Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi (JEBISMA)
Vol. 1 No. 2 Bulan Desember Tahun 2023 E-ISSN:3030-9473

ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KEPERCAYAAN GENERASI Z KEPADA PEMIMPINNYA DALAM LINKUNGAN KERJA VIRTUAL

Wina Driyan Pradana[1];Dian Juliarti Bantam[2]
Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta[1,2]
Email korespondensi:
Winadriyanpradana@gmail.com[1];
Dianjb.tridharma@gmail.com[2]

ABSTRAK

Minimnya interaksi tatap muka dan keterbatasan penggunaan bahasa non-verbal mengakibatkan kekayaan komunikasi dalam lingkungan virtual sangat terbatas yang berdampak pada efisiensi kinerja tim. Pemimpin mempunyai peran yang signifikan dalam mengatasi masalah tersebut. Berbeda dengan lingkungan tradisional, pemimpin membutuhkan upaya yang cukup besar dalam mengelola pekerjaan dan membangun hubungan yang baik dengan bawahannya di lingkungan virtual. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi faktor penting yang membantu pemimpin dalam mengelola tim virtual. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah kepercayaan pada pemimpin merupakan salah satu faktor yang paling relevan terhadap keberhasilan tim kerja virtual dengan menganalisis berbagai anteseden kepercayaan dan konsekuensinya. Penelitian ini menguji pengaruh perilaku tertentu dari pemimpin seperti keadilan, empati dan kemampuan mendengarkan terhadap tingkat kepercayaan anggotanya. Selanjutnya, peneliti menguji pengaruh kepercayaan terhadap efisiensi tim, dalam hal ini adalah komitmen karyawan pada organisasi. Penelitian ini berfokus pada 152 karyawan generasi z yang bekerja di lingkungan virtual dengan metode survei. menggunakan teknik analisis*Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin keadilan, empati dan kemampuan mendengarkan berpengaruh pada kepercayaan anggota kepada pemimpin. Selanjutnya, kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh pada komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin dapat meningkatkan kinerja tim virtual.

Kata kunci : Kepercayaan Kepada Pemimpin, Komitmen organisasi, Tim Virtual, Kepemimpinan, Generasi z

PENDAHULUAN

Tim virtual mempunyai peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi akhir-akhir ini. Meskipun mempunyai dampak yang positif, mengelola tim virtual lebih sulit dibandingkan dengan tim tradisional. Tidak seperti tim tradisional, anggota tim virtual tersebar secara geografis, berinteraksi secara elektronik melalui jaringan telematika, memiliki peran yang beragam, dan memungkinkan bekerja di zona waktu yang berbeda(Jarvenpaa & Leidner, 1998)**.** Dalam mengelola tim tradisional, hubungan kerja dikembangkan secara alami melalui pertukaran informasi tatap muka, namun, dalam tim virtual komunikasi dilakukan secara elektronik sehingga koordinasi tim menjadi sangat kompleks dan kadang menghambat alur pertukaran informasi. Sebuah survei yang dilakukan oleh RW3 *CultureWizard* (2022) menunjukkan bahwa terdapat 40% dari total responden masih merasa kesulitan berkomunikasi dalam tim virtual. Hal tersebut menimbulkan hambatan nyata yang berdampak terhadap produktivitas dan efektivitas tim.

Kunci sukses dari sebuah tim virtual adalah kepemimpinan(Greimel et al., 2023). Bagi pemimpin, pengelolaan tim virtual lebih menantang dibandingkan dengan pengelolaan tim tradisional. Pemimpin virtual harus mempunyai kemampuan dan penguasaan alat TI, perangkat lunak dan alat komunikasi online yang baik. Kemampuan tersebut mendukung pemimpin dalam mengelola tim yang tersebar secara geografis untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, pemimpin akan mengeluarkan upaya yang lebih besar dalam mengkoordinasikan tugas-tugas tim, membangun komunikasi antar anggota tim dan memfasilitasi setiap kegiatan dalam tim (Hoch & Kozlowski, 2014).

Kepercayaan menjadi faktor penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif dalam sebuah tim (Botwe et al., 2016). Dalam tim virtual, kepercayaan dapat membantu mengurangi jarak psikologis dan dapat menciptakan kesatuan dalam sebuah tim (Wilson et al., 2006). Dengan kepercayaan, pemimpin akan lebih mudah dalam menyampaikan sebuah informasi kepada anggotanya sehingga tercipta sebuah komunikasi yang efektif yang mengarah pada kinerja tim yang baik (Mugi & Irsutami, 2023; Nesic & Lalic, 2016). Kepercayaan kepada pemimpin akan mendorong anggota tim mematuhi peraturan dan menaikkan komitmen anggota(Erkılıç et al., 2019; Humaida, 2022; Saleem et al., 2022).

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji kemungkinan sebab dan akibat dari kepercayaan pada pemimpin. Penelitian ini menguji karakteristik behavioral dari seorang pemimpin untuk menciptakan kepercayaan anggotanya, demikian juga akibat dari kepercayaan yang dihasilkan terhadap efisiensi tim. Lebih lanjut, penelitian ini berfokus pada generasi z sebagai responden penelitian. Generasi z merupakan generasi yang memiliki komitmen paling rendah diantara generasi lainnya, namun, mempunyai kemampuan teknologi yang baik (Pendell Ryan & Vander Sara, 2022; Sakitri, 2021). Meskipun semua variabel ini telah dianalisis dalam lingkungan tradisional, penelitian ini bertujuan untuk memperluasnya kedalam lingkungan kerja virtual, mengingat literatur sebelumnya belum menganalisis secara mendalam karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin virtual untuk membangun kepercayaan generasi z dalam sebuah tim.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Peneliti menggunakan teknik analisis data SEM *Structural Equation Model* untuk mengolah data penelitian. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah kekayaan literasi mengenai kepercayaan kepada pemimpin dalam lingkungan virtual, serta dapat menjadi pertimbangan bagi para pemimpin dalam memimpin tim virtual yang diisi oleh anggota generasi z.

TINJAUAN PUSTAKA

a. Persepsi keadilan merupakan anggapan anggota tim yang merasa diperlakukan secara adil dan konsisten oleh pemimpinnya. Persepsi keadilan virtual terbentuk akibat dari adanya interaksi di dalam sebuah tim virtual (Rodríguez-López, 2021). Secara umum, literatur menunjukkan bahwa orang ingin diperlakukan secara adil dan konsisten, dan ini membuat mereka percaya (Seijts et al., 2021). Keadilan dirasakan ketika pemimpin mampu memperhitungkan sudut pandang bawahan mereka, mengelola bias pribadi dan menjelaskan proses pengambilan keputusan, termasuk umpan balik yang tepat antar pihak. Dalam lingkup virtual, persepsi keadilan terbentuk atas interaksi yang terjadi dari anggota tim virtual (Rodríguez-López, 2021). Persepsi keadilan dapat mendorong seseorang untuk mempercayai pemimpinnya (Flavian et al., 2019). Berdasarkan uraian sebelumnya, peneliti menetapkan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Persepsi keadilan berpengaruh pada kepercayaan kepada pemimpin

b. Persepsi empati adalah pertukaran emosi baik positif maupun negatif yang ada dalam lingkup tim virtual. Meskipun tanpa tatap muka, empati dapat dirasakan oleh orang lain dimediasi oleh komputer (Carrier et al., 2015). Pemimpin yang mempunyai sisi afektif yang dominan akan menunjukkan sisi empati yang tinggi kepada anggotanya, bertindak proaktif, dan memahami bagaimana keadaan para anggotanya(Wan Abdul Rahman, 2013). Adanya empati yang diberikan pemimpin ke anggotanya, menimbulkan persepsi empati yang bagus dari anggota tim sehingga akan timbul kepercayaan kepada pemimpinnya(Flavian et al., 2019). Berdasarkan uraian uraian sebelumnya, peneliti

menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut:
H2 : Persepsi empati berpengaruh pada kepercayaan kepada pemimpin

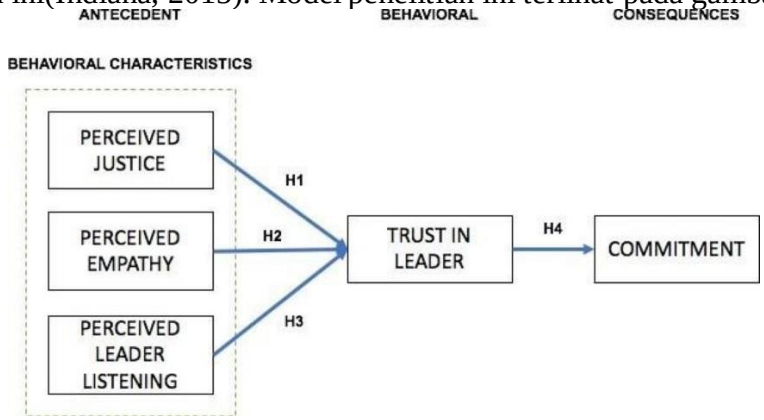
c. **Persepsi mendengarkan** merupakan anggapan seseorang apakah dia merasa didengar atau tidak. Dalam konteks tim virtual, persepsi mendengarkan dilihat dari bagaimana pemimpin merespon atau menanggapi setiap perkataan, pendapat, atau keluh kesah anggotanya (Lugosi, 2019). Alzaabi & Khaimah(2023) menemukan bahwa kemampuan seorang pemimpin yang bisa mendengarkan pendapat dan keluh kesah anggotanya akan meningkatkan kepercayaan anggota kepada pemimpinnya. Kemampuan mendengarkan merupakan hal yang krusial dan wajib dimiliki oleh seorang pemimpin(Mishra, 2020). Berdasarkan uraian sebelumnya, peneliti menetapkan hipotesis ketiga sebagai berikut:
H3 : Persepsi mendengarkan berpengaruh pada kepercayaan kepada pemimpin

d. **Kepercayaan kepada pemimpin** mempunyai dua aspek utama yaitu keyakinan untuk percaya yang mengacu pada harapan atau sikap terhadap orang lain dan niat untuk mempercayainya dan niat untuk menerima kerentanan tertentu yang berasal dari risiko mempercayai pihak lain(Curras-Perez et al., 2017). Lebih lanjut kepercayaan adalah kesediaan orang yang mempercayai untuk rentan terhadap tindakan orang yang dipercaya berdasarkan harapan bahwa orang yang dipercaya akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi orang yang percaya diluar pemantauan dan kendalinya. **Komitmen organisasi** didefinisikan sebagai intensitas keterlibatan seseorang dalam sebuah tim dengan menunjukkan keterikatan secara psikologis. Flavian et al.(2019) menemukan bahwa kepercayaan kepada pemimpin akan menaikkan komitmen anggota kepada organisasi. Kepercayaan kepada pemimpin merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap komitmen anggota pada organisasi (Ndlovu et al., 2021). Fischer et al.(2020) juga menemukan bahwa kepercayaan kepada pemimpin mempunyai pengaruh pada komitmen anggota pada organisasi. Berdasarkan uraian uraian sebelumnya, peneliti menetapkan hipotesis keempat sebagai berikut:
H4 : Kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh pada komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan survei sebagai metode pengumpulan data. Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja secara virtual dengan kategori tahun kelahiran 1997-2012 yang dikenal dengan generasi Z dengan target sebanyak 152 responden. Penelitian ini berfokus pada pekerja remote/wfh/wfa dari berbagai sektor industri di indonesia.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*structural equation model*) yang diolah menggunakan perangkat lunak smartPLS versi 3. Peneliti menggunakan pendekatan ABC (*antecedent, behavioral, & consequence*) sebagai teori yang menjelaskan fenomena dalam penelitian ini(Indiana, 2015). Model penelitian ini terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 model penelitian

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel dengan definisi operasional yang tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

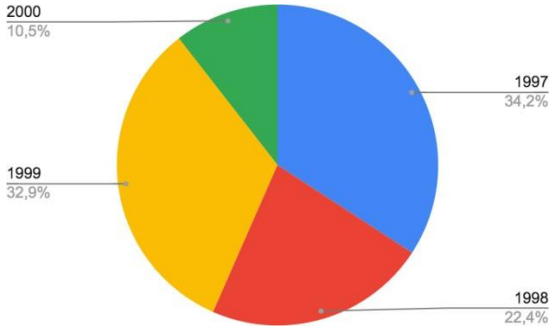
Variabel	Definisi	Sumber
Persepsi keadilan	Anggapan anggota tim yang merasa diperlakukan secara adil dan konsisten oleh pemimpinnya	(Rodríguez-López, 2021)
Persepsi empati	Pertukaran emosi baik positif maupun negatif yang ada dalam lingkup tim virtual	(Carrier et al., 2015)
Persepsi mendengarkan	Anggapan seseorang apakah dia merasa didengar atau tidak	(Lugosi, 2019)
Kepercayaan kepada pemimpin	kesediaan orang yang mempercayai untuk rentan terhadap tindakan orang yang dipercaya berdasarkan harapan bahwa orang yang dipercaya akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi orang yang percaya diluar pemantauan dan kendalinya	(Curras-Perez et al., 2017)
Komitmen organisasi	sebagai intensitas keterlibatan seseorang dalam sebuah tim dengan menunjukkan keterikatan secara psikologis	(Flavian et al., 2019)

Selanjutnya, penelitian ini skala likert untuk mengukur setiap instrumen pertanyaan yang dibagikan kepada responden. Terdapat 26 item pertanyaan yang disusun dalam angket yang akan dibagikan secara online kepada responden penelitian. Dalam analisis data, peneliti membagi menjadi 3 tahap yaitu pengujian outer model, uji kecocokan model dan uji inner model. Sedangkan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *path analysis* dengan melihat koefisien jalur dari setiap hubungan dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

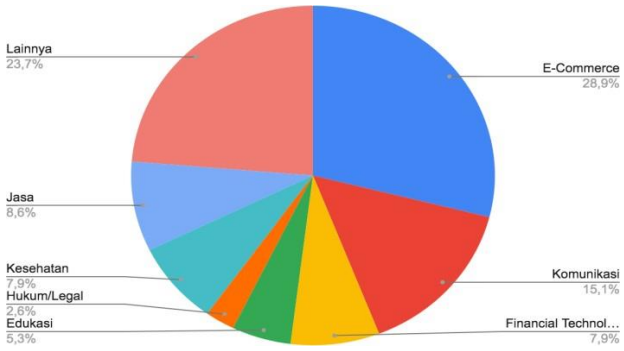
a. Karakteristik responden

Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 152 karyawan generasi z yang terbagi menjadi beberapa kelompok tahun lahir antara lain responden yang lahir pada tahun 1997 sejumlah 52 responden, tahun 1998 sejumlah 34 responden, tahun 1999 sejumlah 50 responden, dan tahun 2000 sejumlah 16 responden. Data tersebut dapat dilihat pada diagram lingkaran di bawah ini



Gambar 2 Sebaran tahun lahir responden

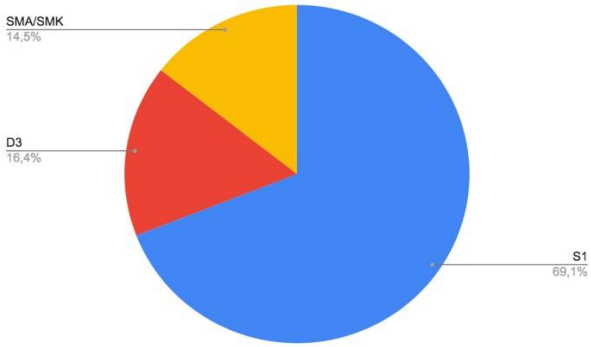
Berdasarkan persebaran industri tempat bekerja secara virtual responden terbagi ke dalam industri E-Commerce sebanyak 44 responden, Komunikasi sebanyak 23 responden, Financial Technology sebanyak 12 responden, edukasi sebanyak 8 responden, hukum/Legal sebanyak 4 responden, Kesehatan sebanyak 12 responden, Jasa sebanyak 13 responden, dan Lainnya sebanyak 36 responden dengan total 152 responden. Persebaran data dapat dilihat pada diagram lingkaran berikut ini:



Gambar 3 Sebaran data industri pekerjaan

Selanjutnya, persebaran data responden terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan antara lain pendidikan S1 sejumlah 105 responden, D3 sejumlah 25 responden, dan SMA/SMK sebanyak 22 responden. Dapat disimpulkan bahwa pekerjaan virtual diberlakukan di beberapa industri bisnis.

Detail persebaran data dapat dilihat pada diagram lingkaran yang tertera di bawah ini:



Gambar 4 Sebaran latar belakang pendidikan

b. Hasil uji outer model

Pengujian outer model dalam penelitian ini menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Berikut merupakan hasil analisis data validitas dan reliabilitas menggunakan *Construct Reliability and Validity* SmartPLS:

Tabel 2 Hasil pengolahan *construct reliability and validity*

Nama Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Persepsi Keadilan	0.856	0.862	0.912	0.776
Persepsi Empati	0.831	0.836	0.899	0.747
Persepsi Mendengarkan	0.935	0.938	0.944	0.584

Kepercayaan	0.874	0.889	0.909	0.668
Komitmen Organisasi	0.873	0.875	0.922	0.798

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini mempunyai validitas dan reliabilitas yang baik karena hasil perhitungan reliabilitas melebihi 0.7 dan nilai AVE lebih besar dari 0.5. Memperkuat hasil yang telah didapatkan, peneliti menggunakan hasil dari *discriminant validity*. Hasil dari pengolahan *discriminant validity*terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3 Hasil pengolahan *discriminant validity*

	Persepsi Empati	Persepsi keadilan	Kepercayaan pemimpin	Komitmen Organisasi	Persepsi mendengarkan
Persepsi Empati	**0.881**				
Persepsi keadilan	0.474	**0.864**			
Kepercayaan pemimpin	0.762	0.695	**0.764**		
Komitmen Organisasi	0.794	0.532	0.776	**0.818**	
Persepsi mendengarkan	0.658	0.0497	0.711	0.772	**0.894**

Berdasarkan hasil *discriminant validity* dapat disimpulkan bahwa validitas memang benar benar baik, dibuktikan dengan angka diagonal AVE lebih besar dari koefisien korelasi.

c. Hasil uji fit

Pengolahan uji Good Fitness model dalam penelitian ini menggunakan SRMR sebagai acuan. Dalam penelitian ini nilai SRMR yang diperoleh adalah 0,083 yang artinya masih dibawah 0,10 dan disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini fit (Hu & Bentler, 1999).

d. Hasil uji inner model dan pengujian hipotesis

Pengolahan inner model dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat R-square dan path coefficient. Nilai R-square variabel kepercayaan diperoleh sebesar 0.758 sedangkan untuk komitmen organisasi diperoleh nilai sebesar 0.602. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa nilai hubungan pada konstruk endogen termasuk kategori moderat-kuat. Selanjutnya, hasil pengolahan *path analysis* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4 Hasil pengolahan *path coefficient*

Hubungan Variabel	(O)	(M)	(STDEV)	(|O/STDEV)	P-Values
Empati->Kepercayaan	0.423	0.423	0.067	6.327	**0.000**

keadilan -> Kepercayaan	0.371	0.379	0.064	5.776	**0.000**
Kepercayaan -> Komitmen	0.776	0.780	0.030	25.611	**0.000**
Mendengarkan->Kepercayaan	0.249	0.244	0.063	3.927	**0.000**

Berdasarkan tabel hasil pengolahan *path coefficient* di atas dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi empati, persepsi keadilan dan persepsi mendengarkan berpengaruh positif pada variabel kepercayaan terhadap pemimpin. Lebih lanjut, variabel kepercayaan juga mempunyai pengaruh positif pada variabel komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi seluruhnya 0.000.

Mengacu pada hasil *path analysis* sebelumnya, hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini tertuang dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5 Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	P-value	Keterangan
Persepsi keadilan berpengaruh pada kepercayaan pemimpin	0.000	Diterima
Persepsi empati berpengaruh pada kepercayaan pemimpin	0.000	Diterima
Persepsi mendengarkan berpengaruh pada kepercayaan pemimpin	0.000	Diterima
Kepercayaan pemimpin berpengaruh pada komitmen organisasi	0.000	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang ada di dalam penelitian ini diterima dengan p-value 0.000 < 0.05. Persepsi empati berpengaruh secara positif pada kepercayaan kepada pemimpin yang artinya apabila anggota kelompok merasa bahwa pemimpinnya mempunyai empati yang tinggi maka kepercayaan kepada pemimpinnya juga akan tinggi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang mengakui fakta bahwa faktor seperti empati dapat mempengaruhi kepercayaan kepada pemimpinnya (Fullwood, 2016). Meskipun dalam lingkungan virtual, empati dapat dirasakan melalui lingkungan virtual melalui komunikasi elektronik, seperti jejaring sosial yang dapat memfasilitasi empati melalui akses yang mudah dengan intensitas yang tinggi ke orang lain dalam situasi yang sama(Flavian et al., 2019).

Persepsi keadilan terbukti mempengaruhi kepercayaan anggota kepada pemimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa diberlakukan secara adil, tidak membedakan anggota yang satu dengan yang lainnya akan meningkatkan kepercayaan anggotanya (Seijts et al., 2021). Dalam sebuah lingkungan virtual, interaksi yang terjadi menjadi sarana seorang pemimpin berlaku adil kepada anggotanya (Rodríguez-López, 2021). Selanjutnya, kemampuan seorang pemimpin dalam mendengarkan anggotanya juga berpengaruh pada kepercayaan anggota kepadanya. Sejalan dengan dalam konteks tim virtual, persepsi mendengarkan dilihat dari bagaimana pemimpin merespon atau menanggapi setiap

perkataan, pendapat, atau keluh kesah anggotanya (Lugosi, 2019). lebih lanjut, kepercayaan kepada pemimpin terbukti berpengaruh pada komitmen anggota kepada organisasi. Dengan terbentuknya kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin, anggota akan memiliki komitmen yang tinggi (Fischer et al., 2020; Hacker et al., 2019). Keterlibatan anggota akan semakin tinggi ketika kepercayaan kepada pemimpinnya terbangun dengan baik.

KESIMPULAN

Dalam lingkungan virtual, persepsi empati, keadilan dan mendengarkan mempengaruhi kepercayaan anggota kepada pemimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan sebab kepercayaan anggota itu tumbuh. Selanjutnya, akibat dari kepercayaan yang tumbuh akan mempengaruhi komitmen anggota kepada organisasi. Temuan dari penelitian ini akan menambah literasi terkait dengan kepercayaan kepada pemimpin di lingkungan virtual. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi bahan pertimbangan pemimpin ketika mengelola sebuah tim virtual yang diisi oleh generasi z. Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna sehingga masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki kedepannya. Pertama, pemilihan sampel sebaiknya lebih luas sehingga hasil dapat digeneralisasikan. Kedua, persebaran karakteristik responden didominasi hanya di tahun 1997-2000 saja sehingga belum mencerminkan keseluruhan generasi z. Saran kepada peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas sampel penelitian dan rentang tahun lahir sampel. Selanjutnya, dapat menambahkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi dari sisi ketersediaan sarana dan fasilitas yang mendukung pekerjaan di lingkungan virtual dan berapa lama sampel bekerja secara virtual (*tenure*).

DAFTAR PUSTAKA

Alzaabi, H. S. M. A., & Khaimah, R. Al. (2023). The Importance of Trust in Leadership Effectiveness. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *4*(7), 1788–1795. https://doi.org/10.55248/gengpi.4.723.17881795

Botwe, P. B., Kenneth, A.-B., & Masih, E. (2016). Concept of Trust and Its Effect on Performance in an Organisation - ProQuest. *The International Journal Of Business & Management*, *4*(2), 123–128. http://search.proquest.com/docview/1778675645?pq-origsite=gscholar

Carrier, L. M., Spradlin, A., Bunce, J. P., & Rosen, L. D. (2015). Virtual empathy: Positive and negative impacts of going online upon empathy in young adults. *Computers in Human Behavior*, *52*, 39–48. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.026

Curras-Perez, R., Ruiz, C., Sanchez-Garcia, I., & Sanz, S. (2017). Determinantes de la retención de clientes en los entornos virtuales. El rol del riesgo percibido en el contexto de los servicios turísticos. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, *21*(2), 131–145. https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.07.002

Erkılıç, E., Aytekin, E., & Gazeloğlu, C. (2019). The Effect of Trust in Managers on the Organizational Identification and Intention to Quit: A Research on Hospitality Business Employees. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *7*(3), 1912–1932. https://doi.org/10.21325/jotags.2019.455

Fischer, S., Hyder, S., & Walker, A. (2020). The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research. *Australian Journal of Management*, *45*(4), 662–679. https://doi.org/10.1177/0312896219899450

Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust

on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, *28*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0043

Fullwood, C. (2016). Online Support Groups : with Cyber-Psychological Theory. *Applied Cyberpsychology*, *1967*, 106–122.

Greimel, N., Leipzig, H., Kanbach, D. K., & Leipzig, H. (2023). *Remote working and team motivation : considerations for the LMX model*. *December*. https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/17794

Hacker, J., Johnson, M., Saunders, C., & Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, *23*(February), 1–36. https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1757

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 99, Issue 3, pp. 390–403). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/a0030264

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. In *Structural Equation Modeling* (Vol. 6, Issue 1, pp. 1–55). Lawrence Erlbaum. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Humaida, I. (2022). Ibrahim Humaida IA. The Impact of Organizational Behavior, Trust, Commitment and Job Motivation on Academic Staff and Employees. Psychol Psychology Res Int J 2022, 7(4): 000313. *Psychology & Psychological Research International Journal*. https://doi.org/10.23880/pprij-16000313

Indiana, F. and S. S. A. (2015). ASSISTIVE SUPPORTS AND THERAPIES ABC (Antecedent-Behavior-Consequence) Model. *Bureau of Quality Improvement Services*, 7–10.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *3*(4). https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x

Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers. *Tourism Management*, *74*(February), 81–98. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.014

Mishra, S. (2020). Listening as a Leadership Tool: A Survey of Subordinates' Perception towards Listening Skills of Effective Leaders. *Xi'an Dianzi Keji Daxue Xuebao/Journal of Xidian University*, *14*, 1410–1417. https://doi.org/10.37896/jxu14.6/170

Mugi, A., & Irsutami, I. (2023). *The Effect of Leadership Style, Trust In Boss, and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study on Manufacturing Companies in Batamindo Industrial Park Area)*. *2012*. https://doi.org/10.4108/eai.5-10-2022.2325841

Ndlovu, T., Quaye, E. S., Saini, Y. K., & Quaye, E. (2021). *South African Journal of Business Management*. https://doi.org/10.4102/sajbm

Nesic, A., & Lalic, D. (2016). The Impact of Trust on Job Performance in Organisations. *Management - Journal for Theory and Practice of Management*, *21*(81), 27–34. https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0028

Pendell Ryan & Vander Sara. (2022). *Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplacele*. Https://Www.Gallup.Com/. https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-

workplace.aspx

Rodríguez-López, N. (2021). Understanding value co-creation in virtual communities: The key role of complementarities and trade-offs. *Information and Management*, *58*(5). https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103487

Sakitri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi ! *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, *35*(2), 1–10.

Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trust in Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective). *Behavioral Sciences*, *12*(12). https://doi.org/10.3390/bs12120513

Seijts, G. H., de Clercy, C., & Mohan, G. (2021). Trust as a mediator of the relationship between character and perceptions of leader effectiveness during the COVID-19 crisis. In *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement* (Vol. 53, Issue 3, pp. 358–364). Educational Publishing Foundation. https://doi.org/10.1037/cbs0000214

Wan Abdul Rahman, W. A. (2013). *Empathy and Trust: Into A Better Workplace Environment*.

Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *99*(1), 16–33. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001