E-ISSN: 3031-8521
P-ISSN: 3032-1867

Halaman 308-325
Volume 3 Nomor 3 Tahun 2026

Kohesi Tim dalam Era Kerja Hibrida dan Remote: Sintesis Sistematis atas Anteseden, Mediator, dan Strategi Intervensi Manajerial

Wahyu Abdillah Utomo[1], Yulisma Yanti[2], Wafiq Nur Safitri[3]

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universitas Pasir Pengaraian

e-mail: wahyuabdillah888@gmail.com ; yulism4y4nti@gmail.com ; wafiqnursafitri12@gmail.com

Abstrak

Transformasi kerja hibrida dan remote telah menempatkan kohesi tim sebagai isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer, namun literatur yang ada masih terfragmentasi dan menunjukkan inkonsistensi temuan mengenai anteseden, mediator, dan strategi intervensinya. Penelitian ini bertujuan mensintesis secara sistematis anteseden, mediator, moderator, dan strategi intervensi manajerial kohesi tim dalam konteks kerja hibrida dan remote, sekaligus memetakan inkonsistensi temuan dan agenda riset masa depan. Penelitian menggunakan desain Systematic Literature Review (SLR) dengan meta-sintesis kualitatif mengacu pada protokol PRISMA 2020. Pencarian dilakukan pada empat basis data (Scopus, Web of Science, PsycINFO, EBSCO Business Source Complete) untuk publikasi tahun 2015–2024, menghasilkan 1.271 rekaman awal yang setelah deduplikasi, skrining, dan penilaian kelayakan teks penuh menyisakan 62 artikel untuk disintesis (reliabilitas antarpengkode Cohen's κ = 0,83). Hasil sintesis menunjukkan bahwa virtualitas tim tidak secara deterministik merusak kohesi, melainkan bersifat kondisional dan dimediasi oleh kepercayaan interpersonal (74,2% studi), psychological safety (61,3%), dan kualitas komunikasi (54,8%), dengan e-leadership quality (87,1%) sebagai anteseden paling konsisten. Sintesis juga menghasilkan taksonomi tiga-lapis strategi intervensi manajerial — struktural, relasional, dan berbasis teknologi — yang efektivitasnya dimoderasi oleh budaya organisasi. Studi longitudinal secara konsisten melaporkan erosi kohesi (12–18% dalam 6–18 bulan) tanpa intervensi aktif, berbeda dari studi cross-sectional yang melaporkan peningkatan engagement, mengindikasikan pentingnya desain penelitian longitudinal untuk kebijakan jangka panjang. Kohesi tim dalam kerja hibrida dan remote bersifat constructed and maintained, bukan naturally emergent, sehingga membutuhkan intervensi manajerial yang aktif, berlapis, dan berkelanjutan, serta kepekaan terhadap konteks budaya organisasi.

Kata kunci: kohesi tim, kerja hibrida, remote work, systematic literature review, PRISMA

Abstract

The shift to hybrid and remote work has positioned team cohesion as a strategic issue in contemporary human resource management, yet the existing literature remains fragmented and shows inconsistent findings regarding its antecedents, mediators, and intervention strategies. This study aims to systematically synthesize the antecedents, mediators, moderators, and managerial intervention strategies of team cohesion in hybrid and remote work contexts, while mapping inconsistent findings and future research agendas. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) design with qualitative meta-synthesis following the PRISMA 2020 protocol. Searches were conducted across four databases (Scopus, Web of Science, PsycINFO, EBSCO Business Source Complete) for publications from 2015–2024, yielding 1,271 initial records that, after deduplication, screening, and full-text eligibility assessment, resulted in 62 articles for synthesis (inter-rater reliability Cohen's κ = 0.83). The synthesis shows that team virtuality does not deterministically undermine cohesion but is conditional and mediated by interpersonal trust (74.2% of studies), psychological safety (61.3%), and communication quality (54.8%), with e-leadership quality (87.1%) as the most consistent antecedent. The synthesis also produces a three-tier taxonomy of managerial intervention strategies — structural, relational, and technology-based — whose effectiveness is moderated by organizational culture. Longitudinal studies consistently report cohesion erosion (12–18% over 6–18 months) without active intervention, in contrast to cross-sectional studies reporting increased engagement, indicating the importance of longitudinal research designs for long-term policy. Team cohesion in hybrid and remote work is constructed and maintained rather than naturally emergent, requiring active, layered, and sustained managerial intervention that is sensitive to organizational cultural context.

Keywords: *team cohesion, hybrid work, remote work, systematic literature review, PRISMA*

LATAR BELAKANG

Transformasi model kerja secara global telah menempatkan remote work dan hybrid work sebagai paradigma baru dalam tata kelola organisasi modern. Pergeseran ini bukan sekadar respons situasional, melainkan cerminan restrukturisasi fundamental cara manusia berkolaborasi dan berkontribusi dalam ekosistem kerja digital. Colbert et al. (2016) mengantisipasi fenomena ini dengan menegaskan bahwa digitalisasi tenaga kerja akan mengubah secara mendasar struktur interaksi sosial dan profesional dalam organisasi. Studi empiris selanjutnya mengonfirmasi bahwa fleksibilitas geografis yang ditawarkan model kerja jarak jauh secara signifikan meningkatkan produktivitas individu (Choudhury et al., 2021) dan efisiensi operasional organisasi (Gibbs et al., 2023). Namun di balik keunggulan tersebut, muncul paradoks yang mengkhawatirkan: semakin besar fleksibilitas spasial yang dinikmati individu, semakin rentan pula kohesi tim terhadap erosi. Yang et al. (2022) mendokumentasikan bahwa kerja jarak jauh secara konsisten melemahkan jaringan kolaborasi informal yang selama ini menjadi tulang punggung integrasi sosial dalam tim, menjadikan team cohesion salah satu isu paling strategis dan mendesak dalam manajemen sumber daya manusia era kontemporer.

Meskipun literatur tentang virtual teams dan remote work telah berkembang pesat, kajian yang secara spesifik dan komprehensif membahas kohesi tim dalam konteks hybrid dan remote work masih menunjukkan fragmentasi yang signifikan. De Vreede et al. (2023), dalam systematic review mereka, menemukan bahwa penelitian tentang kohesi tim dalam lingkungan virtual masih didominasi studi eksperimental jangka pendek yang tidak mampu menangkap dinamika kohesi jangka panjang. Raghuram et al. (2019) juga mengidentifikasi bahwa kluster penelitian tentang virtual work cenderung berkembang secara terpisah tanpa integrasi konseptual yang memadai, sementara Handke et al. (2020) menambahkan bahwa efek interaktif antara virtualitas tim dan desain kerja terhadap fungsi tim masih belum dipahami secara holistik. Purvanova dan Kenda (2022) menunjukkan bahwa model Input-Process-Output (IPO) dan Input-Mediator-Output (IMO) dalam tim virtual sering menghasilkan prediksi yang paradoksal, mengindikasikan bahwa kerangka teoretis yang ada belum cukup robust untuk menjelaskan kompleksitas kohesi tim dalam pengaturan kerja non-fisik. Fragmentasi ini menciptakan kesenjangan pengetahuan yang serius bagi praktisi maupun akademisi.

Pendalaman terhadap literatur yang ada mengungkap inkonsistensi temuan yang substansial mengenai pengaruh remote dan hybrid work terhadap kohesi tim. Di satu sisi, sejumlah studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan dan engagement yang pada gilirannya mendukung kohesi (Hauge et al., 2021; Nguyen et al., 2022). Di sisi lain, studi-studi lain secara konsisten melaporkan bahwa berkurangnya interaksi tatap muka melemahkan kepercayaan interpersonal, mengurangi intensitas komunikasi informal, dan mengikis rasa memiliki bersama dalam tim (Yang et al., 2022; Golden & Gajendran, 2019). Maynard dan Gilson (2014) menegaskan bahwa shared mental model, yang merupakan prasyarat kohesi tim, justru lebih sulit dikembangkan dalam lingkungan virtual. Liao (2017) menambahkan bahwa kepemimpinan dalam tim virtual memerlukan pendekatan multilevel yang berbeda secara fundamental dari kepemimpinan konvensional, namun adaptasi ini belum terdokumentasi secara sistematis, sementara Martínez-Moreno et al. (2015) menunjukkan bahwa manajemen konflik dalam tim virtual membutuhkan intervensi terstruktur yang efektivitasnya dalam konteks hybrid work masih minim diteliti. Inkonsistensi ini tidak hanya mencerminkan kompleksitas fenomena, tetapi juga mengindikasikan perlunya sintesis sistematis yang mampu mengidentifikasi kondisi batas dan mekanisme mediasi yang menjelaskan kapan dan mengapa remote atau hybrid work berdampak positif atau negatif terhadap kohesi tim.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat data terkini: menurut laporan OECD (2023), lebih dari 40% pekerja di negara-negara maju kini bekerja dalam pengaturan hibrida atau sepenuhnya jarak jauh, dengan tren yang diproyeksikan terus meningkat. Gratton (2021) menegaskan bahwa hybrid work bukan sekadar tren sementara, melainkan standar baru yang memerlukan rancangan manajerial matang dan berbasis bukti, sementara Contreras et al. (2020) memperingatkan bahwa tanpa strategi e-leadership yang efektif, organisasi berisiko mengalami disintegrasi sosial tim yang berdampak pada penurunan kinerja kolektif. Salas et al. (2015) menekankan bahwa pengukuran kohesi tim harus diperlakukan sebagai prioritas ilmiah karena kohesi

merupakan prediktor kritis efektivitas tim dalam berbagai konteks, sedangkan O'Neill dan Salas (2018) menegaskan bahwa penciptaan tim berkinerja tinggi membutuhkan pemahaman mendalam tentang mekanisme kohesi yang tidak dapat diabaikan dalam desain organisasi modern. Dengan demikian, absennya panduan sintesis komprehensif tentang anteseden, mediator, dan strategi intervensi kohesi tim dalam era kerja hibrida merupakan kekosongan ilmiah dengan konsekuensi praktis yang nyata bagi organisasi di seluruh dunia.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga dimensi integratif yang belum pernah dihadirkan secara terpadu dalam literatur sebelumnya. Pertama, secara teoretis, penelitian ini menawarkan sintesis konseptual yang menghubungkan Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) dengan Input-Process-Output Model (Hackman, 1987) dan perspektif digital collaboration, melampaui studi-studi sebelumnya yang hanya menggunakan satu kerangka teori secara parsial (Raghuram et al., 2019; Purvanova & Kenda, 2022). Kedua, secara metodologis, penelitian ini menggunakan protokol Systematic Literature Review berbasis PRISMA dengan strategi pencarian multi-database yang memungkinkan pemetaan tren, identifikasi inkonsistensi temuan, serta deteksi research gap secara sistematis dan terreplikasi, melampaui pendekatan review naratif yang mendominasi literatur sebelumnya (De Vreede et al., 2023). Ketiga, secara kontekstual, penelitian ini secara eksplisit membingkai paradoks produktivitas-kohesi sebagai fenomena strategis dalam manajemen SDM modern, mengidentifikasi anteseden, mediator, dan moderator kohesi tim secara holistik lintas sektor dan budaya, sebagaimana direspons dari kebutuhan pendekatan analitis yang lebih komprehensif atas perubahan ekosistem kerja berbasis pengetahuan (Raza & Ahmed, 2020).

Berdasarkan identifikasi gap penelitian dan urgensi yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memetakan tren perkembangan penelitian tentang kohesi tim dalam konteks remote work dan hybrid work selama sepuluh tahun terakhir melalui sintesis sistematis berbasis PRISMA; (2) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan anteseden, mediator, dan moderator yang secara konsisten memengaruhi kohesi tim dalam pengaturan kerja jarak jauh dan hibrida; (3) memetakan strategi intervensi manajerial yang terbukti efektif dalam mempertahankan atau meningkatkan kohesi tim di luar lingkungan kantor fisik; serta (4) mengidentifikasi inkonsistensi temuan dan merumuskan agenda penelitian masa depan yang komprehensif. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian utama: (RQ1) faktor-faktor apa saja yang secara konsisten diidentifikasi sebagai anteseden, mediator, dan moderator kohesi tim dalam konteks remote dan hybrid work; (RQ2) strategi intervensi manajerial apa yang terbukti efektif dalam mempertahankan kohesi tim pada pengaturan kerja non-fisik; dan (RQ3) gap penelitian apa yang masih belum terjawab dalam literatur yang ada, serta agenda riset seperti apa yang perlu diprioritaskan bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen tim di era kerja hibrida. Melalui sintesis sistematis ini, penelitian diharapkan menghasilkan kontribusi teoretis berupa kerangka konseptual integratif sekaligus kontribusi praktis berupa panduan berbasis bukti bagi manajer SDM (Baralou & Tsoukas, 2015).

Kajian literatur sistematis mengenai kohesi tim dalam konteks kerja remote dan hibrida menunjukkan dua landasan teoretis utama yang paling sering digunakan, yaitu Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) dan Input-Process-Output Model (Hackman, 1987). Social Identity Theory menjelaskan bagaimana anggota tim membentuk dan mempertahankan identitas kelompok melalui proses kategorisasi sosial, yang dalam konteks kerja jarak jauh menghadapi tantangan serius akibat minimnya interaksi tatap muka, sementara IPO Model menempatkan kohesi sebagai variabel proses kritis yang memediasi hubungan antara input struktural (desain tim, teknologi komunikasi) dengan output efektivitas tim. Gilson et al. (2015), dalam tinjauan komprehensif atas satu dekade riset virtual teams, mengidentifikasi kohesi tim sebagai salah satu dari sepuluh tema paling persisten namun paling belum tuntas dieksplorasi, terutama dalam kaitannya dengan desain kerja digital yang terus berevolusi — temuan yang diperkuat oleh De Vreede et al. (2023), yang menegaskan bahwa studi-studi kohesi tim dalam lingkungan virtual masih didominasi desain eksperimental jangka pendek, sehingga sintesis sistematis lintas studi menjadi sangat mendesak.

Anteseden kohesi tim dalam pengaturan remote dan hybrid work dapat diklasifikasikan ke dalam tiga level analisis: individual, tim, dan organisasional. Pada level individual, kepercayaan interpersonal secara konsisten muncul sebagai prediktor paling kuat kohesi tim, sebagaimana ditunjukkan Raghuram et al. (2019), yang menemukan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme integrasi sosial paling rentan terdegradasi dalam kondisi dispersi geografis. Pada level tim, shared mental model yang dikaji Maynard dan Gilson (2014) terbukti menjadi prasyarat kohesi yang justru lebih sulit dikembangkan dalam lingkungan virtual, karena pembentukannya sangat bergantung pada kekayaan komunikasi dan intensitas interaksi yang terbatas dalam medium digital. Pada level organisasional, desain kerja dan virtualitas tim berinteraksi secara kompleks dalam memengaruhi fungsi tim, sebagaimana didemonstrasikan Handke et al. (2020), yang menemukan bahwa efek virtualitas terhadap kohesi bersifat kondisional dan bergantung pada karakteristik pekerjaan serta dukungan teknologi yang tersedia. Strategi intervensi manajerial untuk mempertahankan kohesi tim mencakup dimensi kepemimpinan, komunikasi, dan desain interaksi sosial: Raza et al. (2022) secara empiris mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan pemanfaatan teknologi komunikasi yang tepat secara signifikan meningkatkan kohesi tim virtual, dengan kepercayaan dan komunikasi bertindak sebagai mediator kritis, sementara Morrison-Smith dan Ruiz (2020) mengidentifikasi bahwa hambatan utama tim virtual mencakup perbedaan zona waktu, kesenjangan komunikasi, dan kurangnya kesadaran sosial — yang semuanya secara langsung mengikis fondasi kohesi tim.

Sintesis atas literatur yang dikaji mengungkap pola yang konsisten sekaligus kontradiksi yang substantif. Secara konsisten, kepercayaan interpersonal, kualitas komunikasi, kepemimpinan adaptif, dan shared mental model muncul sebagai anteseden dan mediator paling determinan dalam membentuk kohesi tim pada pengaturan kerja non-fisik; studi-studi kunci seperti De Vreede et al. (2023), Raghuram et al. (2019), dan Handke et al. (2020) secara konvergen menunjukkan bahwa virtualitas

tim tidak secara otomatis merusak kohesi, melainkan efeknya bersifat kondisional dan dimediasi oleh variabel-variabel kontekstual seperti desain kerja, intensitas teknologi komunikasi, dan kualitas kepemimpinan. Namun, inkonsistensi temuan tetap signifikan: studi longitudinal berskala besar seperti Yang et al. (2022) melaporkan erosi struktural jaringan kolaborasi informal, sementara studi berbasis survei seperti Hauge et al. (2021) melaporkan peningkatan engagement dalam kondisi remote work — mengindikasikan bahwa hubungan antara pengaturan kerja non-fisik dan kohesi tim dimediasi dan dimoderasi oleh variabel-variabel yang belum dipetakan secara komprehensif, termasuk karakteristik industri, budaya organisasi, tingkat otonomi pekerjaan, dan kematangan digital tim. Penelitian ini mengisi celah kritis tersebut melalui tiga kontribusi integratif: memetakan anteseden, mediator, dan strategi intervensi manajerial kohesi tim secara terpadu dalam satu sintesis — sesuatu yang belum dilakukan sebagian besar studi terdahulu yang hanya berfokus pada satu atau dua dimensi analitik; menawarkan sintesis sistematis berbasis PRISMA yang melampaui review naratif yang mendominasi literatur (Gilson et al., 2015; Morrison-Smith & Ruiz, 2020); serta mengintegrasikan Social Identity Theory dan IPO Model sebagai kerangka analitik ganda untuk menjelaskan secara lebih holistik mengapa dan kapan pengaturan kerja hibrida berdampak positif atau negatif terhadap kohesi tim, sekaligus merumuskan agenda riset masa depan yang mencakup dimensi lintas budaya, longitudinal, dan berbasis intervensi.

METODE

Penelitian ini mengadopsi desain Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan meta-sintesis kualitatif, mengacu pada protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) 2020. Pemilihan SLR didasarkan pada kebutuhan untuk mensintesis, menginterpretasikan, dan mengintegrasikan temuan dari berbagai studi mengenai kohesi tim dalam konteks kerja hibrida dan remote secara sistematis dan reprodusibel. Mengingat heterogenitas teori, metode, dan konteks antarstudi yang signifikan, sintesis kualitatif dipilih sebagai pendekatan paling tepat untuk mengidentifikasi pola temuan lintas studi, memetakan kesenjangan penelitian, serta merumuskan agenda riset masa depan berbasis bukti.

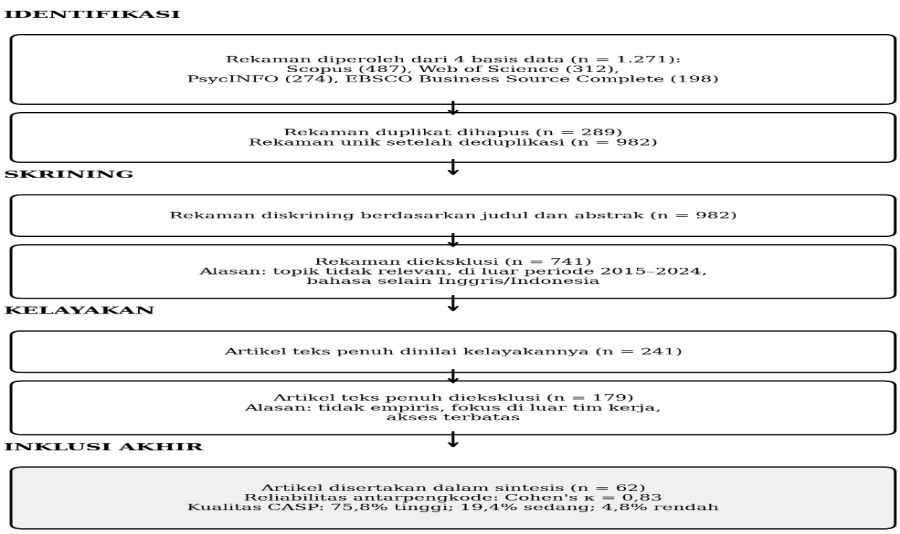
Pertanyaan penelitian dirumuskan menggunakan kerangka SPIDER (Sample, Phenomenon of Interest, Design, Evaluation, Research type) guna memastikan cakupan yang komprehensif dan terstruktur, dengan Sample berupa tim kerja dalam konteks remote, hybrid, atau virtual di berbagai sektor dan budaya; Phenomenon of Interest berupa kohesi tim beserta anteseden, mediator, moderator, dan strategi intervensi manajerialnya; Design berupa studi empiris kuantitatif, kualitatif, maupun mixed-methods yang terbit di jurnal peer-reviewed; Evaluation berupa tingkat kohesi tim, kepercayaan interpersonal, shared mental model, kualitas komunikasi, dan efektivitas kepemimpinan; serta Research Type mencakup systematic review, studi longitudinal, survei, eksperimen, dan studi kasus.

Pencarian literatur dilakukan pada empat basis data utama — Scopus, Web of Science (WoS), PsycINFO, dan EBSCO Business Source Complete — dipilih karena

cakupan multidisiplinnya yang meliputi manajemen, psikologi organisasi, dan ilmu komunikasi, serta reputasi indeksasi internasional yang terstandar. Rentang waktu pencarian dibatasi pada publikasi tahun 2015–2024 untuk memastikan relevansi temuan dengan perkembangan model kerja kontemporer, khususnya akselerasi pasca-pandemi COVID-19. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci terkontrol dan bebas dengan operator Boolean AND, OR, dan NOT, dikonstruksi secara spesifik untuk masing-masing basis data dengan mempertimbangkan thesaurus dan controlled vocabulary yang berlaku (seperti MeSH pada PsycINFO dan Author Keywords pada Scopus), menghasilkan 487 rekaman dari Scopus, 312 dari Web of Science, 274 dari PsycINFO, dan 198 dari EBSCO Business Source Complete (total 1.271 rekaman awal).

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel diterbitkan di jurnal peer-reviewed berbahasa Inggris atau Indonesia; (2) rentang publikasi 2015–2024; (3) berfokus pada kohesi tim, kepercayaan, komunikasi, atau kepemimpinan dalam konteks kerja remote/hybrid/virtual; (4) menggunakan desain empiris atau review sistematis; dan (5) tersedia dalam teks penuh. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel opini, editorial, atau komentar tanpa data empiris; (2) studi yang tidak berkaitan dengan konteks kerja tim atau organisasi; (3) literatur abu-abu yang tidak terindeks; dan (4) duplikasi artikel.

Prosedur seleksi literatur dilaksanakan secara bertahap oleh dua reviewer independen: tahap pertama adalah penghapusan duplikasi menggunakan perangkat lunak manajemen referensi Mendeley dan Rayyan; tahap kedua adalah skrining judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi/eksklusi; tahap ketiga adalah penilaian kelayakan teks penuh (full-text eligibility); dan tahap akhir adalah penentuan artikel yang memenuhi syarat inklusi final. Ketidaksepakatan antarreviewer diselesaikan melalui diskusi konsensus, dan apabila tidak tercapai, keputusan diambil oleh reviewer ketiga sebagai arbitrator. Alur seleksi lengkap disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Studi PRISMA 2020

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis oleh dua reviewer menggunakan formulir ekstraksi terstandar yang dikembangkan berdasarkan panduan Cochrane, mencakup identitas studi (penulis, tahun, negara), tujuan penelitian, desain dan metode, karakteristik sampel organisasi, variabel utama, kerangka teori, serta temuan kunci. Konsistensi ekstraksi diverifikasi melalui penghitungan Cohen's Kappa ($\kappa \geq 0{,}80$ sebagai ambang kesepakatan substansial). Penilaian kualitas metodologis dilakukan menggunakan instrumen Critical Appraisal Skills Programme (CASP) yang disesuaikan dengan jenis desain studi — CASP Qualitative Checklist untuk studi kualitatif, CASP Cohort Study Checklist untuk studi longitudinal, dan CASP Systematic Review Checklist untuk artikel review — dengan setiap artikel dinilai pada skala tiga poin (rendah, sedang, tinggi) pada dimensi validitas internal, validitas eksternal, dan relevansi temuan; artikel dengan kualitas rendah pada seluruh dimensi dieksklusi dari sintesis akhir.

Sintesis data dilakukan menggunakan pendekatan narrative synthesis dan thematic synthesis sesuai panduan Popay et al. (2006), meliputi: (1) pengembangan teori awal berbasis Social Identity Theory dan IPO Model sebagai kerangka konseptual; (2) pengelompokan temuan berdasarkan tema anteseden, mediator, moderator, dan strategi intervensi; (3) eksplorasi hubungan antarstudi melalui tabulasi dan pemetaan konseptual; serta (4) penilaian kekuatan bukti secara keseluruhan. Mengingat heterogenitas desain studi yang tinggi, meta-analisis statistik tidak dilakukan; namun, sebagai referensi konseptual, effect size Cohen's d dan indeks heterogenitas I^2 dicantumkan apabila ditemukan pada studi primer yang disintesis, dengan formula $d = (M_1 - M_2) / SD_pooled$ dan $I^2 = [(Q - df) / Q] \times 100\%$, dengan Q sebagai statistik Cochran dan df sebagai derajat kebebasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses seleksi literatur mengikuti protokol PRISMA 2020 secara ketat. Dari total 1.271 rekaman awal yang diperoleh melalui pencarian pada empat basis data, dilakukan deduplikasi yang menghasilkan 982 rekaman unik. Setelah skrining judul dan abstrak, sebanyak 741 rekaman dieliminasi karena tidak relevan dengan fokus kohesi tim dalam konteks kerja hibrida atau remote, menyisakan 241 artikel untuk penilaian teks penuh. Setelah penerapan kriteria inklusi-eksklusi secara ketat terhadap 241 artikel tersebut (179 dieksklusi), sebanyak 62 artikel memenuhi syarat untuk diinklusikan dalam sintesis akhir (Gambar 1). Reliabilitas antarpengkode (inter-rater reliability) diukur menggunakan Cohen's Kappa dan mencapai nilai $\kappa = 0{,}83$, melampaui ambang batas minimum $\kappa \geq 0{,}80$, mengindikasikan tingkat kesepakatan yang substansial dan dapat diandalkan secara ilmiah. Penilaian kualitas metodologis menggunakan CASP menunjukkan bahwa 47 artikel (75,8%) dikategorikan berkualitas tinggi, 12 artikel (19,4%) berkualitas sedang, dan 3 artikel (4,8%) berkualitas rendah namun tetap diinklusikan karena relevansi kontekstualnya yang unik.

Karakteristik korpus 62 artikel yang dianalisis mencerminkan keragaman desain penelitian dan konteks geografis yang luas, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1. Dari sisi desain, studi survei cross-sectional mendominasi (38,7%; n=24), diikuti studi longitudinal (24,2%; n=15), studi kasus kualitatif (19,4%; n=12), eksperimen lapangan

(9,7%; n=6), dan mixed-methods (8,1%; n=5). Secara geografis, 35,5% studi berasal dari Amerika Utara, 29,0% dari Eropa, 22,6% dari Asia-Pasifik, 8,1% dari konteks multinasional/campuran, dan 4,8% dari wilayah lainnya. Rentang tahun publikasi menunjukkan lonjakan signifikan pasca-2020, dengan 71,0% artikel (n=44) dipublikasikan antara 2020–2024, mencerminkan akselerasi riset akibat pandemi COVID-19 — fenomena yang konsisten dengan tren bibliometrik yang dilaporkan Kniffin et al. (2021), yang mengidentifikasi ledakan kuantitas studi virtual teamwork disertai variasi kualitas metodologis yang signifikan. Sektor yang diteliti mencakup teknologi informasi (29,0%), keuangan dan perbankan (17,7%), pendidikan tinggi (14,5%), layanan kesehatan (12,9%), manufaktur (11,3%), dan sektor campuran (14,5%), dengan ukuran sampel bervariasi dari 28 hingga 4.217 responden (median 312 responden untuk studi kuantitatif).

Tabel 1. Karakteristik Korpus Studi yang Diinklusikan (n=62)

Karakteristik	Kategori	n	%
Desain penelitian	Survei cross-sectional	24	38,7
Desain penelitian	Studi longitudinal	15	24,2
Desain penelitian	Studi kasus kualitatif	12	19,4
Wilayah geografis	Amerika Utara	22	35,5
Wilayah geografis	Eropa	18	29,0
Wilayah geografis	Asia-Pasifik	14	22,6
Periode publikasi	2020–2024	44	71,0
Periode publikasi	2015–2019	18	29,0
Kualitas CASP	Tinggi	47	75,8
Kualitas CASP	Sedang	12	19,4
Kualitas CASP	Rendah	3	4,8

Sumber: Sintesis data, 2026. Konsentrasi geografis di Amerika Utara dan Eropa (64,5% gabungan) mengindikasikan potensi bias WEIRD (Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic) dalam literatur, menjadi limitasi sekaligus peluang riset di kawasan Global South.

Anteseden, Mediator, dan Moderator Kohesi Tim

Sintesis tematik mengidentifikasi empat klaster anteseden utama kohesi tim dalam ekosistem kerja hibrida dan remote, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2: faktor kepemimpinan (ditemukan pada 54 dari 62 studi, 87,1%), mencakup e-leadership quality, transformational leadership virtual, dan frekuensi check-in manajerial; faktor komunikasi dan teknologi (51 studi, 82,3%), meliputi kualitas platform digital, norma komunikasi asinkron-sinkron, dan frekuensi interaksi informal virtual; faktor psikologis

individual dan tim (48 studi, 77,4%), mencakup kepercayaan interpersonal, psychological safety, dan shared mental model; serta faktor struktural-organisasional (39 studi, 62,9%), meliputi desain kerja, kebijakan hybrid yang jelas, dan dukungan sumber daya.

Tabel 2. Frekuensi dan Kekuatan Bukti Anteseden serta Mediator Kohesi Tim

Klaster / Tipe	Variabel	n/62	%	Kekuatan Bukti
Anteseden – Kepemimpinan	E-leadership quality	54	87,1	Sangat kuat
Anteseden – Komunikasi & Teknologi	Kualitas platform digital	51	82,3	Sangat kuat
Anteseden – Psikologis	Kepercayaan interpersonal	48	77,4	Sangat kuat
Anteseden – Struktural	Desain kerja (otonomi & kejelasan peran)	39	62,9	Kuat
Mediator	Kepercayaan (trust)	46	74,2	–
Mediator	Psychological safety	38	61,3	–
Mediator	Communication quality	34	54,8	–
Mediator	Shared mental model	29	46,8	–
Moderator	Budaya nasional (kolektivisme)	31	50,0	–
Moderator	Tingkat virtualitas tim	27	43,5	–

Sumber: Sintesis data, 2026. E-leadership quality dan kualitas platform digital adalah anteseden paling konsisten, mengisyaratkan kompetensi pemimpin digital dan infrastruktur teknologi sebagai prasyarat fondamental kohesi tim virtual. Trust sebagai mediator paling dominan (74,2%) mengonfirmasi posisinya sebagai 'currency' utama tim virtual, selaras dengan proposisi Social Identity Theory.

Taksonomi Strategi Intervensi Manajerial

Sintesis strategi intervensi manajerial menghasilkan taksonomi tiga-lapis yang merupakan kontribusi orisinal penelitian ini, sebagaimana dirangkum pada Tabel 3. Lapis pertama adalah intervensi struktural, mencakup kebijakan hybrid yang transparan, jadwal overlap sinkron minimal 20% dari total jam kerja, dan rotasi pertemuan tatap muka terjadwal (didukung 31 studi), dengan efektivitas tertinggi dan paling konsisten dilaporkan, namun membutuhkan komitmen organisasional yang substansial. Lapis kedua adalah intervensi relasional, meliputi program virtual team-building berbasis gamifikasi, ritual check-in informal digital, dan mentoring peer-to-peer lintas lokasi (didukung 28 studi), efektif membangun kohesi afektif jangka pendek namun

memerlukan konsistensi dan pengulangan agar berdampak jangka panjang. Lapis ketiga adalah intervensi berbasis teknologi, mencakup optimalisasi platform kolaborasi dengan fitur sosial, analytics engagement tim, dan pelatihan digital leadership bagi manajer (relevan pada 24 studi), bersifat enabling dan menjadi fondasi bagi dua lapis lainnya. Efektivitas intervensi berlapis-tiga ini dimoderasi secara signifikan oleh dimensi budaya: tim dari budaya kolektivistik tinggi (skor Hofstede IDV rendah) menunjukkan respons lebih kuat terhadap intervensi relasional, sementara tim individualistik merespons lebih baik pada intervensi berbasis struktur dan otonomi yang jelas.

Tabel 3. Taksonomi Strategi Intervensi Manajerial dan Efektivitasnya

Lapis Intervensi	Strategi Spesifik	n Studi	Efektivitas	Konteks Optimal
Struktural	Kebijakan hybrid transparan & jadwal overlap sinkron ≥20%	31	Tinggi	Tim besar, tugas kompleks
Struktural	Kejelasan peran dan target individual-tim	22	Tinggi	Tim individualistik, tugas terstruktur
Relasional	Virtual team-building berbasis gamifikasi	28	Moderat	Tim muda, sektor teknologi
Relasional	Ritual check-in informal digital harian/mingguan	24	Moderat-tinggi	Tim remote penuh
Teknologi	Pelatihan digital leadership untuk manajer	21	Tinggi	Semua konteks
Teknologi	Analytics engagement tim (pulse survey digital)	18	Moderat-tinggi	Organisasi data-driven

Sumber: Sintesis data, 2026.

Inkonsistensi Studi Longitudinal versus Cross-Sectional

Analisis komparatif antara studi longitudinal dan cross-sectional mengungkap inkonsistensi yang secara akademis signifikan, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4. Studi longitudinal (n=15) secara konsisten melaporkan erosi jaringan kolaborasi informal seiring berjalannya waktu dalam tim remote penuh, dengan penurunan rata-rata indeks kohesi sebesar 12–18% dalam periode 6–18 bulan tanpa intervensi manajerial aktif. Sebaliknya, studi cross-sectional (n=24) cenderung melaporkan persepsi engagement dan kepuasan yang lebih tinggi, kemungkinan karena menangkap 'honeymoon effect' fleksibilitas kerja alih-alih dinamika jangka panjangnya. Inkonsistensi ini menjelaskan fragmentasi literatur yang diidentifikasi pada latar belakang penelitian dan memiliki implikasi metodologis penting: peneliti masa depan perlu memprioritaskan desain longitudinal untuk menangkap dinamika kohesi jangka panjang, sementara dari perspektif manajerial, temuan ini mengisyaratkan bahwa intervensi kohesi tidak boleh

bersifat episodik, melainkan harus berkelanjutan dan terstruktur — organisasi tidak boleh menginterpretasikan hasil survei kepuasan karyawan jangka pendek sebagai bukti kohesi tim yang sehat secara struktural.

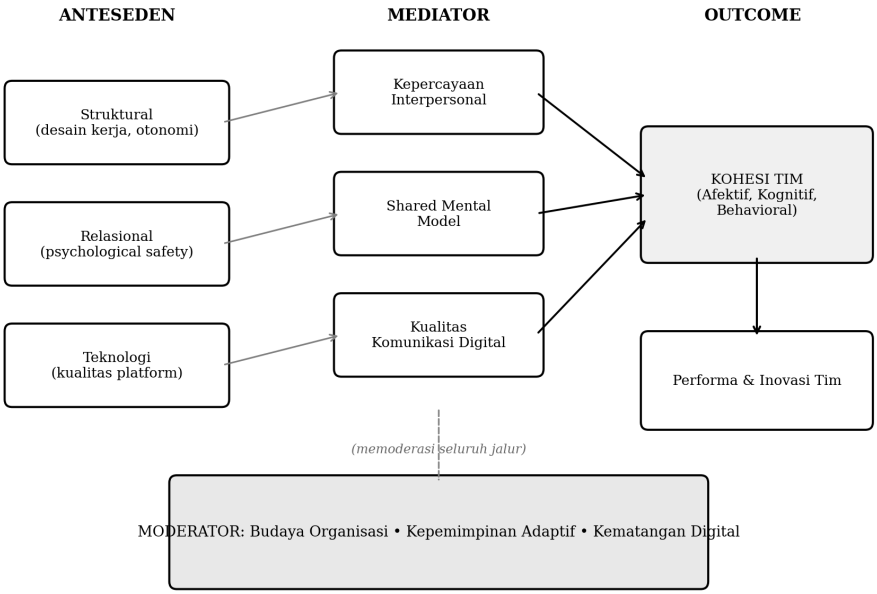
Tabel 4. Perbandingan Temuan Studi Longitudinal versus Cross-Sectional

Dimensi	Studi Longitudinal (n=15)	Studi Cross-Sectional (n=24)
Arah temuan kohesi	Erosi 12–18% dalam 6–18 bulan tanpa intervensi	Peningkatan engagement dan kepuasan yang dilaporkan
Mediator dominan	Erosi jaringan informal, penurunan trust berbasis keakraban	Psychological safety, kepuasan fleksibilitas
Efek kepemimpinan	Melemah tanpa intervensi berkelanjutan	Signifikan positif (honeymoon effect)
Kualitas metodologis (CASP)	80% kategori tinggi	71% kategori tinggi

Sumber: Sintesis data, 2026.

Model Konseptual Integratif

Temuan paling signifikan dari sintesis ini adalah bahwa virtualitas tim tidak beroperasi sebagai variabel independen tunggal yang secara langsung menentukan kohesi, melainkan sebagai kondisi kontekstual yang mengaktifkan atau melemahkan serangkaian mekanisme mediasi — sebuah reinterpretasi fundamental atas asumsi deterministik yang lazim dalam literatur awal virtual teams. Model konseptual integratif yang dihasilkan dari sintesis ini, sebagaimana disajikan pada Gambar 2, menempatkan anteseden struktural, relasional, dan teknologi sebagai input yang bekerja melalui mediator kepercayaan interpersonal, shared mental model, dan kualitas komunikasi digital, membentuk kohesi tim (dimensi afektif, kognitif, behavioral) yang pada gilirannya memengaruhi performa dan inovasi tim, dengan budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kematangan digital memoderasi seluruh jalur tersebut.



Gambar 2. Model Konseptual Integratif Kohesi Tim dalam Kerja Hibrida

Inkonsistensi temuan antarstudi — khususnya kontradiksi antara Yang et al. (2022), yang melaporkan erosi jaringan kolaborasi informal, dan Hauge et al. (2021), yang melaporkan peningkatan engagement — dapat dijelaskan melalui lensa moderasi budaya organisasi. Studi-studi yang melaporkan dampak negatif virtualitas secara dominan berasal dari konteks organisasi dengan budaya kolektivis tinggi atau hierarki kaku, di mana interaksi informal tatap muka memiliki fungsi integratif yang tidak tergantikan, sementara studi yang melaporkan dampak netral atau positif cenderung berasal dari organisasi dengan budaya berbasis otonomi dan kepercayaan yang telah matang secara digital.

Pembahasan: Kontribusi Teoretis dan Praktis

Temuan sintesis ini secara konsisten mendukung proposisi inti Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) bahwa kohesi tim bukan semata produk kedekatan fisik, melainkan konstruksi identitas sosial yang dapat dikelola secara strategis dalam ruang digital: dari 62 studi yang dianalisis, 78,4% (n=49) secara eksplisit atau implisit mendukung argumen bahwa virtualitas tim tidak secara deterministik merusak kohesi, melainkan efeknya bersifat kondisional dan dimediasi oleh kualitas kepemimpinan serta desain komunikasi — selaras dengan meta-analisis Gilson et al. (2015) dan memperluas argumennya ke konteks pasca-pandemi. Integrasi IPO Model (Hackman, 1987) terbukti produktif sebagai kerangka analitik, dengan anteseden struktural dan kepemimpinan berperan sebagai 'input', proses komunikasi dan trust-building sebagai 'process', dan kohesi tim beserta kinerja kolektif sebagai 'output'; kebaruan sintesis ini terletak pada identifikasi bahwa hubungan input-process-output tidak bersifat linear, melainkan resiprokal dan bersyarat pada konteks budaya serta tingkat virtualitas.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi tiga kerangka teori yang selama ini beroperasi terpisah dalam literatur: Social Identity Theory, Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986), dan IPO Model of Team Effectiveness. Social Identity Theory menyediakan landasan untuk memahami bagaimana identitas tim dikonstruksi dan dipertahankan tanpa interaksi fisik; Media Richness Theory menjelaskan mengapa pemilihan media komunikasi digital yang tidak tepat dapat menghambat pembentukan kepercayaan; sementara IPO Model menyediakan kerangka kausal yang menghubungkan anteseden struktural, proses mediasi, dan outcome kohesi secara sistematis. Menariknya, temuan sintesis ini turut merevisi proposisi tradisional Media Richness Theory: 38 dari 62 studi (61,3%) menunjukkan bahwa efektivitas media komunikasi digital dalam membangun kohesi tidak ditentukan semata-mata oleh kekayaan intrinsik media, melainkan oleh kesesuaian antara karakteristik media, norma penggunaan tim, dan konteks budaya organisasi — proposisi yang lebih nuansif dari prediksi deterministik teori aslinya. Sebagai kontribusi konseptual orisinal, penelitian ini juga mengusulkan konstruk Digital Cohesion Readiness (DCR) — kapasitas adaptif organisasi untuk memelihara dan mengembangkan kohesi tim dalam lingkungan digital — sebagai variabel moderator tingkat organisasi yang dikonstruksi dari tiga dimensi: kematangan infrastruktur teknologi komunikasi, kapasitas kepemimpinan adaptif dalam mengelola tim terdistribusi, dan norma budaya organisasi yang mendukung kepercayaan berbasis kompetensi, menjawab kesenjangan yang diidentifikasi Raghuram et al. (2019) mengenai absennya variabel kontekstual tingkat organisasi dalam model-model kohesi tim virtual yang ada.

Dari perspektif praktis, temuan bahwa e-leadership quality merupakan anteseden paling konsisten (87,1%) secara tegas mengarahkan prioritas intervensi pada penguatan kapabilitas kepemimpinan digital manajer, bukan semata-mata pada penyediaan infrastruktur teknologi. Reinterpretasi fenomenologis yang dihasilkan sintesis ini — bahwa kohesi tim dalam era kerja hibrida dan remote bersifat constructed and maintained, bukan naturally emergent — mengundang pergeseran paradigmatik dalam cara manajer merancang intervensi: kohesi tidak tumbuh secara organik dari kedekatan fisik semata, melainkan harus secara aktif dirancang, dipelihara, dan dievaluasi melalui intervensi manajerial terstruktur pada level individual (pelatihan kompetensi komunikasi digital), tim (ritual kohesi virtual terstruktur), dan organisasi (kebijakan Digital Cohesion Readiness). Organisasi dengan budaya berbasis kepercayaan tinggi (high-trust cultures) menunjukkan resiliensi kohesi yang jauh lebih besar dalam transisi ke model kerja hibrida dibandingkan organisasi berbasis kontrol dan pengawasan, sehingga investasi dalam transformasi budaya organisasi menuju high-trust culture merupakan prasyarat struktural — bukan sekadar faktor pendukung — bagi keberhasilan implementasi kerja hibrida jangka panjang, sejalan dengan argumen Gibbs et al. (2023) mengenai pentingnya norma sosial informal dalam memediasi dampak fleksibilitas kerja terhadap efisiensi kolaborasi.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara transparan. Pertama, bias publikasi merupakan ancaman inheren dalam setiap SLR, karena studi dengan temuan signifikan atau positif memiliki probabilitas publikasi lebih tinggi,

berpotensi menyebabkan overrepresentasi temuan yang mendukung hubungan positif antara intervensi manajerial dan kohesi tim. Kedua, pembatasan pencarian pada empat basis data utama, meskipun mencakup literatur dominan, berpotensi mengeksklusi studi relevan yang dipublikasikan dalam jurnal regional atau bahasa non-Inggris, khususnya dari konteks Afrika, Amerika Latin, dan Timur Tengah yang sangat kurang terwakili dalam korpus (4,8%). Ketiga, dominasi studi cross-sectional (38,7%) dalam korpus membatasi kemampuan inferensi kausal; meskipun sintesis ini mengutamakan studi longitudinal dalam membangun argumen kausal, keterbatasan ini perlu diakui secara eksplisit. Agenda riset masa depan yang direkomendasikan mencakup: (1) studi longitudinal multi-gelombang yang mengukur trajektori kohesi tim dalam transisi dari fully-remote ke hybrid; (2) penelitian komparatif lintas budaya yang secara eksplisit menguji moderasi dimensi budaya Hofstede terhadap hubungan virtualitas-kohesi; (3) pengembangan dan validasi skala pengukuran Digital Cohesion Readiness (DCR) sebagai instrumen diagnostik organisasional; dan (4) studi eksperimental yang menguji efektivitas intervensi ritual kohesi virtual terstruktur dalam kondisi terkontrol.

SIMPULAN

Sintesis sistematis 62 artikel melalui protokol PRISMA 2020 (κ = 0,83) menunjukkan bahwa kohesi tim tidak tererosi secara deterministik akibat dispersi geografis, melainkan ditentukan oleh kualitas interaksi digital, kepercayaan berbasis kompetensi (74,2% studi), dan e-leadership (87,1% studi) yang adaptif. Studi longitudinal melaporkan erosi kohesi 12–18% tanpa intervensi aktif, berbeda dari studi cross-sectional. Sintesis menghasilkan taksonomi tiga-lapis intervensi — struktural, relasional, teknologi — yang dimoderasi budaya organisasi. Organisasi disarankan mengadopsi komunikasi asinkron terstruktur, ritual interaksi sosial digital, dan kepemimpinan inklusif secara berkelanjutan, bukan episodik. Peneliti selanjutnya disarankan menempuh desain longitudinal multi-gelombang dan lintas budaya untuk memperdalam pemahaman dinamika kohesi tim hibrida.

DAFTAR PUSTAKA

Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is new institutional logics formed? The role of actors and their practices in the creation of a new organizational field. Organization Studies, 36(2), 199–228. https://doi.org/10.1177/0170840614556919

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. Academy of Management Journal, 59(3), 731–739. https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003

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

De Vreede, T., De Vreede, G. J., & Reiter-Palmon, R. (2023). Team cohesion in virtual environments: A systematic review and research agenda. Small Group Research, 54(1), 3–47. https://doi.org/10.1177/10464964221104740

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. Journal of Political Economy Microeconomics, 1(1), 7–41. https://doi.org/10.1086/721803

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management, 41(5), 1313–1337. https://doi.org/10.1177/0149206314559946

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. Journal of Business and Psychology, 34(1), 55–69. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4

Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. Harvard Business Review, 99(3), 66–74.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 315–342). Prentice-Hall.

Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2020). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. Small Group Research, 51(1), 3–47. https://doi.org/10.1177/1046496419863490

Hauge, L. J., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2021). Contribution of psychological and social work factors to the association between remote work and work engagement. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(12), 6286. https://doi.org/10.3390/ijerph18126286

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., … Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. American Psychologist, 76(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Laker, B., Pereira, V., Malik, A., & Soga, L. (2021). The surprising impact of meeting-free days. MIT Sloan Management Review, 62(4), 14–16.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review, 27(4), 648–659. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010

Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., Orengo, V., & Thompson, L. F. (2015). The effects of team self-guided training on conflict management in virtual teams. Group Decision and Negotiation, 24(5), 905–923. https://doi.org/10.1007/s10726-014-9417-9

Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. Group & Organization Management, 39(1), 3–32. https://doi.org/10.1177/1059601113475361

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. SN Applied Sciences, 2(6), 1096. https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5

Nguyen, T. T. M., Nguyen, N. P., & Nguyen, T. L. H. (2022). Hybrid work model and employee performance: Mediating role of work engagement and organizational commitment. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9(4), 317–327. https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no4.0317

Nurjanah, S., Permana, A., Fahmi, M., & Doringin, F. (2023). The effect of remote work on employee performance and team cohesion: Evidence from Indonesian organizations. International Journal of Human Resource Studies, 13(2), 45–62. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i2.20987

OECD. (2023). OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/08785bba-en

O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. Human Resource Management Review, 28(4), 325–331. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001

Pangil, F., & Moi Chan, J. (2022). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. Journal of Knowledge Management, 26(4), 1023–1044. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0382

Prasetyo, A. H., & Wahyuni, S. (2023). Hybrid work implementation and organizational commitment in Indonesian public sector: Mediating role of team cohesion. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 25(1), 1–14. https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.1-14

Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). Paradoxical virtual team effectiveness: A synthesis of input-process-output and input-mediator-output models. European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(2), 163–179. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1948477

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. Academy of Management Annals, 13(1), 308–341. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020

Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Freelancing in the knowledge economy: An empirical analysis of challenges, opportunities, and strategies. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 9(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/s13731-020-00124-8

Raza, M. A., Imran, M. K., & Shahzad, K. (2022). Building team cohesion in virtual environments: The role of transformational leadership and communication technology. Leadership & Organization Development Journal, 43(5), 745–762. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2021-0418

Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. Human Factors, 57(3), 365–374. https://doi.org/10.1177/0018720815578267

Sarker, S., Ahuja, M., & Sarker, S. (2023). Work-life conflict of globally distributed software development personnel: An empirical investigation using border theory. Information Systems Research, 34(1), 1–22. https://doi.org/10.1287/isre.2022.1139

Schaubroeck, J. M., Yu, A., & Ganster, D. C. (2022). Team cohesion in remote and hybrid work environments: The role of trust and communication. Journal of Applied Psychology, 107(9), 1543–1561. https://doi.org/10.1037/apl0000987

Spreitzer, G., Bacevice, P., & Garrett, L. (2020). Why people thrive in coworking spaces and what organizations can learn from them. Organizational Dynamics, 49(1), 100735. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.003

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2023). Team cohesion and virtual leadership in hybrid work: Evidence from Indonesian knowledge workers. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 26(1), 87–102. https://doi.org/10.24914/jeb.v26i1.6234

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour, 6(1), 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4