

Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja *Hybrid*

Susan Febriantina¹, Amanda Palupi², Anindya Salsabila Malikhah³, Husnul Khatimah⁴, dan Nadya Riska Maharani⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

¹susanfebriantina@unj.ac.id

²amndapalupi@gmail.com

³anindyasmalik@gmail.com

⁴husnulkhah05@gmail.com

⁵nadyariskam@gmail.com

Abstract

The rapidly evolving work environment, particularly with the adoption of hybrid work settings, necessitates organizations to adapt swiftly and effectively. Transformational leadership, which centers on inspiration, motivation, and empowering employees, has demonstrated potential in fostering enhanced employee motivation and performance in these settings. Hybrid work environments, characterized by the combination of remote and in-office work, offer flexibility that can boost productivity and job satisfaction. However, these advantages are accompanied by challenges, such as maintaining employee psychological well-being, fostering effective communication, and building a sense of belonging. Addressing these issues is critical to minimizing negative impacts and optimizing the benefits of hybrid work. This study explores the role of transformational leadership in enhancing employee outcomes within hybrid environments by analyzing 12 relevant articles published between 2018 and 2023, sourced from Google Scholar using keywords such as "transformational leadership," "work motivation," "employee performance," and "hybrid work environment." The findings reveal that transformational leadership is instrumental in building trust, empowering employees, and addressing unique hybrid work challenges, such as maintaining cohesion and managing diverse employee needs. Additionally, it plays a significant role in aligning team efforts toward organizational objectives, leveraging flexibility, and creating a culture of resilience and innovation. These insights underscore the importance of adopting transformational leadership as a strategic approach to overcoming hybrid work challenges and achieving sustained organizational success.

Keywords: Transformational Leadership, Work motivation, Employee Performance, Hybrid Work Environment

Pendahuluan

Dinamika dunia kerja yang terus berubah menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat, terutama dalam konteks penerapan lingkungan kerja *hybrid*. Lingkungan kerja *hybrid*, yang menggabungkan model kerja jarak jauh dengan kerja di kantor, telah menjadi semakin relevan dalam beberapa tahun terakhir, terutama sebagai respons terhadap pandemi COVID-19. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan kerja jarak jauh telah mendorong organisasi untuk mengubah strategi TI mereka, dengan fokus pada teknologi berbasis awan dan alat kolaborasi yang mendukung kerja jarak jauh (Wiyanto, 2023). Model kerja ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja dari lokasi yang berbeda, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas (Mungkasa, 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan bersama (Lazuardi et al., 2018; Sinaga et al., 2021). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai manajer yang mengatur tugas-tugas rutin, tetapi juga sebagai visioner yang mampu menciptakan visi yang jelas untuk perubahan, mengkomunikasikannya secara efektif, dan mendorong komitmen seluruh anggota tim. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, kinerja, dan loyalitas karyawan (Bahri, 2020; Darmawan, 2023). Dalam lingkungan kerja *hybrid*, kepemimpinan transformasional menjadi lebih relevan karena mampu membangun kepercayaan, memberdayakan karyawan, dan meningkatkan transparansi di tengah keterbatasan interaksi fisik (Senny et al., 2018).

Selain peran kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, bahkan dalam kondisi kerja yang penuh tantangan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan (Bahri, 2020). Oleh karena itu, memahami bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi motivasi kerja dalam lingkungan kerja *hybrid* menjadi topik yang penting untuk dikaji.

Lingkungan kerja *hybrid* itu sendiri menawarkan berbagai manfaat, seperti fleksibilitas, peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta efisiensi operasional. Didukung oleh teknologi digital, model kerja ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Zamilah, 2024). Namun, keberhasilan lingkungan kerja *hybrid* sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan mendukung pengembangan karyawan (Zamilah, 2024). Namun, meskipun lingkungan kerja *hybrid* menawarkan banyak keuntungan, tantangan baru juga muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menjaga kesejahteraan psikologis karyawan dalam situasi kerja yang fleksibel ini. Penelitian menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dapat menyebabkan peningkatan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis individu (Mustomi et al., 2021).

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola konflik ini dan mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk memberikan dukungan emosional dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu mereka beradaptasi dengan model kerja baru ini (Nugraha et al., 2022). Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang positif. Penelitian oleh Ahmat dan Arendt (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu membangun lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan dalam situasi kerja *hybrid*.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang efektif dalam mendorong motivasi kerja dan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja *hybrid*. Dengan pelatihan yang sesuai dan penerapan komunikasi yang baik, pemimpin dapat mendukung motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

METODE

Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mencari, menilai, dan menginterpretasi hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Untuk menyelesaikan penelitian ini, peneliti memanfaatkan Google Scholar untuk mengumpulkan artikel dari jurnal nasional dan internasional. Artikel yang diambil berasal dari publikasi yang terbit dalam rentang waktu 7 tahun terakhir, yaitu antara 2017 hingga 2024. Dari sejumlah artikel yang tersedia, peneliti memilih 31 artikel yang relevan dengan kata kunci "kepemimpinan transformasional", "motivasi kerja", "kinerja karyawan", dan "lingkungan kerja *hybrid*". Artikel-artikel tersebut kemudian dianalisis dan disusun dengan rapi untuk membentuk bagian pembahasan yang ada dalam artikel ini.

PEMBAHASAN

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Habibah Syahidah, Adhie Fasha Nurhadian, Ujang Wawan Sam Adinata & Asep Rochyadi Suherman, 2021	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada salah satu pemerintahan daerah di Kota Bandung)	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta merekomendasikan instansi untuk melakukan upaya meningkatkan kepemimpinan dan motivasi sehingga menghasilkan kinerja yang unggul.
Fayumi & Aisyah Aulia, 2024	Pengaruh <i>Hybrid Working</i> Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada Karyawan Divisi <i>Supply Chain Management</i>)	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Hybrid Working</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan kepuasan kerja sehingga berpengaruh juga terhadap produktivitas karyawan. dengan tingkat <i>hybrid working</i> yang tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan produktivitas kerja

	PT XYZ)	karyawannya.
Suzana, Dara & Harlyn L. Siagian, 2022	Dampak <i>Work from Home</i> , <i>Work from Office</i> dan <i>Hybrid Working</i> terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung <i>work from home</i> adalah sebesar 2,451 (>1.65978), <i>work from office</i> sebesar 1,179 (>1.65978) dan <i>hybrid working</i> sebesar 1,774 (>1.65978). Adapun nilai f hitung yang diperoleh adalah sebesar 2,964 (> 2,70). Simpulan, <i>work from home</i> , <i>work from office</i> dan <i>hybrid working</i> berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
Hanna Meilani Damanik, Musran Munizu, Slamet Riyadi, Abdurohim & Ilham, 2023	Pengaruh Pemberdayaan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Credit Union	Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pemberdayaan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja.
Jarred Shellhouse, Hannah S Carter, & Matt P Benge, 2019	Meningkatkan Motivasi Melalui Kebermaknaan Kerja	Penelitian ini menunjukkan berbagai metode yang dapat diambil oleh pemimpin organisasi untuk memotivasi karyawan dengan menghubungkan mereka lebih dekat dengan makna pekerjaan mereka.
Hadyati Harras, 2024	Dampak Dukungan Pimpinan, Dukungan Rekan Kerja, dan Dukungan Keluarga terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bank Panin	Penelitian ini untuk menganalisis dampak dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dukungan keluarga terhadap motivasi karyawan di PT Bank Panin.
Titan Fitria, Aan Hardiyana, Windi Matsuko Danasasmitha & Lungguh Jatmika, 2023	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini menunjukkan untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja, besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan besarnya pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
Alhidayatullah, Ade Sudarma, Muhammad Khairul Amal, 2023	Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas yaitu instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan tujuan pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan CV Agung Dipo Persada Sukabumi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, berdasarkan uji parsial variabel instruktur pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan dan tujuan pelatihan terdapat adanya pengaruh positif dan

		signifikan terhadap prestasi kerja karyawan sedangkan variabel peserta pelatihan tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
Willy Masrur, Leonard Adrie Manafe, 2024	Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja <i>Hybrid</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memandang positif terkait fleksibilitas yang diterapkan dengan model kerja <i>hybrid</i> , di mana mereka merasa memiliki fleksibilitas dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas dalam hal pengaturan waktu kerja dan kemungkinan untuk bekerja dari rumah memaksimalkan motivasi dan produktivitas mereka. Namun, beberapa responden mengungkapkan kekhawatiran terhadap potensi pengurangan interaksi dan komunikasi sosial dan kolaborasi langsung antar rekan kerja.
Setiawan, Saryono, 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Garut	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan (BKBPP) Kabupaten Garut. Dengan menggunakan metode <i>survey (explanatory survey method)</i> penelitian ini dilaksanakan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian yang akan menjelaskan dan menganalisis pengaruh variabel bebas (<i>independent variable</i>) terhadap variabel terikat (<i>dependent variable</i>). Dengan demikian maka penelitian ini menjelaskan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan KBPP Kabupaten Garut.
Pane, 2019	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Di Kota Bekasi	Hasil penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi, Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, Lingkungan kerja berpengaruh

		positif terhadap kinerja dosen, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi, Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui motivasi.
Rizka Wahyu Ramadhani, Vivin Maharani Ekowati, 2024	Dampak <i>Work Life Balance</i> dan <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i> melalui <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	Penelitian ini bertujuan apakah pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja, apa pengaruh motivasi terhadap kinerja dan juga apa pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Populasi dan sampel yang diambil adalah 118 karyawan PT. Riset Perkebunan Nusantara P3GI Pasuruan merupakan karyawan tetap dan karyawan kontrak. Analisis data menggunakan Smart PLS 3, hasil menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> berpengaruh positif dan signifikan pada keseimbangan kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran krusial dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti model kerja *hybrid*. Penelitian Habibah Syahidah et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pemerintahan. Dengan menciptakan visi yang inspiratif dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi, pemimpin dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Studi tersebut juga merekomendasikan agar instansi terkait terus mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan memfasilitasi pengembangan motivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dalam kerja *hybrid*, fleksibilitas menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Fayumi & Aisyah Aulia (2024) menyoroti bahwa *hybrid working* berkontribusi signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan melalui fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Semakin tinggi tingkat penerapan *hybrid working*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan model kerja ini perlu memastikan bahwa sistem manajemen kinerja dan komunikasi internal berjalan optimal untuk mendukung keberhasilan penerapan *hybrid working*.

Fleksibilitas dalam pengaturan kerja juga terbukti berdampak positif pada motivasi kerja karyawan. Penelitian Suzana et al. (2022) menunjukkan bahwa baik *work from home*, *work from office*, maupun *hybrid working*

masing-masing memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai statistik yang melebihi batas signifikan. Hal ini mencerminkan bahwa kebijakan kerja yang fleksibel mampu menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan juga ditegaskan oleh penelitian Hanna Meilani Damanik et al. (2023). Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja yang positif, motivasi yang tinggi, dan pemberdayaan sumber daya manusia memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Dalam *hybrid working*, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan, baik di kantor maupun secara virtual, menjadi prioritas bagi perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang terlibat dan produktif.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan transformasional yang mengedepankan kebermaknaan kerja juga dapat memotivasi karyawan. Jarred Shellhouse et al. (2019) menyoroti pentingnya menghubungkan karyawan dengan makna pekerjaan mereka untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Dalam *hybrid working*, di mana interaksi sosial berkurang, pemimpin harus mampu menciptakan rasa memiliki yang kuat dan menunjukkan bagaimana pekerjaan setiap individu berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dukungan dari berbagai pihak dalam lingkungan kerja juga menjadi faktor kunci dalam memotivasi karyawan. Penelitian Hadyati Harras (2024) menunjukkan bahwa dukungan dari atasan, rekan kerja, dan keluarga memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam model kerja *hybrid*, dukungan ini harus lebih ditekankan mengingat interaksi sosial langsung yang terbatas. Pemimpin harus menciptakan budaya organisasi yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalani tugas mereka.

Lebih lanjut, penelitian Titan Fitria et al. (2023) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dan motivasi yang kuat terbukti memengaruhi produktivitas secara signifikan. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mengembangkan kebijakan yang mencakup fasilitas kerja yang memadai, baik secara fisik maupun digital, untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga menjadi aspek penting dalam model kerja *hybrid*. Rizka Wahyu Ramadhani & Vivin Maharani Ekowati (2024) menemukan bahwa *work-life balance* berkontribusi langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Dalam model kerja *hybrid*, keseimbangan ini dapat dicapai dengan memberikan fleksibilitas waktu dan tempat kerja yang memadai. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif melalui kebijakan kerja yang seimbang dan mendukung kebutuhan karyawan.

Dari berbagai penelitian yang telah dikaji, jelas bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, inklusif, dan produktif (Syahidah et al., 2021). Dengan mengintegrasikan berbagai faktor seperti pemberdayaan, dukungan sosial, dan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki (Damanik et al., 2023; Ramadhani & Ekowati, 2024). Oleh karena itu, perusahaan yang ingin sukses dalam era kerja *hybrid* perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang transformasional dan adaptif untuk merespons tantangan yang terus berkembang (Fayumi & Aulia, 2024; Setiawan & Saryono, 2017).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti model kerja *hybrid*. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan visi yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Selain itu, faktor-faktor seperti pemberdayaan, dukungan sosial, dan keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi besar dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh model kerja *hybrid* juga terbukti meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan kondusif. Pentingnya dukungan dari atasan, rekan kerja, dan keluarga juga diakui sebagai faktor utama dalam memelihara motivasi kerja, terutama dalam kondisi terbatasnya interaksi sosial langsung. Oleh karena itu, untuk meraih kesuksesan di era kerja *hybrid*, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang transformasional dan adaptif serta menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

REFERENSI

- Alhidayatullah, A., Lestari, N. A., & Antony, A. (2023). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 1(2), 103-111.
- Bahri, B. (2020). Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada akademi manajemen administrasi yogyakarta). *Bongaya Journal for Research in Management (Bjrm)*, 3(1), 49-59. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v3i1.56>
- Che Ahmat, N. H., Arendt, S. W., & Russell, D. W. (2019). Examining work factors after Malaysia's minimum wage implementation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(12), 4462-4481.
- Damanik, H. M., Munizu, M., & Riyadi, S. (2023). The Effect of Empowerment, Work Environment and Work Motivation on Satisfaction of Credit Union Employees. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(3), 736-740.
- Darmawan, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada di pelabuhan indonesia persero subregional jawa). *Innovation Theory & Practice Management Journal*, 2(2), 127-138. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.986>
- Diamantidis, A. and Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0012>

- FAYUMI, A. A. (2024). PENGARUH HYBRID WORKING TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Divisi Supply Chain Management PT XYZ).
- Fitria, T., Hardiyana, A., Danasmita, W. M., & Jatmika, L. (2023). The Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance: Study at a two-star hotel in Bandung City. *Acan: Accounting and Management Journal*, 3(2), 81-89.
- Harras, H. (2024). Dampak Dukungan Pimpinan, Dukungan Rekan Kerja, dan Dukungan Keluarga terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bank Panin. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 638-649.
- Lazuardi, M., Rizal, M., & Arifianti, R. (2018). Tinjauan literatur kepemimpinan transformasional pada usaha kecil menengah (ukm). *Organum Jurnal Saintifik Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 88-98. <https://doi.org/10.35138/organum.v1i2.37>
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 994-1004.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari rumah (working from home/wfh): menuju tatanan baru era pandemi covid 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan the Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Mustomi, D., Adawia, P., Wijayanti, D., Ulum, K., & Arfian, A. (2021). Analisis work from home terhadap motivasi kinerja karyawan dimasa pandemi covid-19. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 8(2), 131-144. <https://doi.org/10.37606/publik.v8i2.199>
- Nugraha, P., Kirana, K., & Subiyanto, E. (2022). Pengaruh beban kerja dan time management terhadap efektivitas kerja selama work from home (wfh) saat pandemi covid-19 dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 676-683. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v13i4.10278>
- Pane, D. S. P., & Sitorus, G. (2019). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja dosen Politeknik Di Kota Bekasi. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 63-71.
- Ramadhani, R. W., & Ekowati, V. M. (2024). Dampak Work-Life Balance dan Work Motivation terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5842-5849.
- Senny, M., Wijayaningsih, L., & Kurniawan, M. (2018). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam manajemen paud di kecamatan sidorejo salatiga. *Scholaria Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 8(2), 197-209. <https://doi.org/10.24246/j.js.2018.v8.i2.p197-209>
- Setiawan, W., & Saryono, O. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Garut. *Journal of Management Review*, 1(1), 41-49.

- Shellhouse, J., Carter, H. S., & Bengue, M. P. (2019). Enhancing Motivation through Work Meaningfulness: AEC-667/WC330, 2/2019. *EDIS*, 2019(1).
- Sinaga, N., Aprilinda, D., & Budiman, A. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. *Cerdika Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Suzana, D., & Siagian, H. L. (2022). Dampak Work from Home, Work from Office dan Hybrid Working terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 4(2), 546-553. <https://doi.org/10.31539/joting.v4i2.4230>
- Syahidah, H., Nurhadian, A. F., Adinata, U. W. S., & Suherman, A. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai:(Studi pada salah satu pemerintahan daerah di Kota Bandung). *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 54-60.v
- Wiyanto, N. (2023). Penyusunan it balanced scorecards untuk pengaturan kerja di industri kreatif. *Satin - Sains Dan Teknologi Informasi*, 9(2), 60-69. <https://doi.org/10.33372/stn.v9i2.1011>
- Zamilah, E. (2024). The influence of transformational leadership , work environment and digital technology on plant department employee performance pt. kalimantan prima persada. *At-Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 57. <https://doi.org/10.31602/atd.v8i1.13173>