



**Menelaah Produktivitas dan Keterlekatan Kerja Pegawai di DKI Jakarta:  
Berpengaruhkah *Ambidextrous Leadership* dan *Digital Culture* Semasa Covid-19?**

Nopriadi Saputra  
Kinanti Tri Anjelika  
Farhan Fitt Fanani  
Universitas Bina Nusantara  
Pos-el: [nopriadi.saputra@binus.ac.id](mailto:nopriadi.saputra@binus.ac.id)

**DOI: 10.32884/ideas.v8i1.631**

**Abstrak**

Produktivitas dan keterlekatan kerja menjadi isu strategis ketika perusahaan selaku organisasi bisnis menghadapi masa sulit seperti saat pandemi Covid-19 berlangsung. Penelitian ini bertujuan menguji faktor-faktor produktivitas dan keterlekatan kerja pegawai milenial. Apakah *ambidextrous leadership* dan juga *digital culture* berpengaruh terhadap produktivitas dan keterlekataan kerja? Artikel ini dikembangkan berdasarkan riset kuantitatif dengan analisis deskriptif dan kausal terhadap pegawai milenial di DKI Jaya sebagai responden. Analisis *structural equation modelling* berbasis aplikasi SmartPLS digunakan untuk memperoleh kesimpulan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa produktivitas kerja pegawai milenial semasa Covid-19 tidak dipengaruhi oleh *digital culture*, *ambidextrous leadership* maupun *work engagement*. Namun *work engagement* saja yang dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut.

**Kata Kunci**

Milenial, produktivitas, keterlekatan, kepemimpinan, budaya

**Abstract**

*Work productivity and engagement have become important issues when business organizations face difficult times such as during the Covid-19 pandemic. This article aims to statistically examine the factors that affect productivity and work attachment for millennial employees. Do ambidextrous leadership and digital culture have enough influence on productivity and work engagement? This article was developed based on quantitative research with descriptive and causal analysis of data obtained from 399 millennial employees in DKI Jaya as respondents. Structural equation modeling analysis based on the SmartPLS application was used to obtain conclusions. This article proves that work productivity of millennial employees during Covid-19 is not affected by digital culture and ambidextrous leadership, but work engagement is impacted.*

**Keywords**

*Millennials, productivity, engagement, leadership, culture*

**Pendahuluan**

Pandemi Covid-19 telah menimbulkan perubahan drastis dan besar dalam kehidupan manusia secara global. Tidak hanya menyebabkan 275 juta lebih kasus tertular penyakit dengan 5,36 juta jiwa yang meninggal (WHO, 2021) pada lebih dari 103 negara (Karlinsky & Kobak, 2021) sampai dengan Desember 2021. Pandemi juga menimbulkan dampak sosial, ekonomi, lingkungan, bahkan krisis energi (Linzonia & Supriyono, 2021; Mofijur et al., 2021). Strategi *social distancing* yang menuntut peniadaan kegiatan berkumpul di arena publik (Amalia & Oktava, 2020), menyebabkan organisasi perusahaan melakukan perubahan dalam hal pengaturan kerja. Semula, para pegawai yang bekerja secara terkumpul dan terpusat di kantor dan lokasi bisnis perusahaan berubah secara drastis menjadi terpisah dan tersebar dari rumah masing-masing (Anekwe et al., 2021).

Selama pandemi berlangsung, para pegawai pun mengalami beban mental yang berat (Pandya & Saha, 2021). Mulai dari kebosanan akut akibat terisolasi lebih dari setahun, kepanikan akibat kesulitan mendapatkan fasilitas kesehatan, terjadinya penurunan penghasilan keluarga, beban untuk mendampingi pembelajaran jarak jauh untuk keluarga yang masih memiliki anak-anak usia sekolah, dan kedukaan yang mendalam akibat beberapa anggota keluarga yang meninggal (Serafini et al., 2020). *Personal resources* yang dimiliki oleh para pegawai untuk tetap dapat bertahan selama pandemi (Pulido-Martos et al., 2021).

Mengacu pada *job demand-resources model* atau *JD-R model* (Bakker & Demerouti, 2007; Moodie et al., 2012; Taris & Schaufeli, 2015), beban fisik dan mental yang dialami para pegawai semasa pandemi menyebabkan terkurasnya *personal resource* (Xanthopoulou et al., 2007) yang merupakan salah satu elemen penting dari *job resources* yang dibutuhkan pegawai untuk dapat *engaged* dengan pekerjaannya (Kruyen et al., 2021; Sokal et al., 2020). Adapun pegawai yang memiliki *work engagement* yang baik akan tetap produktif atau terjaga kinerjanya walaupun berhadapan dengan kesulitan atau masa-masa sulit (Van den Heuvel et al., 2010). Oleh karena itu, *work engagement* merupakan *protective factor* (Allande-Cussó et al., 2021) bagi pegawai dalam menghadapi pandemi yang penuh ketidakpastian dan keterbatasan ini.

Selain itu, perubahan pengaturan kerja melalui *work-from-home* maupun *hybrid*, berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena beberapa argumen (Farooq & Sultana, 2021; Galanti et al., 2021; Wu & Chen, 2020). *Pertama*, tidak semua pekerjaan dapat dilakukan secara *remote* dari rumah. Di tengah pandemi, pegawai yang tetap harus bekerja dari kantor mengalami perasaan was-was dan risiko terjangkit penyakit. Kekhawatiran tersebut berpengaruh terhadap fokus dan motivasi kerja yang akhirnya memengaruhi produktivitas.

Kedua, tidak semua pegawai memiliki perlengkapan dan ruangan kerja yang memadai di rumah. Ketiadaan *time, temporal, and social boundaries* antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan menyebabkan pegawai tidak fokus dalam bekerja (Hartig et al., 2007; Hylmö & Buzzanell, 2002; Kompast & Wagner, 2002). Urusan pribadi dan keluarga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

*Ketiga*, bercampurnya kehidupan pribadi dan pekerjaan menyebabkan pegawai bekerja tanpa batas waktu dan menggunakan sumber daya pribadi untuk menyelesaikan kepentingan pekerjaan. Hal ini akan memicu kelelahan atau *fatigue* dalam bekerja (Bennett et al., 2021; Marchetti et al., 2020; Meyer et al., 2021) yang berujung pada penurunan produktivitas. Studi empiris terdahulu membuktikan bahwa *work-from-home* yang dilakukan lebih dari delapan jam per hari menghasilkan produktivitas kerja yang lebih rendah (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007).

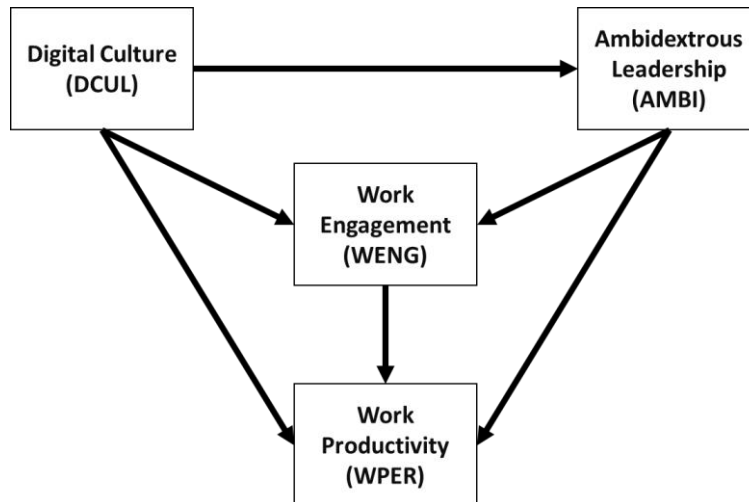
Oleh karena itu, artikel ini tertarik untuk membahas mengenai produktivitas kerja (*work productivity*) dan keterlekatan kerja (*work engagement*) secara bersama. Dalam kaitannya dengan *work productivity and engagement* (Christensen et al., 2020; Hanaysha, 2016; Okazaki et al., 2019), penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *leadership* dan *organizational culture* sangat berperan (Meng & Berger, 2019; Rehman et al., 2018; Zahed-Babelan et al., 2019). Dalam menghadapi pandemi Covid-19, banyak perubahan drastis dalam kehidupan maupun pekerjaan. Demikianlah mengapakonsepsi kepemimpinan yang dipilih untuk diuji adalah *ambidextrous leadership* (Cai et al., 2021; Guo et al., 2020). Sejalan dengan hal tersebut, pendencygunaan teknologi digital semakin dirasakan berperan selama melakukan *work-from-home* maka artikel ini juga tertarik untuk menguji pengaruh *digital culture* (Firoozan Sarnaghi et al., 2020; Singh & Atwal, 2019) sebagai budaya organisasi. Jadi, pertanyaan utama yang coba dijawab adalah apakah *ambidextrous leadership* dan *digital culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work productivity* dan juga *work engagement*?

## Metode

Artikel ini disusun berdasarkan studi kuantitatif yang berbasis survei. Model riset yang dikembangkan menggunakan empat variabel, yaitu: (1) *work productivity* sebagai *dependent variable*, (2) *work engagement* dan *ambidextrous leadership* sebagai *intervening variables*, dan (3) *digital culture* sebagai *independent variable*. Gambar 1 mengungkapkan secara ilustratif mengenai riset model yang dikembangkan.



*Work productivity* merupakan ukuran yang menjelaskan seberapa baik atau optimal hasil kerja (*outcomes*) yang diperoleh bila dibandingkan dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan selama pandemi Covid-19 (Saputra et al., 2021). *Work productivity* pada artikel ini direfleksikan dalam tiga dimensi yaitu: (1) *quantitative outcome*, yang meliputi: volume kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu, efisiensi biaya, (2) *qualitative outcome*, yang mencakup: fleksibilitas, kreativitas, kegembiraan, dan fokus dalam bekerja, dan (3) *service outcome*, yang memperhatikan kecepatan-tanggapan, kehandalan, empati, kenyamanan, dan keamanan layanan.



Gambar 1. Model Riset

*Work engagement* merupakan kondisi psikologis para pegawai dalam bekerja ketika mereka merasakan keterpaduan antara dirinya dan pekerjaan yang dilakukan baik secara (1) fisik lahiriah, (2) intelektualitas, (3) emosional mental, maupun (4) spiritualitas (Saputra et al. 2018). Sementara itu, *digital culture* merupakan budaya organisasi yang dikembangkan perusahaan untuk mendorong adopsi dan transformasi digital dalam praktek bisnis perusahaan baik dalam proses integrasi internal maupun adaptasi eksternal. *Digital culture* mendorong tumbuh dan berkembangnya nilai-nilai (1) toleransi atas keragaman, (2) terbuka terhadap kemajuan teknologi, (3) antisipasi terhadap risiko bisnis, (4) gemar berkolaborasi, (5) fleksibel capai tujuan, (6) berpikiran kreatif, dan (7) bekerja inovatif (Saputra & Saputra, 2020).

Sementara itu, *ambidextrous leadership* adalah kemampuan atasan atau supervisor dalam menjalankan kepemimpinan di tengah dinamika perubahan dengan menerapkan dua pendekatan yang bertolak belakang secara bersamaan, antara: (1) berorientasi pada eksplorasi inovasi; dan (2) berorientasi pada eksploitasi efisiensi secara simultan (Mueller et al., 2020).

Berdasarkan operasionalisasi variabel tersebut, pengumpulan data dilakukan kepada *pre-defined respondents* yaitu mereka yang berdomisili dan/atau berkantor di Jakarta Pusat dengan menggunakan kuisioner daring melalui pendekatan *convenience* dan *snowballing* yang bersifat *non-probabilistic sampling*. Survey selama kurang lebih satu bulan, sejak 28 Maret 2021 sampai dengan 26 April 2021 berhasil mendapatkan 407 responden data yang lengkap dan relevan sebanyak 399 responden. Adapun profil responden dijelaskan lebih terinci pada Tabel 1.

Tabel 1  
 Profil Responden

		Uraian		
Gender	Pria	221	55%	55%
	Wanita	178	45%	100%
Umur	Kurang dari 19 Tahun	4	1%	1%
	19 - 35 tahun	340	86%	86%
	36 - 55 tahun	51	13%	99%
	Lebih dari 50 tahun	4	1%	100%
Edukasi	Diploma	8	2%	2%
	Sarjana	387	97%	99%
	Magister	4	1%	100,00%

Institusi	Lembaga Pemerintahan	35	9%	9%
	BUMD/BUMN	46	12%	21%
	Perusahaan Swasta	281	70%	90%
	Lainnya	37	9%	100%

Data yang diperoleh distrukturkan dan diolah menggunakan aplikasi SmartPLS. Analisis validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan semua indikator dan variabel yang digunakan adalah valid dan reliabel. Sebuah indikator dinyatakan valid bila *outer loading* (OL) melampaui 0,60 dan nilai *average variance extracted* (AVE) lebih dari 0,50 mengindikasikan variabel adalah valid. Adapun untuk reliabilitas digunakan nilai *Cronbachs Alpha* (CA) atau *Composite Reliability* (CR) di atas 0,7.

Tabel 2 menampilkan seluruh indikator memiliki OL lebih dari 0,6 bahkan lebih dari 0,70. Keempat variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 serta nilai CA maupun CR lebih dari 0,7. Berdasarkan analisis validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah valid dan reliabel termasuk pula seluruh indikator dari setiap variabel adalah valid untuk menguji model riset yang dikembangkan.

Tabel 2  
 Analisis Validitas dan Reliabilitas

INDIKATOR	Item	OL	AVE	CA	CR
<b>Work Productivity (WPER)</b>					
Volume kerja lebih banyak	WP01	0,70			
Hasil kerja lebih cepat	WP02	0,67			
Bekerja lebih bebas salah	WP03	0,64			
Bekerja lebih murah	WP04	0,81			
Bekerja lebih fleksibel	WP05	0,81			
Bekerja lebih gembira	WP06	0,79			
Bekerja lebih kreatif	WP07	0,63	0,56	0,81	0,79
Bekerja lebih fokus	WP08	0,78			
Lebih cepat tanggap melayani	WP09	0,65			
Lebih handal dalam melayani	WP10	0,79			
Bisa lebih empati dalam melayani	WP11	0,82			
Lebih nyaman dalam melayani	WP12	0,69			
Lebih aman untuk melayani	WP13	0,69			
<b>Ambidextrous Leadership (AMBI)</b>					
Atasan memperkenankan berbagai cara	AL01	0,79			
Atasan mendorong untuk bereksperimen	AL02	0,81			
Atasan mendorong untuk ambil resiko	AL03	0,84			
Atasan memperbolehkan untuk bertindak mandiri	AL04	0,76			
Atasan memperbolehkan untuk menjalankan ide-ide	AL05	0,22			
Atasani toleransi untuk uji coba cara baru	AL06	0,79			
Atasan saya mendorong untuk belajar dari kegagalan	AL07	0,83	0,59	0,94	0,95
Atasan mengontrol dengan ketat	AL08	0,73			
Atasan mendorong bekerja dengan cara rutin	AL09	0,83			
Atasan bertindak korektif	AL10	0,80			
Atasan mengawasi kepatuhan pada aturan	AL11	0,76			
Atasan memantau terus penyelesaian tugas	AL12	0,62			
Atasan memberlakukan sanksi tegas atas kesalahan	AL13	0,85			
Atasan meminta patuh pada rencana semula	AL14	0,84			
<b>Work Engagement (WENG)</b>					
Saya bangga pada pekerjaan saat ini	WE01	0,70			
Saya sulit beralih dari pekerjaan saat ini	WE02	0,67			
Saya gembira ketika banyak pekerjaan	WE03	0,64			
Pekerjaan membuat saya terus berpikir	WE04	0,81			
Pekerjaan membuat saya kreatif-inovatif	WE05	0,81			
Saya asyik larut ketika bekerja	WE06	0,79	0,52	0,92	0,93
Saya segar bugar saat mulai bekerja	WE07	0,62			
Saya bekerja lebih banyak daripada orang lain	WE08	0,78			
Rutin bekerja membuat saya sehat bugar	WE09	0,65			
Dengan bekerja, saya merasakan kebermaknaan hidup	WE10	0,79			
Pekerjaan adalah panggilan hidup saya	WE11	0,82			

Pekerjaan adalah ladang untuk bermanfaat bagi masyarakat	WE12	0,69		
Lewat bekerja, saya merasakan kehadiran Tuhan	WE13	0,69		
<b>Digital Culture (DCUL)</b>				
Perusahaan toleransi terhadap keragaman pegawai	DC01	0,82		
Perusahaan memberi ruang untuk perbedaan	DC02	0,85		
Perusahaan terbuka terhadap kemajuan teknologi	DC03	0,84		
Perusahaan mendukung pengembangan teknologi	DC04	0,77		
Perusahaan mendorong antisipasi atas resiko	DC05	0,80		
Perusahaan memperhatikan resiko atas keputusan	DC06	0,78		
Perusahaan mendukung kolaborasi dalam bekerja	DC07	0,86	0,66	0,96
Perusahaan mendorong kolaborasi dengan pihak luar	DC08	0,84		
Perusahaan menuntut fleksibel dalam capai tujuan	DC09	0,90		
Perusahaan menghargai inisiatif baru untuk capai tujuan	DC10	0,81		
Perusahaan mendorong untuk berpikir kreatif	DC11	0,88		
Perusahaan menghargai pikiran baru yang bernilai	DC12	0,85		
Perusahaan memberi fasilitas untuk berinovasi	DC13	0,87		
Perusahaan menghargai karya inovasi dalam bekerja	DC14	0,86		

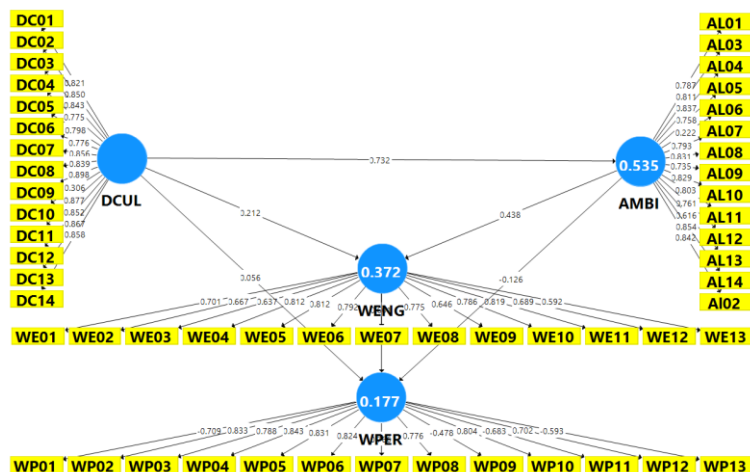
Gambar 2 menampilkan hasil analisis PLS Algorithm dari aplikasi SmartPLS dari data yang diperoleh terhadap model riset. Tampak bahwa WPER sebagai *dependent variable* dipengaruhi oleh WENG, DCUL, dan AMBI sebesar 17,7%. Ada pengaruh faktor lain yang belum dibahas pada artikel ini sebesar 82,7%. WENG dipengaruhi DCUL dan AMBI sebesar 37,2%. Sementara itu, DCUL mempengaruhi AMBI sebesar 52,3%. Tampak bahwa DCUL sebagai *independent variable* lebih berpengaruh terhadap AMBI dan WENG daripada terhadap WPER.

### Hasil dan Pembahasan

Setelah memastikan bahwa semua variabel dan indikator yang membangun riset model adalah valid dan reliabel. Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS.

### Hasil

Tabel 3 dan Gambar 3 menjelaskan hasil analisis *bootstrapping*, dari enam hipotesis yang dikembangkan, tiga hipotesis (H1, H2, dan H4) ditolak, tetapi tiga hipotesis (H3, H5, dan H6) lagi diterima. Hipotesis-hipotesis diterima karena memiliki nilai *t*-Statistics lebih besar dari 1,96 atau *p*-Values kurang dari 0,05.



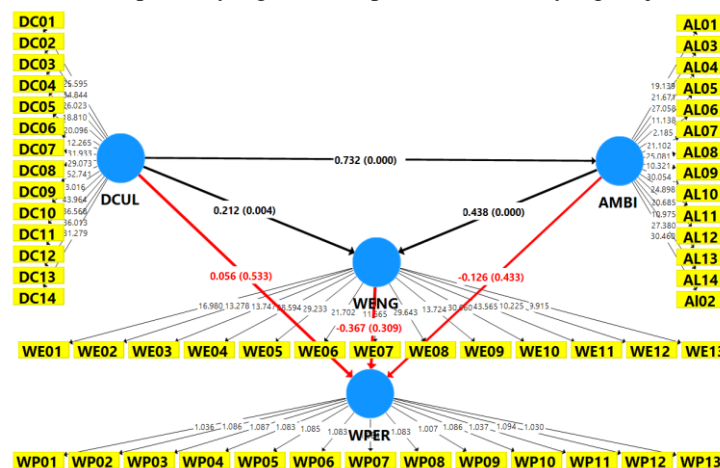
Gambar 2. Hasil Analisis PLS Algorithm

Walaupun *work engagement* (H1) dan *ambidextrous leadership* (H2) berpengaruh negatif terhadap *work productivity*, tetapi tidak cukup berpengaruh secara signifikan. Begitu pula *digital culture* (H4) yang meskipun berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan.

Tabel 3  
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Beta	t-Statistics	p-Values	Kesimpulan
H1: <i>Work Engagement</i> ==> <i>Work Productivity</i>	-0,07	<b>0,98</b>	<b>0,33</b>	<b>Ditolak</b>
H2: <i>Ambidextrous Leadership</i> ==> <i>Work Productivity</i>	-0,01	<b>0,74</b>	<b>0,46</b>	<b>Ditolak</b>
H3: <i>Ambidextrous Leadership</i> ==> <i>Work Engagement</i>	0,44	6,26	0,00	Diterima
H4: <i>Digital Culture</i> ==> <i>Work Productivity</i>	0,06	<b>0,59</b>	<b>0,53</b>	<b>Ditolak</b>
H5: <i>Digital Culture</i> ==> <i>Work Engagement</i>	0,21	2,79	0,00	Diterima
H6: <i>Digital Culture</i> ==> <i>Ambidextrous Leadership</i>	0,73	15,51	0,00	Diterima

Walaupun pada hasil analisis *PLS Algorithm* tampak pengaruh ketiga faktor tersebut sebesar 17,7%, tetapi ternyata tidak cukup signifikan menurut hasil *bootstrapping analysis*. *Work engagement* yang sepertinya justru dipengaruhi oleh *ambidextrous leadership* (H3) maupun *digital culture* (H5) secara signifikan. Selain itu, *digital culture* juga berpengaruh terhadap *ambidextrous leadership* secara positif dan signifikan (H6). Gambar 3 menampilkan hal tersebut secara lebih visual dengan garis merah yang mengindikasikan hipotesis yang ditolak, sementara garis hitam menandai hipotesis yang diterima pada model riset yang diuji.



Gambar 3. Hasil Analisis *Bootstrapping* pada Model Riset

Gambar 3 menunjukkan bahwa DCUL berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap WENG. Secara tidak langsung DCUL memengaruhi AMBI, baru kemudian AMBI berpengaruh signifikan terhadap WENG. Pengaruh langsung DCUL terhadap WENG sebesar 21,2%, sementara pengaruh tidak langsung (DCUL → AMBI → WENG) sebesar 32,1% (= 73,2% x 43,6%). Karena pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung maka hal ini mengindikasikan peranan AMBI sebagai moderator dalam pengaruh DCUL terhadap WENG.

### Pembahasan

Dalam menghadapi krisis terkait pandemi Covid-19, adalah penting untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja para pegawai. Dalam kondisi normal di luar krisis, *work engagement* merupakan prediktor ataupun anteseden dari *work productivity*. Namun, pada studi empirik yang kami lakukan pada pegawai yang berdomisili dan/atau berkantor di Jakarta Pusat DKI Jaya, tidak terbukti bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *work productivity*. Begitu pula halnya dengan pendekatan *ambidextrous leadership* yang diterapkan oleh para atasan atau supervisor mereka yang tidak berpengaruh terhadap produktivitas. Begitu pula dengan digital culture yang perusahaan coba kembangkan senyatanya tidak berpengaruh terhadap *work productivity*.

Dalam kondisi krisis seperti pandemi Covid-19, dinamika lingkungan bisnis begitu dinamis dan perubahan drastis banyak terjadi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *work productivity* bukanlah merupakan faktor yang dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan, seperti budaya perusahaan dan kepemimpinan pada



atasan. Hal ini justru lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, ketersediaan dukungan rantai pasok, dukungan ekosistem bisnis, dan aspek keselamatan dan keamanan dalam berbisnis.

Namun demikian, bukan berarti budaya dan kepemimpinan tidak sama sekali berpengaruh terhadap para pegawai. *Digital culture* dan *ambidextrous leadership* berdampak positif terhadap *work engagement* para pegawai dalam bekerja ketika menghadapi krisis. Bahkan, *ambidextrous leadership* memainkan peranan sebagai mediator dari pengaruh *digital culture* terhadap *work engagement*. Artinya, *digital culture* yang dipadupadankan dengan *ambidextrous leadership* dari para atasan justru akan semakin memperkuat *work engagement*. *Work engagement* memang tidak menjadi prediktor terhadap *work productivity* semasa krisis, tetapi dapat menjadi *protective factor* yang dapat melindungi para pegawai untuk tetap antusias bekerja walaupun berada dalam kesulitan untuk menunjukkan produktivitas yang diinginkan.

### Simpulan

Dalam kondisi krisis seperti halnya pandemi Covid-19; *work engagement*, *ambidextrous leadership* dan *digital culture* tidak cukup berpengaruh terhadap *work productivity*. *Digital culture* berpengaruh terhadap *ambidextrous leadership* dan *work engagement*. Begitu pula *ambidextrous leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat drastis dan disruptif, perusahaan sebagai organisasi bisnis menyebabkan kesulitan untuk mempertahankan produktivitas kerja, bahkan dengan pendekatan budaya maupun kepemimpinan sekali pun. Kepemimpin dan budaya organisasional hanya berdampak pada keterlekatan kerja semata.

### Daftar Rujukan

- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Ruiz-Frutos, C., Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., & Gómez-Salgado, J. (2021). Work engagement in nurses during the covid-19 pandemic: A cross-sectional study. *Healthcare*, 9(3), 253.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Amalia, R. A., & Oktava, M. S. (2020). Telaah Polemik Pembatasan Sosial Berskala Besar ditinjau dari Peraturan Perundang-Undangan di Indonesia. *Jurnal Muhakkamah*, 5(1), 29–37.
- Anekwe, R. I., Eze, S. U., & Akaegbobi, G. (2021). Telecommuting during COVID-19: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Business and Management Research*, 2(1), 18–30.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bennett, A. A., Campion, E. D., Keeler, K. R., & Keener, S. K. (2021). Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 330.
- Cai, Y., Li, Q., Cao, T., & Wan, Q. (2021). Nurses' work engagement: The influences of ambidextrous leadership, clinical nurse leadership and workload. *Journal of Advanced Nursing*.
- Christensen, M., Dyrstad, J. M., & Innstrand, S. T. (2020). Academic work engagement, resources and productivity: Empirical evidence with policy implications. *Studies in Higher Education*, 45(1), 86–99.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*.
- Firoozan Sarnaghi, T., Tahmasebi, D., & Abedini, A. (2020). Analyzing the role of managerial and operational capabilities of digital strategy and digital culture on productivity. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 59–77.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426.
- Guo, Z., Yan, J., Wang, X., & Zhen, J. (2020). Ambidextrous leadership and employee work outcomes: a paradox theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 1661.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61–70.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained

- restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253.
- Hylmö, A., & Buzzanell, P. (2002). Telecommuting as viewed through cultural lenses: An empirical investigation of the discourses of utopia, identity, and mystery. *Communication Monographs*, 69(4), 329–356.
- Karlinsky, A., & Kobak, D. (2021). Tracking excess mortality across countries during the COVID-19 pandemic with the World Mortality Dataset. *Elife*, 10, e69336.
- Kompast, M., & Wagner, I. (2002). Managing spatial, temporal and cultural boundaries. *Teleworking: International Perspectives*, 95.
- Kruyen, P. M., Borst, R., van der Heijden, B., Missler, M., André, S., & Scheerder, P. (2021). *Homeworking during the COVID-19 pandemic: Lessons for research and practice for sustainable (home) working in government*. Center for Open Science.
- Linzonia, Y. U., & Supriyono, S. (2021). Peran Edukasi Media Sosial Bagi Masyarakat Selama COVID-19. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 7(3), 195–202.
- Marchetti, D., Fontanesi, L., Mazza, C., Di Giandomenico, S., Roma, P., & Verrocchio, M. C. (2020). Parenting-related exhaustion during the Italian COVID-19 lockdown. *Journal of Pediatric Psychology*, 45(10), 1114–1123.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532–550.
- Mofijur, M., Fattah, I. M. R., Alam, M. A., Islam, A. B. M. S., Ong, H. C., Rahman, S. M. A., Najafi, G., Ahmed, S. F., Uddin, M. A., & Mahlia, T. M. I. (2021). Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 343–359.
- Moodie, S., Dolan, S. L., & Burke, R. J. (2012). Engagement vs. Burnout: An examination of the relationships between the two concepts within the framework of the JDR model. *ESADE Business School Research Paper*, 234.
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37–59.
- Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Journal of Occupational Health*, 61(2), 182–188.
- Pandya, A. K., & Saha, S. (2021). Policing During COVID-19 Pandemic and its Impact on Mental Health. *The Journal of Mental Health Education Is the Official Publication of The Department of Mental Health Education, NIMHANS. The Journal Is Peer-Reviewed*, 3(1), 40–57.
- Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers in Psychology*, 12, 2485.
- Rehman, S., Rahman, H. U., Zahid, M., & Asif, M. (2018). Leadership styles, organizational culture and employees' productivity: Fresh evidence from private banks of Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences, AICTBM-18*, 1–15.
- Saputra, N., Hayat, H., Ardyansyah, F., Palupiningtyas, D., Khusna, K., & Karneli, O. (2021). Work-from-home productivity in Indonesia: first time experience of virtual working during COVID-19 time. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 23(1).
- Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context. *Journals and Saputra, Nopriadi and Saputra, Aldy Maulana, Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context (December 31, 2020). Reference to This Paper Should Be Made as Follows: Saputra, N*, 208–216.
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). *The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population*. Oxford University Press.
- Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Digital culture—a hurdle or a catalyst in employee engagement. *International Journal of Management Studies*, 6(1/8), 54–60.
- Sokal, L. J., Eblie Trudel, L. G., & Babb, J. C. (2020). *Supporting teachers in times of change: The job demands-resources model and teacher burnout during the COVID-19 pandemic*.



- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). The job demands-resources model. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, 155–180.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). *Personal resources and work engagement in the face of change*.
- WHO. (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard with vaccination data*.
- Wu, H., & Chen, Y. (2020). The impact of work from home (wfh) on workload and productivity in terms of different tasks and occupations. *International Conference on Human-Computer Interaction*, 693–706.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9(3), 137–156.

