

Conceptual Model Of Hybrid Employee Productivity Through Motivation, Discipline, Work Environment, And E-HRM: An Integrated Literature Review

Model Konseptual Produktivitas Karyawan Hybrid Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja Dan E-HRM : Sebuah Kajian Literatur Terintegrasi

Ari Supriyanto ¹⁾, Ahmad Badawy Saluy ²⁾, Didin Hikmah Perkasa ³⁾

^{1),2),3)} Universitas Paramadina

Email: ¹⁾ arispryt@gmail.com ; ²⁾ ahmad.badawi@paramadina.ac.id ; ³⁾ didin.perkasa@paramadina.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [05 June 2025]

Revised [10 July 2025]

Accepted [19 July 2025]

KEYWORDS

Hybrid Productivity, Motivation, Work Discipline, E-HRM, Impersonal Trust.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja pasca pandemi COVID-19 telah mendorong adopsi sistem kerja *hybrid* secara luas. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan *hybrid* dan menyusun model konseptual integratif yang dapat dijadikan dasar penelitian lanjutan. Dengan menggunakan metode narrative literature review terhadap 20 artikel dari database ilmiah terindeks SINTA dan Scopus (2019-2025), ditemukan bahwa produktivitas karyawan *hybrid* dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja, lingkungan kerja fisik, serta sistem *e-HRM* yang memperkuat *trust impersonal* terhadap organisasi. Studi ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kerangka kerja SDM *hybrid* di negara berkembang serta implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di era kerja fleksibel. Penelitian ini juga merekomendasikan pengujian model secara empiris dalam konteks sektor industri di Indonesia.

ABSTRACT

The advancement of technology and changes in work patterns following the COVID-19 pandemic have led to the widespread adoption of hybrid work systems. This study aims to identify the factors that influence the productivity of hybrid employees and to develop an integrative conceptual model that can serve as a foundation for future research. Using a narrative literature review method based on 20 articles from SINTA and Scopus-indexed academic databases (2019–2025), the study found that hybrid employee productivity is influenced by motivation, work discipline, the physical work environment, and e-HRM systems that enhance impersonal trust in the organization. This research offers a theoretical contribution to the development of hybrid HR frameworks in developing countries and provides practical implications for human resource management in the flexible work era. It also recommends empirical testing of the model within industrial sectors in Indonesia.

PENDAHULUAN

Perubahan besar dalam lanskap kerja global pasca-pandemi COVID-19 telah memunculkan paradigma baru dalam manajemen sumber daya manusia, yakni sistem kerja *hybrid*. Model ini dianggap sebagai solusi fleksibel untuk menjaga kelangsungan bisnis sekaligus memenuhi kebutuhan personal karyawan. Namun dibalik fleksibilitasnya, sistem kerja *hybrid* menyisakan persoalan kompleks yang belum sepenuhnya terpecahkan. Salah satu permasalahan utama adalah penurunan produktivitas karyawan akibat kurangnya struktur kerja yang jelas dan rendahnya pengawasan langsung. Beberapa organisasi melaporkan fenomena *productivity paranoia*, yaitu kekhawatiran pimpinan bahwa karyawan tidak cukup produktif saat bekerja dari rumah, meskipun data kinerja tidak selalu mendukung asumsi tersebut (Williams & Shaw, 2025).

Selain itu, perbedaan kesiapan infrastruktur teknologi dan budaya kerja antara organisasi maupun individu menciptakan kesenjangan produktivitas. Di negara berkembang seperti Indonesia, keterbatasan akses terhadap ruang kerja yang ergonomis di rumah, koneksi internet yang tidak stabil, serta budaya kerja yang masih sangat bergantung pada kontrol atasan menjadi hambatan serius dalam penerapan kerja *hybrid* secara efektif (Babapour Chafi dkk., 2021; Putri dkk., 2019). Tantangan tersebut diperburuk oleh ketidakterpaduan kebijakan organisasi dalam mengelola faktor internal (seperti motivasi dan disiplin kerja) dan faktor eksternal (seperti lingkungan fisik dan dukungan teknologi), sehingga kinerja karyawan menjadi sangat variatif dan sulit diprediksi. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk menyusun kerangka kerja terpadu yang mampu menjelaskan dinamika produktivitas dalam sistem kerja *hybrid* secara menyeluruh.

Dari sisi internal individu, motivasi merupakan kunci utama untuk mendorong produktivitas yang berkelanjutan. Menurut (Robbins & Judge, 2017) motivasi merupakan kekuatan psikologis yang mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan. Sementara (Maria dkk., 2024) mengembangkan model bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas kerja. Dalam konteks kerja *hybrid*, pemberian otonomi kerja, fleksibilitas jadwal, serta insentif berbasis kinerja menjadi strategi relevan untuk meningkatkan motivasi (Faris & Simanjuntak, 2022; Hidayah & Wardoyo, 2024). Selain motivasi, disiplin kerja memegang peran vital dalam menjaga konsistensi hasil kerja, khususnya dalam situasi minim supervisi langsung. Menurut (Putra & Mahanani, 2022) menyatakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan tanggung jawab dan komitmen terhadap organisasi. Kedisiplinan yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja. Dalam konteks kerja *hybrid*, aspek ini menjadi semakin penting karena sistem pengawasan tradisional menjadi kurang efektif (Tasaria, 2020).

Di sisi lain, faktor eksternal seperti lingkungan kerja fisik turut memberikan pengaruh yang signifikan. Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, seperti pencahayaan, kebisingan, suhu, dan ergonomi, berperan dalam menjaga fokus dan efisiensi kerja (Bauer, 2020; Toivonen dkk., 2025). Menurut (Putri dkk., 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan disiplin kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Ini menjadi tantangan tersendiri di negara berkembang seperti Indonesia, dimana tidak semua karyawan memiliki ruang kerja layak di rumah. Lebih jauh lagi, transformasi digital di bidang manajemen SDM melalui *electronic Human Resource Management (e-HRM)* juga menjadi faktor kunci dalam mendukung produktivitas kerja *hybrid*. *e-HRM* mencakup digitalisasi proses HR seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga komunikasi internal, yang mempercepat efisiensi operasional dan mendukung manajemen karyawan dari jarak jauh (Purnomo, 2024). Implementasi *e-HRM* yang baik dapat menciptakan *trust impersonal*, yaitu kepercayaan terhadap sistem organisasi dan prosedur kerja yang adil dan transparan, bukan hanya terhadap atasan langsung (Iqbal dkk., 2019; Stachová dkk., 2024).

Penelitian (Ravirajan & Sundarajan, 2025) bahkan menyoroti bahwa pemanfaatan teknologi, termasuk agen AI dan sistem *e-HRM*, mampu meningkatkan *employee well-being* dan produktivitas melalui pengalaman kerja yang lebih personal dan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan teknologi tidak hanya memediasi proses kerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang kondusif dan profesional. Meskipun berbagai studi telah meneliti faktor-faktor tersebut secara terpisah, masih sedikit penelitian yang secara integratif menggabungkan keempat aspek utama yaitu motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan *e-HRM* dalam satu kerangka kerja strategis, terutama di konteks negara berkembang seperti Indonesia. Mayoritas studi masih berfokus pada satu-dua variabel dalam sektor tertentu seperti IT, perbankan, atau koperasi (Fikran, 2022; Russo dkk., 2024) sehingga hasilnya sulit digeneralisasikan secara luas. Selain faktor-faktor seperti motivasi, disiplin kerja, lingkungan fisik dan *e-HRM*, beberapa variabel lain yang juga penting dalam konteks kerja *hybrid* adalah *work-life balance*, kepemimpinan digital, dan kesejahteraan psikologis karyawan. *Work-life balance* menjadi krusial karena batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur dalam sistem kerja *hybrid*. Kepemimpinan digital, di sisi lain, memengaruhi efektivitas supervisi dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja jarak jauh.

Studi seperti oleh (Amrullah dkk., 2025; Santillan dkk., 2023) menegaskan bahwa aspek-aspek ini turut menentukan keberhasilan sistem kerja *hybrid* yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi celah teoretis dan praktis tersebut. Dengan menyusun model konseptual yang mengintegrasikan faktor individu, lingkungan, dan teknologi organisasi, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan strategi pengelolaan SDM di era kerja fleksibel. Model ini juga akan menjadi fondasi untuk penelitian kuantitatif selanjutnya dalam konteks sektor industri Indonesia yang sedang mengalami akselerasi transformasi digital dan adopsi budaya kerja *hybrid* secara masif.

Selain itu, dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang, karakteristik sektoral seperti perbedaan kesiapan infrastruktur digital antara sektor manufaktur dan jasa menjadi perhatian penting. Sebagai contoh, sektor jasa lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja *hybrid* karena dependensi terhadap perangkat lunak dan komunikasi daring, sementara sektor manufaktur memiliki tantangan pada aspek operasional yang membutuhkan kehadiran fisik. Oleh karena itu, penyusunan model produktivitas *hybrid* perlu mempertimbangkan heterogenitas sektor agar lebih aplikatif

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor internal yang paling sering dikaitkan dengan produktivitas. (Robbins & Judge, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi terbagi menjadi dua bentuk: intrinsik (dorongan dari dalam diri seperti aktualisasi diri) dan ekstrinsik (dorongan dari luar seperti insentif). Dalam konteks kerja *hybrid*, pengelolaan motivasi menjadi lebih kompleks karena keterbatasan kontrol langsung dari atasan. Oleh karena itu, strategi seperti pemberian otonomi, pengakuan digital, dan insentif berbasis kinerja sangat relevan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja juga berperan penting dalam menjaga keteraturan dan kepatuhan terhadap prosedur kerja (Saleh & Utomo, 2018). Dalam lingkungan kerja *hybrid*, disiplin tidak hanya mencakup kehadiran dan ketepatan waktu, tetapi juga komitmen terhadap hasil kerja dan tanggung jawab pribadi tanpa supervisi langsung (Azhar dkk., 2020). Disiplin yang baik mencerminkan budaya kerja yang mendukung produktivitas secara berkelanjutan (Susanto, 2019).

Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik, baik di kantor maupun di rumah, turut menentukan kenyamanan dan efektivitas kerja (Wangi dkk., 2020). Konsep "*healing offices*" yang dikembangkan (Bauer, 2020) menekankan pentingnya desain ruang kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental. Dalam konteks kerja dari rumah, ruang kerja yang ergonomis, pencahayaan yang baik, dan kebisingan minimal menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan fokus dan performa (Fitriani dkk., 2019).

Electronic Human Resource Management (e-HRM)

Electronic Human Resource Management (e-HRM) merupakan pendekatan digital dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup rekrutmen, pelatihan, penggajian, hingga komunikasi internal (Berber dkk., 2018). e-HRM berperan dalam membangun "*trust impersonal*", yaitu kepercayaan terhadap sistem dan kebijakan organisasi, bukan terhadap individu (Mashrafi, 2020). Menurut (Iqbal dkk., 2019) menunjukkan bahwa kepercayaan ini berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan produktivitas, khususnya dalam sistem kerja jarak jauh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan narrative literature review sebagai metode utama untuk menyusun model konseptual produktivitas karyawan *hybrid*. Literatur dikumpulkan dari database ilmiah terindeks SINTA dan Scopus selama periode 2019–2025 dengan fokus pada tema motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan *e-HRM* dalam konteks kerja *hybrid*. Seleksi dilakukan berdasarkan relevansi topik, status peer-review, serta keterbaruan publikasi. Proses analisis meliputi: identifikasi dan seleksi artikel, pengkodean tematik berdasarkan variabel utama, sintesis tematik untuk merumuskan hubungan antar variabel, serta penyusunan kerangka model konseptual yang integratif. Sebagai kajian literatur, hasil dari penelitian ini bersifat konseptual dan eksploratif. Oleh karena itu, model yang dihasilkan belum diuji secara empiris, tetapi memberikan dasar yang kuat untuk penelitian kuantitatif lanjutan guna menguji validitas hubungan antar variabel secara statistik dalam konteks industri di Indonesia.

Analisis dilakukan dalam lima tahap sistematis: (1) eksplorasi literatur melalui pencarian di database ilmiah dengan kata kunci relevan, (2) seleksi artikel berdasarkan kualitas dan kesesuaian topik, (3) koding tematik untuk pengelompokan temuan, (4) sintesis tematik untuk merumuskan hubungan antar variabel, dan (5) identifikasi celah penelitian untuk mendukung pengembangan model konseptual. Prosedur ini memastikan bahwa setiap informasi yang digunakan relevan dan mendukung tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis literatur dari 20 artikel ilmiah mengungkap bahwa produktivitas karyawan dalam sistem kerja *hybrid* dipengaruhi oleh empat faktor utama, yakni motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja fisik, dan implementasi sistem *electronic Human Resource Management (e-HRM)*. Keempat variabel tersebut telah banyak dikaji dalam berbagai sektor dan konteks geografis, dan secara umum

menunjukkan pola hubungan yang konsisten dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti berperan dalam mendorong keterlibatan dan inisiatif karyawan. Studi (Faris & Simanjuntak, 2022; Maria dkk., 2024) menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya terbatas pada insentif finansial, tetapi juga mencakup faktor-faktor non-material seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan digital. Hal ini diperkuat oleh (Hidayah & Wardoyo, 2024) yang menemukan bahwa *work engagement* yang dipengaruhi oleh motivasi turut memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas kerja dalam konteks *hybrid*.

Disiplin kerja juga menjadi faktor krusial dalam sistem kerja *hybrid* yang minim supervisi langsung. Penelitian yang dilakukan oleh serta (Putra & Mahanani, 2022; Tasaria, 2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja mencerminkan komitmen karyawan terhadap pencapaian target organisasi dan berperan dalam menjaga kestabilan serta konsistensi output kerja. Dalam sistem kerja fleksibel, disiplin menjadi bentuk otonomi yang esensial bagi pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Sementara itu, lingkungan kerja fisik turut berkontribusi terhadap kenyamanan dan efektivitas kerja. (Bauer, 2020) menekankan pentingnya desain ergonomis dan minim gangguan dalam meningkatkan performa kerja, sedangkan (Putri dkk., 2019) menambahkan bahwa kualitas lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap peningkatan disiplin. Namun demikian, keterbatasan infrastruktur domestik di negara berkembang seperti Indonesia masih menjadi tantangan dalam menyediakan ruang kerja yang layak di rumah.

Di sisi lain, teknologi organisasi melalui *e-HRM* memainkan peran strategis dalam mendukung produktivitas kerja *hybrid*. Studi yang dilakukan oleh (Iqbal dkk., 2019; Purnomo, 2024; Stachová dkk., 2024) menyatakan bahwa *e-HRM* tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membangun *trust interpersonal*, yakni kepercayaan terhadap sistem dan prosedur organisasi secara menyeluruh. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting bagi terciptanya loyalitas, akuntabilitas, dan persepsi keadilan dalam sistem kerja berbasis digital. Selain pengaruh langsung antar variabel, keterkaitan yang lebih kompleks juga teridentifikasi dalam penelitian (Rosmiyati & Haziroh, 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap disiplin. Selanjutnya, (Emela dkk., 2024) menegaskan bahwa kombinasi motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja secara simultan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian (Ravirajan & Sundarajan, 2025) juga memberikan perspektif tambahan dengan menunjukkan bahwa integrasi teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) dalam *e-HRM* dapat meningkatkan *employee well-being* serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan berbasis data.

Dengan demikian, kajian ini menyatukan temuan-temuan terdahulu ke dalam sebuah model konseptual yang bersifat integratif dan aplikatif. Model tersebut menggabungkan faktor individu, lingkungan kerja, dan teknologi organisasi sebagai kerangka teoretis untuk memahami serta mengoptimalkan produktivitas dalam sistem kerja *hybrid*. Kontribusi utama dari penelitian ini terletak pada penyusunan pendekatan yang holistik dan kontekstual, yang sangat relevan untuk diterapkan di negara berkembang seperti Indonesia yang sedang menghadapi tantangan transformasi digital dan perubahan pola kerja secara masif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis literatur dari 20 artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan dalam sistem kerja *hybrid* dipengaruhi oleh empat faktor utama: motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja fisik, dan implementasi sistem *electronic Human Resource Management (e-HRM)*. Keempat faktor tersebut secara konsisten menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas di berbagai sektor dan konteks geografis.

Motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti meningkatkan keterlibatan dan inisiatif karyawan, sementara disiplin kerja memainkan peran penting dalam menjaga konsistensi performa di tengah fleksibilitas sistem *hybrid*. Lingkungan kerja fisik yang ergonomis dan bebas gangguan mendukung efektivitas kerja, meskipun infrastruktur domestik di negara berkembang masih menjadi hambatan. Di sisi lain, penerapan *e-HRM* secara strategis tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap sistem organisasi serta meningkatkan rasa keadilan dan akuntabilitas. Interaksi antar variabel juga memperlihatkan pengaruh tidak langsung, seperti hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin, serta efek simultan dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja. Integrasi kecerdasan buatan dalam *e-HRM* semakin memperkuat peran teknologi dalam menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan produktif.

Dengan demikian, penelitian ini menyusun sebuah model konseptual yang mengintegrasikan faktor individu, lingkungan kerja, dan teknologi organisasi sebagai pendekatan holistik untuk memahami dan

mengoptimalkan produktivitas dalam sistem kerja hybrid. Temuan ini menawarkan kontribusi teoretis dan praktis yang relevan, khususnya bagi negara berkembang seperti Indonesia yang tengah menghadapi tantangan besar dalam transformasi digital dan adaptasi pola kerja baru.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual yang telah dikembangkan dalam studi ini secara empiris dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara lebih mendalam dan terukur. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas model dengan memasukkan variabel tambahan yang relevan dalam konteks kerja hybrid, seperti kepemimpinan digital, *work-life balance*, dan kesehatan mental karyawan. Ketiga variabel tersebut diyakini memiliki kontribusi potensial dalam mendukung produktivitas karyawan, terutama di era kerja fleksibel dan berbasis teknologi.

Selain itu, studi selanjutnya sebaiknya dilakukan secara lintas sektor industri agar dapat mengidentifikasi perbedaan karakteristik dan pengaruh masing-masing variabel dalam konteks organisasi yang berbeda, seperti sektor jasa, manufaktur, dan teknologi informasi. Pendekatan ini akan memperkaya pemahaman tentang dinamika produktivitas dalam sistem kerja hybrid di berbagai bidang. Untuk mendukung validitas hasil, pengembangan instrumen pengukuran yang lebih spesifik dan kontekstual juga sangat penting, terutama dalam mengukur dimensi *trust impersonal* dalam penerapan e-HRM. Instrumen yang akurat akan membantu menangkap kepercayaan karyawan terhadap sistem organisasi secara objektif dan menyeluruh, terlepas dari ketergantungan pada figur kepemimpinan individu. Dengan mengadopsi pendekatan yang lebih empiris, komprehensif, dan kontekstual, penelitian mendatang diharapkan dapat memperkuat fondasi teoritis sekaligus meningkatkan relevansi praktis model konseptual ini dalam mendukung strategi peningkatan produktivitas karyawan di berbagai organisasi yang menerapkan sistem kerja hybrid.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, M., Perkasa, D. H., & Edward, R. (2025). Gen Z and the Future of Work: Adapting HRM Strategies for A Digital Workforce. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=26864916&AN=183714470&h=Wbc7Rtzstr8%2BDfiNz6UBICvZs9R8r3%2BvBT0YPesk0M%2FuwKzBmvXab52x9oi1p3Bod4sO9fLMRSbunxTllmAoLQ%3D%3D&crl=c>
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Bauer, A. C. (2020). Pride and productivity—introducing and testing the Healing Offices® design concept. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 313–340.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2), Article 2. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/28>
- Emela, S., Gemina, D., & Kartini, T. (2024). Employee performance based on work motivation, work environment, and work discipline. *Jurnal Ekonomi*, 13(01), Article 01.
- Faris, S., & Simanjuntak, H. M. (2022). The Effect Of Work Motivation And Discipline On Organizational Culture That Implied On The Performance Of Province Office Of Manpower Offices North Sumatera. *Journal of Management Science (JMAS)*, 5(3), 74–79.
- Fikran, M. (2022). Analisis penerapan hybrid working dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada dinas koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415–1426.
- Fitriani, D., Nurlaela, N., & Sudarwadi, D. (2019). Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Guru SMK Negeri 1 Manokwari. *Cakrawala Management Business Journal*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v1i1.8>
- Hidayah, F. N., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Pengaruh Work Motivation dan Digital Culture terhadap Work Productivity melalui Work Engagement pada Karyawan PT. Pegadaian. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 43–58.
- Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. (2019). Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity. *Management Research Review*, 42(7), 879–899.

- Maria, E., Simanjuntak, M., Malau, A. G., Tampubolon, B. M., & Limakrisna, N. (2024). The Model of Employee Motivation and Work Effectiveness. *Dinasti International Journal of Education Management & Social Science*, 5(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=26866358&AN=176421328&h=5Px6rTyclgRY0EREkplSmo7hjGZxp5EcUbbu7YeVE4eLULoQBarusuX%2Bz448DshC1i4Y415dwsdET%2FdouCnaEg%3D%3D&crl=c>
- Mashrafi, K. A. S. A. (2020). Human Resource Management And The Electronic Human Resource (E-Hrm): A Literature Review. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), Article 2.
- Purnomo, J. (2024). E-HRM as a Mediator of the Relationship Between Work Competence and Work Motivation on Employee Performance. *SENTRALISASI*, 13(2), 112–126.
- Putra, R. S., & Mahanani, E. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Amaan Indonesia Sejahtera, Jakarta. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(1), 272–281.
- Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 7(4), Article 4.
- Ravirajan, K., & Sundarajan, A. (2025). *Revolutionizing Video Data Management The Hyperfractal Database Framework*. <https://hal.science/hal-04892643/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior 17th Global Edition. *Lego, Italy: Pearson*.
- Rosmiyati, S., & Haziroh, A. L. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pada PT Saprotan Utama Nusantara Semarang. *Jurnal EMT KITA*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2069>
- Russo, D., Hanel, P. H. P., & Van Berkel, N. (2024). Understanding Developers Well-Being and Productivity: A 2-year Longitudinal Analysis during the COVID-19 Pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 33(3), 1–44. <https://doi.org/10.1145/3638244>
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.52353/ama.v11i1.160>
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13–38.
- Stachová, K., Stacho, Z., Šamalík, P., & Sekan, F. (2024). The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement. *Administrative Sciences*, 14(11), 303.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 287273.
- Tasaria, L. (2020). *Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja pada Bagian Umum Kantor Walikota Medan* [PhD Thesis, Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/28905>
- Toivonen, S., Blind, I., & Kyrö, R. (2025). Perceived productivity when working from home: Insights into the global experience. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 56–74.
- Wangi, V. K. N., Bahiroh, E., & Imron, A. (2020). Dampak Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.33096/jmb.v7i1.532>
- Williams, S., & Shaw, N. (2025). Hybrid working—Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 163–179.