

**Peran Budaya Organisasi: *E-Leadership*, Kinerja Karyawan, dan Manajemen Perubahan dalam Anggota Tim *Hybrid***

**Maria Ona Gracias, Rina Anindita**

Universitas Esa Unggul

mariaonagracias@student.esaunggul.ac.id, rina.anindita@esaunggul.ac.id

**ABSTRACT.**

*The purpose of this study is to analyze the Role of Organizational Culture in Electronic Leadership, Change Management, Employee Performance in hybrid teams with a minimum working period of 1-2 years as permanent employees in application development service companies. The population of this study was conducted to 215 respondents who work in IT department application development service companies. This research was conducted by distributing online questionnaires. The data processing method uses SEM PLS. In this study, it can be concluded that companies that have good Electronic Leaders can influence and strengthen the Organizational Culture and can also form a new Change Management, this can affect Employee Performance. When there is a tendency to change, electronic leaders must be able to overcome it by implementing an Organizational Culture related to the importance of being ready to accept change as the main key for hybrid team members in facing work-related challenges in a changing work environment. Electronics leaders must also be able to provide change management techniques by making pre-planning transitions to perfecting practical technologies in hybrid teams such as technology automation provided by the company for project trackers. Researchers found that electronic leadership influences change management and organizational culture but has no effect on employee performance. Then organizational culture has an influence on employee performance and change management.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Electronic Leadership, Change Management, Employee Performance*

**ABSTRAK.**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisa Peran Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Elektronik, Manajemen Perubahan, Kinerja Karyawan pada tim hybrid dengan masa kerja minimal 1-2 tahun sebagai karyawan tetap di Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi. Populasi penelitian ini dilakukan kepada 215 responden yang bekerja di perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi department IT. Penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner online. Metode pengolahan data menggunakan SEM PLS. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan yaitu Perusahaan yang memiliki Pemimpin Elektronik yang baik dapat mempengaruhi dan memperkuat Budaya Organisasi dan juga dapat membentuk Manajemen Perubahan yang baru, hal ini dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Ketika ada rentensi pada perubahan pemimpin elektronik harus mampu mengatasi hal tersebut dengan menerapkan Budaya Organisasi terkait pentingnya kesiapan untuk menerima perubahan sebagai kunci utama anggota tim hybrid dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan di lingkungan kerja yang berubah-ubah. Pemimpin elektronik juga harus mampu menyediakan teknik manajemen perubahan dengan melakukan transisi pra-perencanaan hingga menyempurnakan teknologi yang praktis dalam tim hybrid seperti otomisasi teknologi yang disediakan oleh Perusahaan untuk project tracker agar pemimpin elektronik dari menerapkan sistem autopilot. Peneliti menemukan bahwa kepemimpinan

elektronik berpengaruh terhadap manajemen perubahan dan budaya organisasi namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga manajemen perubahan.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, *e-Leadership*, Manajemen Perubahan, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Dunia secara global pada tahun 2019 dilanda COVID-19 yang pada tahun 2023 sudah menjadi endemik dan dari hal ini dunia mempelajari banyak hal agar kehidupan dapat terus berjalan. Hal ini secara signifikan mengubah organisasi, dinamika keluarga, dan kerja tim (Feitosa & Salas, 2021). Indonesia juga mengalami hal serupa, yang mengakibatkan organisasi harus bekerja secara virtual, terjadi karena orang-orang dipaksa untuk tinggal di dalam rumah mereka sebagai tindakan pencegahan untuk mengendalikan penyebaran virus (Bagga et al., 2023). Dengan adanya perubahan tersebut hingga saat ini, agar dapat tetap bekerja dengan efektif perusahaan menghimbau agar karyawan bekerja dari rumah memanfaatkan internet dan teknologi alat komunikasi video, seperti Zoom Meetings (Stocker et al., 2023). Namun pada tahun 2021 saat dunia sudah bisa hidup berdampingan dengan COVID-19, muncul praktik kerja baru yaitu *hybrid working*. Strategi ini mampu membantu manajer organisasi dan pemimpin tim dimasa peralihan bekerja secara *hybrid* dan ingin mendapatkan manfaat terbaik dari tatap muka dan bekerja jarak jauh (Mitchell & Brewer, 2022).

Selanjutnya dengan adanya fenomena ini maka perubahan pada manajemen merupakan suatu hal yang perlu dilakukan, dalam penelitian Alqatawenh (2018) menyatakan manajemen perubahan dianggap sebagai tantangan paling penting yang dihadapi kepemimpinan manajemen, yang memerlukan perencanaan dan penyediaan sumber daya untuk mengatasi berbagai macam masalah internal dan eksternal dalam lingkungan bisnis dan untuk menemukan solusi yang tepat. Hal ini selaras dengan pernyataan (Whelan-Berry & Somerville, 2010) dalam Bagga et al., (2023) bahwa lingkungan bisnis yang tidak stabil saat ini, untuk memimpin perubahan organisasi sangat penting untuk dilakukan oleh individu, tim, dan seluruh organisasi. Seperti yang dapat dilihat organisasi telah bekerja dengan sangat dinamis dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, membutuhkan organisasi untuk membawa perubahan, sebagai hal yang menjadi fokus utama perusahaan untuk mengatasi permasalahan tsb (Shafi et al., 2020).

Perubahan tersebut tentu berpengaruh pada budaya organisasi, karena budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai (Setyorini et al., 2021). Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Selain kepemimpinan faktor paling kritical yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat memediasi *e-Leadership* (Oberer & Erkollar, 2018). Karena dengan *e-Leadership* merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya organisasi

menjadi faktor yang mempengaruhi manajemen perubahan, perubahan tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan (Al-Ali et al., 2017). Manajemen perubahan tersebut bergantung pada bagaimana pemimpin dapat mengelola kinerja karyawan Turyadi et al., (2023) dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi (Soomro & Shah, 2019). Oleh karena itu budaya organisasi juga dipandang sebagai salah satu alat strategis atau faktor yang mampu meningkatkan perekonomian, modal alam, dan modal sosial mengingat disetiap perusahaan pasti memilih budaya organisasi (Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ali et al., (2017) menyatakan bahwa perubahan kepemimpinan akan berdampak pada perubahan manajemen. Dan semakin berkembangnya teknologi digital maka hal tersebut juga mampu merubah cara kerja tim dengan metode yang memiliki pengaruh penting bagi kepemimpinan dan Larson & DeChurch (2019) melakukan penelitian mengenai mengenai kepemimpinan dan teknologi. Kemudian Contreras et al., (2020) menyatakan *e-Leadership* bukan hanya perpanjangan dari kepemimpinan tradisional kepemimpinan tetapi juga menyiratkan perubahan penting dalam cara pemimpin dan pengikut berhubungan satu sama lain dalam organisasi dan dengan pemangku kepentingan. Terdapat hal penting dalam menerapkan *e-Leadership* berdasarkan penelitian Wart et al., (2017) dalam Bouisse-bloigu & Chamakiotis (2023) menyatakan konseptualitas *e-Leadership* dalam 6 hal: *e-communication skill, e-social skill, e-team building skills, e-chance management skills, e-technological skills, & e-trustworthiness*. Kepemimpinan yang berhasil ditentukan dari tipe kepemimpinan karena dari sudut pandang manajer Wiatr & Skowron-Mielnik (2023), penting untuk memahami dengan memberikan fasilitas pekerjaan kepada karyawan tidak cukup, manajer harus lebih fokus pada perubahan dalam kebutuhan dan perilaku karyawan. Kemudian Wart et al., (2017) dalam Kurniawan (2022) menyatakan pentingnya *e-Leadership* karena perubahan pola organisasi yang difasilitasi oleh kemajuan teknologi digital. Munculnya tim, kerja jarak jauh, dan pola kepemimpinan disalurkan dengan sangat bergantung pada komunikasi tatap maya yang harus dikuasai, dikelola, dan dikoordinasikan dengan baik oleh para manajer sebagai pemimpin.

Semenjak adanya wabah COVID-19 ini bukan hanya berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan namun juga berdampak pada kinerja karyawan yang membuat organisasi harus membendung dampaknya terhadap kinerja karyawan (Narayanamurthy & Tortorella, 2021). Perubahan cara kerja karyawan yang dipicu oleh wabah COVID-19 juga membawa perubahan perilaku karyawan yang mampu bertransisi dengan berbagai cara dari *lockdown* sementara hingga jangka panjang (Graves & Karabayeva, 2020). Manajer lini, pemimpin tim dan profesional HR tentu memperhatikan perubahan perilaku karena hal ini akan mempengaruhi emosi, kognitif, dan kesejahteraan fisik, yang pada akhirnya dapat berimplikasi pada kinerja dan hasil kerja. Menurut Holt et al., (2007) dalam Kamar et al. (2020) menyatakan dengan adanya perubahan terdapat indikator penting yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapsiagaan karyawan pada perubahan adalah kepercayaan karyawan dengan perubahan yang diusulkan tepat untuk organisasi, kepercayaan karyawan

terhadap organisasi terkait manfaat yang akan diperoleh dari penerapan perubahan tersebut. Dalam penelitian Hakim & Afriany (2023) kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam organisasi oleh karena itu perusahaan wajib mempunyai karyawan yang kompeten, memiliki pengetahuan yang mumpuni terkait *jobdesc* dan motivasi kerja yang tinggi, organisasi harus memberdayakan SDM dengan efektif dan efisien serta tetap menjaga konsistensi peningkatan produktivitas karyawan karena SDM adalah pusat dari keberhasilan utama sebuah bisnis.

Kemudian pada penelitian Bartsch et al., (2021) mengenai pentingnya hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan menyatakan perlu adanya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan untuk mempertahankannya kinerja kerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Wolor et al., (2020) menyatakan *e-Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Latief et al., (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian pada penelitian Airyq et al., (2023) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian dari Jufrizen & Rahmadhani (2020) menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan pada penelitian Panjaitan (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian dalam penelitian ini pada ke 4 variabel tersebut di penelitian sebelumnya masih dilakukan secara terpisah dan masih sedikit peneliti yang melakukan penelitian pada 4 variabel tersebut. Tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai adalah untuk memberikan penjelasan tentang Peran Budaya Organisasi: *e-Leadership*, Kinerja Karyawan dan Manajemen Perubahan dalam Tim *Hybrid*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pengukuran**

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online menggunakan *Google Form*. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert dengan skala 1 - 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Dalam penelitian ini terdapat 1 (satu) variabel independen yaitu Budaya Organisasi, 3 variabel dependen yaitu *e-Leadership*, Manajemen Perubahan dan Kinerja Karyawan. Pengukuran variabel Manajemen Perubahan menggunakan teori Kotter (1998) menyatakan yaitu 8 tahap manajemen perubahan yaitu: Ciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pembimbing yang kuat, ciptakan visi, komunikasikan visi tersebut, memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi tersebut, rencanakan dan ciptakan kemenangan jangka pendek, konsolidasikan perbaikan dan hasilkan lebih banyak perubahan, melembagakan pendekatan-pendekatan baru.

Pengukuran variabel *e-Leadership* menggunakan teori dari Bouisse-bloigu & Chamakiotis (2023) yaitu: *e-communication skills*, *e-social skills*, *e-team building skills*, *e-change management skills*, *e-technological skills*, *e-trustworthiness*. Pengukuran Variabel Kinerja Karyawan menggunakan menggunakan teori dari

Russel & Bernandin (1995) dalam Pawirosumarto et al., (2017) yaitu: *Work well, Work as intended, Satisfied quantity of work, Satisfied completed task, The task was completed on time, Work with efficiency, Achieve maximum profitability, Avoid making losses, The ability to work without supervision, The ability to work independently, Capability to maintain self-esteem, Capability to maintain cooperation, Capability to maintain good reputation*. Yang beberapa indikator diantaranya dikaitkan dengan masa pasca pandemi COVID-19. Pengukuran variabel Budaya Organisasi menggunakan menggunakan penelitian dari Bagga et al., (2023) yaitu: *Concerns for the individual development of employees, Sets clear goals for employees, Information is widely shared so that everyone can get the information when it is needed, People work like they are part of a team, Sincere customer service, Developing new products and services continuously, Ready to accept new changes, Practice what they preach, & Coordinate projects across different parts of the organization*.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data untuk menguji pertanyaan dalam kuisisioner menggunakan uji validitas dan reliabilitas, untuk mengecek kuisisioner. Apabila kuisisioner sudah di nyatakan valid dan reliabel maka akan dilanjutkan dengan uji hipotesis yang menggunakan SEM. Menggunakan *Discriminant Validity* dan *the Construct's Correlation Coefficient*, dimana dinyatakan valid dengan apabila setidaknya 0.50 atau lebih besar. Dinyatakan *reliable* apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,5 validitas konvergen menilai nilai indikator dengan cara yang sama seperti yang ditafsirkan oleh responden dan diteliti oleh hasil *average value extracted (AVE)*.

### **Metode Analisa Data**

Metode analisis data untuk menguji pertanyaan dalam kuisisioner menggunakan uji validitas dan reliabilitas, untuk mengecek kuisisioner. Apabila kuisisioner sudah di nyatakan valid dan reliabel maka akan dilanjutkan dengan uji hipotesis yang menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*, karena dalam penelitian ini terdapat variabel moderasi dan menggunakan smart PLS. Menggunakan *Discriminant Validity* dan *the Construct's Correlation Coefficient*). Dalam uji validitas ini nilai yang diperoleh harus > 0,5 yang artinya jika nilai lebih besar dapat di proses lebih lanjut. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran *cronbach's alpha*. Semakin nilai *cronbach's alpha* mendekati 1 maka semakin baik (F et al., 2010).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada department IT khususnya tim proyek yang bekerja di Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi di Jakarta. Yang diwakili oleh 3 perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan 34 pertanyaan yang terdapat pada kuisisioner, dengan jumlah populasi 215 dan penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *Purposive sampling*. Purposive sampling adalah pengambilan sampel yang terbatas pada sekelompok orang yang memenuhi beberapa kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel yang diambil merupakan sebagian dari populasi dengan kriteria tertentu yaitu karyawan tetap dengan masa kerja minimal 1-2 tahun bekerja

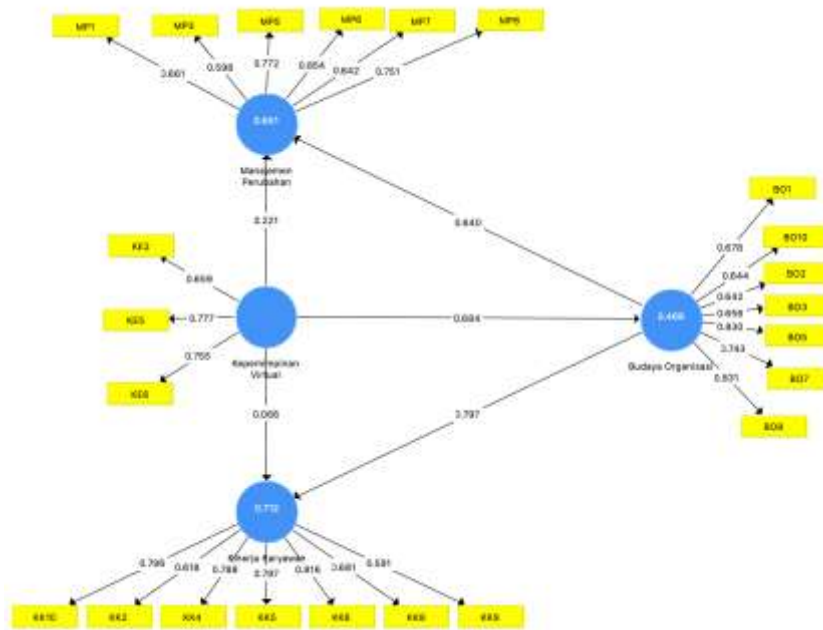
secara *hybrid*. Dari sampel diatas diharapkan terdapat 215 responden yang didapatkan dari kuisioner, kuisioner disebarkan melalui Email dalam bentuk link *Google form*. Aspek yang diteliti adalah *e-Leadership*, manajemen perubahan, kinerja karyawan dan budaya organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah penyebaran kuisioner diperoleh data sebanyak 215 responden dengan kriteria masa kerja minimal 1 tahun sebagai karyawan di Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi. Dalam data responden terdiri dari responden 110 Pria (51%) dan 105 Wanita (49%) dengan kategori usia 21 – 30 tahun sebanyak 198 orang (92%), usia 31 – 40 tahun sebanyak 17 orang (8%). Sementara jika dilihat dari Pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat ada sebanyak 6 orang (3%), D3 sebanyak 4 orang (2%), S1 sebanyak 195 orang (91%), dan S2 sebanyak 10 orang (5%). Selain itu, berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja <1 tahun sebanyak 12 orang (6%), masa kerja 1 – 2 tahun sebanyak 125 orang (58%), 3 – 4 tahun sebanyak 73 orang (34%), 4 – 5 tahun sebanyak 2 orang (1%), dan >5 tahun sebanyak 3 orang (1%).

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, peneliti melakukan uji modul pengukuran terhadap indikator serta variabel laten terlebih dahulu. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari pengujian validitas konstruk yang meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Pada saat melakukan pengolahan data tahap 1 *discriminant validity* ditemukan nilai AVE <0,5 pada variabel BO, KE, dan MP. Terdapat 3 indikator yang dihapus yaitu BO6, KE3, dan MP2. Kemudian pada tahap 2 indikator yang dihapus yaitu KE4 dan MP4 dan yang terakhir tahap 3 yaitu 1 indikator yang dihapus KE1. Maka tersisa 3 indikator variabel *e-Leadership*, manajemen perubahan tersisa 6 indikator, kinerja karyawan tersisa 7 indikator, dan budaya organisasi tersisa 7 indikator.

Tahap pada penelitian ini dimulai dengan *convergent validity* yang merupakan pengukuran validitas indikator reflektif yang mana tahap ini mengukur variabel dengan meninjau nilai *outer loading* dari. Masing-masing indikator variabel penelitian. Dalam pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilakukan dengan perancangan *outer model* atau pengukuran model. Indikator dapat dinyatakan valid jika indikator tersebut memiliki nolai *factor loading* >0,6 (nilai *original sample*) dan memiliki nilai P-Values (probabilitas) <0,05. Hal ini dikaitkan dengan pernyataan F et al., (2010) dalam evaluasi *outer model* yaitu nilai *construct reliability* >0,7, sementara pada penelitian eksplorasi rentang nilai 0,6 sampai 0,7 masih dapat dipertimbangkan untuk diterima atau dinyatakan *valid*. *Factor loading* dan t statistic dari hasil pengujian menunjukkan bahwa pada variabel *e-Leadership* terdapat 3 pernyataan yang valid dari total 6 pernyataan, variabel manajemen perubahan terdapat 6 pernyataan yang valid dari total 8 pernyataan, variabel kinerja karyawan terdapat 7 pernyataan yang valid dari total 10 pernyataan, variabel budaya organisasi terdapat 7 pernyataan dari total 10 pernyataan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penjelasan model dalam tampilan hasil SEM PLS seperti berikut:



**Gambar 1. Tampilan Hasil SEM PLS**

Sumber: Diolah penulis, 2025

Tahap pengukuran selanjutnya yaitu mengukur nilai *discriminant validity*, indikator refleksi yang dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dan konstruknya. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk dengan menghubungkan antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. *Discriminant validity* pada model dikatakan cukup baik jika nilai AVE yang memenuhi syarat yaitu  $>0,5$  dan nilai *discriminant validity* nya yaitu  $>0,6$  (Fornell & Larcker, 1981). Nilai pada AVE digunakan untuk mengetahui homogenitas dari masing-masing variabel penelitian yang dilihat dari rata-rata varians pada setiap variabel. Pada penelitian ini, nilai AVE dan *discriminant validity* semua variabel telah memenuhi syarat dan dapat dinyatakan valid. Nilai AVE pada variabel *e-Leadership* yaitu 0.536, dan nilai *discriminant validity* nya yaitu 0.732. nilai AVE pada variabel Manajemen Perubahan yaitu 0.516 dan nilai *discriminant validity* nya yaitu 0.718. Nilai AVE pada variabel Kinerja Karyawan yaitu 0.536 dan nilai *discriminant validity* nya yaitu 0.732. Nilai AVE pada variabel Budaya Organisasi yaitu 0.521 dan nilai *discriminant validity* nya yaitu 0.722.

Tahap pengukuran selanjutnya yaitu analisis uji reliabilitas konstruk pada variabel penelitian dengan metode *internal consistency*. Hasil dari uji reliabilitas digunakan untuk melihat apakah indikator pada variabel penelitian yang digunakan sudah merupakan konstruk yang baik dalam membentuk sebuah variabel laten. Variabel dapat dinyatakan *reliable* apabila uji reliabilitas konstruk yang terdiri dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai yang disarankan yaitu  $>0,6$  (Leguina, 2015). Pengujian reliabilitas pada variabel penelitian ini dinyatakan *reliable*

karena data pengukuran *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai >0,7. Pada variabel *e-Leadership* memiliki *Cronbach's alpha* yaitu 0.581 dengan *composite reliability* nya yaitu 0.755. Pada variabel Manajemen Perubahan *cronbach's alpha* nya yaitu 0.811 dan *composite reliability* nya yaitu 0.863. Pada variabel Kinerja Karyawan nilai *cronbach's alpha* nya yaitu 0.854 dan *composite reliability* nya yaitu 0.888. Pada variabel Budaya Organisasi *cronbach's alpha* nya yaitu 0.844 dan *composite reliability* nya yaitu 0.883. Dalam penelitian, nilai signifikansi dan nilai R-square pada model penelitian juga perlu dilihat. Hasil dari nilai R-square pada variabel endogen penelitian yaitu variabel Manajemen Perubahan memiliki nilai 0.651 yang berarti bahwa *e-Leadership* mempengaruhi Manajemen Perubahan sebesar 65%, dan variabel Budaya Organisasi memiliki nilai 0.468 yang berarti bahwa *e-Leadership* mempengaruhi Budaya Organisasi sebesar 46%, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0.712 yang berarti bahwa *e-Leadership* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 71%.

Setelah pengujian *R-square*, pengukuran *inner model* selanjutnya dilakukan dengan melakukan uji *path coefficients* yang mana berguna untuk melihat arah hubungan variabel apakah hipotesis yang diteliti memiliki arah positif atau negative. Hasil dari uji *path coefficients* menunjukkan bahwa variabel *e-Leadership* terhadap Manajemen Perubahan memiliki *t-statistics* 3,559 dan *p values* 0,000. variabel *e-Leadership* terhadap Kinerja Karyawan memiliki *t-statistics* 1,286 dan *p values* 0,1999. variabel *e-Leadership* terhadap Budaya Organisasi memiliki *t-statistics* 21,437 dan *p values* 0.000. variabel Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan memiliki *t-statistics* 13,225 dan *p values* 0.000. variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki *t-statistics* 20,816 dan *p values* 0.000.

Berdasarkan hasil uji *path coefficients*, maka pengujian model pada penelitian dapat dituliskan seperti berikut:

**Tabel 1. Rekap Hasil Hipotesis Model Penelitian**

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Hipotesis	Hubungan	T Statistic (>1,96)	P Values (0.005)	Kesimpulan
H1	<i>e-Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Manajemen Perubahan	3.559	0.000	Hasil data mendukung hipotesis
H2	<i>e-Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi	21.437	0.000	Hasil data mendukung hipotesis
H3	<i>e-Leadership</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	1.286	0.199	Hasil data tidak mendukung hipotesis

<b>H4</b>	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Perubahan	13.225	0.000	Hasil data mendukung hipotesis
<b>H5</b>	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	20.816	0.000	Hasil data mendukung hipotesis

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat dinyatakan bahwa pada hipotesis kesatu (H1) yaitu *e-Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Perubahan, sehingga data hasil pengujian mendukung hipotesis karena nilai  $T_{hitung} 3,559 > 1,96$  atau  $P\ Values 0,000 < 0,005$ . Pada hipotesis kedua (H2) yaitu *e-Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, sehingga data hasil pengujian mendukung hipotesis karena nilai  $T_{hitung} 21,437 > 1,96$  atau  $P\ Values 0,000 < 0,005$ . Pada hipotesis ketiga (H3) *e-Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sehingga data hasil pengujian tidak mendukung hipotesis karena nilai  $T_{hitung} 1,286 > 1,96$  atau  $P\ Values 0,199 > 0,005$ . Pada hipotesis keempat (H4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Perubahan, sehingga data hasil pengujian mendukung hipotesis karena nilai  $T_{hitung} 13,225 > 1,96$  atau  $P\ Values 0,000 < 0,005$ . Pada hipotesis kelima (H5) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga data hasil pengujian mendukung hipotesis karena nilai  $T_{hitung} 20,816 > 1,96$  atau  $P\ Values 0,000 < 0,005$ .

### Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diatas menunjukkan adanya pengaruh antara *e-Leadership* terhadap Manajemen Perubahan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik *E-Leadership* yang ada di Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi pada tim *hybrid* akan meningkatkan Manajemen Perubahan jika, *e-Leadership* memainkan peran penting dalam manajemen perubahan dengan menambah kebijakan dan prosedur kerja yaitu menggunakan *virtual office* untuk pelaporan tugas yang dikerjakan setiap hari (*daily scrum*), *issue* dan kendala yang ditemukan untuk memastikan bahwa proyek yang dikerjakan dapat selesai sesuai dengan *timeline*, mengimplementasikan perangkat lunak kolaborasi seperti Microsoft Teams, Slack yang diintegrasikan dengan *tools project management* yaitu JIRA untuk tujuan mengotomisasi tugas yang dikerjakan. Seperti yang dinyatakan oleh Wart et al., (2017) bahwa *e-Leadership* harus memiliki keterampilan dalam hal manajemen perubahan. Berdasarkan data penelitian, mayoritas responden mengetahui bahwa Manajemen Perubahan adalah salah satu faktor dari keberhasilan efektifitas *e-Leadership*. Karena secara keseluruhan, mendukung dari hasil penelitian sebelumnya, bahwa *e-Leadership* memberikan pengaruh terhadap manajemen perubahan (Ahuja et al., 2023; Kempner, 2022; Torre & Sarti, 2020).

Kemudian, pada penelitian ini juga ditemukan bahwa *e-Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sesuai dengan sampel penelitian yang

diteliti pada Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi. Karena Pemimpin elektronik tidak bisa terus menerus mengontrol pekerjaan tim secara langsung karena terkendala jarak dan tidak bertemu langsung dengan tim. Dari hasil *feedback* responden yaitu anggota dalam tim *hybrid* merasa dengan ada dan tidak ada nya pemimpin elektronik, mereka tetap mampu bekerja secara efektif dan sebelumnya karyawan juga sudah terbiasa bekerja tanpa pengawasan serta tetap mampu bekerja sesuai dengan tujuan dalam tim sehingga dapat menghindari kerugian *financial* seperti penyelesaian proyek yang tidak sesuai dengan *timeline*, walaupun terdapat perubahan tata cara *report* hasil pekerjaan yaitu menggunakan *zoom* dan *tools project management* untuk mengukur kinerja masing-masing tim dan hal ini tidak menjadi salah satu pengaruh kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya Nutrisari et al., (2024); Rosidi & Mujiasih (2022); Wolor et al., (2020) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *e-Leadership* dengan Kinerja anggota dalam tim *hybrid*. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian dari Ajibaskoro (2023) bahwa *e-Leadership* tidak berpengaruh penuh terhadap kinerja karyawan.

Hasil lainnya dalam penelitian ini yaitu *e-Leadership* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, dengan adanya pemimpin Elektronik yang menjadi citra Perusahaan untuk menyampaikan visi dan misi Perusahaan khususnya terkait kepercayaan *client* atas *security* aplikasi atas data-data *client*, maka dari itu pemimpin elektronik harus mampu menekan pentingnya kesiapan anggota dalam tim *hybrid* untuk menghadapi tantangan yang ada seperti peretasan dan juga *issue* lainnya dilingkungan kerja. Perlunya peran pemimpin elektronik untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, yang merupakan pondasi penting dari budaya organisasi yang sehat Short et al., (2022), dalam hal ini Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan membantu menciptakan budaya organisasi yang peduli dan suportif, di mana karyawan merasa didukung baik secara profesional maupun pribadi (Asih, 2022).

Lebih lanjut, pada penelitian ini menyatakan bahwa Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Manajemen Perubahan. Budaya organisasi dianggap sebagai suatu hal yang penting, karena budaya organisasi dapat menimbulkan retensi terhadap perubahan. Budaya organisasi juga Onyango (2014) dalam organisasi yang perlu dipertimbangkan oleh pemangku kepentingan dalam organisasi ketika merencanakan dan melaksanakan setiap kegiatan perusahaan. Berdasarkan *feedback* dari responden merasa bahwa Budaya organisasi diperusahaan mereka menekankan pentingnya kesiapan menerima perubahan sebagai pedoman dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan di lingkungan kerja yang berubah-ubah, khususnya dalam manajemen proyek. Sehingga Dengan memahami dan mengelola budaya organisasi, pemimpin dapat meminimalkan resistensi, meningkatkan dukungan, dan memastikan bahwa perubahan berjalan lebih lancar dan berhasil. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya (Al-Ali et al., 2017; Bagga et al., 2023).

Hasil penelitian selanjutnya yaitu Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Karena Budaya organisasi pada Perusahaan jasa layanan

pembuatan aplikasi menekankan suatu hal penting untuk anggota tim *hybrid* terkait kesiapan untuk menerima perubahan sebagai kunci dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan di lingkungan kerja yang berubah-ubah, hal ini akan berdampak pada kolaborasi tim yang saling mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas, sehingga tim *hybrid* mampu memberikan kontribusi yang berdampak pada pencapaian nilai profit perusahaan menuju % maksimum. Penelitian sebelumnya menyatakan hasil yang serupa dengan penelitian ini (Airyq et al., 2023; Maamari & Saheb, 2018; Paais & Pattiruhu, 2020; Sabuhari et al., 2020; Sapta et al., 2021; Setyorini et al., 2021; Sihombing et al., 2018; Soomro & Shah, 2019).

### KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini, hasil yang dapat disimpulkan yaitu Perusahaan yang memiliki Pemimpin Elektronik yang baik dapat mempengaruhi dan memperkuat Budaya Organisasi dan juga dapat membentuk Manajemen Perubahan yang baru, hal ini dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Ketika ada rentensi pada perubahan pemimpin elektronik harus mampu mengatasi hal tersebut dengan menerapkan Budaya Organisasi terkait pentingnya kesiapan untuk menerima perubahan sebagai kunci utama anggota tim *hybrid* dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan di lingkungan kerja yang berubah-ubah. Namun, pelaksanaan *e-Leadership* tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan pada responden yang bekerja sebagai karyawan tetap dengan masa kerja mayoritas 1-2 tahun di Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi karena metode kerja *hybrid* yang diterapkan karena anggota tim *hybrid* mampu bekerja tanpa pengawasan sebelum adanya *hybrid working*. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan suatu rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk menganalisa serta mengidentifikasi faktor lain yang dapat memediasi budaya organisasi dan lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena *e-Leadership* dalam hasil penelitian ini tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga hal ini dapat dijadikan model penelitian baru yang lebih baik dan lebih mengeksplorasi.

Setelah pandemi, perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi masih berjuang dengan mengubah metode kerja tidak lagi bekerja secara tatap muka namun bekerja secara *hybrid*. Dalam hal ini pemimpin elektronik harus berperan aktif menghadapi kondisi perubahan yang terjadi, pemimpin harus mampu mencari cara dengan mengandalkan teknologi yang disediakan oleh perusahaan agar dapat mengelola tim serta proyek yang berjalan dengan efektif dan dapat menghadapi retensi muncul karena perubahan kebijakan serta prosedur kerja yang baru. Pemimpin elektronik harus mampu bersikap terbuka, komunikatif dan memotivasi tim agar kinerja karyawan selama bekerja secara *hybrid* dapat terus terkontrol dan meningkat atau stabil

Disisi lain, *e-Leadership* juga dapat dikatakan sebagai salah satu alat komunikasi yang dapat menggambarkan budaya organisasi yang tercipta diperusahaan tsb terutama kepada karyawan, agar kinerja yang dihasilkan juga dapat lebih stabil. Pemimpin elektronik harus mampu menjadi jembatan bagi karyawan

dalam hal menjalankan visi dan misi perusahaan untuk menekankan pentingnya kesiapan untuk menerima perubahan sebagai kunci dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pekerjaan. Ketika terjadi perubahan maka pemimpin elektronik bisa mengadakan internal diskusi dengan tim *hybrid* terkait perubahan dan juga langkah penting dalam menghadapi perubahan tersebut agar tim dapat menjaga tingkat stabilitas kerja. Terkait kesiapan tersebut Perusahaan harus memberikan seminar, pelatihan yang selaras dengan *issue* dunia teknologi serta *job desk* tim *hybrid*.

Kemudian, pemimpin juga perlu secara terbuka mempertimbangkan strategi lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat berupa penerapan budaya Perusahaan yang mengapresiasi setiap keberhasilan baik dalam tim proyek maupun individu, serta motivasi kepada karyawan agar dalam bekerja akan selalu memberikan kontribusi semaksimal mungkin. Perusahaan dapat menerapkan budaya apresiasi dan motivasi untuk tiap anggota tim maupun tim *hybrid* terkait penyelesaian *project* dengan tepat waktu seperti *reward* yaitu diberikan % bonus proyek, trip domestik maupun internasional. Pelaksanaan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan *e-Leadership* yang menerapkan *hybrid working* karena *e-Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari masih adanya beberapa keterbatasan atau limitasi yaitu penelitian hanya membahas seputar budaya organisasi, *e-Leadership*, manajemen perubahan dan kinerja karyawan dengan responden yang menjadi populasi hanya dari Perusahaan jasa layanan pembuatan aplikasi. Untuk memperkaya hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian kedepannya dapat dilakukan dengan meneliti populasi lain seperti Perusahaan yang bergerak di bidang periklanan, pemasaran digital yang mana Perusahaan tsb juga perlu menerapkan *e-Leadership* agar bisa lebih kreatif lagi karena bisa bekerja dari luar kantor, dengan begitu memungkinkan juga akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R. P., & Hoffman, E. P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
- Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S. H., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 285–295. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Ajibaskoro, R. A. (2023). PENGARUH LONG-DISTANCE LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL CAPITAL, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN Studi Kasus Pada OLX Autos Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen*

- Dan Bisnis*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/XX.XXXXX/JMEB>
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, N., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Alqatawenh, A. S. (2018). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ITS RELATIONSHIP WITH CHANGE MANAGEMENT. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Asih, P. (2022). Peran E-Leadership dan E-Culture di Era Digital. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2), 3959–3966. <https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/3608/pdf>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400(March), 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bouisse-bloigu, I., & Chamakiotis, P. (2023). *CULTURAL INTELLIGENCE AND E-LEADERSHIP IN THE HYBRID VIRTUAL TEAM CONTEXT*.
- 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(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- F, H. J., C, B. W., J, B. B., & E, Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.).
- Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Today’s virtual teams : Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://www.jstor.org/stable/3151312>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers — Strategies for Success. *IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Hakim, A., & Afriany, J. (2023). THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND SUPERVISION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Ekonomi*, 12(01). <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1201/976>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of*

- Applied Behavioral Science*, 43(2).  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). ISSN : 2654-4326 *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. 3(1), 66–79.
- Kempner, F. (2022). E-LEADERSHIP COMPETENCES – THE IMPACT OF MEDIA USE AND ORGANIZATIONAL INFLUENCE. *BUSINESS AND MANAGEMENT*.  
<https://doi.org/10.3846/bm.2022.865>
- Kotter, J. P. (1998). *Winning at Change*. *Executive Forum*.
- Kurniawan, I. (2022). EKSISTENSI KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DIANTARA KRISIS PANDEMI COVID-19 DAN DIGITAL DISRUPTION. *Jurnal Kajian Pemerintah (JKP)*, 8, 29–40.  
<https://journal.uir.ac.id/index.php/JKP/article/view/9776/4318>
- Larson, L., & DeChurch, L. (2019). *Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams*.
- Latief, F., Dwinanda, G., Aqila, N., & Fajri, M. (2024). Apakah Kompetensi, Budaya Organisasi dan Disiplin Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan? *Economics and Digital Business Review*.  
<https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/916>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4 . 0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234(February).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Nutrisari, A., Kurniawan, P., Jufri, A., & Nurjannah, K. (2024). The Effect of E-Leadership and Telework Ability towards Employee Performance of PT Pelabuhan Indonesia (Persero ) Regional II Cirebon. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(2), 357–366.  
<https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/2363/1554>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412.  
[https://ijol.cikd.ca/article\\_60332.html](https://ijol.cikd.ca/article_60332.html)
- Onyango, W. P. (2014). Effects of Organization Culture on Change Management : A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European*

- Journal of Business and Management*, 6(34), 204–215. [https://www.researchgate.net/publication/276117519\\_Effects\\_of\\_Organization\\_Culture\\_on\\_Change\\_Management\\_A\\_case\\_of\\_the\\_Vocational\\_Training\\_Centre\\_for\\_the\\_Blind\\_and\\_Deaf\\_Sikri](https://www.researchgate.net/publication/276117519_Effects_of_Organization_Culture_on_Change_Management_A_case_of_the_Vocational_Training_Centre_for_the_Blind_and_Deaf_Sikri)
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Panjaitan, F. (2022). The Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment Mediates the Effect of Organizational Culture on Employee. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 128–139. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.6675>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Rosidi, M., & Mujiasih, M. (2022). PENGARUH E-TRAINING, E-LEADERSHIP DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE PADA MASA COVID-19. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 102–107.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility , employee competency , organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology , Organizational Culture , and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.).
- Setyorini, A. D., Santi, S., & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2). <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i02.p13>
- Shafi, M., Zoya, Z., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review Journal*, 25, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>
- Short, K., Rauch, K., Haan, P., & Mays, L. (2022). *PERCEPTIONS OF TELEWORK EMPLOYEES: ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE INFLUENCE ON JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN THE VIRTUAL SETTING*.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Musadieg, M. Al, Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial

- orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Stocker, V., Lehr, W., & Smaragdakis, G. (2023). *COVID-19 and the Internet: Lessons Learned* (Issue December). <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-049-820231002>
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “ Way ” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE AND BUSINESS SUCCESS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671–1677. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2001/1586>
- Wart, M. Van, Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>