

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Mahasiswa Magang Program Studi Manajemen FBE UII : Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Puspa Riningtyas Susetya*¹, Alldila Nadhira Ayu Setyaning*²

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Correspondence: 20311395@students.uui.ac.id

Received: 6 Maret 2024 | Revised: 10 Maret 2024 | Accepted: 28 Juli 2024

Keywords:

Job Satisfaction ;
Transformasional
Leadership Style ; Work
Environment ; Work
Productivity

Abstract

Internship serves as a means to enhance students' professional knowledge and skills, producing competent graduates in the workforce, and is expected to have competitiveness upon entering the job market. This study aims to observe the consequences of transformational leadership patterns and the work environment on work productivity through job satisfaction among internship participants in the Management Program at the Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia. This study utilizes questionnaires and SPSS testing tools. The results of the study indicate that transformational leadership patterns cause substantial negative effects, but the work environment leads to positive effects on work productivity. Transformational leadership patterns and the work environment have a significant positive influence on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant influence on work productivity. Job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership patterns, but does not mediate the relationship between the work environment and work productivity..

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan
Transformasional ;
Lingkungan Kerja ;
Kepuasan Kerja ;
Produktivitas Kerja

Abstract

Magang merupakan sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesional mahasiswa, menghasilkan lulusan yang kompeten di dunia kerja dan diharapkan memiliki daya saing ketika memasuki dunia kerja. Studi ini bertujuan agar dapat mengamati konsekuensi dari pola kepemimpinan transformasional dan lingkungan ditempat kerja bagi produktivitas kerja melalui kepuasan kerja terhadap peserta magang Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Studi ini menggunakan kuesioner dan alat pengujian SPSS. Hasil studi memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional menyebabkan efek negatif signifikan, tetapi lingkungan kerja menyebabkan efek positif akan produktivitas kerja, pola kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memberi pengaruh positif dan berarti terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja memediasi relasi antara kepemimpinan transformasional, tetapi tidak memediasi relasi antara lingkungan kerja serta daya produksi kerja.

PENDAHULUAN

Dunia semakin maju dengan adanya media ilmu pengetahuan, teknologi dan ilmu komunikasi. Hal ini menuntut individu untuk menyesuaikan keterampilan dan potensinya dengan perkembangan saat ini. Pemerintah dan universitas telah melakukan berbagai kebijakan dan kajian untuk mengetahui kecukupan pendidikan, pelatihan, dan pendidikan tinggi sebagai respons terhadap perkembangan tersebut (Meke et al., 2022). Salah satu pendorong perkembangan tidak hanya didukung oleh sektor industri saja namun juga pada sektor pendidikan tinggi, seperti di Universitas. Salah satu kebijakan pembelajaran yang diimplementasikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD) adalah konsep “KAMPUS MERDEKA”.

(Oyewobi, 2022) menjelaskan bahwa pola kepemimpinan perlu dilakukan secara efektif agar perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis secara efektif dan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Kepemimpinan di dunia saat ini adalah dinamika organisasi yang bertambah kompleks dan populer untuk dilaksanakan. (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019) menjelaskan bahwa organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan merumuskan strategi tepat agar memastikan bahwa karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman secara eksplisit dengan rekan kerja. Lingkungan kerja memiliki ciri-ciri berupa unsur non-fisik dan fisik. Menurut (Obuba, 2023) ukuran produktivitas karyawan tidak boleh hanya berfokus pada organisasi namun pertumbuhan individu karyawan, pertumbuhan pribadi. Karyawan akan lebih produktif ketika mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaiknya. (Dr. Edy Soetrisno, n.d.) kepuasan kerja dijelaskan menjadi pandangan baik dan perilaku yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan pekerjaannya, yang terkait dengan lingkungan kerja, kerjasama di antara rekan kerja dan pimpinan, kompensasi yang diterima, serta aspek fisik dan juga psikologis. Beberapa elemen yang memiliki dampak meliputi peluang pengembangan, stabilitas pekerjaan, tingkat gaji, kebijakan dan kepemimpinan perusahaan, pengawasan, faktor esensial, lingkungan kerja, dimensi sosial pekerjaan, interaksi komunikatif, dan fasilitas.

Penelitian (Ariansy & Kurnia, 2022); (Chandrayuni et al., 2023); (Kawiana et al., 2020); (Silitonga et al., 2020) mengungkap pengaruh lingkungan kerja, konflik kerja, beban kognitif, pola kepemimpinan transformasional, dan keadilan perusahaan terhadap kinerja, produktivitas, kepuasan dalam bekerja, dengan komitmen organisasi, di mana kepuasan kerja kerap memediasi pengaruh faktor-faktor tersebut. Hal ini menunjukkan urgensi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja mahasiswa magang di program studi manajemen.

METODE

Penelitian kuantitatif ini menyelidiki hubungan pola kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja. Populasi 141 mahasiswa magang prodi manajemen FBE UII angkatan 2020, sampel 104 mahasiswa (rumus Slovin). Purposive sampling, data primer kuesioner (google form), data sekunder (buku, jurnal), analisis SPSS.

Perhitungan sampel:

$$n = 141 / (1 + 141 \times 0,05^2) = 104$$

Kisi-kisi kuesioner:

- Kepemimpinan Transformasional (X1): indikator keterlibatan, keyakinan masa depan, tujuan/prinsip.
- Lingkungan Kerja (X2): indikator tempat terang, ventilasi, perabot.
- Produktivitas Kerja (Y): indikator kenyamanan, kewajiban, tenggat.
- Kepuasan Kerja (Z): indikator mendorong orang, jadwal, pengembangan.

Setiap indikator dijabarkan dalam pertanyaan kuesioner.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Dalam studi ini objek penelitian yang diteliti adalah pola kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja, dan juga kepuasan kerja

Tabel : 1
Variabel Operasional

Variabel	Item	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	Kepemimpinan dalam organisasi kami mendorong keterlibatan, kepercayaan diri dan pertumbuhan
	X1.2	Pemimpin saya memiliki keyakinan akan masa depan yang baik di dalam organisasi
	X1.3	Pemimpin saya mempunyai tujuan dan juga prinsip yang terdefinisi dengan baik di dalam organisasi
	X1.4	Pemimpin mampu menginspirasi saya
	X1.5	Pemimpin saya mampu memberikan semangat kerja karyawan ketika bekerja
	X1.6	Pemimpin mendorong saya untuk menjadi kreatif di tempat kerja
	X1.7	Pemimpin mendorong saya untuk mempelajari hal-hal baru

	X1.8	Pemimpin saya memberikan penekanan bukan pada kepentingan pribadi dan keuntungan pribadi
	X1.9	Pemimpin saya ingin turun tangan untuk membantu ketika organisasi dalam keadaan sulit
	X1.10	Pemimpin saya adalah seseorang yang mau mendengarkan kritik/saran dari karyawan
Lingkungan Kerja	X2.1	Tempat kerja saya selalu terang
	X2.2	Kantor saya mempunyai ventilasi yang baik
	X2.3	Mempunyai perabot kerja yang nyaman
	X2.4	Fasilitas toilet di kantor saya memadai dan bersih
	X2.5	Suhu di kantor saya sesuai dan nyaman
	X2.6	Keseluruhan, lingkungan kerja saya higienis dan sehat
	X2.7	Tidak ada kebisingan yang berlebihan di kantor saya
	X2.8	Saya memiliki fasilitas penyimpanan pribadi yang baik
	X2.9	Fasilitas keselamatan dan keamanan selalu tersedia
Produktivitas Kerja	Y1	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya menjadi orang yang lebih menarik di tempat kerja
	Y2	Kenyamanan di tempat kerja menyulitkan saya untuk memenuhi kewajiban kerja saya
	Y3	Kenyamanan di tempat kerja membuat saya memperpanjang tenggat waktu kerja
	Y4	Rekreasi di tempat kerja membuat saya meninggalkan kantor dan menyelesaikan lebih sedikit pekerjaan
	Y5	Rekreasi di tempat kerja menyita waktu yang saya lebih suka habiskan untuk bekerja
	Y6	Saya selalu masuk kerja tepat waktu
	Y7	Saya bisa menuntaskan tugas sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan
	Y8	Saya berkonsentrasi dan juga fokus ketika bekerja
	Y9	Saya berusaha meminimalisir kesalahan dalam bekerja
Kepuasan Kerja	Z1	Saya akan mendorong orang lain untuk bekerja
	Z2	Jadwal kerja saya sangat baik dan memuaskan
	Z3	Saya puas dengan peluang untuk pengembangan profesional
	Z4	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saya.
	Z5	Kemungkinan dan persyaratan untuk naik jabatan sangat memuaskan.
	Z6	Saya puas akan posisi pekerjaan yang saya punya
	Z7	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan

Sumber : Data diolah, 2024

Hasil Pengujian Validitas

Pengujian validitas indeks menunjukkan nilai r_{tabel} yang digunakan sebesar 0,195, $df = n - 2 = 104 - 2 = 102$, dan keadaan signifikan sebesar 0,05. Berdasarkan hasil pengujian validitas yang dilakukan terlihat dari tabel $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan seluruh atribut pola kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja $> 0,195$ dinyatakan valid.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Tabel : 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbac'h Alpha	Rtabel 5%	Keterangan
Pola Kepemimpinan Transformasional	0,637	0,195	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,716	0,195	Reliabel
Produktivitas Kerja	0,667	0,195	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,580	0,195	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2024

Bahwa koefisien *cronbac'h alpha* terhadap pola kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, produktivitas kerja dan kepuasan kerja $> r_{tabel}$ yaitu sejumlah 0,195. Jadi ini menunjukkan bahwa item pertanyaan pada variabel pencarian dapat digunakan.

Hasil Uji Normalitas (Kolmogrov Smirnov)

Tabel : 3
Hasil Pengujian Normalitas

Pengujian	Asympg. Sig (2 – tailed) ^c
Uji Normalitas Tahap 1	0,200
Uji Normalitas Tahap 2	0,51

Sumber : Data telah diolah, 2024

Pada tabel diatas, hasil pada penelitian Kolmogrov-Smirnov Tahap 1 dengan hasil 0,200 pada Asympg. Sig (2 – tailed)^c, artinya nilai tersebut $> 0,05$, dinyatakan normal. Pada penelitian Kolmogrov-Smirnov Tahap 2 dengan hasil 0,051 pada Asympg. Sig (2 – tailed)^c $> 0,05$, dinyatakan normal.

Hasil Pengujian Multikolinearitas

Tabel : 4

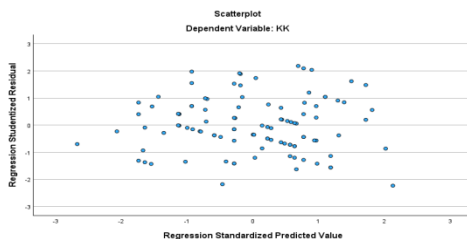
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Pengujian	<i>Collinearity Tolerance</i>	VIF
Uji Multikolinearitas Tahap 1		
Pola Kepemimpinan Transformasional	0,774	1,344
Lingkungan Kerja	0,774	1,344
Uji Multikolinearitas Tahap 2		
Pola Kepemimpinan Transformasional	0,630	1,587
Lingkungan Kerja	0,706	1,416
Kepuasan Kerja	0,690	1,449

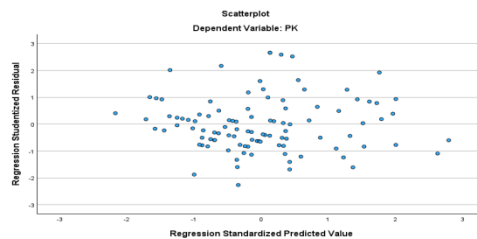
Sumber : Data telah diolah, 2024

Pada tabel diatas, dapat dilihat hasil pada pengujian multikolinearitas langkah 1 dan langkah 2 didapatkan suatu nilai *collinearity tolerance* > 0,01 dan juga kuantitas VIF < 10, maka dari itu persamaan bentuk regresi multikolinearitas tidak terjadi karena tidak terdapat hubungan antar variabel independen.

Hasil Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot)



Gambar. 1 Uji Tahap 1



Gambar. 2 Uji Tahap 2

Sumber : Diolah SPSS, 2024

Berdasarkan kedua bentuk gambar pengujian di atas terlihat bahwa tidak terjadi fenomena heteroskedastisitas karena data tersebar baik diatas maupun dibawah atau di sekitar nilai nol.

Hasil Uji Koefisien Jalur

Tabel : 5
Uji Koefisien *Direct Effect*

Indikator	T-Statistic	Sig	Keterangan
Pola Kepemimpinan Transformasional → Produktivitas Kerja	-2.271	0,025	H1 : Ditolak
Lingkungan Kerja → Produktivitas Kerja	3,292	0,001	H2 : Diterima
Pola Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	4,276	0,001	H3 : Diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	2,327	0,022	H4 : Diterima
Kepuasan Kerja → Produktivitas Kerja	2,588	0,011	H5 : Diterima

Sumber : Data telah diolah, 2024

Dari hasil penelitian, terlihat bahwa pola kepemimpinan transformasional memiliki dampak negatif yang berarti akan produktivitas kerja. Hasil terlihat dari nilai pada $t_{hitung}(-2,271) > t_{tabel}(1,983)$ dengan nilai sig 0,025 yang menandakan bahwa nilai itu $< 0,05$, (H1) ditolak. Hasil penelitian ini juga sama ditemukan oleh Siti Fatimah (2022). Sedangkan, pada (H2) sama dengan penelitian (Wadu Mesthrige & Chiang, 2019) ; (Zamani & Gum, 2019) ; (Nappi et al., 2020), (H3) mendukung penelitian (Oyewobi, 2022) ; (Silitonga et al., 2020) ; (Kawiana et al., 2020), (H4) sama dengan penelitian (Turangan & Setiawan, 2022) ; (Ariansy & Kurnia, 2022) ; (Anasi, 2020) ; (Ariansy & Kurnia, 2022), kemudian (H5) mendukung penelitian (SAEED & S.N. Waghule, 2021) ; (Chandrayuni et al., 2023) ; (Mohammad et al., 2019) memiliki nilai $t_{hitung} > 1,983$. Jadi disimpulkan diterima.

Tabel : 6
Uji Koefisien *Indirect Effect*

Indikator	Indirect Effect	Total Influence	Tes Sobel	Keterangan
Pola Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Produktivitas Kerja	0,115	-0,143	0,038	H6 : Diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Produktivitas Kerja	0,062	0,415	0,056	H7 : Ditolak

Sumber : Data telah diolah, 2024

Berdasarkan tabel menunjukkan (H6) memiliki nilai tes sobel $0,038 < 0,05$, diterima. Mendukung penelitian (Alwali & Alwali, 2022) ; (Hilton et al., 2023) ; (Suroto et al., 2023). Sedangkan, (H7) memiliki nilai tes sobel $0,056 > 0,05$, ditolak. Mendukung juga penelitian (et al., 2018).

Hasil Pengujian Signifikan Simultan (F)

Tabel : 7

Hasil Pengujian Signifikan Simultan (F)

Pengujian	F	Sig
Uji Simultan (F) Tahap 1	22,685	0,001
Uji Simultan (F) Tahap 2	7,693	0,001

Sumber : Data telah diolah menggunakan SPSS V.29, 2024

Tabel memperlihatkan perhitungan $F_{hitung}(22,685) > F_{tabel} (3,09)$ dengan sig $0,001 < 0,05$ dan tabel tahap 2 menunjukkan nilai $F_{hitung}(7,693) > F_{tabel} (2,70)$ dengan sig $0,001 < 0,05$. Berarti memiliki efek yang positif dan berarti.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel : 8

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Variabel	R^2	Persentase
Kepuasan Kerja	0,310	31%
Produktivitas Kerja	0,188	18,8%

Sumber : Data telah diolah, 2024

Tabel tersebut memperlihatkan hasil R^2 pada kepuasan dalam kerja sebesar 0,310 (31%). Pola kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja ini mempengaruhi kepuasan dalam kerja sebesar 31% sedangkan sisanya sebesar 0,690 (69%) termasuk ditentukan variabel lain diluar variabel penelitian. Sedangkan, kedua menunjukkan hasil R^2 0,188 (18,8%) bahwa pola kepemimpinan transformasional, lingkungan dalam kerja, dan kepuasan mempengaruhi produktivitas kerja sebesar 18,8% sementara lainnya sebesar 0,812 (81,2%) termasuk ditentukan variabel lain diluar variabel penelitian.

KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus pada pengaruh pola kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja akan produktivitas kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan analisis hasil penelitian kuesioner, pola kepemimpinan transformasional memberikan dampak negatif terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Pola kepemimpinan transformasional dan juga lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan berarti akan kepuasan kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan juga berarti akan produktivitas kerja mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pola kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen FBE UII. Namun, kepuasan dalam bekerja gagal memediasi hubungan lingkungan ditempat kerja dan produktivitas kerja pada mahasiswa magang di Program Studi Manajemen FBE UII. Penelitian ini adanya beberapa keterbatasan. Jadi, untuk meningkatkan cakupan riset sebaiknya tidak hanya terbatas pada mahasiswa magang Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, melainkan juga perlu diumumkan lebih luas.

DAFTAR RUJUKAN

- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Anasi, S. N. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6–7), 377–398. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2019-0135>
- Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, 2(1), 1–23. <https://doi.org/10.31603/bmar.v2i1.6820>
- Chandrayuni, M. A., Putra, I. G. C., & Parwita, G. B. S. (2023). The Influence of Work Conflict, Workload on the Productivity of New Refrez SPA Therapists

- Mediated by Job Satisfaction. *Social Science and Humanities Journal*, 7(08), 3155–3175. <https://doi.org/10.18535/sshj.v7i08.814>
- Dr. Edy Soetrisno, M. S. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. <https://books.google.co.id/books?id=OhZNDwAAQBAJ>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Kawiana, Ig. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How Transformational Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 454. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Meke, K. D. P., Astro, R. B., & Daud, M. H. (2022). Impact of the Independent Campus Learning Policy (MBKM) at private Universities in Indonesia. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 675–685. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>
- Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725–748. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0191>
- Nappi, I., de Campos Ribeiro, G., & Cochard, N. (2020). The interplay of stress and workspace attachment on user satisfaction and workspace support to labour productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 215–237. <https://doi.org/10.1108/JCRE-05-2019-0026>
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(01), 89–115. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.121007>
- Oyewobi, L. O. (2022). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 2016. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069>
- SAEED, O. A., & S.N. Waghule. (2021). "Exploring the Association between Job Satisfaction and Productivity: Empirical Evidence from India." *Studies in Economics and Business Relations*, 2(1), 60–71. <https://doi.org/10.48185/sebr.v2i1.301>
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). the Relationship Of transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 108–119.
- Suroto, E., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Di Smk Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 54–63. <https://doi.org/10.59024/jipa.v1i2.111>

- Turangan, J. A., & Setiawan, F. P. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Organization Culture on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 07(04), 36–44. <https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.7403>
- Wadu Mesthrige, J., & Chiang, Y. H. (2019). The impact of new working practices on employee productivity: The first exploratory study in Asia. *Journal of Facilities Management*, 17(2), 122–141. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2018-0020>
- Zamani, Z., & Gum, D. (2019). Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 234–253. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2018-0028>