

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Latar Belakang Teori

Manajemen ketenagakerjaan tentang sumber-daya-manusia adalah penggerak utama suatu organisasi untuk melaksanakan segala kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebagai penggerak terpenting, manusia harus mempunyai keterampilan yang baik. Semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia maka akan semakin baik pula hasilnya, namun jika kemampuan sumber daya manusianya rendah, walaupun organisasi mempunyai sarana dan prasarana yang memadai maka hasilnya akan buruk. Keterampilan manusia menghasilkan kinerja yang unggul dipengaruhi oleh beberapa faktor dan variabel, seperti perilaku organisasi yang menurut Timothy A Judge dalam (Abdul Ghofar, Sukemi, 2023) menjelaskan bahwa Penelitian tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur mempengaruhi perilaku dalam organisasi dikenal sebagai perilaku organisasi. Perilaku organisasi mempunyai tujuan untuk meningkatkan keefektifan dalam suatu institusi atau organisasi dengan menerapkan ilmu pengetahuan. Adapun faktor lain yang mempengaruhi perilaku organisasi dan manajemen kinerja seperti sikap karyawan, motivasi kerja, tingkat kepuasan kerja, kerjasama tim, komunikasi efektif, manajemen stres, kepemimpinan, manajemen kinerja, dan penilaian prestasi kerja serta kompensasi, disiplin kerja, kemampuan kerja dan kondisi kerja. Namun dalam penelitian ini peneliti membatasi diri pada evaluasi sistem kerja dengan cara *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) serta budaya organisasi dengan kepuasan kerja berdasarkan latar belakang teoritis sebagai berikut.

2.2. *Work-from-home* (WFH)

2.2.1. Pengertian *work-from-home* (WFH)

Sistem kerja secara *work-from-home* (WFH) merujuk pada kegiatan bekerja yang dilakukan di rumah tanpa harus pergi ke kantor. Tak jarang sistem kerja jarak jauh ini seringkali disebut dengan istilah *remote working*. Pekerja tidak perlu lagi melewati perjalanan menuju kantor, hanya perlu menyiapkan gadget untuk kebutuhan produktivitasnya di rumah.

Berdasarkan fakta dari hasil riset *McKinsey*, sekitar 80 % pekerja lebih menyukai bekerja dengan cara *work-from-home* (WFH) dan 20 % menyukai kerja dengan cara *work-from-office* (WFO). Persentase ini menerangkan bahwa wabah Covid19 sedikit banyak telah memotivasi banyak karyawan yang lebih suka bekerja dengan cara *work-from-home* (WFH). Riset ini juga menerangkan bahwa 41 % karyawan merasa lebih bersemangat dan produktif dan 28 % merasa produktivitas kerjanya secara *work-from-home* (WFH) serta *work-from-office* (WFO) sama besarnya (Kinobi, 2023). Menurut Richardo dan Writer dalam (Ibadhi GA, Tambunan LA, 2021) *Work-from-home* (WFH) merupakan hasil dari penggunaan teknologi modern yang mengarah pada peningkatan keandalan. Ini berarti semakin banyak pengguna Internet yang bertemu dan berinteraksi secara online, membuat pekerjaan mereka semakin mudah. Menurut Rakha dalam (Setiawan NS, Fitrianto AR, 2021) *Work-from-home* (WFH) merupakan kegiatan kerja karyawan dari rumah. Kegiatan bekerja di rumah (*work-from-home*) yaitu usaha pelaku usaha untuk memastikan keselamatan & kesehatan pegawainya dengan mematuhi peraturan pemerintah mengenai pedoman bekerja dari rumah sebelum terjadinya pandemi COVID19.

Menurut Ashal dalam (Sormin, Tobing, & Marpaung, 2021) *work-from-home* (WFH) merupakan suatu istilah bekerja dari jarak jauh atau (*Remote Working*), lebih tepatnya

melaksanakan tugas atau kerja yang biasanya dilaksanakan dikantor dari rumah. *Work-from-home* (WFH) merupakan suatu pekerjaan/beban kerja yang pada mulanya dikerjakan dikantor atau *Work-from-office* (WFO), kemudian oleh karyawan dilakukan di rumah atau *Work-from-home* (WFH) untuk menjalankan tugas serta tanggung jawab yang sudah menjadi miliknya yang telah diberikan oleh perusahaan pada suatu waktu. *Work-from-home* (WFH) suatu kegiatan pegawai yang bekerja dari rumah. (Alimuddin, 2021). Menurut Mustajab dalam (Devitasari A, Ratnawati S, 2022) *Work-from-home* (WFH) adalah praktik yang “melarang” karyawan untuk bekerja di kantor atau berkumpul di dalam ruangan, dan mengharuskan karyawan untuk bekerja dari rumah dengan tanggung jawab & tugas yang diberikan, hal ini di istilahkan dengan *work-from-home* (WFH) atau bekerja dirumah.

Menurut van Meel dalam (Irawanto, Novianti, & Roz, 2021) *Work-from-home* (WFH) memiliki konsep yaitu:

“The concept of working from home was first put forward in the 1970s as telework or telecommuting, a new alternative in performing work from different locations (office, home, or another place) using technological assistance.”

Artinya: Konsep bekerja dari rumah pertama kali dikemukakan pada tahun 1970-an sebagai *telework* atau *telecommuting*, alternatif baru dalam melakukan pekerjaan dari lokasi berbeda (kantor, rumah, atau tempat lain) dengan menggunakan bantuan teknologi. *Work-from-home* (WFH) adalah strategi yang diterapkan banyak organisasi semenjak terjadinya penyebaran COVID-19. Namun *Work-from-home* (WFH) dipandang memiliki kelebihan dan kekurangan yang harus diterima baik oleh organisasi maupun karyawannya (Alimuddin, 2021).

Mungkasa dalam (Alimuddin, 2021) membahas pro dan kontra *work-from-home* (WFH), Manfaat pertama bagi pegawai yaitu *work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan bekerja dan berkeluarga, manfaat kedua yaitu waktu perjalanan ke kantor dapat dikurangi serta penghematan bahan bakar dan manfaat yang ketiga yaitu mengendalikan jadwal atau jam kerja serta dapat memilih suasana kerja sendiri. Kelebihan atau manfaat bagi organisasi mencakup peningkatan semangat kerja, berkurangnya kemalasan dan ketidakhadiran, serta penguatan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang ramah keluarga (*family-friendly*). Bagi karyawan kekurangannya yaitu mereka sudah biasa akan kondisi kantor yang tradisional, kurang jelasnya batasan antara kerja di kantor dan rumah serta sulitnya berkordinasi. Disisi lain organisasi mengalami beberapa kelemahan antara lain manajer yang kurang percaya terhadap karyawannya, sulit beradaptasi serta akan kesulitan juga dalam mengkordinasikan jadwal rapat untuk pekerjaan yang membutuhkan kerjasama team (*Team-work*) yang tinggi dan ada beberapa karyawan tidak dapat bekerja tanpa pengawasan.

Ada tiga aspek keuntungan dan kerugian dalam penerapan *work-from-home* (WFH) yaitu: ekonomi, teknologi, dan sosial. Dimana ada lima manfaat bagi karyawan dalam aspek ekonomi berupa luluasa dalam menentukan waktu kerja, waktu perjalanan menuju kekantor dapat dikurangi, hemat biaya transportasi atau bahan bakar, dapat menghindari adanya politik di kantor, dan dapat peningkatan semangat, komitmen, kepuasan kerja karyawan (Alimuddin, 2021). Dari aspek ekonomi ada tujuh kekurangan dalam menerapkan *work-from-home* yaitu secara langsung wawasan pengetahuan tidak dapat, interaksi & hubungan antar karyawan mengandalkan jaringan data, kesalahpahaman dapat terjadi antar karyawan dan prosedur kerja karyawan mengandalkan pada jaringan sosial didalam kantor, biaya kegiatan

rumah tangga meningkat, lingkungan kerja kurang mendukung, dan alat kerja di rumah dan di kantor terduplikasi (Alimuddin, 2021).

Work-from-home mempunyai arti kerja dari rumah yang sering di singkat dengan WFH. *Work-from-home* digambarkan dengan kegiatan atau pekerjaan karyawan yang berada di luar kantor atau dengan kata lain bekerja dari rumah (Fitria, Nurul Jannah, 2020). WFH adalah jenis kerja yang fleksibel (*flexible-working*), yaitu jenis konsep kerja jarak jauh yang memungkinkan perusahaan hanya mempekerjakan 25 % dengan syarat tertentu dan sisanya 75 % karyawan bekerja secara *work-from-home* (WFH) . Bagian Personalia akan menggunakan teknologi yang tersedia untuk pencatatan kehadiran karyawan yang melakukan WFH, rencana kerja karyawan yang jelas & terstruktur bagi karyawan haruslah dibuat oleh kantor, untuk mengisi jadwal tersebut dengan hasil kerja yang mereka berikan satu hari sebelumnya, serta apa yang akan mereka kerjakan di hari berikutnya (J.Y. Mongkol., V.P.K. Lengkong G.M, Sendow 2021).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka secara konseptual dapat disintesisakan bahwa *Work-from-home* (WFH) adalah kegiatan karyawan yang bekerja dari rumah atau kerja jarak jauh (*Remote Working*) yang dilakukan dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sudah menjadi miliknya yang diberikan oleh perusahaan pada satu masa, dimana dalam pelaksanaannya terdapat kelebihan dan kekurangannya dari aspek ekonomi, teknologi, dan sosial.

2.2.2. Manfaat *Work-from-home* (WFH)

Secara teknis, karyawan dapat menerima manfaat berupa informasi dari eksternal perusahaan dalam penerapan *work-from-home* (WFH) tersebut. Karyawan dapat menerima informasi yang lebih luas dari berbagai sudut pandang yang mendukung pekerjaannya

(Alimuddin, 2021). Kami akan mengkaji keuntungan dan kerugian dalam penerapan bekerja dari rumah (WFH) dari tiga aspek: ekonomi, teknologi, dan sosial. Di sisi ekonomi, karyawan menerima lima keuntungan berupa bisa leluasa mengatur waktu kerja, mengurangi waktu perjalanan ke kantor, mengurangi biaya bahan bakar, menghindari dari politik dikantor, dan meningkatkan semangat kerja, keterikatan kerja, kepuasan kerja serta Pendapatan dan keterampilan. (Setiawan NS, Fitriant AR, 2021)

2.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work-from-home* (WFH)

Menurut Susanti dalam (Alimuddin, 2021) Ada lima faktor keberhasilan bekerja dari rumah atau *Work-from-home* (WFH) pertama konsep perumusan sistem kerja yang terarah, kedua pelaksanaan pelatihan manajer, ketiga penguatan sistem komunikasi, keempat sosialisasi sistem alur pengenalan bekerja dari rumah, dan kelima mengevaluasi efektivitas sistem penerapan *Work-from-home* (WFH)

2.2.4. Indikator-Indikator *work-from-home* (WFH)

Indikator *work-from-home* (WFH) menurut Timbal dan Mustabsat dalam (Syahban, Leila 2021) antara lain:

1.7.7. Lingkungan-kerja yang fleksibel

Lingkungan-kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memutuskan, kapan dimana dan bagaimana mereka berpartisipasi.

1.7.8. Gangguan stress

Gangguan stress dapat disebabkan oleh stimulus yang berubah menjadi berat dan berkepanjangan sehingga seseorang sulit menghadapinya dan biasanya muncul karena permasalahan hidup dan gangguan sehari-hari.

1.7.9. Kedekatannya dengan keluarga

Bagi seseorang peranan keluarga sangatlah penting dalam menunjang seseorang dalam semua kegiatan & aktifitasnya.

1.7.10. Waktu tempuh perjalanan

Waktu tempuh perjalanan merupakan waktu yang digunakan dalam menempuh jarak tertentu.

1.7.11. Keseimbangan & Kesehatan Kerja

Menjaga keseimbangan & kesehatan kerja bagi seseorang merupakan hal yang penting dan diperhatikan untuk mencapai prestasi kerja yang terbaik.

1.7.12. Produktivitas & kreatifitas yang tinggi.

Dibutuhkan kreativitas untuk terus-menerus memunculkan ide ketika menyelesaikan suatu masalah..

1.7.13. Memisahkan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri

2.3. *Work-from-office* (WFO)

2.3.1. Pengertian *Work-from-office* (WFO)

Sistem bekerja secara *Work-from-office* (WFO) adalah sistem kerja tradisional yang mana pekerja seperti biasa pergi ke kantor terlebih dahulu. Istilah lain dari *Work-from-office* (WFO) yang cukup terkenal adalah *on-site. Work from office* (WFO) di Indonesia saat ini memiliki peraturan tersendiri melalui Instruksi menteri Dalam Negeri untuk PPKM Jawa-Bali pada nomor 10 dan luar Jawa-Bali pada nomor 11. (Kinobi, 2023). Hasil survei IDN Times menunjukkan bahwa banyak pekerja di Indonesia yang justru merasa lebih produktif ketika *Work-from-office* (WFO). Selain itu, *Work-from-office* (WFO) mempermudah komunikasi sesama pekerja hingga merasa *work-life balance* terasa lebih

baik daripada *Work from home* (WFH). Meski demikian, *Work-from-office* (WFO) cukup menguras tenaga bagi pekerja karena harus mobilitas ke kantor (Kinobi, 2023). WFO adalah pegawai yang ditentukan untuk berkeja dikantor demi adanya keseimbangan antara pekerja yang melakukan pekerjaan dari rumah dan dikantor adanya pekerja yang melakukan proses produksi dan evaluasi (J.Y. Mongkol., V.P.K. Lengkong G.M, Sendow 2021).

Menurut Kinobi, 2023, *Work-from-office* (WFO) adalah sistem kerja yang sudah sejak dulu dilakukan, tentunya setiap orang memiliki cara tersendiri untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Misalnya, untuk menghemat biaya mobilitas mengurangi biaya untuk hiburan. Selain itu, tetap menjaga proses agar tidak terkena wabah Covid19. Menurut Bisma, 2023 *Work-from-office* (WFO) merupakan kegiatan untuk mengerjakan semua pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dengan pergi ke kantor, menurut Putri, Vanya Kurunia 2023 pekerjaan kantor atau *work-from-office* (WFO) adalah aktivitas yang meliputi kegiatan berkomunikasi yang disampaikan secara langsung, membuat warkat secara tertulis dan juga membuat sesuatu hal yang disimpulkan dalam bentuk laporan dan menurut Utami FA 2020, WFO adalah singkatan dari *work-from-office* atau bekerja dari kantor.

Menurut (Suzana, Dara dkk 2022) WFO atau berkerja dari kantor merupakan kebalikan dari WFH, dimana karyawan berkerja dalam suatu lingkungan atau kantor yang berkerjasama dan saling berinteraksi antar sesama karyawan dalam satu tujuan organisasi, dimana terdapat fasilitas-fasilitas yang mendukung efisiensi pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi dalam berkerja. Menurut Warta Ekonomi Online dalam (Syahban, Leila 2021), WFO adalah singkatan dari *work-from- office* atau bekerja dari kantor dan menurut Nurul Jannah Lailatul Fitria dalam (Syahban, Leila 2021) *work-from-office* (WFO) adalah bekerja dari kantor dalam masa pandemi dengan menyesuaikan protokol

kesehatan. Menurut Febri Yanti 2020, WFO atau *work-from-office* adalah bekerja dan melakukan pekerjaan dari kantor seperti biasa dan melakukan absensi langsung ketika masuk ke dalam kantor. Ini sering digunakan terutama ketika sebelum masa PSBB atau beberapa juga kembali menerapkan ketika peraturan sudah mulai dilonggarkan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka secara konseptual dapat disintesis bahwa *Work-from-office* (WFO) adalah kegiatan kerja karyawan demi adanya keseimbangan antara pekerja yang melakukan pekerjaan dari rumah dan dikantor yang berkerjasama dan saling berinteraksi antar sesama karyawan dalam satu tujuan organisasi, dimana terdapat lingkungan kerja dan fasilitas-fasilitas yang mendukung efisiensi pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat termotivasi dalam bekerja.

2.3.2. Kelebihan dan kekurangan *Work-from-office* (WFO)

Menurut Rizka Maria Merdeka, 2023 kelebihan dan kekurangan *work-from-office* (WFO) antara lain:

Kelebihan *Work-from-office* (WFO)

1. Lebih baik dan efektif

Bekerja di kantor lebih efektif dibandingkan *work-from-home* (WFH). Begitu jam atau waktu kerja dimulai seluruh karyawan wajib melaksanakan pekerjaannya. Saat bekerja karyawan dapat fokus bekerja tanpa terganggu oleh pekerjaan rumah tangga.

2. Komunikasi lebih efektif dengan rekan kerja

Bagi kebanyakan orang, komunikasi tatap muka lebih baik daripada berbicara melalui telepon. Ikatan dalam tim kerja antara rekan kerja dan manajer juga diperkuat.

3. Melatih disiplin

Dengan bekerja di kantor seluruh karyawan dilatih disiplin untuk wajib bangun lebih pagi,

tiba di kantor sesuai waktu yang ditentukan, dan istirahat sesuai jadwalnya. Dengan *work-from-office* (WFO) waktu karyawan terdistribusi dengan relatif baik, hal ini tentunya baik bagi kesehatan fisik maupun kedisiplinan.

4. Mengurangi stress

Pertemuan dengan rekan kerja di kantor adalah hal penting yang dibutuhkan seseorang dalam bersosialisasi. Dimana bersosialisasi melalui tawa dan canda dalam berkomunikasi santai dapat mengurangi stress.

5. Tim manajemen lebih mudah

Work-from-office (WFO) dapat mempermudah dalam mengelola administrasi serta pengorganisasian kerjasama tim. Evaluasi kerjasama tim dan pemantauan akan lebih mudah dilaksanakan jika dibandingkan *work-from-home* (WFH)

2.3.3. Kekurangan *Work-from-office* (WFO)

1. Menambah tekanan kerja.

Pimpinan akan mengawasi langsung pekerjaan karyawan disekitarnya jika mereka bekerja di kantor. Secara khusus, pemimpin yang mengupayakan kesempurnaan kadang-kadang mengharuskan karyawannya bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang diharapkan, bahkan mungkin meminta karyawannya bekerja lembur di kantor. Bagi sebagian orang, hal ini merupakan salah satu tekanan yang muncul saat mereka bekerja di kantor.

2. Waktu perjalanan yang Boros

Walaupun waktu kerja di kantor sebanyak 8 jam sehari, akan tetapi kenyataannya para pekerja khususnya di Jakarta waktunya lebih banyak dihabiskan untuk bekerja dari pada aturan yang berlaku. Para pekerja banyak yang pergi berangkat dari rumah untuk bekerja

pada pagi hari dan pulang kembali saat waktu telah larut malam.

3. Biaya transportasi dan makan yang boros

Transportasi yang dibutuhkan untuk pergi dan pulang kerja dari kantor adalah pengeluaran yang wajib dianggarkan. Selain itu, ada tambahan biaya bulanan yang berupa biaya makan (siang dan malam) juga mempengaruhi pengeluaran bulanan. Bagi pelaku bisnis ada tambahan biaya yang tidak perlu dalam pengelolaan dikantor karena AC, lampu-lampu, komputer dan lainnya tetap menyala saat jam kantor atau *work-from-office* (WFO).

4. Tidak fleksibel (*in-efisiensi*)

Work-from-office (WFO) memang tidak mudah dan tidak fleksibel dimana jam kerjanya tetap dan harus dipatuhi oleh semua karyawan. Dengan perkembangan zaman saat ini jam kerja tidak fleksibel sudah tidak tepat diterapkan karena saat ini faktanya sebagian besar pekerjaan dapat dikerjakan dari lokasi mana saja.

Menurut Rizky Seli Pratama dalam (Syahban, Leila 2021), beberapa kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan *Work-from-office* (WFO) yaitu:

2.3.4. Kelebihan *Work-from-office* (WFO)

1. Efektivitas

Pekerjaan yang dilakukan dikantor efektif hasilnya karena kita didorong untuk bekerja keras dan fokus pada pekerjaan.

2. Minimalisir stres

Bekerja dari kantor akan meminimalisir stress karena bisa bertemu dengan teman-temanmu, kerja berat pun bisa terasa mudah karena kamu bisa selingi waktu untuk bermain dan berbagi cerita yang positif.

3. Dapat langsung melihat pekerjaan

Hal ini dapat mengurangi kesalahan atau *miscommunication* dalam pekerjaan. Dengan pemahaman terhadap aspek-aspek penting pada perintah kerja yang jelas, pengaruhnya akan berdampak pada maksimalnya hasil kerja. Bekerja saat WFO bagi karyawan yang bekerja secara fisik dimana proses pekerjaannya akan lebih mudah karena kantor telah menyediakan segala fasilitas yang dibutuhkannya.

4. Memelihara kebiasaan baik

Anda akan tetap sehat jika melaksanakan beberapa kebiasaan yang baik diantaranya bangun pagi, sarapan pagi, setiap pagi berjalan kaki agar tetap dalam kondisi sehat jasmani dan rohani. Untuk keperluan pribadi seperti berantai, istirahat tidur dan bekerja anda dapat mengatur waktunya sendiri secara seimbang. Keseimbangan aktifitas keseharian yang baik akan berdampak pada kesehatan Anda sendiri.

2.3.5. Kekurangan *Work-from-office* (WFO)

1. Biaya (*cost*)

Jika dibanding dengan wfh, biaya (*cost*) wfo untuk akomodasi dan perjalanan akan lebih tinggi. Jumlah tagihan bulanan untuk bahan bakar saja bisa lebih dari 1 juta. Anda tidak mengetahui berapa banyak pertemuan dalam 1 bulan sehingga Anda perlu mengisi uang digital untuk biaya perjalanan serta pulsa dengan lebih banyak. Di kota besar pengeluaran untuk makan akan relatif tinggi juga dan Anda harus dapat mengelola keuangan dengan memperhatikan bahwa biaya pengeluaran harus lebih sedikit dibanding dengan pendapatan.

2. Kerja di-bawah tekanan (*work-under-pressure*)

Ada banyak atasan dan pemimpin langsung memperhatikan pekerjaan karyawan yang

bekerja di kantor yang membuat Anda stress karena sulit dan tidak mampu untuk berkonsentrasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hasil pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, tanpa ada waktu bersantai selain pada waktu istirahat yang telah ditentukan saja.

2.3.6. Indikator *work-from-office* (WFO)

Menurut Anggreany Hustia dalam (Syahban, Leila 2021), yang menjadi indikator WFO dalam peningkatan kinerja pegawai di masa pandemi adalah:

1. Motivasi-kerja

Pada saat pandemi motivasi kerja sebagai faktor pendorong seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan mutlak diperlukan. Dalam pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan. Dari segi kebutuhan fisiologis, menghadapi masa pandemi ini istirahat dan asupan makanan harus tetap diperhatikan. Dari segi kebutuhan keselamatan dan keamanan, bekerja dalam kondisi WFO berdampak pada kecemasan dan ketakutan akan terpapar virus covid 19 karena mudahnya virus ini tersebar. Dan dari segi kebutuhan hubungan social, dampak pandemi yang terjadi membuat harus adanya pembatasan dalam melakukan hubungan sosial (*social distancing*).

2. Lingkungan-pekerjaan

Suasana dan kondisi tempat kerja berkaitan dengan lingkungan-kerja, dimana semakin baik lingkungan-kerja tersebut maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya. Diperlukan perhatian khusus terhadap luas ruang bekerja, ventilasi-udara, karyawan yang bekerja harus dikurangi karena ada pembatasan (*social- distancing*) dan memastikan berkurangnya sirkulasi udara yang tidak baik

3. Disiplin kerja

Disiplin-kerja adalah sikap kesiapsiagaan seseorang serta kerelaannya dalam mentaati serta mengikuti norma-norma aturan yang berlaku dilingkungan kerjanya. Pada saat pandemi, disiplin kerja adalah memastikan bahwa semua karyawan harus patuh terhadap seluruh aturan perusahaan. Agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman & lancar maka karyawan wajib mematuhi seluruh aturan perusahaan yang telah disepakati. Perusahaan berharap karyawannya tidak menyia-nyiakan waktu kerja yang telah diberikan dengan memanfaatkannya secara maksimal sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tercapai. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada karyawan jika sesuai target & jangka waktu yang diberikan perusahaan maka karyawan tersebut memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

4. Tingkat kehadiran (*absensi*)

Karyawan disebut mempunyai disiplin tinggi dapat diketahui dari tingkat kehadiran yang tinggi atau tingkat ketidakhadiran yang rendah.

2.4. Budaya Organisasi

2.4.1. Pengertian budaya organisasi

Mulyadi & Rivai dalam (Damanik, et al., 2022) menuturkan budaya organisasi adalah suatu kerangka yang merupakan tolok ukur dalam berperilaku maupun sebagai penentu keputusan bagi tenaga kerja dan mengarahkan tindakan demi memperoleh tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang diyakini bersama nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan dianut oleh para anggota yang mengarahkan perilaku daripada anggota organisasi tersebut (Supriono, 2018), Menurut

Witte & Muijen dalam (Sutoro, Arsid, Wahyudi, & Subarto, 2022) budaya-organisasi merupakan suatu sistem struktur sosial yang dipahami dan diyakini sebagai nilai-nilai yang mengatur pola kerja suatu organisasi. Jadi suatu budaya tersebut di bangun lewat hubungan antar karyawan pada sistem manajemen organisasi yang berujung pada kesepakatan & kerjasama perilaku kerja tertentu. Menurut Kasmir dalam (Damanik, et al., 2022) Budaya organisasi sebagai aspek yang turut memberi pengaruh ke kinerja, berupa kebiasaan ataupun norma yang ada di suatu lembaga. Norma tersebut merancang segala sesuatu yang diberlakukan pada suatu-organisasi serta harus dipatuhi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kebiasaan dalam mematuhi norma-norma dalam organisasi tersebut.

Menurut Deal & Kennedy dalam (Sutoro, Arsid, Wahyudi, & Subarto, 2022) mengemukakan, budaya adalah sosial organisasi yang berbicara soal etika dan norma kerja. Dalam konteks ini, orang-orang terikat secara emosional, sehingga budaya mempengaruhi bagaimana perasaan pegawai terhadap organisasi (pekerjaan, perusahaan, pimpinan, dan sebagainya). Menurut Jhon dalam (Nurhasanah, Jufrizen & Tupti Z,2022) Budaya organisasi yaitu landasan yang dibuat, diketemukan dan ditingkatkan oleh suatu kelompok saat belajar bagaimana menghadapi persoalan *adaptasi external* serta *integrasi internal* yang sudah berjalan baik dimana pola ini anggapan sah, karenanya diberi pelajaran yang benar kepada anggota baru cara memandang, berpikir dan merasakan tantang masalah-masalah yang mereka hadapi.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai nilai, dan tingkah laku yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, inovasi,

prestasi kerja, keakraban dan kesatuan serta integritas yang dimiliki oleh organisasi, yang menjadi pedoman atau norma bagi semua anggota organisasi dengan kesamaan perilaku dalam menyelesaikan semua masalah baik dari eksternal maupun internal organisasi dalam mendukung perkembangan serta pertumbuhan organisasi (Tuala, 2020)

Budaya organisasi adalah nilai-nilai serta pola-pola dan diamalkan oleh anggota-anggota dari organisasi-organisasi tertentu. Secara sistem, budaya organisasi termasuk dalam lingkungan system (Soelistyo, Setyaningrum, Aisyah, Sahir, & Purwati, 2022). Kata budaya (*culture*) berasal dari disiplin ilmu *Antropologi*; dengan tokohnya Killman. Diartikan sebagai falsafa, ideologi, nilai-nilai, kepercayaan, dugaan, harapan serta sikap yang secara bersama-sama dimiliki dan mengikat masyarakat. Sedangkan organisasi sebagai alat bantu manusia yang berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat atau instrument. Jadi, ketika seseorang mendirikan sebuah organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar semua orang yang terlibat didalamnya dapat mencapai tujuan lainnya yang efektif dan mudah dicapai. (Enny, 2019)

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam (Enny, 2019) mengemukakan, Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah kumpulan ide atau gagasan yang tersirat dan dimiliki oleh kelompok tertentu dan membentuk cara bagaimana organisasi berintegrasi dengan berbagai lingkungan. Jika simpulkan budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai yang dijadikan pedoman oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta tindakannya didalam sebuah organisasi. Terdapat 3 (tiga) tingkatan budaya organisasi:

1. Artefak (*artifact*)

yaitu benda-benda yang bersama-sama dalam mendefinisikan dan menunjukkan budaya

yang sebenarnya kepada orang-orang yang peduli terhadap budaya tersebut. Jasa/layanan, produk dan pola perilaku anggota organisasi adalah sesuatu yang termasuk dari kata artefak.

2. Nilai yang dianut (*espoused-values*)

yaitu ungkapan atas alasan yang ditawarkan organisasi dalam mendukung aktifitas tertentu.

3. Anggapan dasar (*basic-assumption*)

yaitu keyakinan yang keberadaannya diyakini oleh anggota organisasi. Cara yang sesuai yang telah ditetapkan budaya adalah melakukan sesuatu didalam suatu organisasi yang acapkali dilakukan melalui anggapan/asumsi.

Aspek-aspek budaya organisasi Disadur dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Mangkunegara (Serafica Gischa, 2023), banyak dimensi yang membedakan budaya. Berikut aspek-aspek budaya organisasi, yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, dan norma adat.

3. Nilai-nilai dominan

Yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

4. Filosofi

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya misalnya, “Konsumen adalah Raja”

5. Peraturan-peraturan

Merupakan aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka secara konseptual dapat disintesis bahwa Budaya-organisasi adalah suatu pola berupa asumsi atau gagasan dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai, etika dan tingkah laku yang di ciptakan dan dikembangkan secara bersama sama dalam suatu oraganisasi, nilai-nilai tersebut sebagai pedoman bagi sumber-daya-manusia didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta tindakannya didalam sebuah organisasi tersebut yang mana manfaat dan tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan juga agar semua orang yang terlibat didalamnya dapat menyelaraskan segala tanggung jawab serta tugas yang dimiliki karyawan dengan bekerjasama agar tujuan dapat tercapai lebih mudah dan lebih efektif.

2.4.2. Fungsi budaya organisasi

Menurut Robbins, dalam (Supriyatno, 2018) budaya-organisasi berfungsi sebagai berikut :

1. Budaya berfungsi sebagai pembeda dengan organisasi lain.

2. Budaya berfungsi sebagai jati diri organisasi
3. Budaya berfungsi sebagai komitmen yang mementingkan
4. kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi.
5. Budaya berfungsi sebagai alat pemersatu sosial dalam suatu organisasi
6. Budaya berfungsi sebagai pemandu dan mekanisme pembentuk makna serta pengedali dalam pembentukan sikap dan perilaku pegawai.

Budaya-kerja mempunyai fungsi dan kegunaan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, tidak akan mudah bagi suatu organisasi dalam menerapkan tugas serta tanggung jawab kepada karyawannya jika tanpa adanya budaya organisasi. (Sembiring & Winarno, 2020)

4.2.3. Indikator-indikator budaya-organisasi

Menurut pendapat Mckenna dalam (Soelistyo, Setyaningrum, Aisyah, Sahir, & Purwati, 2022) budaya organisasi memiliki indikator sebagai berikut:

1. Hubungan antar sesama manusia
2. Keyakinan masing masing anggota dalam suatu organisasi bahwa mereka dapat dipercaya dan diterima dengan baik dalam suatu organisasi di sebut sebagai hubungan antar sesama manusia.
3. Kerjasama
4. Kemampuan dan keterampilan seorang pekerja dalam bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan hal ini di sebut kerjasama.
5. Penampilan dan gaya
6. Merupakan kesan terhadap orang lain yang dibuat oleh seseorang dalam berpenampilan

dan bergaya. Contohnya keserasian gaya dalam berpekaian dan berpenampilan.

Menurut Simanjuntak dalam (Damanik, et al., 2022¹) mengemukakan bahwa indikator budaya organisasi, yaitu: Kejelasan pembagian kerja, Keseimbangan beban kerja, Mekanisme kerja dan arus informasi, serta Efektivitas pengawasan. Menurut Sulaksono dalam (Daslim, Syawaluddin, Okta, & Sumarsan, 2023), budaya-organisasi memiliki indikator sebagai berikut:

1. Resiko diperhitungkan secara inovatif, pengertiannya adalah bahwa semua masalah yang beresiko mengalami kerugian bagi suatu organisasi secara umum mendapatkan perhatian secara khusus oleh karyawannya.
2. Setiap masalah dalam melakukan pekerjaan diteliti secara cermat dan diperhatikan secara mendetail oleh karyawan yang melakukan tugasnya.
3. Orientasinya pada hasil akhir. Melalui pembinaan terhadap staff bawahannya seseorang manajer dapat memberdayakan dan mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi, dan anggotanya.
4. Semua orientasinya pada kepentingan pegawai. Team kerja (*team-work*) adalah salah satu kinerja dan keberhasilan suatu organisasi yang dapat dibentuk oleh manajer dengan melakukan pembinaan yang baik terhadap karyawannya.
5. Semangat didalam bekerja. Kinerja karyawan yang sesuai dengan standar yang diperlukan dalam melaksanakan tugas akan menghasilkan tingginya produktivitas dalam bekerja seperti kualifikasi kemampuan & keahlian (*ability&skill*) untuk memenuhi syarat produktivitas dan disiplin serta ketaatan yang tinggi yang harus dilakukan.
6. Menjaga stabilitas bekerja & mempertahankannya. Agar tetap bugar para pegawai harus dapat menjaga kesehatannya dengan mengkonsumsi makanan-makanan dengan tingkat

gizi yang tinggi yang dikonsumsi secara teratur.

Indikator-indikator daripada budaya-organisasi menurut-Schein didalam (Dianmas & Hermiati, 2023) yaitu melakukan kerjasama yang aktif terhadap unit kerja lain dengan individu-individu, memberi saran serta kritik dan saling menghargai, selalu ikut serta untuk proses meningkatkan kinerja dan keilmuan, antara kata serta perbuatan selaras, selalu ikut serta dalam perubahan baik internal ataupun external, dalam bekerja selalu bertanggung jawan, disiplin dan dapat memberikan jalan keluar atas permasalahan dengan tepat dan cepat.

4.5. Kinerja Kerja

2.5.1. Pengertian kinerja kerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil bekerja secara berkelompok ataupun seseorang sesuai dengan tanggung jawab serta wewenangnya yang dilakukan secara benar dan tidak melanggar hukum etika maupun moral untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Dianmas&Hermiati,2023). Menurut Marbawi Adamy dalam (Damanik, et al., 2022) Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang didapat individual atau sekelompok orang berdasar syarat pekerjaan. Pekerjaan akan memiliki syarat yang bisa terlaksana demi memperoleh tujuan, yang bisa dikenal sebagai standar kerja. Standar kerja ialah tingkat yang diinginkan dari suatu pekerjaan untuk bisa dirampungkan dengan maksimal. Menurut Robbins dalam (Pratama, Gilang & Elistia ,2020) mengemukakan bahwa budaya organisasional sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama berupa mitos, ritual, simbol dan pola kepercayaan yang berkembang dari masa ke masa yang menjadi dasar kekompakan suatu organisasi.

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuannya masing masing dengan tanggung jawab dan wewenangnya

(Juniarti, Setia, & Fahmi, 2021). Menurut Mangkunegara dalam (Hammar, 2023) “Kinerja (*Job-Performance*) capaian hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya” dan Menurut Prawirosentono dalam (Hammar, 2023), “kinerja yaitu tercapainya hasil pekerjaan seseorang maupun sekelompok orang yang dilaksanakan dengan masing-masing tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya secara sah, tidak melanggar hukum etika maupun moral dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi”

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (Khaeruman, 2021) Menurut Sutrisno dalam (Alimuddin, 2021) “Kinerja adalah berhasilnya suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan yang dinilai dari aspek kerja sama, waktu kerja, kuantitas & kualitas pekerjaan.” Dan menurut Mangkunegara dalam (Alimuddin,2021) “Kinerja merupakan pencapaian hasil berkerja seseorang dalam melakukan tugas beserta tanggung-jawab yang di embannya.

Siagian didalam (Indrasari,2017) menyatakan bahwa umpan balik mengenai beberapa hal seperti kekurangan maupun kemampuan serta potensi yang diperlukan dalam menetapkan tujuan serta pengembangan dan perencanaan karier seseorang khususnya suatu organisasi, hal ini disebut sebagai kinerja. Selanjutnya kinerja menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan suatu organisasi, unit kerja maupun departemen harus memiliki kemampuan dengan batasan-batasan yang sudah ditentukan supaya tingkat pelaksanaan dalam tugas dapat tercapai

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan dengan sah dan sesuai dengan moral dan

tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan tidak ada pelanggaran hukum (Juniarti & Putri, 2021)

Menurut Hasibuan dalam (Khaeruman, 2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil bekerja seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, dengan pengalaman, keahlian dan waktu. Sasaran & tingkat tercapainya hasil bekerja harus dilakukan oleh seorang pegawai/karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya pada periode & waktu yang telah ditentukan dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai/karyawan.

Kinerja karyawan dapat memiliki arti sebagai pencapaian dari pekerjaan yang telah dilakukan, pencapaian tersebut akan mengetahui kemampuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja, serta termasuk dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu, manajemen perusahaan dalam proses rekrutmen dapat memilih karyawan yang kompeten di bidangnya dan memiliki totalitas yang tinggi dalam bekerja, agar menghindari karyawan yang bekerja secara tidak profesional dalam perusahaan yang kedepannya dapat merugikan perusahaan (Sembiring & Winarno, 2020). Menurut Hartono dkk dalam (Kristanti, Emil 2022) Perusahaan yang mempunyai kinerja karyawan yang baik, akan mudah untuk mencapai tujuannya. Alasan kemudahan dalam mencapai tujuannya adalah karena perusahaan tersebut akan dapat bekerja sama dengan karyawannya secara optimal dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Mangkunegara dalam (J.Y. Mongkol., V.P.K. Lengkong G.M, Sendow 2021) Kinerja atau prestasi merupakan kuantitas serta kualitas hasil kerja karyawan yang diperoleh dari tanggung jawab dan tugas yang telah diberikan pada saat karyawan tersebut.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka secara konseptual dapat disintesis dan disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi atau pencapaian kerja secara kuantitas maupun kualitas seseorang/individu atau kelompok dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing dalam rangka mencapai tujuannya pada periode tertentu yang nantinya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dari tujuan organisasi.

2.5.2. Faktor yang mempengaruhi kinerja kerja

Menurut Kasmir dalam (Juniarti & Putri, 2021) Kinerja & perilaku karyawan yang baik dipengaruhi faktor sebagai berikut:

1. Skill dan kemampuan dalam bekerja merupakan suatu keahlian dari seseorang.

Dengan keahliannya seseorang dapat melaksanakan tugas yang ditentukan dengan baik dan benar

2. Pengetahuan pekerjaan.

Pekerjaan akan berhasil baik jika seseorang mengerti terhadap pekerjaan diberikan begitu juga sebaliknya.

3. Rancangan.

Tujuan akan mudah dicapai jika karyawan jika memiliki rancangan kerja, pengertiannya adalah pekerjaan akan mudah dilaksanakan dengan baik & sesuai jika mempunyai rancangan yang baik pula.

4. Karakter yang dimiliki seseorang disebut kepribadian.

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan

pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi

Adalah sesuatu hal yang mendorong seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang karyawan akan termotivasi dengan baik jika mempunyai motivasi yang kuat baik dari eksternal maupun internal dirinya.

6. Perilaku kepemimpinan.

Seorang atasan yang mengintruksikan dan mengatur staffnya untuk melakukan pekerjaan atau tugas tertentu dalam suatu organisasi disebut perilaku kepemimpinan.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja menurut Anwar P Mangkunegara dalam (Juniarti, Setia, & Fahmi, 2021) yaitu:

1. Kemampuan

Seorang karyawan secara psikologis akan mudah mencapai kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan kesehariannya jika memiliki potensi dan kemampuan serta pendidikan yang sesuai dan memadai dengan istilah (*the right-man in place, the man on the right-job*) atau disebut seseorang harus ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

2. Motivasi

Motivasi berbentuk sikap atau *attitude* dalam menghadapi situasi tertentu yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dan yang mendorong seseorang karyawan dalam mencapai

tujuan kerja organisasi disebut motivasi.

Ada dua Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja (Khaeruman, 2021) yaitu adalah :

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Seseorang Individu mempunyai konsentrasi yang baik jika memiliki tingkat integrasi yang tinggi baik secara fisik maupun psikis yang menjadi andalan seseorang untuk dapat mengelola dan memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya untuk melakukan tugas harian supaya tujuan perusahaan tercapai.

2. Faktor lingkungan

Pencapaian prestasi kerja seseorang individu sangat di tunjang oleh faktor lingkungan seperti komunikasi, hubungan dan iklim kerja baik dan harmonis, target dan tanggung jawab serta wewenang yang diberikan jelas, tersedianya kesempatan pengembangan diri dan karir.yang.

2.5.3. Indikator kinerja kerja

Indikator-indikator dalam kinerja karyawan menurut Tsui dalam (Dianmas & Hermiati, 2023) Kuantitas, kualitas, efisiensi, upaya, standar profesional, kemampuan, dan akurasi kinerja karyawan, semua aspek kinerja karyawan. Menurut Jackson & Malthis dalam (Apriliana & Nawangsari, 2021) ada beberapa standar tingkatan indikator pada variable kinerja kerja pegawai:

1. Standar kuantitas atau jumlah/volume kerja, dilakukan dengan cara membandingkan kemampuan karyawan dengan jumlah/volume kerja yang seharusnya.
2. Standar kualitas atau mutu kerja, dilakukan dengan membandingkan jumlah/volume

kerja dengan kemampuan/mutu kerja karyawan.

3. Standar kerja tepat waktu, dilakukan dengan menyesuaikan penggunaan waktu kerja dengan aturan yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Irham Fahmi dalam (Juniarti & Putri, 2021) kinerja pegawai dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja.

Kuantitas kerja merupakan aktivitas bekerja dalam periode tertentu agar tujuan perusahaan terlaksana dengan baik yang dilakukan oleh karyawan secara efektif dan efisien. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a) Kecepatan
- b) Kemampuan

2. Kualitas kerja.

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja dapat menjadi manfaat bagi keberlangsungan perusahaan dengan adanya kehati-hatian sehingga terhindar dari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu. Indikator dari kualitas kerja antara lain

- a) Kerapihan
- b) Ketelitian
- c) Hasil kerja

3. Kerjasama.

Kerjasama adalah partisipasi aktif karyawan baik dari internal maupun eksternal perusahaan secara horizontal maupun vertikal. Hasil kerja akan meningkat baik jika terdapat kerjasama yang baik dengan indikator :

- a) Kekompakan dan
- b) Jalinan kerjama yang aktif.

4. Tanggung jawab.

Merupakan pertanggungjawaban seseorang terhadap hasil pekerjaan dan segala fasilitas yang digunakan dengan menerima dan melakukan pekerjaan setiap harinya. Dengan indikator tanggung jawab berupa:

- a) Hasil kerjasama
- b) Pengambilan keputusan

5. Inisiatif.

Dalam mengerjakan pekerjaannya karyawan memiliki kemampuan dan inisiatif sendiri dalam melakukan dan melaksanakan pekerjaan tanpa arahan atasan langsung. Indikator dari dimensi inisiatif adalah:

- a) Berfikir positif
- b) Mewujudkan kreatifitas
- c) Pencapaian prestasi

Menurut Indra Bastian dalam (Juniarti, Setia, & Fahmi, 2021) menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah mengukur tercapainya tujuan kerja yang telah ditetapkan baik secara kuantitatif serta kualitatif dengan memperhitungkan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Indikator hasil masukan (*inputs*) merupakan hasil dari segala pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan yang dapat berupa data informasi, biaya, ketenaga kerjaan, aturan-aturan, undang-undang yang berlaku dan lainnya.
2. Indikator hasil keluaran (*outputs*) merupakan pencapaian yang langsung diharapkan dari kegiatan seperti kegiatan fisik maupun bukan fisik.

3. Indikator hasil kerja (*outcomes*) merupakan cerminan berjalannya segala sesuatu pada jangka atau periode yang sedang yang memiliki efek langsung.
4. Indikator manfaat/kegunaan akhir (*benefits*) merupakan tujuan pelaksanaan sesuatu yang berhubungan dengan manfaat/kegunaan akhirnya.
5. Indikator yang berpengaruh (*impacts*) merupakan opini dasar yang telah ditentukan pada tingkatan indikator yang muncul dengan nilai baik yang positif ataupun tidak.

Urusan organisasi guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Sehingga dengan pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya. Indikator Kinerja menurut Robert L. Jackson & Mathis dalam (Khaeruman, 2021) adalah:

1. Kuantitas (volume kerja)

Adalah jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan yang dinilai dan dikur dari jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

2. Kualitas (Mutu kerja)

Adalah mempunyai dedikasi, disiplin yang tinggi dan taat dalam menjalankan prosedur pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dinilai dari hasil kualitas penyelesaian suatu pekerjaan dengan keahlian dan kemampuan karyawan tersebut.

3. Kerjasama

Adalah kemampuan pencapaian hasil kerja setinggi-tingginya oleh karyawan dari pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan cara bekerjasama antar sesama karyawan.

Menurut pendapat Jackson & Mathis dalam (J.Y. Mongkol., V.P.K. Lengkong G.M, Sendow 2021) kinerja memiliki indikator :

1. Kuantitas

Merupakan anggapan yang di nilai dari jumlah kegiatan dan hasil kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan.

2. Kualitas

Merupakan mutu dari hasil kerja dan kesesuaian tugas yang diharapkan berhasil mencapai tujuan yang sempurna dengan keterampilan serta keahlian seorang karyawan

3. Ketepatan waktu kerja

Merupakan anggapan terhadap *output* yang maksimal dari penyelesaian pekerjaan dari awal sampai sesuai jadwal penyelesaian yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga dapat melakukan kegiatan lain dengan waktu tersisa.

4. Efektif

Merupakan waktu untuk peningkatan keuntungan & pengurangan kerugian dengan pemanfaatan yang maksimal terhadap penggunaan waktu dan ketersediaan tenaga kerja seperti kehadiran.

2.6. Kepuasan kerja

2.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap dan rasa seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya dan kepuasan kerja tersebut akan didapatkan apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didupatkannya di tempat dia bekerja (Juniarti & Putri, 2021). Salah satu motif karyawan berkerja ialah untuk mendapatkan kepuasan kerja, kepuasan tersebut sesuai dengan preferensi masing-masing pribadi. Kepuasan ini menjadi cerminan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, dimana kondisi emosional ini dapat mempengaruhi hasil kepuasan kerja karyawan

(Muhaimin, 2022). Menurut Judge & Robbin dalam (Dianmas & Hermiati, 2023) Kepuasan kerja mengarah pada suatu sikap positif seseorang kepada pekerjaannya, dan itu dapat dicapai dengan menilai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja menurut Nasir MA, Hasibuddin & Syahid A, 2023 merupakan satu dari beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak terhadap produktivitas pegawai. Menurut Hasibuan dalam (Nasir MA, Hasibuddin & Syahid A, 2023) sikap yang emosional yang disukai dan cinta terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja.

Menurut Wexley and Yukl dalam (Hammar, 2023), “kepuasan kerja adalah perasaan seseorang akan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Aspek yang lain & berbeda dari pekerjaan merupakan hal yang mendasari hasil evaluasi kepuasan kerja secara luas”. Gambaran akan pengalaman-pengalaman yang akan datang membuat seseorang suka ataupun tidak suka merupakan sikap dalam bekerja. Menurut Smith, Kendall, dan Hulin dalam (Pratama, Gilang & Elistia ,2020) Kepuasan kerja didefinisikan dengan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya.

Menurut Priyono & Marnis dalam (Prasetya W, Aryantoro GW ,2021) Kepuasan kerja merupakan perasaan senang dan mencintai pekerjaan, hal ini terlihat dari perilaku disiplin, moral kerja juga kehadirannya ditempat kerja. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu saat bekerja. Tingkat atau level akan kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan yang baik dan positif terhadap pekerjaannya begitu juga sebaliknya (Tajuddin M, Tumirin & Desembrianita E, 2020). Lainnya kepuasan kerja didefinisikan oleh Spector didalam (Syamsudin, Suhaemi M & Adiyanto Y, 2022) sebagai anggapan akan kepuasan secara luas mengenai suatu pekerjaan dan juga sebagai hubungan

perasaan dan konstelasi dari sikap tentang berbagai aspek aspek (*facet*) pekerjaan yang tidak jauh dari kata suka dan kepuasan akan pekerjaan ataupun sebaliknya.

Kepuasan kerja menurut Chandra & Sharma didalam (Indrasari, 2017) memiliki 5 macam teori yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Need fulfilment theory*

Merupakan penghargaan akan terpenuhinya kebutuhan karyawan yang mana hal ini dapat dijadikan sebagai alat ukur terhadap kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas jika banyak kebutuhannya terpenuhi begitu pula sebaliknya.

2. *Equity theory*

Seseorang akan merasa puas jika ada penghargaan dalam keadilan (*equity*). Rasa *equity* maupun *in-equity* didapat dengan membandingkannya dengan orang lain yang selevel serta lokasi lainnya dengan identifikasi *equity* kedalam 3 hal yaitu:

3. *Input*

Yaitu penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai input atau masukan dalam menunjang kerja, contohnya tingkat pendidikan, *training*, peralatan kerja dan lainnya.

4. *Out-comes*

Penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan dari hasil pekerjaannya, contohnya upah, status pekerjaan, penghargaan atas pencapaian hasil kerja dan lainnya.

5. *Comparisons-person*

Yaitu membandingkan hasil perolehan antara *input & out comes*. Teori ini mengemukakan jika hasil banding *input & out comes* antara dirinya dengan karyawan lainnya (*comparisons-person*) terdapat keadilan maka karyawan akan terpuaskan begitu

juga sebaliknya.

6. *Discrepancy theory*

Yaitu teori yang menghitung kepuasan kerja dengan selisih daripada harapan dengan kenyataan yang di terima seseorang dimana kepuasan kerja bergantung pada perbedaan antara harapan, kebutuhan dan nilai-nilai yang menurutnya sudah terpenuhi melalui pekerjaan dan sikap akan pekerjaan tersebut dipengaruhi oleh rasa & ketidaksamaan.

7. *Motives two factor theory.*

Terdapat 3 faktor dalam mengukur kepuasan dan ketidakpuasan karyawan:

- a. *Maintenance-factor* atau *dis-satisfaction-factors* merupakan faktor pemeliharaan yang terkait dengan hakekat seseorang yang berharap mendapatkan ketenangan lahir bathin seperti memperoleh pendapatan atau upah, hubungan yang baik dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dan supervisi antara manajer dengan staffnya status dan kondisi dan lokasi kerja.
- b. *Motivator-factor* atau *satisfaction-factors* berhubungan dengan kebutuhan psikologi karyawan yang berupa penghargaan langsung atas pekerjaan individu/diri seseorang seperti penghargaan dan prestasi kerja.
- c. *Social-reference-group theory.* Mirip dengan *need fulfilment theory* dengan perbedaan terletak pada keinginan, harapan dan kepentingan merupakan milik pribadi dalam suatu kelompok (bukan pribadi yang berdiri sendiri). Seorang akan merasa puas akan pekerjaannya jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan dan kepentingannya begitu pula sebaliknya, dan faktanya seseorang juga tidak bersedia ikut serta apa yang telah di tentukan kelompoknya dimana ada kalanya bersikap diri sendiri.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka secara konseptual dapat disintesis bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang kepada pekerjaannya dan rasa puas seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya dimana terdapat kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkannya di tempat dia bekerja seperti pekerjaan itu sendiri, Upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

2.6.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan-kerja

Menurut Anwar P.Mangkunegara dalam (Juniarti & Putri, 2021) membagi faktor-faktor dalam kelompok besar yang mempengaruhi suatu kepuasan kerja , yaitu dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu:

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan karyawan
 - a. Kecerdasan (IQ)
 - b. Kecakapan khusus
 - c. Umur
 - d. Jenis kelamin
 - e. Kondisi fisik
 - f. Pendidikan
 - g. Pengalaman kerja
 - h. Masa kerja
 - i. Kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja
2. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan
 - a. Jenis pekerjaan

- b. Struktur organisasi
- c. Kedudukan
- d. Pangkat (golongan)
- e. Mutu pengawasan
- f. Jaminan finansial
- g. Kesempatan promosi jabatan
- h. Interaksi sosial dan , hubungan kerja

Menurut Robbins dalam (Indrasari, 2017) menyatakan bahwa kepuasan bekerja dipengaruhi faktor-faktor berikut:

1. *Mentally-challenging-work.*

Faktor ini menyatakan bahwa memberikan kesempatan dan kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan semua kemampuan terbaiknya dalam bekerja dan berharap adanya penilaian terhadap pekerjaannya tersebut. Pekerjaan yang penuh tantangan membuat karyawan tidak bosan begitu pula sebaiknya, namun tantangan yang sulit direalisasikan membuat karyawan stres dan frustrasi.

2. *Equitable-rewards.*

Faktor ini diharapkan oleh sebagian karyawan dalam system upah sesuai pekerjaan dan keahliannya dan sesuai aturan yang berlaku serta kesempatan promosi yang sesuai dan berkeadilan.

3. *Supportive-working-conditions.*

Karyawan akan memperoleh lingkungan dengan rasa aman dan nyaman sehingga hal ini selalu menjadi perhatiannya. Fasilitas yang tidak aman dan mengganggu pekerjaan tidak

di sukai karyawan, minimal suasana kerja yang diharapkan karyawan seperti berada di rumahnya masing-masing.

4. *Supportive-colleagues*.

Karyawan tidak mencari penghargaan dan pendapatan saja. Sebagian karyawan bekerja untuk kebutuhan hubungan sosial dengan rekan kerja, suasana kerja dan rekan yang baik serta atasan yang punya perhatian tinggi terhadap staffnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2.6.3. Indikator Kepuasan-Kerja

Indikator daripada kepuasan-kerja menurut Judge & Robbins dalam (Dianmas & Hermiati, 2023) Posisi kerja sendiri, upah, promosi, manajemen, dan rekan satu tim. Menurut Judge & Robbins dalam (Juniarti & Putri, 2021) indikator serta dimesi kepuasan-kerja adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), indikatornya yaitu sebagai berikut:
 - a. Kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki
 - b. Kepuasan akan tanggungjawab yang diemban dalam bekerja
 - c. Kepuasan agar lebih kreatif
 - d. Kepuasan untuk mendapatkan kesempatan belajar
2. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Indikatornya yaitu:
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
 - c. Kepuasan atas pemberian insentif
3. Promosi (*Promotion*), indikatornya yaitu:
 - a. Kepuasan akan kesempatan pegawai untuk berprestasi dalam suatu perusahaan

- b. Kepuasan kenaikan pangkat atau promosi berdasarkan kinerja
- 4. Pengawasan (*Supervision*), kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Indikatornya adalah:
 - a. Kepuasan yang diberikan perusahaan terhadap beberapa bantuan secara teknis
 - b. Kepuasan yang diberikan perusahaan dalam bentuk moril
 - c. Kepuasan atas perhatian & pengawasan oleh perusahaan
- 5. Teman kerja (*Workers*), hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Indikatornya yaitu:
- 6. Kepuasan atas kerjasama dalam tim
- 7. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan

2.6 Penelitian yang relevan

Penelitian sebelumnya yang relevan terhadap penelitian ini sebagai berikut:

Penelitian dengan judul "Pengaruh WFH (*work-from-home*), stres kerja, & kompetensi terhadap kinerja pegawai di badan penelitian dan pengembangan Kota Medan selama masa pandemi Covid-19" yang di tulis oleh Dewi E.M.S; Ronatio ALT; Fenny KM pada tahun 2021, dengan metode pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian deskriptif dimana populasi penelitiannya sebanyak 125 orang dengan jumlah sampel sebanyak 95 orang, hasil penelitiannya sebagai berikut:

Pengaruh WFH (*work-from-home*) terhadap kinerja-pegawai dengan Hasil uji hipotesis secara parsial di dapat nilai f hitung sebesar 2,754 dengan nilai signifikan senilai $0,007 < 0,05$. Nilai t hitung $> t$ tabel atau $2,754 > 1,661$ berarti hipotesis pertama diterima yaitu *work-from-home* (WFH) berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja-pegawai

Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan hasil Pengujian hipotesis secara parsial di dapat nilai thitung sebesar -531 dengan nilai signifikan senilai $0,597 > 0,05$. Nilai thitung $< t_{tabel}$ atau $-531 < 1,661$ maka artinya hipotesis kedua artinya ditolak yaitu Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja-Pegawai

Penelitian dengan judul “Pengaruh motivasi-kerja, lingkungan-kerja dan disiplin-kerja terhadap kinerja-karyawan Pada Perusahaan WFO masa pandemi yang di tulis oleh Anggreany Hustia pada tahun 2020. Penelitian ini dengan sampel sebanyak 73 orang dari total 280 karyawan. dengan metode analisis kualitatif yang dikuantifikasi dan analisis menggunakan regresi berganda, pengujian simultan, serta pengujian individual. Hasil penelitian secara bersama antara seluruh variabel yang diteliti memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, disiplin & lingkungan kerja. dan hasil penelitian individu menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi juga oleh motivasi, lingkungan serta disiplin kerja.

Penelitian dengan judul “Pengaruh WFH (*work-from-home*) dan WFO (*work-from-office*) terhadap efektifitas kinerja karyawan di era pandemi covid19” yang di tulis oleh Ibadhi Grace-Agusthine, Leo Alexander-Tambunan pada tahun 2021. Penelitian dengan metode kuantitatif dengan memperoleh data melalui hasil survei kepada 57 karyawan kelompok milenial yang bekerja di Tangerang pada masa pandemi. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *work-from-home* (WFH) dan *work-from-office* (WFO) tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kinerja pegawai pada masa krisis COVID-19. 19 era pandemi dengan kesimpulan sebagai berikut :

1. Tidak terdapat pengaruh *Work-from-home* terhadap efektivitas kinerja karyawan pada masa pandemi Covid19 dilihat dari nilai t hitung *Work From Home* Thitung = $1.280 <$

$T_{tabel} = 1.67203$ dan nilai signifikansi sebesar 0.206 ($sig < 0,05$). Dari hal ini diperoleh informasi bahwa khususnya bagi karyawan Generasi Milenial dengan kondisi *work-from-home* tidak mempengaruhi efektivitas kinerja yang mereka lakukan mengingat dengan kondisi perubahan yang ada memungkinkan karyawan dapat lebih fleksibel, kreatif serta rileks dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Tidak terdapat pengaruh *work-from-office* terhadap efektivitas kinerja karyawan pada masa pandemi Covid19 dilihat dari nilai t hitung *work-from-office* $T_{hitung} -0.283 < T_{tabel} = 1.67203$ dan nilai signifikansi sebesar $0,779$ ($sig > 0,05$). Dari hal ini diperoleh informasi bahwa dengan kondisi Work From Office memungkinkan karyawan lebih aktif serta komunikatif didalam menjalankan pekerjaannya.
3. Tidak terdapat pengaruh *work-from-home* & *work-from-office* terhadap efektivitas kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19 dilihat dari $F_{hitung}(1.159) < f_{tabel}(3.16)$ dengan $sig. (0,321) > 0,05$. Dari hal ini diperoleh informasi bahwa tidak adanya pengaruh efektivitas kinerja karyawan khususnya generasi milenial pada saat melakukan pekerjaan secara *work-from-home* (WFH) & *work-from-office* (WFO).

Penelitian dengan judul “Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Kembali-Bekerja di Kantor: Perubahan dari WFH ke WFO” yang di tulis oleh Johannes Danny Wirapratama, Rayini Dahesihsari pada tahun 2022. Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel survei terhadap 200 karyawan yang bekerja dengan sistem WFH selama pandemi COVID-19. Instrumen penelitian yang digunakan adalah Kuesioner Kesiapan Return to Office. Ini terdiri dari 21 item yang mencakup empat dimensi: kesesuaian, efektivitas perubahan spesifik, dukungan manajemen, dan evaluasi pribadi. Analisis data dilakukan dengan

menggunakan teknik statistik deskriptif. Hasil dari penelitian menjelaskan bahwa peserta umumnya memiliki motivasi tinggi untuk kembali bekerja secara WFO.

Penelitian dengan judul “Pengaruh kompetensi-SDM, motivasi, kepuasan-kerja terhadap kinerja-karyawan & kompensasi sebagai variabel *moderating* (Studi kasus BNI Syariah Cabang Fatmawati) yang di tulis oleh Fadhilah pada tahun 2020. Survei dengan 50 responden. Metode analisisnya dengan aplikasi SPSS-24 dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Moderate Regression Analysis* (MRA). Hasil uji F : terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kemampuan SDM dan motivasi. Sedangkan kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hasil uji t : menunjukkan adanya pengaruh signifikan diantara kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan

Penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja & budaya-organisasi terhadap kinerja-karyawan di Kantor POS Cabang Depok 2 yang di tulis oleh Raya Pasaribu pada tahun 2022. Sampel penelitian ini berjumlah 34 responden dengan menggunakan jenis survei “Analisis Regresi Berganda” Hasil: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai & Kinerja-pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mana dalam penelitian budaya organisasi menunjukkan hasil analisis yaitu dengan t-hitung (4,096) & t-tabel (2,042), maka secara parsial ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian dengan judul “Evaluasi capaian kinerja tahun 2020 dalam penerapan WFH di masa/saat pandemi Covid19” yang di tulis oleh Emil Kristanti pada tahun 2022, Metode yang digunakan penulis adalah dengan pendekatan deskripsi kualitatif dan berdasarkan hasil

penelitian, di Pusat Ilmu Komputer-LIPI pada tahun 2020 di masa pandemi COVID-19, tidak menyebabkan penurunan kinerja usaha, melainkan peningkatan kinerja usaha. Sistem bekerja dari rumah sebagai budaya baru di masa pandemi tidak mengurangi motivasi karyawan untuk terus bekerja.

Penelitian dengan judul “Dampak *work-from-home*, *work-from-office* dan *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan” yang di tulis oleh Suzana, Dara pada tahun 2022, Penelitian ini dengan metode deskriptif kuantitatif. Berdasarkan hasil survei, nilai t-hitung untuk WFH adalah 2,451 ($>1,65978$), untuk WFO adalah 1,179 ($>1,65978$), dan untuk bekerja hybrid adalah 1,774 ($>1,65978$). Nilai f-hitung adalah 2.964(>2.70). Kesimpulan: WFH,WFO dan hybrid working mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian dengan judul “Pengaruh stres kerja dan *social-support* terhadap *job-satisfaction* pada masa transisi kembali ke *work-from-office* (WFO)” yang di tulis oleh Yahya Muhaimin pada tahun 2022, Besar sampel sebanyak 51 orang dari 57 responden guru dan staf administrasi di SD Islam Al-Chusnaini Surabaya. Penelitian kuantitatif ini menggunakan *simple random sampling* melalui kuesioner, wawancara, dan tinjauan pustaka. Penelitian ini menguji hipotesis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), *Microsoft Excel*, dan *Partial Least Squares* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Hasil analisis menghasilkan bahwa: Meskipun stres mempunyai dampak negatif signifikan akan kepuasan-kerja, namun dukungan sosial tidak memoderasi stres-kerja akan kepuasan-kerja karena tingkat stres guru dan staf administrasi tidak terlalu parah. Namun dukungan sosial mempunyai dampak signifikan akan kepuasan kerja guru.

Penelitian dengan judul “Analisis *work-from-office* (WFO) & *work-from-home* (WFH) terhadap kinerja-pegawai pada masa pandemi di pusat pelatihan & pengembangan & kajian manajemen pemerintahan lembaga administrasi negara Makassar” yang di tulis oleh Leila Syahban pada tahun 2021, Ada 50 responden. Analisis penelitian dengan analisis deskriptif dan regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif & signifikan oleh cara bekerja di kantor (WFO). kinerja karyawan secara simultan dipengaruhi positif serta signifikan oleh cara bekerja di kantor (wfo) dan bekerja dari rumah (wfh).

Penelitian dengan judul “Analisa perbandingan kinerja-karyawan yang melakukan *work- from-home* & yang melakukan *work-from-office* di BAPPEDA provinsi Sulut pada masa pandemi covid19” yang di tulis oleh J.Y. Mongkol., V.P.K. Lengkong G.M, Sendow pada tahun 2021, Penelitian ini menggunakan pendekatan komparatif. Populasi berjumlah 68 orang dan sampel terdiri dari 34 pegawai yang telah bekerja dirumah dengan menggunakan analisis uji-t independen sampel. Hasil penelitian menunjukkan perbedaan kecil pada kinerja pegawai yang telah bekerja dirumah dan yang bekerja di kantor setelah dilakukan pengujian berbagai metrik kuantitatif. Hasil pengujian berbagai indikator ketepatan waktu menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja pegawai yang telah bekerja dirumah dan yang bekerja di kantor. Dan hasil berbagai pengujian indikator efektivitas menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja pegawai yang telah bekerja dirumah dan yang bekerja di kantor. Secara keseluruhan, berdasarkan hasil uji perbedaan kinerja antara pegawai yang telah bekerja dirumah dan pegawai yang telah bekerja dari kantor, terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja

pegawai yang telah bekerja dirumah dan karyawan yang bekerja dari kantor. Dari kantor kami di Bapeda Sulawesi Utara.

Penelitian dengan judul “Pengaruh *work-from-home* (WFH) terhadap kepuasan-kerja & disiplin-kerja yang berdampak pada kinerja-karyawan PT.Jimmulya” yang di tulis oleh Monica Mandasari, Asmanita tahun 2022, Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang. Alat analisis dalam penelitian menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan program SPSS untuk menghitung besarnya pengaruh Y terhadap variabel X. Karena nilai signifikansinya kurang dari 0,5 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa WFH mempunyai pengaruh parsial & signifikan diantara kepuasan kerja pegawai pada PT Jimmulya dengan disiplin kerja

Penelitian dengan judul “Analisa motivasi-kerja, kepemimpinan-transformasional & budaya-organisasi terhadap kinerja-karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja Gen-Z” yang di tulis oleh Pratama, Gilang & Elistia pada tahun 2020, Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *non-probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 475 responden. Metode analisis data pada penelitian adalah metode pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan metode kuadrat terkecil parsial. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, budaya organisasi mempunyai pengaruh positif paling besar terhadap kinerja karyawan Gen Z, dan kepemimpinan dengan gaya transformasional serta motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z. Disimpulkan bahwa hal ini memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. pertunjukan. Kepuasan kerja terbukti mempengaruhi tiga variabel eksogen kinerja karyawan.

Penelitian dengan judul “Analisis pengaruh *work-from-home* & penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja-pegawai melalui kepuasan-kerja sebagai variable intervening (Studi pada cabang dinas kehutanan wilayah Lumajang dan cabang dinas kehutanan wilayah Jember)” yang di tulis oleh Sriyaningsih, Ni Nyoman Putu Martini G, Nur Said pada tahun 2020, dengan sampel berjumlah 78 orang. Menggunakan teknik analisis WarpPLS 5.0. dengan analisis data menunjukkan bahwa: Variabel WFH mempunyai dampak kecil namun positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan , Perubahan penggunaan teknologi informasi mempunyai dampak positif-signifikan akan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Variabel kepuasan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, WFH mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja- pegawai lewat kepuasan-kerja pegawai, namun nilainya lebih sedikit dibandingkan pengaruh langsung dan tidak signifikan. Beragamnya pemanfaatan teknologi informasi memberikan dampak tidak langsung akan kinerja-pegawai lewat kepuasan-kerja, namun nilainya lebih rendah dibandingkan dampak langsungnya.

Penelitian dengan judul “Pengaruh gaya-kemimpinan & budaya-organisasi melalui kepuasan-kerja terhadap kinerja-karyawan di PT.Anjur Nauli Medan” yang di tulis oleh Lyandru Togumulia Tambunan pada tahun 2020, Jenis penelitian deskriptif kuantitatif dimana populasi dan sampelnya berjumlah 30 orang. Hasil: Dapat dikatakan nilai probabilitas T-statistik $<0,005$. Gaya-kepemimpinan & budaya-organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Gaya-kepemimpinan & budaya-organisasi mempunyai pengaruh positif yang jelas terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan yang positif akan kinerja-pegawai, Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan yang positif akan kinerja-karyawan melalui kepuasan kerja,

Budaya perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian dengan judul "Pengaruh motivasi, gaya-kepemimpinan-transformasional & budaya-organisasi terhadap kinerja-karyawan melalui kepuasan-kerja sebagai variabel intervening studi pada PT.Champion kurnia djaja technologies" yang di tulis oleh Satria Feri,Adi Rahmat,Bambang supeno pada tahun 2020, Populasi penelitian sebanyak 116 orang dengan teknik wawancara, kuosioner dan wawancara langsung dan kombinasi dari semua teknik. Penelitian menghasilkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi masing masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi berpengaruh negatif & signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan- transformasional, budaya-organisasi, serta kepuasan-kerja semuanya mempunyai pengaruh yang signifikan & positif akan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan mungkin tidak bersifat intervening & kepuasan kerja pengaruhnya tidak bersifat langsung.

Penelitian dengan judul "Pengaruh WFH & *transformational-leadership* terhadap kinerja- pegawai dengan kepuasan-kerja sebagai variabel mediasi yang di tulis oleh Imam saroni, Aryana Satrya, Sri Lestyarini pada tahun 2023, Hasil penelitian : bekerja dari rumah (WFH) & perubahan gaya-kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan bekerja dari rumah (WFH) & perubahan- gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai. terbukti berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian dengan judul “Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *work-from-home* terhadap kinerja pada masa pandemi Covid19 pada karyawan wwasta di kota Mataram” yang di tulis oleh Apriadi, Siti Nurmayanti & Hermanto pada tahun 2023, Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survei. Penelitian dengan 78 sampel dengan hasil dari penelitian: Variabel WFH mempunyai pengaruh signifikan & positif dan akan kinerja, Variabel WFH berpengaruh signifikan & positif akan kepuasan kerja, Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja, Variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh WFH.

Penelitian dengan judul “Pengaruh *work-from-home* (WFH) & *work-from-office* (WFO) terhadap terhadap Kinerja-karyawan pada PT.GMTD Tbk” yang di tulis oleh Andrea Eleazar Toliansa pada tahun 2021, Dalam mengumpulkan data, peneliti menyebarkan kuisioner kepada 58 responden. Hasil penelitian : WFH berpengaruh positif namun tidak signifikan secara parsial akan kinerja-karyawan, sedangkan WFO berpengaruh signifikan & positif akan kinerja- karyawan. Sedangkan WFH dan WFO mempunyai pengaruh yang signifikan positif akan kinerja-pegawai. Koefisien determinasi R² sebesar 0,327. Artinya besarnya pengaruh variabel WFH, WFO akan kinerja-karyawan sebesar 32,7 % dimana 67,3 % nya adalah faktor lainnya yang belum dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Penelitian dengan judul “Pengaruh *Work From Home*, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” yang di tulis oleh Ahmad Nauval, Liswandi, Yahya Agung Kuntadi pada tahun 2022. Dengan jumlah sampel penelitian 180 responden pada sektor publik yang merupakan pegawai Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta dan KPPN Jakarta I sampai dengan KPPN Jakarta VII. Data dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk Google Form yang dikirimkan ke setiap

responden, kemudian diolah dan dianalisis menggunakan Struktural Equation Modeling. Penelitian ini menemukan pengaruh positif variabel-variabel *work from home*, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian variabel *work from home*, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil uji efek mediasi menunjukkan adanya pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja pada hubungan variabel-variabel *work from home*, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

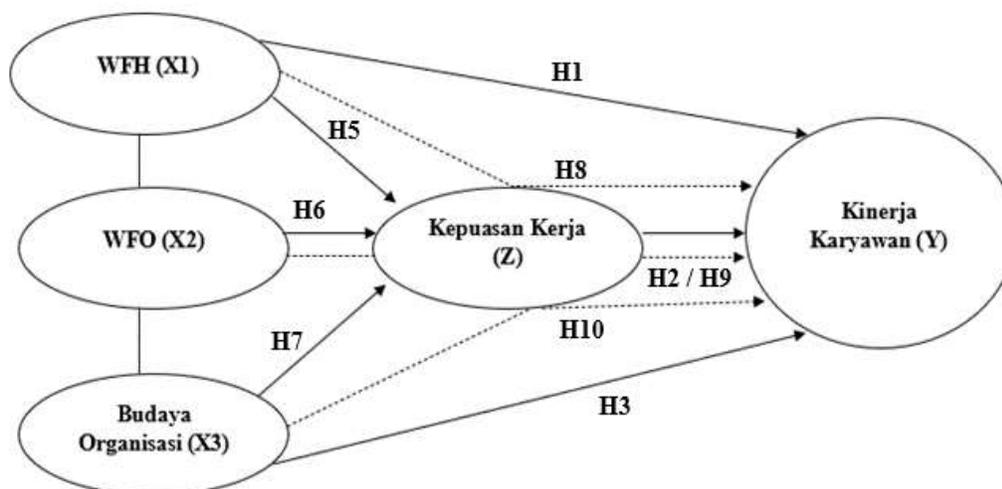
Penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interveningnya” yang di tulis oleh Delfi Kurnia Zebua pada tahun 2023. Dengan jumlah sampel penelitian 84 responden pada BAPEDA Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa H1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, H2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, H3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, H4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, H6. Kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi serta H7. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja kerja.

Penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja *Work from Home* dan *Work from Office* Terhadap Kinerja Karyawan” yang di tulis oleh Titis Ayu Wardani & Dimas Aryo Wicaksono pada tahun 2022. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah *Working Environment's Quality's Survey* yang diadaptasi dari OECD (2017) dan *Job Satisfaction Survey* (JSS) milik Spector (1997). Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 25 for Windows.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja WFH dan WFO berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan. Lingkungan kerja WFO lebih berpengaruh daripada lingkungan kerja WFH terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu untuk memperhatikan lingkungan kerja kantor untuk memaksimalkan kepuasan kerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.7 Kerangka Konseptual

Gambaran diagram atau model konseptual hubungan keterkaitan antara variabel bebas *work-from-home* (WFH) dan *work-from-office* (WFO) serta budaya organisasi, dengan variabel moderating/kepuasan kerja, dengan variabel terikat/kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Secara umum kerangka konseptual penelitian ini adalah hubungan langsung antara variabel independen *work-from-home* (WFH), *work-from-office* (WFO) dan budaya organisasi serta kepuasan kerja sebagai variabel moderating, dan kinerja karyawan digambarkan sebagai variabel tak bebas.

2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah:

- 2.8.1. H1: Apakah ada pengaruh *work-from-home* (WFH) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.2. H2: Apakah ada pengaruh *work-from-office* (WFO) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.3. H3: Apakah ada pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.4. H4: Apakah ada pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.5. H5: Apakah ada pengaruh *work-from-home* (WFH) berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.6. H6: Apakah ada pengaruh *work-from-office* (WFO) berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.7. H7: Apakah ada pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.8. H8: Apakah ada pengaruh *work-from-home* (WFH) melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ bagian *supply chain*?

- 2.8.9. H9: Apakah ada pengaruh *work-from-office* (WFO) melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ bagian *supply chain*?
- 2.8.10. H10: Apakah ada pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ bagian *supply chain*?