

---

## **Kualitas Kinerja Operasional Karyawan di Provinsi DKI Jakarta pada Kondisi Pandemi Covid-19**

### **(Studi pada Karyawan Tetap Sektor Perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang Bekerja Operasional Secara Hibrida atau Jarak Jauh)**

---

**Mohamad Ramadhan Argakoesoemah**

*STIE Indonesia Banking School*

**Antyo Pracoyo\***

*STIE Indonesia Banking School*

#### **Abstract**

*This study aims to identify the influence of communication, organizational culture, and work from home on the performance of permanent employees in the banking sector in DKI Jakarta who work operationally in a hybrid or remotely during the Covid-19 pandemic conditions. The independent variables in this study are Communication, Organizational Culture, and Work from Home. While the dependent variable in this study is Employee Performance. Hypothesis testing in this study uses the SEM (Structural Equation Modeling) method, which is supported by IBM SPSS AMOS 22 and IBM SPSS Statistics 26 application devices. The data collection technique in this study used an online questionnaire with the Google Form application to collect information on respondents, who were permanent employees in the banking sector in DKI Jakarta who work operationally hybrid or remotely during the Covid-19 pandemic conditions. The results of this study indicate that: 1) Communication has a positive and significant effect on Employee Performance; 2) Organizational Culture does not have an effect on Employee Performance; 3) Work from Home does not have an effect on Employee Performance.*

**Keywords:** *Remote Learning, Student Satisfaction, SEM-PLS, Learner-Content Interaction.*

---

#### **1. Pendahuluan**

Kasus positif virus Covid-19 pertama kali di dunia dilaporkan oleh Kantor WHO di China pada tanggal 31 Desember 2019 dengan kasus Pneumonia yang tidak diketahui etiologi atau penyebabnya di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, China (WHO, 2020). Pada kondisi pandemi Covid-19, maka dari itu berdasarkan Instruksi Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 16 Tahun 2020 yaitu Bapak H. Anies Rasyid Baswedan, S.E., M.P.P., Ph.D. menetapkan kebijakan kegiatan operasional secara hibrida atau jarak jauh untuk hampir seluruh kegiatan termasuk kegiatan pada tempat kerja atau perkantoran hingga sekarang ini (Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, 2020). Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal factor), keadaan lingkungan atau perusahaan (external factor), maupun upaya strategis dari perusahaan (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014).

---

\*) Corresponding Author

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Marsyandi & Paulina, 2022). Kinerja karyawan dapat dinilai baik jika implementasinya sesuai tujuan yang diinginkan atau mampu memenuhi kebutuhan perusahaan (Daspar, 2020). Kinerja yang tinggi akan menimbulkan perasaan puas terhadap hasil pekerjaannya sehingga memberikan pengaruh positif bagi lingkungan kerja di sekitarnya dan yang utama pada karyawan lainnya yang juga akan termotivasi (Hafid & Pracoyo, 2020). Bagi sebuah perusahaan atau organisasi, kinerja karyawan yang prima adalah kunci utama (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021). Pada dasarnya komunikasi merupakan sarana mengungkapkan pikiran, perasaan serta maksud, sehingga komunikasi yang baik dan efektif dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi (Matondang, Absah, & Lubis, 2021).

Komunikasi pada umumnya digambarkan sebagai proses pengiriman pesan melalui platform yang berbeda dan terdiri dari sentimen verbal atau non-verbal (Rizma, Zein, & Perangin-angin, 2021). Fungsi komunikasi yang informatif dapat memberikan informasi lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014). Hasil kajian McKinsey terhadap karyawan di tahun 2020 yang berjudul *Reimagining the Office and Work Life After COVID-19*, terdapat faktor penghambat komunikasi yaitu karyawan tidak dapat berdiskusi dengan efektif bersama tim kerja hanya mengandalkan teknologi virtual berbasis video atau media digital lainnya (Boland, Smet, Palter, & Sanghvi, 2020).

Pola kerja dari rumah disebut juga kerja jarak jauh, komunikasi jarak jauh, pekerjaan rumah, kantor di rumah, dan tempat kerja yang fleksibel berarti pengaturan kerja dengan karyawan tidak ke tempat kerja mereka di kantor (Bellmann & Hübler, 2021). Pola kerja dari rumah adalah pola kerja dengan cukup memakai pakaian seadanya lalu membuka laptop dari rumah dan bekerja secara daring tanpa harus berangkat datang ke kantor (Purwanto, et al., 2020). Budaya organisasi dapat didefinisikan secara singkat sebagai pemrograman fenomena kolektif dari pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori orang dari yang lain (Hofstede, 2011). Peningkatan kinerja karyawan perlu ditingkatkan salah satunya dengan mengembangkan budaya organisasi yang menjadi identitas dan karakter karyawan bank (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014).

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan karena dapat menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017). Sistem organisasi didasarkan pada pembentukan budaya yang efektif yang menjaga lingkungan kerja yang kuat sehingga kinerja karyawan meningkat dengan pembentukan budaya organisasi yang harus kuat (Awadh & Alyahya, 2013). Keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan sektor perbankan sangat mengandalkan karakter manusia, sehingga harus melakukan transformasi budaya dan manusianya juga (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014).

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja atau yang disebut juga dengan kualitas kerja yaitu tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Badrianto & Ekhsan, 2019). Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014). Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang tidak mempunyai kinerja yang optimal. Namun kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya (Hitalessy, Roni, & Iswandi, 2018).

Indikator kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang diberikan tepat waktu. Ketepatan waktu, merupakan seberapa baik karyawan bekerja di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kerja sama tim, merupakan metode bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja di kantor. Kepuasan, merupakan seberapa baik tingkat kepuasan bekerja di perusahaannya dengan kompensasi yang diterima (Hafid & Pracoyo, 2020).

### **2.2 Komunikasi**

Komunikasi adalah sebuah komunitas yang menekankan pada persamaan atau kebersamaan. Komunikasi baik yang terdapat umpan balik yang tepat dapat menjadi pendorong karyawan berikan hasil pekerjaan yang baik (Matondang, Absah, & Lubis, 2021). Komunikasi secara verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan dalam bentuk secara tertulis atau lisan. Sedangkan komunikasi secara non-verbal adalah komunikasi yang di mana pesan tersebut dikemas dalam rangkaian kata saja dengan tanpa ada bentuknya (Rizma, Zein, & Perangin-angin, 2021). Komunikasi akan efektif bila fungsi

komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014).

Indikator komunikasi: Pertama, penerima pesan dapat dengan cermat mengerti yang disampaikan pengirim pesan. Kedua, kesenangan terkait dengan perasaan pada penerima dan pengirim pesan yang saling berinteraksi. Ketiga, mempengaruhi sikap terkait dengan penerima pesan memahami dan menyetujui yang disampaikan pengirim pesan. Keempat, komunikasi yang mampu memberikan dorongan pada penerima pesan untuk melakukan suatu hal sesuai yang disampaikan pengirim pesan (Pramanik, 2020).

### **2.3 Pola Kerja dari Rumah**

Pola kerja dari rumah merupakan model kerja yang dilakukan tanpa harus pergi ke kantor. Istilah lain dari pola kerja dari rumah antara lainnya work from home, pekerjaan jarak jauh dan pekerjaan mobile. Meski sudah ada kemajuan teknologi selama satu dekade terakhir, pola kerja dari rumah ini bisa mengurangi aktivitas di luar rumah (Bellmann & Hübler, 2021). Pola kerja dari rumah adalah sebuah konsep dengan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dari rumah. Bekerja dari rumah memberi karyawan jam kerja yang fleksibel dan pekerjaan mereka dapat dilakukan dengan mudah. Bekerja dari rumah juga sangat membantu karyawan dalam memberikan keseimbangan dunia kerja dan kehidupan pribadi serta membantu perusahaan menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif (Mardianah & Hidayat, 2020).

Pola kerja dari rumah merupakan perubahan pemberian penugasan dalam suatu organisasi kepada individu dengan melarang individu tersebut bekerja di kantor, sehingga individu harus bekerja dari rumah (Mustajab, et al., 2020). Saat pandemi Covid-19 sekarang ini pola kerja dari rumah merupakan salah satu cara yang diikuti oleh organisasi dan dapat memberikan manfaat bagi organisasi, namun kemampuan pola kerja dari rumah tergantung jenis pekerjaannya yaitu pekerjaan manajerial profesional di antara pekerjaan yang dilakukan dari rumah (Gottlieb, Grobovšek, & Poschke, 2020).

Indikator pola kerja dari rumah adalah interaksi keluarga, penghindaran kemacetan, penghematan biaya transportasi, interaksi sosial, kepercayaan kepada perusahaan, stabilitas operasional, dan jam kerja (Andriyanty, Komalasari, & Rambe, 2021).

### **2.4 Budaya Organisasi**

Budaya merupakan suatu kepercayaan bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Rasa aman dan nyaman pada lingkungan kerja dipengaruhi dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi mendukung dalam peningkatan karier karyawan, sehingga karyawan akan berlomba-lomba untuk meningkatkan prestasi kerja (Marsyandi & Paulina, 2022). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai program kolektif dari pikiran yang membedakan antar anggota suatu organisasi dari yang lainnya (Hofstede, 2011). Budaya organisasi sangat penting dalam perilaku individu bank sehingga harus melekat dan dipatuhi oleh mereka (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014).

Indikator budaya organisasi: Pertama, inovasi dan keberanian mengambil risiko. Kedua, perhatian terhadap detail. Ketiga, berorientasi pada hasil. Keempat, berorientasi kepada manusia. Kelima, berorientasi tim. Keenam yaitu agresif. Ketujuh yaitu stabil (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017).

### **2.5 Hipotesis**

H1 : Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Pola Kerja Dari Rumah memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## **3. Metode Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti membahas mengenai dampak hubungan antara komunikasi, budaya organisasi, dan pola kerja dari rumah terhadap kinerja karyawan. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder (Sugiyono, 2022). Alat pengumpulan sumber data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik kuesioner secara daring dengan menggunakan Google Form. Skala pengukuran sikap yang digunakan untuk penelitian ini adalah skala Likert. Skor skala Likert 6 poin atau genap digunakan dengan semakin mendekati ke arah skor 1 artinya Sangat Tidak Setuju, sedangkan semakin mendekati ke arah skor 6 artinya Sangat Setuju.

Sampel dalam penelitian ini adalah 110 orang karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. Penyebaran kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti sebagai data primer penelitian, menggunakan media elektronik berupa Google Form. Variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Variabel komunikasi, budaya organisasi, dan pola kerja dari rumah sebagai variabel independen.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk melakukan pengolahan data dalam penelitian, dengan alat pendukung analisis SEM yaitu IBM SPSS AMOS versi 22. Pada SEM, model harus over identified yaitu memiliki degree of freedom yang positif, maka estimasi dan penilaian model bisa dilakukan yang berarti dapat layak diuji. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Pedoman yang digunakan dalam RMSEA yaitu nilai RMSEA di bawah 0,05, namun nilai di bawah 0,08 sampai dengan 0,10 merupakan ukuran yang masih dapat diterima (Santoso, 2021). Nilai standar CFI direkomendasikan yaitu lebih dari atau sama dengan 0,90 atau nilai yang mendekati 1, menunjukkan model sudah fit dengan data yang ada. Nilai CMIN/DF kurang dari atau sama dengan 5 sebagai ukuran yang fit (Ghozali, 2013).

Model pengukuran adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen. Indikator-indikator setiap konstruk laten (factor) harus konvergen pada satu titik atau berbagi proporsi varian yang tinggi dengan diukur melalui nilai standardized factor loadings estimate yang signifikan. Secara umum dapat dikatakan bahwa factor loadings estimate idealnya harus di atas 0,70, namun nilai di atas 0,50 masih dapat diterima (Santoso, 2021).

Cut off angka korelasi antar konstruk standar (*Standardized Regression Weights*) pada praktiknya bernilai di atas 0,70 namun dapat juga di atas 0,50. Pada umumnya angka korelasi antar konstruk dijadikan acuan adanya keeratan antara dua variabel menunjukkan validitas konvergen yang baik (Santoso, 2021). Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk menguji konsistensi sebuah indikator untuk cukup mengukur sebuah konstruk. Secara umum pedoman dalam uji reliabilitas konstruk adalah direkomendasikan nilai angka Composite Reliability (Cronbach's Alpha) minimal sama dengan 0,70 atau lebih besar (Santoso, 2021). Namun nilai reliabilitas 0,60-0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Ghozali, 2013).

Persentase rata-rata nilai variance extracted (AVE) antar indikator suatu konstruk laten merupakan ringkasan konvergen indikator yaitu jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh variabel (Ghozali, 2013). Pada umumnya variance extracted di atas 0,50 dapat dijadikan tanda adanya konvergensi cukup erat yang memadai di antara indikator untuk menjelaskan konstruk-konstruk yang ada (Santoso, 2021).

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Profil responden penelitian secara menyeluruh digunakan untuk menampilkan gambaran demografi dan karakteristik para responden berdasarkan jenis kelamin, umur, lokasi kantor, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jumlah hari masuk kantor biasanya dalam seminggu (lima hari kerja). Jumlah data sampel yang berhasil dikumpulkan pada penelitian ini adalah sebanyak 129 orang responden. Namun dalam prosesnya peneliti harus mengeliminasi sebanyak 19 data untuk mendapatkan hasil pengolahan model penelitian menjadi lebih baik, sehingga ada 110 orang responden yang diolah.

##### 4.1 Analisis Pre-Test

Mengawali pre-test dengan melakukan pengujian Validitas (pre-test), peneliti menggunakan data sebanyak 30 orang responden pertama yang telah didapatkan.

##### 4.2 Uji Validitas Pre-Test

Proses analisis yang peneliti gunakan yaitu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), *Anti-Image Correlation (Measures of Sampling Adequacy/MSA)*, Barlett's *Test of Sphericity (Significance/Sig.)*, dan *Component Matrix (Factor Loading)*. Persyaratan pokoknya yang harus dipenuhi adalah nilai KMO dan MSA harus lebih besar dari 0,50 dan nilai signifikansi harus kurang dari 0,05. Proses ini dioperasikan dengan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistics versi 26.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas (Pre-Test)

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria Hasil Uji
	Nilai Batas	
	≥ 0.70	
Kinerja Karyawan (KK)	0.799	Reliabel
Komunikasi (KO)	0.799	Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	0.837	Reliabel
Pola Kerja Dari Rumah (PK)	0.938	Reliabel

Sumber: diolah peneliti, 2022 (IBM SPSS Statistics 26)

Berdasarkan hasil uji validitas (*pre-test*), menunjukkan bahwa tidak seluruh indikator pernyataan dalam kuesioner dapat dinyatakan valid untuk mengukur instrumen dalam penelitian ini. Maka dari itu berdasarkan hasil pengolahan tersebut, peneliti terpaksa harus mengeksekusi pengolahan ulang dengan melakukan penghapusan beberapa indikator yang tidak valid.

Berdasarkan hasil pengolahan pada tabel 1, menunjukkan bahwa semua variabel penelitian yaitu Kinerja Karyawan (KK), Komunikasi (KO), Budaya Organisasi (BO), dan Pola Kerja Dari Rumah (PK) reliabel karena memenuhi batas nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0.70. Hasil tersebut dapat menyatakan jika pernyataan kuesioner disajikan kepada responden yang sama atau berbeda, hasilnya akan cukup reliabel, tetap konsisten dan relevan.

#### 4.3 Identifikasi Model

Hasil identifikasi model menunjukkan model penelitian ini memiliki degree of freedom yang bernilai positif. Maka dapat disimpulkan model dapat diestimasi dan penilaian model bisa dilanjutkan karena model layak uji.

#### 4.4 Uji Validitas (*Full Test*)

Uji model pengukuran dilakukan terhadap semua model pengukuran secara terpisah melalui evaluasi terhadap uji validitas dan uji reliabilitas dari 110 responden yang sudah terkumpulkan.

Dari hasil uji validitas dapat disimpulkan seluruh indikator pada setiap variabel dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (KK), Komunikasi (KO), Budaya Organisasi (BO), dan Pola Kerja Dari Rumah (PK) memiliki nilai Factor Loading yang telah memenuhi syarat sehingga model yang diestimasi dinyatakan ber kriteria valid.

#### 4.5 Uji Reliabilitas (*Full Test*)

Secara umum pedoman dalam uji reliabilitas konstruk adalah direkomendasikan analisis Composite Reliability (Cronbach's Alpha). Pada umumnya, Variance Extracted (AVE) dapat dijadikan tanda adanya yang memadai di antara indikator untuk menjelaskan konstruk-konstruk yang ada (Ghozali, 2013).

Dari tabel 2, dapat disimpulkan hasil uji reliabilitas seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (KK), Komunikasi (KO), Budaya Organisasi (BO), dan Pola Kerja Dari Rumah (PK) memiliki nilai AVE dan CR yang memenuhi syarat sehingga model yang diestimasi ber kriteria reliabel.

#### 4.6 Uji Model Secara Keseluruhan

Pengujian tambahan dengan alat ini akan membandingkan secara langsung matriks kovarians sampel dengan estimasi. Dengan demikian alat uji golongan ini adalah kecocokan keseluruhan dari semua alat uji yang lain (overall model fit). Salah satu alat utamanya adalah *root mean square error of appromixation/RMSEA*.

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas (Full Test)

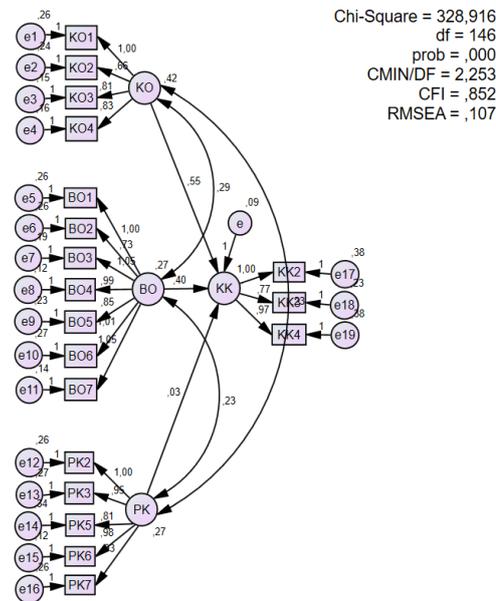
Variabel	Composite Reliability	Variance Extracted	Kriteria Hasil Uji
	Nilai Batas	Nilai Batas	
	≥ 0.50	≥ 0.50	
Kinerja Karyawan (KK)	0.502	0,751	Reliabel
Komunikasi (KO)	0.584	0,848	Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	0.545	0,892	Reliabel
Pola Kerja Dari Rumah (PK)	0.500	0,829	Reliabel

Sumber: diolah peneliti, 2022 (IBM SPSS AMOS 22)

**Tabel 3.** Hasil Analisis Dari Beberapa Indeks Model Fit

Fit Indices	Cuts of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
CMIN/DF	$2 \leq \text{CMIN/DF} \leq 5$ (Perfect Fit)	2,253	Perfect Fit
CFI	CFI ≥ 1 (Perfect Fit) CFI ≤ 0,90 (Marginal Fit) CFI ≤ 0,80 (Poor Fit)	0,852	Marginal Fit
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05 (Perfect Fit) $0,08 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$ (Marginal fit) RMSEA > 0,10 (Poor Fit)	0,107	Marginal Fit

Sumber: data yang diolah oleh peneliti, 2022 (IBM SPSS AMOS 22)



**Gambar 1.** Measurement Model Fit

Sumber: data yang diolah oleh peneliti, 2022 (IBM SPSS AMOS 22)

**Tabel 4.** Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Estimasi
Kinerja Karyawan (KK)	0,773

Sumber: data diolah oleh peneliti, 2022 (IBM SPSS AMOS 22)

Berdasarkan tabel 3, hasil model dapat disimpulkan bahwa indeks CMIN/DF memiliki evaluasi model Perfect Fit karena memiliki hasil analisis dengan reasonable cut of value yang kurang dari 5 yaitu 2,253. Indeks CFI memiliki evaluasi model Marginal Fit karena memiliki hasil analisis dengan reasonable cut of value yang lebih dari 0,80 yaitu 0,852. Indeks RMSEA memiliki hasil analisis yaitu 0,107 tetapi masih dianggap memiliki evaluasi model Marginal Fit, karena tidak jauh dari angka 0,10 dan dapat dibulatkan 0,10 sehingga model menunjukkan masih Fit dengan data yang ada.

**4.7 Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai Squared Multiple Correlations (R<sup>2</sup>) pada variabel dependen, dihasilkan dari model penelitian menyatakan besar pengaruh yang diberikan kepada variabel dependen dari variabel independen.

Proporsi pengaruh yang diberikan variabel di dalam model penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh sebesar 77,3%, sedangkan sisanya 22,7% dipengaruhi oleh faktor dari variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti oleh peneliti. Hal ini berarti 77,3% variabilitas dari kinerja karyawan (KK) telah dapat terwakili dijelaskan oleh variabel komunikasi (KO), budaya organisasi (BO), dan pola kerja dari rumah (PK).

**4.8 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian regresi hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (KO) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK), karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,025 yang berarti signifikan nilai  $P < 0,05$ . Nilai korelasi menunjukkan hasil positif yaitu sebesar 0,546 atau 54,6% dan signifikan, berarti terdapat korelasi erat antar dua variabel karena nilai korelasi  $> 0,50$ . Berdasarkan hasil pengujian tersebut didukung oleh data, maka disimpulkan bahwa hipotesis Komunikasi (KO) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK) sehingga H1 diterima dan ini sebagai temuan inti.

- 2) Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian regresi hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (BO) tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,408 yang berarti tidak signifikan nilai  $P > 0,05$ . Untuk nilai korelasi menunjukkan hasil yaitu sebesar 0,397 yang berarti tidak terdapat korelasi erat antara dua variabel karena nilai korelasi  $< 0,50$ . Berdasarkan

hasil dari pengujian tersebut yang tidak didukung oleh data, maka disimpulkan bahwa hipotesis Budaya Organisasi (BO) terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) sehingga H2 ditolak.

### 3) Pola Kerja Dari Rumah Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian regresi hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Pola Kerja Dari Rumah (PK) tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) karena diperoleh nilai probabilitas dari hipotesis tersebut adalah 0,934 yang berarti tidak signifikan nilai  $P > 0,05$ . Untuk nilai korelasi menunjukkan hasil yaitu sebesar 0,025 yang berarti tidak terdapat korelasi erat antara dua variabel karena nilai korelasi  $< 0,50$ . Berdasarkan hasil dari pengujian tersebut yang tidak didukung oleh data, maka disimpulkan hipotesis Pola Kerja Dari Rumah (PK) terbukti tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK) sehingga H3 ditolak.

## 4.9 Pembahasan

Pada penelitian ini, hasil analisis data menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas, reliabilitas. Pada hasil pengujian hipotesis yang diajukan pada model penelitian ini, terdapat 1 hipotesis terbukti berpengaruh positif dan signifikan, serta 2 hipotesis terbukti tidak berpengaruh. Pembahasan dari hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis penelitian dapat dilihat pada poin-poin penjelasan di sub-bab berikut ini:

### 4.9.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pembuktian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. Hasil pada Hipotesis 1 ini sebagai temuan inti pada penelitian ini. Hipotesis ini didukung sejalan dengan penelitian (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014) yang pemaparan hasil penelitiannya yaitu komunikasi akan efektif bila fungsi komunikasi tersebut dapat berjalan baik.

Dari sini bisa dilihat secara garis besar pada masa pandemi Covid-19 ini, karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta dapat berkomunikasi sembari menyampaikan ide serta pendapat mereka secara efektif dan efisien menggunakan platform komunikasi daring di dalam bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. Komunikasi antar karyawan atau antar tim divisi secara daring tidak mengalami hambatan yang berarti untuk memahami makna dari pesan yang disampaikan, sehingga timbulnya kekeliruan pemahaman makna pesan yang diterima dapat diminimalisir dan kinerja bisa dimaksimalkan.

Hal ini berdampak pada terpenuhinya kebutuhan akan berbagai informasi yang jelas dalam menunjang proses bekerja di perusahaan. Sehingga pada akhirnya kinerja mereka di perusahaan secara keseluruhan tidak terganggu akibat berkomunikasi secara daring. Komunikasi tersebut yang terjalin dengan baik meskipun secara daring, berdampak juga pada tetap eratnya jalinan hubungan antar karyawan di perusahaan. Komunikasi simetris secara daring terjalin dengan responsif dan menghasilkan output positif. Berkomunikasi secara daring juga sudah mulai memupuk menjadi suatu budaya atau kebiasaan pada karyawan.

### 4.9.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pembuktian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fahrurazi, Ghalib, & Arifin, 2014), Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut melihat adanya budaya organisasi dalam konteks tujuan perusahaan, konsensus, keunggulan, kesatuan, prestasi, empiris, keakraban, dan integrasi. Namun dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian tersebut karena budaya organisasi bukan menjadi faktor yang berdampak atau mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal yang menyebabkan tidak berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di antaranya karena faktor masih adanya karyawan yang kurang menerapkan kedisiplinan dan kepatuhan, sehingga kinerjanya menjadi kurang baik dan kurang inovatif. Karyawan yang disiplin dan patuh cenderung memberikan kinerja yang konsisten selalu baik, meskipun mereka tidak bekerja operasional secara langsung dari kantor. Kurang menjaga emosional atau suasana hati terhadap kondisi yang sedang terjadi, bisa menjadi salah satu faktor juga yang menyebabkan hal ini. Pengaturan pola kerja dari rumah yang fleksibel dapat dinilai sebagai mediator penuh mendukung budaya organisasi yang positif.

Manajemen perusahaan yang mungkin masih kurang menghargai karyawannya bisa juga menimbulkan motivasi dan kinerja yang kurang di dalam perusahaan, sehingga membuat budaya dan tujuan perusahaan diterapkan kurang maksimal. Budaya perusahaan yang diterima baik dan didukung karyawan akan mengarah

pada mudahnya meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif di perusahaan. Nilai budaya perusahaan yang kurang penerapan membuat mereka belum sepenuhnya merasa bagian perusahaan.

#### **4.9.3 Pengaruh Pola Kerja Dari Rumah Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari pembuktian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari variabel Pola Kerja Dari Rumah terhadap Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Alimuddin, 2021), Pola Kerja Dari Rumah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut melihat adanya pola kerja dari rumah dalam konteks fleksibilitas lingkungan kerja, tingkat stress karyawan yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh, kedekatan keluarga, kreativitas, dan tekanan diri. Namun dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian tersebut, karena pola kerja dari rumah bukan menjadi faktor atau mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari sisi pengawasan kerja bagi manajemen perusahaan, pola kerja dari rumah jadi tantangan tersendiri. Hal ini dikarenakan pola kerja dari rumah menyebabkan minim pengawasan karyawan oleh atasan atau manajemen perusahaan, interaksi sosial dalam bekerja menjadi berkurang, dan gangguan yang mengganggu karyawan bekerja jarak jauh di tempat mereka. Kurangnya reaksi antar karyawan atau divisi karena berinteraksi lebih banyak secara daring saja, sehingga mengurangi kekompakan dan motivasi mereka dalam bekerja secara hibrida atau jarak jauh. Semenjak dikeluarkannya kebijakan pembatasan kegiatan karena pandemi Covid-19 juga, karyawan atau perusahaan menjadi meniadakan atau mengurangi kumpul bersama, olahraga bersama, atau family gathering yang biasanya setiap perusahaan rutin mengadakan setiap jangka waktu tertentu.

Kemampuan penggunaan teknologi yang kurang maksimal sebagai pendukung proses bekerja menjadi faktor hambatan. Di dalam sektor perbankan terdapat juga pekerjaan yang biasanya berhubungan dengan administrasi atau pengelolaan data bersifat privasi dan penting bagi perusahaan perbankan. Sehingga harus mengandalkan sistem perusahaan yang terdapat di komputer kantor.

#### **4.10 Implikasi Manajerial**

Adapun saran-saran sesuai yang dapat peneliti berikan kepada karyawan dan perusahaan sektor perbankan berdasarkan pada hasil penelitian ini yang sudah dipaparkan juga sebelumnya, adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan dari aspek komunikasi, dapat diberikan beberapa saran kepada karyawan dan perusahaan:
  - a) Karyawan dapat menerapkan komunikasi yang lebih baik dengan selalu mengatur nada dalam berkomunikasi, mengedepankan keterbukaan atau transparansi dalam bersosialisasi, dan berargumen atau memberikan pendapat secara jujur. Selalu menghormati pendapat orang lain bahkan jika itu bertentangan dengan pendapat pribadi dan selalu sampaikan sesuatu dengan cara yang positif serta lebih mudah dipahami lagi oleh penerima pesan. Selain itu di tengah semakin membaiknya kondisi pandemi Covid-19 di Indonesia, dapat ditingkatkan juga antar karyawan saling bertemu tatap muka langsung atau meningkatkan interaksi mereka pada pertemuan yang dihadiri secara langsung minimal sekali seminggu hingga setiap hari.
  - b) Selalu menghindari misscommunication di dalam perusahaan, meskipun karyawan terlihat sudah memahami secara jelas perannya masing-masing di dalam tim kerja dari yang menjadi tanggung jawabnya. Bekerja secara lebih efektif lagi dalam memprediksi hambatan pada pekerjaan sehingga secara langsung dapat mencari celah peluang bersama dengan karyawan yang lainnya. Diharapkan pihak manajemen perusahaan lebih memperhatikan lagi penerapan komunikasi di dalam perusahaan agar tetap tercipta suasana yang harmonis, khususnya pada peningkatan efektivitas hubungan kerja dan komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan. Tentunya selalu dikondisikan sesuai pola bekerja jarak jauh.
  - c) Tetap lebih banyak melakukan komunikasi di dalam tim kerja dengan berbagai platform virtual atau memperbanyak bertemu secara langsung, di tengah semakin membaiknya kondisi pandemi Covid-19 di Indonesia. Hal ini adalah hal utama dalam membangun hubungan antar karyawan yang lebih kuat dan bertukar pikiran lebih efektif. Pihak manajemen perusahaan diharapkan lebih memperhatikan lagi perihal komunikasi di dalam perusahaan dengan cara lebih meningkatkan komunikasi antar atasan dengan bawahan atau antar karyawan. Karyawan diharapkan dapat lebih memahami seberapa efektif komunikasi yang mereka lakukan, baik antar atasan dengan bawahan atau sesama karyawan perusahaan.

- 2) Berdasarkan dari aspek budaya organisasi, dapat diberikan beberapa saran kepada karyawan dan perusahaan:
  - a) Pekerjaan sehari-hari dibuat lebih fleksibel oleh karyawan, dengan selalu memprioritaskan mendengar ide atau pendapat antar karyawan untuk menghindari konflik, dan selalu menjaga terciptanya budaya organisasi yang lebih baik. Komunikasikan pernyataan misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan secara aktif dan efektif setiap harinya. Selalu menjaga rasa memiliki tujuan bersama. Lebih menguatkan lagi hubungan antar karyawan dan pola pikir karyawan sebagai bagian dari tim. Karyawan sebaiknya selalu menjaga pola kerjanya sesuai struktur tugas, sistem kerja, dan pembagian tugas yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan.
  - b) Di samping manajemen perusahaan berfokus pada hasil kerja, sebaiknya lebih meningkatkan program-program apresiasi karyawan yang sudah ada seperti merayakan pencapaian kerja dengan memberikan hadiah, pengakuan kepada mereka, serta secara periodik kenaikan jabatan fungsional di dalam perusahaan, atau juga kenaikan kompensasi.
  - c) Karyawan dalam bekerja selalu mengedepankan kepercayaan diri, visioner, bersemangat berapi-api, meningkatkan keteguhan diri, saling menghormati antar karyawan, dan meningkatkan kebersamaan antar karyawan. Perusahaan melakukan peningkatan fasilitas secara berkala bagi karyawan untuk dapat mendukung proses bekerja di kantor maupun secara jarak jauh, sehingga produktivitas dan kinerja dapat selalu meningkat setiap periodiknya. Karyawan ada baiknya selalu mengedepankan harapan positif terhadap perusahaan dan kinerjanya agar dapat menciptakan kondisi yang selalu baik juga. Manajemen perusahaan selalu mendengarkan dan memahami yang disampaikan oleh karyawan secara terbuka.
- 3) Berdasarkan dalam aspek pola kerja dari rumah, dapat diberikan beberapa saran kepada karyawan dan perusahaan:
  - a) Pemangku kebijakan seperti manajemen perusahaan dan pihak pemerintah lebih mempromosikan dan mengatur program pola kerja dari rumah untuk memberikan manfaat bagi karyawan secara materiil maupun secara imateriil. Perusahaan harus mempertahankan sekaligus terus meningkatkan kebijakan-kebijakannya di dalam pola kerja dari rumah yang menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan dapat mengimplementasikannya secara baik di dalam kehidupan bekerja mereka dengan pola kerja dari rumah. Perusahaan harus tetap menjamin faktor pendukung karyawan dalam bekerja seperti stabilitas pekerjaan, kondisi pekerjaan, nilai kompetensi, dan perilaku karyawan.
  - b) Karyawan perusahaan selalu mempertahankan jadwal harian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan saat bekerja secara jarak jauh, agar dapat memperkuat batasan yang jelas untuk jam kerja setiap harinya. Karyawan perusahaan baiknya selalu menerapkan istirahat sejenak setiap lima menit sekali selama jam kerja berlangsung, namun jika sudah lelah sekali maka dapat beristirahat lebih lama. Walaupun waktu bekerjanya fleksibel, namun harus tetap selalu diatur dengan baik oleh manajemen perusahaan dan karyawannya juga.
  - c) Selalu menghindari tekanan dan ketegangan seperti bekerja di tempat yang memiliki privasi baik sehingga dapat meningkatkan kefokuskan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat membuat karyawan lebih profesional dan lancar dalam bertukar pikiran serta bersosialisasi bersama karyawan yang lainnya. Karyawan sebaiknya lebih membatasi segala sesuatu termasuk penghuni di rumah, hewan peliharaan, serta hal lainnya di rumah yang dapat menjadi gangguan saat melaksanakan pola kerja dari rumah. Coba juga menerapkan batasan di sekitar area kerja seperti menutup pintu dan menggunakan headphone untuk meredam kebisingan yang mungkin ada di tempat bekerja.
- 4) Berdasarkan dari aspek kinerja karyawan, dapat diberikan beberapa saran kepada karyawan dan perusahaan:
  - a) Pihak manajemen perusahaan tetap mempertimbangkan kompensasi karyawan secara berkala. Hal ini tentunya sebaiknya selalu menyesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan, namun tetap bersifat berkelanjutan atau berkala. Selain itu, ada baiknya bila menyesuaikan juga dengan kondisi harga kebutuhan pokok rumah tangga di pasar. Manajemen perusahaan bisa melakukan analisis tingkat bobot pekerjaan yang dibandingkan dengan kompensasi, dalam hal ini bisa melalui survei atau analisis data publik yang tersedia terhadap perusahaan setara sejenis atau bila dimungkinkan terhadap karyawan mereka.

- b) Atasan atau manajemen perusahaan ada baiknya tetap memberikan kompensasi dalam bentuk berupa hadiah atau bonus kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan perusahaan tersebut kepada karyawan yang berprestasi dapat membuat kinerja mereka lebih baik. Beberapa hal ini akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan bekerja di perusahaan, berdasarkan kompensasi yang mereka terima dengan layak dan cukup memenuhi kebutuhan hidupnya.
- c) Seluruh stakeholders perusahaan harus selalu berusaha menjalankan jadwal harian dan jam kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan tepat waktu saat bekerja jarak jauh. Dengan hal ini maka dapat selalu memperkuat batasan yang jelas untuk jam kerja karyawan setiap harinya, meskipun karyawan perusahaan bekerja secara jarak jauh.
- d) Sebagai atasan perusahaan, jadilah seorang pemimpin dengan pribadi yang berkualitas untuk memimpin, visioner atau mempunyai visi misi masa depan yang baik, transformasikan visi misi ke arah yang jelas, karismatik, dan beretika baik. Hal ini dikarenakan seorang atasan perusahaan penting untuk memiliki kemampuan intelegensi, kekuatan personal, kepribadian baik, keteguhan dan kepercayaan diri yang tinggi. Atasan juga harus selalu mendampingi, memberikan arahan, serta dukungan kepada karyawan. Tetapi atasan yang baik, tidak selalu menyalahkan karyawan atas permasalahan yang terjadi. Jika hal ini diterapkan oleh atasan, maka karyawan akan menghormati atasannya dan kepercayaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat. Kinerja karyawan pun akan ikut meningkat.
- e) Karyawan bisa meningkatkan kualitas serta kuantitas kinerjanya dengan optimal menggunakan juga cara-cara seperti berperilaku baik, gigih bersemangat, bertanggung jawab, puas dengan hasil pekerjaannya, dan selalu berusaha dalam melakukan segala pekerjaan yang ditugaskan atasan. Untuk menjaga kemudahan proses bekerja, karyawan bisa membuat kerangka kerja beserta gambarannya sesuai instruksi struktur tugas dari atasan perusahaan. Selalu awali bekerja dengan mengidentifikasi terlebih dahulu yang dituju beserta cara pengerjaannya.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk menganalisis disertai konseptualnya tentang urgensi dari dampak pandemi Covid-19, pada sektor perbankan terhadap kualitas kinerja karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang mengharuskan mereka bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh. maka dapat peneliti peroleh kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Terbukti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel Komunikasi terhadap variabel Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh, dengan besar pengaruh sebesar 54,6% (Hipotesis 1).
- 2) Terbukti tidak terdapat pengaruh dari variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh (Hipotesis 2).
- 3) Terbukti tidak terdapat pengaruh dari variabel Pola Kerja Dari Rumah terhadap variabel Kinerja Karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh (Hipotesis 3).

### **5.2 Saran**

Berdasarkan pada studi penelitian ini, tidak bisa dipungkiri pasti ada beberapa kendala dan keterbatasan yang dialami baik dalam hal pencarian data, pemasukan data, proses perencanaan penelitian, hingga hasil akhir. Namun hal ini dapat menjadi beberapa faktor agar penelitian selanjutnya lebih baik lagi sebagai penyempurnaan penelitian ini. Penelitian ini memiliki beberapa kekurangan atau kelemahan yang perlu diperbaiki dalam penelitian-penelitian di masa mendatang. Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel terhadap karyawan tetap sektor perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang mengharuskan mereka bekerja menerapkan operasional secara hibrida atau jarak jauh. Situasi dan kondisi psikologis responden yang tidak dapat diduga, dapat mempengaruhi mereka dalam mengisi jawaban kuesioner.

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya bisa lebih terfokus pada setiap divisi agar hasil yang dihasilkan lebih luas. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian serupa namun dengan mengganti fokusnya menjadi bekerja operasional secara langsung dari kantor, serta pada sektor bisnis lainnya dan cakupan wilayah lokasi kantor yang berbeda. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian ini. Peneliti pada penelitian ini menggunakan variabel komunikasi, budaya organisasi, dan pola

kerja dari rumah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diharapkan penelitian selanjutnya menambahkan banyak variabel terkait kinerja karyawan yang lainnya seperti: variabel stres kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, loyalitas kepada perusahaan, atau kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya diharapkan juga menambahkan variabel intervening untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat dan bervariasi akan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara tidak langsung. Berdasarkan keterbatasan peneliti yang melakukan penelitian di tengah pandemi Covid-19 yang sedang mewabah, responden dalam penelitian ini menjawab sesuai dengan situasi kondisi yang tidak stabil karena bukan normal pada umumnya sebelumnya. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya bisa melakukan penelitian kembali untuk mengembangkan dengan topik penelitian yang sama, tetapi pada saat status pandemi Covid-19 sudah berubah menjadi status endemi Covid-19.

## Daftar Pustaka

- Alimuddin, I. K. (2021). Pengaruh Work from Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19, Studi Kasus Pada Bank BTN. *YUME: Journal of Management*, 323-331.
- Andriyant, R., Komalasari, F., & Rambe, D. (2021). The Effect of Work from Home on Corporate Culture Mediated by Motivation, Work Behavior, And Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 522-534.
- Astuti, R. P. (2022, June 13). Kompasiana.com. Diambil kembali dari Kompasiana.com: <https://www.kompasiana.com/ratnapujiaa/62a724baf5f329500431a0f3/antusiasme-work-from-cafe-di-tengah-geliat-perkembangan-coffee-shop>
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business*, 168-175.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of PT Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal of Researh in Business, Economics, and Education*, 64-70.
- Bawono, I. R., Setyadi, E., & Hamid, S. A. (2020). Work Motivation Effect on State Civil Apparatus Performance during WFH with Discipline Variable. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 110-121.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working From Home, Job Satisfaction and Work–Life Balance–Robust Or Heterogeneous Links? *International Journal of Manpower*, 424-441.
- Boland, B., Smet, D. A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020, Juni 8). Reimagining the office and work life after COVID-19. Diambil kembali dari McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>
- Daspar. (2020). Pengaruh Lingkungan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (The Influence of Work Environment, Motivation and Work Discipline Toward Employee Performance). *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 159-166.
- Fahrurazi, R., Ghalib, S., & Arifin, H. (2014). Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan Wilayah Banjarmasin. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 37-46.
- Ghozali, I. (2013). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 21.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gottlieb, C., Grobovšek, J., & Poschke, M. (2020). Working from Home Across Countries. *Covid Economics*, 71-91.
- Hafid, M., & Pracoyo, A. (2020). Influence of Leadership, Motivation, and Working Environment Towards Employee Performance at Bukalapak.com. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 46-55.
- Hair, J. F., William, C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (Eighth Edition)*. Boston: Cengage Learning.
- Hitalessy, V., Roni, H. M., & Iswandi, I. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal IMAGE*, 38-44.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1-26.
- IBM. (2020). Downloading IBM SPSS Amos 25. Diambil kembali dari IBM SPSS Amos:

- [https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-amos-25?mhsrc=ibmsearch\\_a&mhq=Amos%2025](https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-amos-25?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=Amos%2025)
- IDN Times Life Career. (2021, Februari 8). WFO atau WFH, Mana yang Lebih Efektif di Masa Pandemi? Retrieved from #IDNTimesLife Ini Lho Curahan Hati Karyawan: <https://www.idntimes.com/life/career/fajar-laksmi-dewi-1/wfo-atau-wfh-mana-yang-lebih-efektif/8>
- Jamaluddin, Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 25-34.
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 697-703.
- Joyosumarto, S. (2018). *B.A.N.K.I.R. Kepemimpinan Lembaga Perbankan Abad ke-21*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 1-6.
- Kountur, R. (2006). *Statistik Praktis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Kowalski, B. K., & Swanson, J. A. (2005). Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs. *Benchmarking: An International Journal*, 236-249.
- Madhur, P., & Ramshanker, S. (2020). Interpersonal Communication and Its Impact on Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering and Nano Technology (IJAENT)*, 1-5.
- Mardianah, L., & Hidayat, S. (2020). Empirical Study of the Impact of Work from Home (WFH) Policy and Top Management Support on Employee Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 1039-1045.
- Marsyandi, F. D., & Paulina. (2022). Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance. *MDP Student Conference (MSC) 2022*, 142-152.
- Matondang, M. H., Absah, Y., & Lubis, A. N. (2021). The Effect of Trust in Leader and Communication on Employee Performance through Motivation PT Herfinta Farm and Plantation. *International Journal of Research and Review*, 663-672.
- Maul, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organizational Culture and Quality Improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 302-326.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As An Effort To Prevent Covid-19 Attacks And Its Impacts On Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 13-21.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 50-67.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2020). Instruksi Gubernur DKI Jakarta Nomor 16 Tahun 2020 tentang Peningkatan Kewaspadaan Terhadap Risiko Penularan Infeksi Corona Virus Disease (Covid-19). Provinsi DKI Jakarta: Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2021). Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Penanggulangan Corona Virus Disease 2019. Provinsi DKI Jakarta: Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2022). Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 226 Tahun 2022 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 2 Corona Virus Disease 2019. Provinsi DKI Jakarta: Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Pramanik, N. D. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Freelance di Jagoketik.com (The Impact of Organizational Communication and Motivation on Freelancer Performance in Jagoketik.com). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (Jakman)*, 213-226.
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of Work from Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 6235-6244.
- Rizma, D., Zein, T. T., & Perangin-angin, A. (2021). Non-Verbal Communication Used by University Students' Examinee in Thesis Proposal Seminar. *LingPoet: Journal of Linguistics and Literary Research*, 52-63.
- Santoso, S. (2021). *Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Menggunakan AMOS 26*. Jakarta: PT Elex

Media Komputindo.

- Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2018). Effect of Leadership Style, Work Environment and Financial Compensation On Employee Performance (Study at PT Bank X Area, South Jakarta). *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 19-25.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Vusparatih, D. S., Martinus, H., & Adani, S. (2020). The Implementation of Interpersonal Communication Skills Awareness in Developing Mindful Communication in Educational Settings (Case Study: Teachers' Interactions In KB-TK Al-Fath, Cirendeui, South Tangerang). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 2701-2713.
- Warden, A. (2020). Office Design After Covid-19. Diambil kembali dari SmithGroup's Workplace Leaders: <https://www.smithgroup.com/office-design-after-covid-19>
- WHO. (2020, Januari 5). Pneumonia of unknown cause – China. Diambil kembali dari WHO Disease Outbreak News: <https://www.who.int/emergencies/disease-outbreak-news/item/2020-DON229>

