

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI PADA PT. CAHAYA MANUNGGAL)

Albertus Agung Prasetyo ¹, Pristiana Widyastuti ²

^{1,2} Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

¹albertus.prass25@gmail.com ²pristiana.widyastuti@atmajaya.ac.id

Diterima : 27-04-2022
Direvisi : 17-05-2022
Disetujui : 19-05-2022

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19. Variabel penelitian terdiri atas variabel independen meliputi lingkungan kerja, pemberian insentif dan penerapan kebijakan *work from home*, sedangkan variabel dependen yakni kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Cahaya Manunggal dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji pengaruh hipotesis melalui uji statistik. Teknik sampling menggunakan metode sampling jenuh terhadap 60 responden yang merupakan karyawan PT. Cahaya Manunggal yang sedang melakukan *work from home*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan insentif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kebijakan *work from home* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan selama masa pandemi Covid-19.

Kata Kunci: lingkungan kerja; insentif; kebijakan *work from home*; kinerja karyawan; pandemic Covid-19

Abstract *This study aims to analyze the factors that affect employee performance during the Covid-19 pandemic. The research variables consist of independent variables including work environment, incentives, and work from home policies, while the dependent variable is employee performance. The object of this research is the employees of PT. Cahaya Manunggal by collecting data through questionnaires. This study uses a quantitative approach by testing the effect of the hypothesis through statistical tests. The sampling technique used the saturation sampling method on 60 respondents who were employees of PT. Cahaya Manunggal who is working from home. The results showed that the work environment and incentives has not a significant effect on employee performance, while the work from home policy has a significant effect on employee performance during the Covid-19 pandemic.*

Keywords: work environment; incentive; work from home policy; employee performance; Covid-19 pandemic

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 menuntut perusahaan untuk dapat mengatur proses kerjanya dan menyesuaikan diri dengan keadaan. Karyawan perusahaan harus mampu bekerja dengan profesional dan bertanggung jawab pada kondisi saat ini. Perusahaan perlu tetap menjaga menjaga kinerja karyawannya agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Nawawi, (2005), kinerja karyawan merupakan hasil atas pekerjaan

yang sudah dikerjakan dengan baik, bisa dalam bentuk fisik ataupun material. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Mathis & Jackson, 2011), bahwa kinerja karyawan sangat menunjukkan seberapa besar karyawan berkontribusi kepada perusahaan, dengan melihat kualitas, kuantitas, dan karakter yang kooperatif.

Peningkatan kinerja karyawan sebenarnya bisa dirangsang dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Jika perusahaan dapat memberikan

fasilitas tempat kerja dengan kondisi lingkungan yang aman dan nyaman maka karyawan akan terdorong motivasinya untuk terus berkembang. Lingkungan kerja sangat berperan untuk menciptakan semangat kerja yang positif kepada karyawan (Clark, 2003). Penelitian (Irwan & Irfan, 2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada sarana dan prasarana, melainkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Penelitian Siahaan & Bahri, (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan akibat lemahnya hubungan antara atasan dan bawahan. Lingkungan kerja yang kondusif diperlukan karyawan untuk memunculkan ikatan yang kuat dengan perusahaan dan sesama karyawan, sehingga menstimulasi solidaritas yang tinggi antar karyawan.

Rasa aman dan nyaman bukan hanya berasal dari lingkungan kerja yang kondusif, tetapi pemberian upah dan insentif tepat waktu juga memberikan rasa percaya yang tinggi karyawan terhadap perusahaan. Pemberian upah tepat waktu merupakan salah satu bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu memberikan insentif dalam bentuk bonus sebagai bentuk apresiasi (Umar, 2010). Insentif memiliki dua sifat material dan non-material. Untuk insentif material terdiri dari, gaji, komisi, bonus dan asuransi atau jaminan sosial. Bentuk dari insentif non-material adalah sertifikat penghargaan, memberikan hak untuk menggunakan atribut jabatan dan pemberian fasilitas sesuai dengan jabatan yang dipegang. Insentif memberikan pengaruh baik untuk memotivasi kinerja karyawan agar selalu bekerja dengan maksimal, sesuai kapabilitas dan kemampuannya masing-masing. (Suryani & Kristianti, 2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian yang

dilakukan Navika Sari & Irawanto, (2016) membuktikan bahwa insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Insentif bukanlah menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, melainkan adanya pembagian tugas yang jelas, pencapaian target, perolehan prestasi juga menjadi penentu, sehingga perbedaan hasil penelitian tersebut membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan arahan dari pemerintah untuk memberlakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) maka banyak perusahaan yang menerapkan kebijakan WFH sebagai langkah untuk membantu menurunkan kasus Covid-19 di Indonesia. WFH sendiri adalah sistem kerja jarak jauh dengan bantuan media telekomunikasi dan tidak ada kewajiban untuk masuk ke kantor, yang artinya karyawan bisa bebas memilih tempat kerja mereka sendiri dengan tetap memperhatikan peraturan yang berlaku (telecommuting). PT. Cahaya Manunggal adalah salah satu perusahaan yang sudah menjalankan kebijakan WFH dengan baik. Perusahaan sudah mampu melakukan penerapan WFH dengan melakukan pengurangan jumlah karyawan yang masuk ke kantor sebanyak 50%. Penelitian yang dilakukan oleh Sulastri, (2021) menyatakan bahwa *Work from Home* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, menurut (Hartono & Rahadi, 2021), kinerja karyawan dapat menurun pada masa WFH, hal ini disebabkan karena karyawan tersebut merasa tidak nyaman apabila harus bekerja di rumahnya dan koneksi internet yang tidak stabil. Penelitian Setiawan & Fitrianto, (2021) juga menunjukkan adanya sisi negatif dari diberlakukannya WFH terhadap kinerja karyawan. Karyawan memerlukan upaya yang sangat tinggi dibanding pada saat *work from office*, sehingga memunculkan stres kerja yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin menganalisis lebih dalam mengenai penerapan kebijakan WFH pada objek penelitian yang berbeda.

PT. Cahaya Manunggal merupakan perusahaan penyedia berbagai jenis dan merk AC/Penyejuk Udara, Chiller dan Freezer untuk memenuhi kebutuhan Komersial, Industri dan Konstruksi, perusahaan tetap fokus dan terus berinovasi untuk mencapai produktivitas yang tertinggi dengan tidak mengabaikan protokol kesehatan yang ketat agar semua berjalan dengan baik. Langkah ini diambil sebagai bentuk nyata perusahaan untuk membantu mengurangi penularan virus Covid-19. Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, pemberian insentif dan penerapan kebijakan *work from home* (WFH) terhadap kinerja karyawan di PT. Cahaya Manunggal.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang karyawan yang mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan (Afandi & Bahri, 2020). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh karyawan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Gita & Yuniawan, (2016), kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan yang manasesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hasil kinerja individu yang diberikan akan memberikan kontribusi pada pemusatan kinerja kelompok yang kemudian berdampak kontribusi ke perusahaan. Menurut Gibson et al., (2011) perusahaan yang efektif, adalah perusahaan yang mampu menciptakan energi positif kepada karyawannya.

Mathis & Jackson, (2011) menjelaskan kinerja karyawan terbagi menjadi empat elemen penting, yaitu:

1. Kuantitas dan kualitas dapat dilihat dari hasil yang telah dicapai terhadap jumlah aktivitasnya.
2. Ketetapan waktu mencerminkan seberapa lama karyawan bisa menyelesaikan tugas yang diberikan. Jika karyawan dapat bekerja dengan cepat, artinya karyawan tersebut memiliki tingkat efisiennya yang tinggi.
3. Kehadiran, mencerminkan loyalitas terhadap perusahaan.
4. Kemampuan team work, dapat diukur dari kemampuan untuk mengkomunikasikan pekerjaan dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Fasilitas serta atribut yang digunakan karyawan dalam membantu melaksanakan tugasnya merupakan bagian dari lingkungan kerja (Saydam, 2000). Ishak & Tanjung, (2004) menambahkan, lingkungan kerja dapat memunculkan gairah kerja yang dapat mendorong produktivitas dengan fokus utama meningkatkan prestasi kerja. Lingkungan kerja juga mencakup mengenai kehidupan sosial kantor, psikologi karyawan, dan kondisi fisik didalam perusahaan. Keseluruhan fasilitas yang digunakan, lingkungan kantor, metode yang digunakan, serta peraturan yang berlaku secara individu ataupun kelompok termasuk kedalam unsur lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2001).

Manusia yang diciptakan sebagai makhluk sosial tidak akan bisa dipisahkan dengan keadaan disekitar tempat mereka bekerja. Saat menjalankan pekerjaannya, karyawan akan dipaksakan untuk berinteraksi dengan lingkungannya meski pada keadaan yang tidak diinginkan. Menurut (Sedarmayanti, 2001), lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis:

1. Lingkungan fisik merupakan bentuk keadaan dalam bentuk fisik yang ada

ditemukan tempat kerja yang sehingga mempengaruhi karyawan secara langsung ataupun tidak langsung.

2. Lingkungan non-fisik merupakan keadaan relasi antar anggota perusahaan. Lingkungan non-fisik tidak bisa diabaikan begitu saja, sebab dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Perusahaan hendaknya menciptakan hubungan yang baik antara karyawan di perusahaan, sehingga nantinya dapat mensupport satu sama lain sehingga mencapai tujuan bersama.

Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja dengan optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sedangkan, lingkungan kerja yang tidak baik akan mempengaruhi kinerja mereka dengan menuntut tenaga, dan waktu yang semakin padat sehingga menyebabkan karyawan tidak mendapatkan sistem kerja yang efisien. Setiap perusahaan harus mengupayakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin optimal kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian terdahulu menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang dimiliki perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Athar, 2020; Sembiring, 2019; Sofyan, 2013).

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan

Hubungan Insentif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Insentif adalah imbalan yang diberikan kepada seorang karyawan telah melakukan suatu pekerjaan di luar tugas pokoknya atau melebihi target dari pekerjaan tersebut. Menurut Sarwoto, (2010), insentif sendiri terbagi menjadi dua bagian, yaitu bersifat material dan non-material. Insentif material dapat

berupa uang, bonus, rumah dinas, fasilitas dinas, dsb. Sedangkan insentif non-material dapat berupa pemberian sertifikat penghargaan, pujian, pemberian hak atas fasilitas, dan pemberian perlengkapan khusus.

Insentif merupakan penghasilan tambahan dari gaji pokok yang diterima karyawan (Khairati, 2013). Pemberian bonus yang berbeda dan bukan didasarkan pada tingkat jabatan, melainkan karena perbedaan kualitas kerjanya. Insentif yang diberikan bertujuan untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja karyawan sebagai bentuk nyata ketika karyawan bekerja diatas rata-rata dengan cepat dan efisien. Selain itu memperkuat hubungan kerja-imbalan, sebagai bentuk motivasi untuk karyawan yang dapat berpengaruh secara langsung.

Insentif dibayarkan atas apa yang telah dihasilkan oleh individu maupun kelompok. Hal ini sejalan dengan pernyataan Handoko, (2016), bahwa insentif yang diberikan akan menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan. Motivasi sendiri berkaitan dengan bagaimana mendorong kinerja karyawan, agar dapat memberikan semua kemampuannya dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2014). Insentif mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, sehingga karyawan yang memiliki produktifitas tinggi lebih menyukai jika gajinya dibayar berdasarkan hasil kerja yang mereka capai. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian insentif terhadap kinerja karyawan (Astuti, 2021; Marceline et al., 2021; Nelsi, 2021).

H2: Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Hubungan Kebijakan *Work from Home* terhadap Kinerja Karyawan

Work from Home (WFH) merupakan sistem bekerja secara telecommuting dan sebenarnya bukan hal baru dilakukan didalam dunia kerja. Tahun

1970 adalah tahun pertama kalinya dilakukan sistem kerja WFH, hal ini dilakukan untuk mengurangi kemacetan lalu lintas perjalanan pulang pergi dari rumah ke kantor, dan hampir dilakukan setiap hari (Asgari, 2015). *Home based telecommuting*, dan *Center-based telecommuting* merupakan bentuk sederhana mengenai WFH. Melaksanakan sistem kerja dari rumah artinya melakukan kegiatan hanya dari rumah dengan tetap melakukan komunikasi ke kantor. Bekerja dengan jadwal yang lebih fleksibel diartikan bahwa karyawan diberikan hak untuk bekerja diluar dari jam kerja kantor. Hal ini akan mempermudah karyawan dalam mengatur prioritasnya. (Mungkasa, 2020) menjelaskan WFH sebagai suatu sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja diluar kantor, artinya bebas untuk menentukan tempat mereka bekerja. WFH juga memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengendalikan jadwal mereka, dimana mereka dapat mengerjakan tugas dari urutan kepentingan.

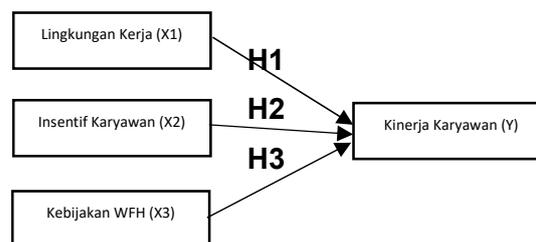
Kebijakan mengenai *physical distancing* dan WFH di Indonesia telah tercantum di peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia mengenai Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 03 Tahun 2021 yang mengatur tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Berbasis Mikro. Didalam peraturan tersebut juga menjelaskan mengenai pembentukan posko penanganan *Corona Virus Disease 2019* di tingkat desa dan keluarahan sebagai bentuk pengendalian. Perusahaan dan perkantoran melakukan sistem pembagian kerja dengan WFH sebesar 50%, dan WFO (*Work from Office*) sebesar 50% dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan.

Menurut (Mungkasa, 2020)), kebijakan WFH memberikan kelebihan bagi karyawan, yakni pertama adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga, yang kedua adalah dapat mengurangi waktu perjalanan ke tempat

kerja serta penghematan bahan bakar dan yang ketiga adalah mengendalikan jadwal atau jam kerja serta dapat memilih suasana kerja sendiri. Kelebihan ini akan mengoptimalkan kinerja karyawan. Bagi perusahaan sendiri, WFH juga memberikan keuntungan dengan berkurangnya resiko ketidakhadiran karyawan. Dengan demikian kebijakan WFH dapat memberikan dampak positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alimuddin, 2021) dan (Nasution et al., 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kebijakan WFH terhadap kinerja karyawan.

H3:Kebijakan Work from Home berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Model Penelitian/Hipotesis



Gambar 1.
Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2019), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang sedang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan yang lain. Penelitian kuantitatif akan menjelaskan jenis penelitian yang dilakukan dengan sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal sampai penyusunan pola penelitiannya (Siyoto & Sodik, 2015). Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Cahaya Manunggal yang melaksanakan WFH. Jumlah sampel

sebanyak 60 karyawan yang merupakan sampel jenuh dari keseluruhan karyawan yang melakukan WFH. Data yang digunakan merupakan data primer yang diambil dari penyebaran kuesioner atas indikator penilaian variable. Kuesioner terdiri atas pernyataan yang dinyatakan pada skala Likert 1 hingga 5 dengan rincian sebagai berikut:

Skala	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Operasionalisasi variable penelitian dijabarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang dapat menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, mencangkup hubungan sosial yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya (Ishak & Tanjung, 2004; Saydam, 2000). Indikator lingkungan kerja terdiri atas:
 - Ketersediaan ruang kerja
 - Ketersediaan peralatan kerja
 - Lingkungan kerja sehat
 - Lingkungan kerja aman
 - Lingkungan kerja nyaman
 - Hubungan antar karyawan
 - Deadline kerja
 - Kesempatan mengakses dokumen
 - Kendala WFH
2. Insentif karyawan merupakan program yang berkaitan dengan bayaran dengan kinerja karyawan. Tujuannya untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja karyawan sebagai bentuk nyata ketika karyawan bekerja diatas rata-rata dengan cepat dan efisien. Dapat berbentuk material, dan non-material (Khairati, 2013; Sarwoto, 2010). Indikator insentif karyawan

meliputi:

- Pemberian gaji
 - Pemberian bonus
 - Promosi jabatan
 - Fasilitas kesehatan
 - Subsidi internet
 - Pelatihan ketenagakerjaan
3. Kebijakan WFH adalah bekerja lebih fleksibel dan bekerja tanpa harus ke kantor. Bekerja leluasa diartikan sebagai karyawan dimungkinkan untuk bekerja berbeda dari waktu kerja konvensional (Asgari, 2015; Mungkasa, 2020). Indikator kebijakan WFH meliputi:
 - Penerapan aturan pemerintah.
 - Kontribusi perusahaan dalam penanganan Covid-19
 - Penerapan WFH
 - Tanggung jawab perusahaan
 - Waktu kerja
 - Prioritas karyawan
 4. Kinerja karyawan merupakan pencapaian karyawan atas tugas yang sudah dikerjakan (Gibson et al., 2011; Mathis & Jackson, 2011). Indikator kinerja karyawan meliputi:
 - Standar dan kualitas pekerjaan
 - Semangat kerja
 - Tanggung jawab karyawan
 - Komunikasi ke perusahaan
 - Waktu kerja

Analisis data penelitian dilakukan menggunakan serangkaian uji statistik dengan alat uji program SPSS. Serangkaian uji yang dilakukan meliputi, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi berganda.

Persamaan dari analisis regresi penelitian dijabarkan sebagai berikut:

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Keterangan :

- Y_i = Kinerja karyawan
 b_0 = nilai konstanta
 $b_{1,}$ = koefisien-koefisien regresi berganda
 $b_{2,}$ = koefisien-koefisien regresi berganda
 b_{3} = koefisien-koefisien regresi berganda
 X_1 = Lingkungan kerja
 X_2 = Insentif karyawan
 X_3 = Kebijakan WFH
 e_i = variabel pengganggu (error term)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji Validitas merupakan pengujian untuk melihat seberapa baik instrument yang telah dikembangkan dengan cara mengukur konsep-konsep tertentu (Bougie & Sekaran, 2019). Uji Validitas berguna untuk melihat kesahihan suatu kuesioer yang telah diisi oleh responden. Pengujian tingkat signifikansi pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan r-hitung dan r-tabel. Kriteria validitas dari kuesioner akan ditentukan sebagai berikut:

- Jika r-hitung > r-tabel, maka indikator dikatakan valid
- Jika r-hitung < r-tabel, maka indikator dikatakan tidak valid.

Pengujian validitas dilakukan terhadap sebanyak 60 sample responden, sehingga dengan acuan df (*Degree of freedom*) = $n - 2$ ($60 - 2 = 58$) dan tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05 dan disimpulkan pada penelitian ini akan menggunakan r-tabel sebesar 0.2542 Dengan kriteria validitas di atas, maka hasil r-hitung dari setiap indicator yang bernilai ≥ 0.2542 dikatakan valid, dan hasil r-hitung yang didapatkan bernilai ≤ 0.2542 maka indikator dikatakan tidak valid.

Tabel 1.
Uji Validitas

Variabel	Kode	r-hitung	Ket
Lingkungan Kerja (X1)	LK – 1	0.714	Valid
	LK – 2	0.503	Valid
	LK – 3	0.648	Valid
	LK – 4	0.629	Valid
	LK – 5	0.564	Valid
	LK – 6	0.511	Valid
	LK – 7	0.516	Valid
	LK – 8	0.519	Valid
	LK – 9	0.618	Valid
Insentif karyawan(X2)	I – 1	0.344	Valid
	I – 2	0.352	Valid
	I – 3	0.589	Valid
	I – 4	0.527	Valid
	I – 5	0.756	Valid
	I – 6	0.632	Valid
Kebijakan Work from Home (X3)	WFH – 1	0.754	Valid
	WFH – 2	0.714	Valid
	WFH – 3	0.732	Valid
	WFH – 4	0.737	Valid
	WFH – 5	0.732	Valid
	WFH – 6	0.513	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK – 1	0.707	Valid
	KK – 2	0.712	Valid
	KK – 3	0.641	Valid
	KK – 4	0.685	Valid
	KK – 5	0.706	Valid

Sumber: Hasil olahan data

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa bahwa r-hitung dari setiap variabel ≥ 0.2542 , dengan demikian semua indikator pada penelitian ini dikatakan valid dikarenakan nilai r-hitung \geq r-tabel.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam suatu ukuran menurut Bougie & Sekaran, (2019) merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi dengan instrumen yang mana mengukur konsep dan membantu menilai "kebaikan" suatu ukuran. (Zikmund et al., 2013) mengartikan reliabilitas sebagai

indikator konsistensi internal suatu pengukuran. Cronbach's alpha adalah tes yang memadai untuk uji reliabilitas internal. Nilai Cronbach's alpha yang digunakan untuk mengukur sebaiknya memiliki nilai Cronbach's alpha > 0.60 , sehingga apabila diperoleh nilai di bawah 0.60 , dapat dijelaskan bahwa alat ukur yang telah dibuat tidak reliabel (Bougie & Sekaran, 2019).

Tabel 2.
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0.747	Reliable
Insentif karyawan (X2)	0.530	Tidak Reliable
Kebijakan Work From Home (X3)	0.785	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0.712	Reliable

Sumber: Hasil olahan data

Nilai Cronbach's alpha lingkungan kerja, kebijakan work from home, dan kinerja karyawan memiliki nilai > 0.60 . Namun untuk Nilai Cronbach's alpha insentif < 0.60 , meskipun tidak reliabel tetapi variabel ini tetap bisa digunakan karena berada pada nilai moderat.

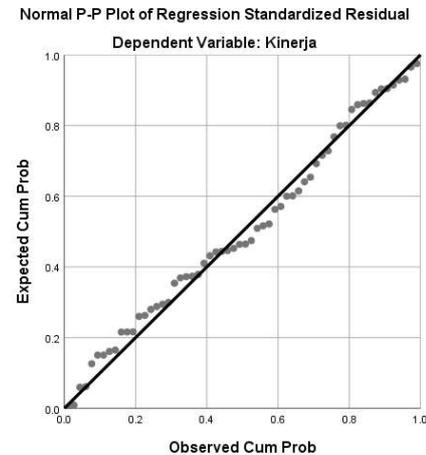
Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan histogram normalitas dan normal P-P Plot. Untuk memenuhi asumsi normalitas maka perlu dilakukan pengujian:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan / atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model

regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 2
Normal P-Plot

Berdasarkan hasil pengujian, histogram dan normal P-P plot menunjukkan bahwa variabel independen dan dependent memiliki distribusi normal. Histogram berbentuk menyerupai lonceng, serta normal P-P plot menunjukkan hasil letak titik-titik yang berada berdekatan atau tidak jauh dari garis diagonal.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05 . Berdasarkan pengujian diketahui bahwa nilai signifikansi lingkungan kerja sebesar 0.663 , insentif sebesar 0.774 , dan work from home sebesar 0.526 yang artinya memiliki nilai signifikansi di atas 0.05 . Maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini, dengan kata lain model regresi pada penelitian ini layak untuk digunakan. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 3.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menilai dan menjelaskan apakah terjadi interkorelasi (hubungan yang kuat) antara variabel independent. Pengambilan keputusan:

- Jika *variance inflation factor* (VIF) $<$

10, dan nilai tolerance > 0.1 tidak terjadi multikolinearitas.

- Jika *variance inflation factor* (VIF) > 10, dan nilai tolerance < 0.1 terjadi multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa:

- Hasil uji multikolinearitas variabel lingkungan kerja (X1), diketahui nilai VIF 1.237 < 10, dan nilai tolerance 0.808 > 0.1, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel X1 tidak terjadi multikolinearitas.
- Hasil uji multikolinearitas variabel insentif (X2), diketahui nilai VIF 1.171 < 10, dan nilai tolerance 0.854 > 0.1, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel X2 tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas variabel kebijakan WFH (X3), diketahui nilai VIF 1.426 < 10, dan nilai tolerance 0.701 > 0.1, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel X3 tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 3

Tabel 3.
Uji Heterokedastis dan Multikolinearitas

Variabel	<i>Glesjer</i>	<i>VIF</i>
Lingkungan Kerja (X1)	0.176	1.237
Insentif karyawan (X2)	0.663	1.171
Kebijakan <i>Work From Home</i> (X3)	0.774	1.426
Kinerja Karyawan (Y)	0.526	

Sumber: Hasil olahan data

Analisis Regresi

Tabel 3.
Analisis Regresi

	B	t	Sig
Konstanta	9.544		
Lingkungan Kerja	.117	1.659	.103
Insentif Karyawan	-.070	-.645	.522

Kebijakan WFH .368 3.564 .001

$r = 0.566$

$r^2 = 0.320$

Fvalue = 8.783

Sumber: Hasil olahan data

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja bernilai positif yaitu 0.177. Artinya lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, setiap lingkungan kerja bernilai satu (1) satuan unit akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.177.
2. Nilai koefisien regresi variabel insentif bernilai negatif yaitu (-0.70). Artinya insentif berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan, setiap insentif bernilai satu (1) satuan unit akan menurunkan kinerja karyawan sebesar (-0.70).
3. Nilai koefisien regresi variabel wfh bernilai positif yaitu 0.368. Artinya kebijakan wfh berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, setiap kebijakan wfh bernilai satu (1) satuan unit akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.368.

Uji t-hitung

Perhitungan uji t-hitung ditentukan sebagai berikut:

DF = n- k -1

df = 60 -3 -1

df = 56

keterangan:

n = jumlah keseluruhan sampel

k = total variabel independent

maka dengan df sebesar 56 dan $\alpha=0,05$, diperoleh t-tabel sebesar 1.670. Kriteria diterima atau tidaknya hipotesis mengikuti hal berikut:

- Jika t-hitung > t-tabel maka hipotesis diterima, artinya menolak H0

- Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ maka hipotesis ditolak, artinya menerima H_0

Berdasarkan hasil pengujian maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- $T\text{-hitung}$ dari variabel X_1 lingkungan kerja, diketahui sebesar 1.659 yang mengakibatkan $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis ditolak.
- $T\text{-hitung}$ dari variabel X_2 insentif, diketahui sebesar (-0.645) yang mengakibatkan $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel insentif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis ditolak.
- $T\text{-hitung}$ dari variabel X_3 work from home, diketahui sebesar 4.732 yang mengakibatkan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel kebijakan work from home berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis diterima.

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengatur seberapa besar pengaruh variabel independent, lingkungan kerja, insentif, dan work from home dalam menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan di perusahaan PT. Cahaya Manunggal. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.320 atau 32%. Melalui penilaian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independent lingkungan kerja, insentif, dan kebijakan WFH berkontribusi sebesar 32% dalam menjelaskan mengenai kinerja karyawan. Sementara 68% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, dimana 68% variabilitas dalam data hasil tidak dapat dijelaskan oleh model.

Pembahasan

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai uji $t\text{-hitung}$ 1.659 lebih kecil dari $t\text{-tabel}$ 1.670, sehingga dinyatakan bahwa tidak terjadi pengaruh yang signifikan. Selama diberlakukannya WFH, karyawan bekerja dari rumah masing-masing, sehingga situasi dan kondisi lingkungan tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya. Karyawan beranggapan bahwa tugas yang diberikan perusahaan merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan dengan baik.

Pemberian Insentif dan Kinerja Karyawan

Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan memiliki nilai uji $t\text{-hitung}$ (- 0.645) lebih kecil dari $t\text{-tabel}$ 1.670 sehingga dinyatakan bahwa tidak terjadi pengaruh yang signifikan. Selama masa pandemi Covid-19 dan diberlakukannya WFH, insentif tidak menjadi faktor pendorong yang berarti dalam peningkatan kinerja karyawan. Masa pandemi merupakan waktu-waktu sulit yang dilalui perusahaan, sehingga karyawan perlu mempertahankan kinerjanya untuk tetap mendapatkan pekerjaannya.

Kebijakan Work from Home dan Kinerja Karyawan

Pengaruh kebijakan WFH terhadap kinerja karyawan memiliki nilai uji $t\text{-hitung}$ 4.732 lebih besar dari $t\text{-tabel}$ 1.670 sehingga dinyatakan bahwa terjadi pengaruh yang signifikan. Kebijakan WFH yang dilakukan oleh perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pemerintah, hal ini dapat menjamin Kesehatan dan keselamatan karyawan selama bekerja di masa pandemic. Dengan diberlakukannya kebijakan WFH yang sesuai, maka karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja sehingga dapat berfokus untuk meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti situasi dan kondisi lingkungan yang dirasakan karyawan di masa pandemi Covid-19 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya.
2. Variabel insentif karyawan (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat berarti pemberian insentif dalam bentuk fasilitas tambahan selama masa WFH tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dianggap sebagai tanggungjawab perusahaan untuk mendukung operasional kerja.
3. Variabel kebijakan wfh (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini membuktikan bahwa penerapan kebijakan WFH telah sesuai dengan peraturan pemerintah. Penerapan kebijakan WFH yang dilakukan oleh PT. Cahaya Manunggal secara langsung meningkatkan kinerja karyawannya, dikarenakan para karyawan merasa dapat bekerja dengan lebih aman dan nyaman tanpa rasa khawatir terpapar Covid-19.

Saran

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi perkembangan ilmu di bidang pengelolaan sumber daya manusia, khususnya tentang pengelolaan kinerja. Bagi penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan di masa pandemis seperti kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya. Penelitian selanjutnya disarankan dapat memperluas objek penelitian dengan populasi dan sampel

yang lebih besar agar hasil penelitian dapat lebih digeneralisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada satu objek penelitian yakni PT. Cahaya Manunggal sebagai perusahaan penyedia produk dan layanan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek misalnya pada industri manufaktur. Selain itu, keterbatasan penelitian menggunakan kuesioner tertutup yang tidak dapat secara terperinci menggambarkan keadaan yang sesungguhnya, sehingga pada penelitian selanjutnya disarankan dapat mengkombinasikan dengan kuesioner terbuka atau metode wawancara.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik perlu dijaga oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Lingkungan kerja yang buruk dan adanya kekurangan fasilitas akan berdampak buruk bagi kinerja karyawan. Insentif yang diberikan perusahaan berupa fasilitas penunjang kerja pada masa pandemi Covid-19 tidak cukup mampu mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dianggap sebagai tanggungjawab perusahaan untuk mendukung operasional kerja, sehingga diperlukan bentuk lain dari pemberian insentif yang dapat mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, hasil penelitian berimplikasi pada keberhasilan perusahaan dalam melakukan penerapan kebijakan WFH selama masa pandemi Covid-19. Hal ini berperan penting dalam mempertahankan kinerja karyawan. Perusahaan perlu menjamin karyawannya untuk dapat bekerja dengan rasa aman dan tenang terutama dalam menjaga kesehatannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

- Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–247. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5044>
- Asgari, H. (2015). *On the Impacts of Telecommuting over Daily Activity/Travel Behavior: A Comprehensive Investigation through Different Telecommuting Patterns* [Florida International University]. <https://doi.org/10.25148/etd.FIDC000118>
- Astuti, W. (2021). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Inti Persada Jakarta Selatan. *Jurnal Semarak*, 4(3), 22–29. <https://doi.org/10.32493/smk.v4i3.13410>
- Athar, H. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 57–64.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21–29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420305>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J., & Konopaske, R. (2011). *Organization: Behavior, Structure, Processes* (16th ed.). McGraw-Hill.
- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 13(Desember), 161–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i2.13407>
- Handoko, H. T. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Hartono, A. K., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 16–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.38043/jmb.v18i1.2728>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Organisasi dan Motivasi* (8th ed.). Bumi Aksara.
- Irwan, A., & Irfan, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja*, 18(2), 218–222. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29264/jkin.v18i2.9539>
- Ishak, A., & Tanjung, H. (2004). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti.
- 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*, 4(2), 323–332. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.333>
- Khairati, R. (2013). Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal KBP*, 1(2), 232–253.
- Marceline, C., Simanjuntak, D. C. Y., Lorenza, C., & Albert. (2021). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya

- Anugrah Sukses Abadi. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 4(2), 557–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v4i2.2036>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Cengage.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, IV(2), 126–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Nasution, I., Zuhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja dari Rumah (Work From Home) Terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1), 9–15. www.BPKP.go.id
- Navika Sari, R., & Irawanto, D. W. (2016). Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 4(2), 1–18.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis yang Kompetitif)*. Gadjah Mada University Pres.
- Nelsi, M. (2021). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Sinarmas Cabang Bekasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 270–277. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v3i2.8747>
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Ghalia.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Djambatan.
- Sedarmayanti. (2001). *Tata Kerja dan Produktivitas*. Mandar Maju.
- Sembiring, H. (2019). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman*, I(11), 26–40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.48042/jurakunman.v12i1.13>
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1224>
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2(1), 18–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.53912/iejm.v2i1.24>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (18th ed.). Alfabeta.
- Sulastrri, L. (2021). Pengaruh work from home terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid 19. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(3), 20. www.antaraneews.com
- Suryani, N. L., & Kristianti, L. S. (2020). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Trimegah Perkasa Di Jakarta. *Jenius*, 4(1), 96–106.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v4i1.6792>

Umar, H. (2010). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Rajawali Press.

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2013). *Business Research Method* (9th ed.). South-Western College Pub.