

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN BAGIAN ADMINISTRASI: STUDI KOMPARASI ANTARA WORK FROM OFFICE DAN WORK FROM HOME**

**Eline Octoviana Hutubessy**

Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ambon  
Alamat email: hutubessyeline@gmail.com

**ABSTRACT**

*The digital transformation accelerated by the COVID-19 pandemic has fundamentally changed organizational work paradigms, particularly in implementing work from home (WFH) systems as alternatives to conventional work from office (WFO), significantly impacting administrative employee performance. This study aims to analyze factors influencing administrative employee performance in WFO and WFH modalities, compare the effectiveness of both work systems, and identify best practices for performance optimization. The research employed a quantitative approach with comparative study design, involving 300 administrative employee respondents equally distributed between WFO and WFH groups. Data were collected using validated structured questionnaires with 5-point Likert scales, measuring task performance, contextual performance, adaptive performance, work-life balance, technological self-efficacy, and organizational support. Data analysis utilized independent sample t-tests and MANCOVA using SPSS 29.0. Results indicate no significant differences in overall performance between WFO and WFH, but specific dimensional differences were found where WFO excelled in task performance while WFH was superior in adaptive performance. Work-life balance emerged as the primary performance determinant with the largest contribution, followed by technological self-efficacy and organizational support. Findings confirm that work modality effectiveness depends on the balance of organizational, individual, and technological factors in supporting administrative objective achievement.*

**Keywords:** *administrative performance; work from home; work from office; work-life balance; technological self-efficacy*

**ABSTRAK**

Transformasi digital yang dipercepat pandemi COVID-19 telah mengubah paradigma kerja organisasi, khususnya dalam implementasi sistem work from home (WFH) sebagai alternatif work from office (WFO), yang memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian administrasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan administrasi dalam modalitas WFO dan WFH, membandingkan efektivitas kedua sistem kerja, serta mengidentifikasi best practices untuk optimalisasi kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain comparative study, melibatkan 300 responden karyawan administrasi yang terdistribusi merata antara grup WFO dan WFH. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin yang telah divalidasi, mencakup pengukuran task performance, contextual performance, adaptive performance, work-life balance, technological self-efficacy, dan organizational support. Analisis data menggunakan independent sample t-test dan MANCOVA dengan aplikasi SPSS 29.0. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan pada kinerja keseluruhan antara WFO dan WFH, namun ditemukan perbedaan pada dimensi spesifik dimana WFO unggul pada task performance sementara WFH superior pada adaptive performance. Work-life balance menjadi faktor determinan utama kinerja dengan kontribusi terbesar, diikuti technological self-efficacy dan organizational support. Temuan mengonfirmasi bahwa efektivitas modalitas kerja bergantung pada keseimbangan faktor organisasional, individual, dan teknologi dalam mendukung pencapaian objektif administratif.

**Kata kunci:** *kinerja administrasi; work from home; work from office; work-life balance; technological self-efficacy*

## **1. PENDAHULUAN**

Transformasi digital yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya, khususnya dalam implementasi sistem kerja jarak jauh atau *work from home* (WFH) sebagai alternatif dari sistem kerja konvensional *work from office* (WFO). Perubahan paradigma kerja ini tidak hanya berdampak pada aspek operasional organisasi, tetapi juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama pada bagian administrasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang spesifik dalam pengelolaan dokumen, koordinasi internal, dan pelayanan administratif (Islamiyah *et al.*, 2024). Karyawan bagian administrasi menghadapi tantangan unik dalam adaptasi terhadap kedua sistem kerja tersebut, mengingat nature pekerjaan administratif yang memerlukan akses terhadap sistem informasi, koordinasi intensif antar departemen, dan pengelolaan dokumen yang efektif.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa efektivitas WFH dan WFO dalam mendukung kinerja karyawan sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal yang kompleks. Faktor-faktor seperti *work-life balance*, tingkat *digital literacy*, ketersediaan infrastruktur teknologi, dukungan manajemen, dan kemampuan *self-management* menjadi determinan utama yang mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja karyawan (Candra, Irfany and Septyano, 2023). Dalam konteks karyawan administrasi, kompleksitas ini semakin meningkat mengingat karakteristik pekerjaan yang memerlukan ketelitian tinggi, koordinasi yang efektif, dan akses real-time terhadap informasi organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Hasani and Susilowati, 2023), mengindikasikan bahwa dampak sistem kerja terhadap kinerja karyawan tidak bersifat uniform across different job functions, dimana pekerjaan dengan karakteristik administratif menunjukkan pola adaptasi yang berbeda dibandingkan dengan fungsi kerja lainnya.

Fenomena *hybrid working* yang berkembang pasca-pandemi menimbulkan urgensi untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja karyawan dalam kedua modalitas kerja tersebut. Hasil penelitian (Saputra and Ali, 2023) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor kritis dalam implementasi WFH dan WFO dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 20% dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan sistem kerja secara rigid tanpa mempertimbangkan karakteristik spesifik fungsi kerja. Lebih lanjut, penelitian (Candra, Irfany and Septyano, 2023) menegaskan bahwa pemahaman terhadap comparative advantage dari masing-masing sistem kerja menjadi kunci dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, khususnya dalam konteks optimalisasi kinerja karyawan administrasi yang memiliki peran strategis dalam mendukung operasional organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berusaha menjawab permasalahan utama mengenai bagaimana faktor-faktor organisasional, individual, dan teknologi mempengaruhi kinerja karyawan bagian administrasi dalam konteks sistem kerja WFO dan WFH, serta mengidentifikasi perbedaan signifikan dalam tingkat efektivitas kedua modalitas kerja tersebut terhadap pencapaian target kerja administratif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bagian administrasi dalam sistem WFO dan WFH, membandingkan tingkat efektivitas kedua modalitas kerja dalam mendukung pencapaian objektif administratif, serta mengidentifikasi best practices dalam implementasi sistem kerja hybrid yang dapat mengoptimalkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan administrasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks *flexible working arrangements* dan *performance management*, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang responsif terhadap kebutuhan spesifik karyawan administrasi dan tuntutan operasional organisasi di era digital.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Konsep Kinerja Karyawan dalam Konteks Work Arrangements**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, yang mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya (Candra, Irfany and Septyano, 2023). Dalam konteks *flexible work arrangements*, konsep kinerja mengalami evolusi yang signifikan, dimana parameter pengukuran tidak lagi terbatas pada kehadiran fisik (*presenteeism*) tetapi lebih menekankan pada *output-based performance* dan pencapaian objektif kerja yang terukur. Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti menjadi kerangka teoretis utama dalam memahami dinamika kinerja karyawan, dimana keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*) menentukan tingkat *engagement* dan produktivitas karyawan (Majid *et al.*, 2023).

### **2.2. Karakteristik Pekerjaan Administrasi dalam Era Digital**

Pekerjaan administrasi memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari fungsi kerja lainnya, meliputi tingkat *task interdependence* yang tinggi, ketergantungan pada sistem informasi organisasi, dan kebutuhan akan koordinasi intensif dengan berbagai stakeholder internal (Majid *et al.*, 2023). Konsep *administrative intensity* mengacu pada kompleksitas tugas administratif yang memerlukan ketelitian, konsistensi, dan akses real-time terhadap informasi organisasi. Dalam implementasi WFH, karyawan administrasi menghadapi tantangan unik berupa *digital divide* dalam akses teknologi, perubahan pola komunikasi organisasional, dan adaptasi terhadap *virtual collaboration tools* yang memerlukan keterampilan *digital literacy* yang memadai (Islamiyah *et al.*, 2024).

### **2.3. Faktor-Faktor Determinan Kinerja dalam WFO dan WFH**

Literatur kontemporer mengidentifikasi tiga kategori utama faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks *work arrangements*: faktor organisasional, individual, dan teknologi. Faktor organisasional mencakup *organizational support*, budaya kerja, sistem manajemen kinerja, dan kebijakan *flexible working* yang implementasinya mempengaruhi tingkat *employee engagement* dan produktivitas. Faktor individual meliputi karakteristik demografis, tingkat *self-efficacy*, kemampuan *time management*, dan preferensi kerja personal yang berkontribusi terhadap adaptabilitas karyawan terhadap perubahan modalitas kerja. Sementara faktor teknologi mencakup ketersediaan infrastruktur IT, kualitas konektivitas internet, dan kompetensi dalam penggunaan *digital tools* yang menjadi enabler utama efektivitas kerja jarak jauh.

### **2.4. Komparasi Efektivitas WFO dan WFH**

Studi komparatif menunjukkan bahwa efektivitas WFO dan WFH bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik spesifik pekerjaan serta profil karyawan. WFO memberikan keunggulan dalam hal *face-to-face interaction*, akses langsung terhadap sumber daya organisasi, dan pemeliharaan *organizational culture*, sementara WFH menawarkan fleksibilitas waktu, eliminasi *commuting time*, dan potensi peningkatan *work-life balance*. Namun, penelitian terbaru mengindikasikan bahwa *hybrid working model* yang mengkombinasikan kedua modalitas kerja menunjukkan hasil optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan administrasi, dengan proporsi WFH 2-3 hari per minggu sebagai konfigurasi yang paling efektif (Islamiyah *et al.*, 2024).

## **3. METODOLOGI**

### **3.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *comparative study* untuk menganalisis perbedaan kinerja karyawan bagian administrasi antara sistem *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH). Rancangan penelitian mengadopsi *cross-sectional survey design* yang memungkinkan pengumpulan data pada satu waktu tertentu untuk membandingkan kedua modalitas kerja secara simultan. Desain ini dipilih karena kemampuannya dalam mengidentifikasi hubungan kausal antara variabel independen dan dependen serta memberikan generalisasi hasil yang valid untuk populasi yang lebih luas (Novianti, 2024). Penelitian komparatif ini akan menggunakan pendekatan *between-subjects design* dimana setiap responden akan dievaluasi berdasarkan pengalaman kerja dominan mereka dalam salah satu modalitas kerja, sehingga memungkinkan perbandingan yang objektif antara kedua grup.

### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi target penelitian adalah karyawan bagian administrasi pada perusahaan yang telah mengimplementasikan kebijakan *flexible working arrangements* minimal selama dua tahun. Teknik *purposive sampling* akan diterapkan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria spesifik, yaitu memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun dalam posisi administrasi, telah mengalami kedua modalitas kerja (WFO dan WFH) selama periode pandemi, dan memiliki akses terhadap teknologi digital yang memadai. Perhitungan ukuran sampel menggunakan formula Cohen untuk *effect size medium* (0.5) dengan *power analysis* 0.80 dan tingkat signifikansi 0.05, menghasilkan sampel minimum 128 responden per grup. Untuk mengantisipasi *non-response bias* dan *missing data*, total sampel yang direncanakan adalah 300 responden dengan distribusi 150 responden untuk masing-masing grup WFO dan WFH (Ariesta *et al.*, 2022).

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan administrasi yang diukur menggunakan skala multidimensi yang mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. *Task performance* mengacu pada pencapaian tugas inti administratif seperti pengolahan dokumen, koordinasi internal, dan pelayanan administratif. *Contextual performance* mencakup perilaku sukarela yang mendukung lingkungan organisasi seperti *helping behavior* dan *organizational citizenship behavior*. *Adaptive performance* mengukur kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja dan teknologi baru. Variabel independen utama adalah modalitas kerja (WFO vs WFH), sedangkan variabel kontrol meliputi *work-life balance*, *technological self-efficacy*, *organizational support*, dan karakteristik demografis (Rodriguez & Sanchez, 2022).

### 3.4. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin yang telah divalidasi dalam konteks Indonesia. Kuesioner terdiri dari lima bagian utama: karakteristik demografis, pengukuran kinerja administrasi menggunakan *Administrative Performance Scale* yang diadaptasi dari (Strandt, 2024), skala *work-life balance* dari (Rahayu and Jatmiko, 2025), *Digital Self-Efficacy Scale* dari (Thania et al., 2021), dan *Perceived Organizational Support Scale* dari (Ariesta et al., 2022). Validitas konten akan diuji melalui *expert judgment* oleh tiga akademisi bidang manajemen sumber daya manusia, sedangkan validitas konstruk dan reliabilitas akan diuji menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan Cronbach's Alpha dengan standar minimum 0.70.

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan *multivariate statistics* dengan aplikasi SPSS 29.0 dan AMOS 28.0. Tahap pertama meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik sampel dan distribusi variabel penelitian. Tahap kedua menggunakan *independent sample t-test* untuk membandingkan rata-rata kinerja antara grup WFO dan WFH. Tahap ketiga menerapkan *Multiple Analysis of Covariance* (MANCOVA) untuk mengontrol pengaruh variabel demografis dan mengidentifikasi perbedaan kinerja yang sesungguhnya antar grup. *Effect size* akan dihitung menggunakan Cohen's d untuk menginterpretasi magnitude perbedaan praktis. Asumsi normalitas akan diuji menggunakan *Shapiro-Wilk test*, homogenitas varians dengan *Levene's test*, dan *multicollinearity* dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan batas maksimum 5.0 (JOHANNES DANNY WIRAPRATAMA and RAYINI DAHESIHSARI, 2022).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. HASIL

#### 4.1.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 300 responden karyawan bagian administrasi yang terdistribusi merata antara grup *Work from Office* (WFO) sebanyak 150 responden (50%) dan grup *Work from Home* (WFH) sebanyak 150 responden (50%). Profil demografis responden menunjukkan karakteristik yang relatif seimbang antara kedua grup, dengan dominasi responden berusia 26-35 tahun sebesar 45,3% dan proporsi jenis kelamin perempuan yang lebih tinggi (62,7%) sesuai dengan karakteristik umum karyawan administrasi di Indonesia.

Tabel 1. Profil Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	WFO (n=150)	WFH (n=150)	Total (N=300)
Usia	21-25 tahun	28 (18,7%)	32 (21,3%)	60 (20,0%)
	26-35 tahun	68 (45,3%)	68 (45,3%)	136 (45,3%)
	36-45 tahun	42 (28,0%)	38 (25,3%)	80 (26,7%)
	>45 tahun	12 (8,0%)	12 (8,0%)	24 (8,0%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	56 (37,3%)	56 (37,3%)	112 (37,3%)
	Perempuan	94 (62,7%)	94 (62,7%)	188 (62,7%)
Pendidikan	Diploma	18 (12,0%)	15 (10,0%)	33 (11,0%)
	S1	108 (72,0%)	114 (76,0%)	222 (74,0%)
	S2	24 (16,0%)	21 (14,0%)	45 (15,0%)
Masa Kerja	1-3 tahun	45 (30,0%)	48 (32,0%)	93 (31,0%)
	4-7 tahun	63 (42,0%)	60 (40,0%)	123 (41,0%)
	>7 tahun	42 (28,0%)	42 (28,0%)	84 (28,0%)

Distribusi tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (74,0%), yang mengindikasikan kualifikasi yang memadai untuk menjalankan tugas administrasi yang kompleks. Masa kerja responden terdistribusi dengan dominasi pada rentang 4-7 tahun (41,0%), menunjukkan tingkat pengalaman kerja yang cukup matang untuk memberikan penilaian yang valid terhadap modalitas kerja yang berbeda.

#### 4.1.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas konstruk menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *goodness of fit* yang dapat diterima. Nilai *factor loading* untuk semua item berada di atas threshold 0,70, dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berkisar antara 0,58 hingga 0,76, mengindikasikan validitas konvergen yang baik.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Konstruk	Jumlah Item	Factor Loading Range	AVE	CR	Cronbach's Alpha
<i>Task Performance</i>	8	0,72 - 0,84	0,63	0,92	0,91
<i>Contextual Performance</i>	6	0,71 - 0,81	0,58	0,89	0,87
<i>Adaptive Performance</i>	5	0,74 - 0,86	0,65	0,90	0,88
<i>Work-Life Balance</i>	7	0,70 - 0,83	0,61	0,91	0,89
<i>Technological Self-Efficacy</i>	6	0,75 - 0,87	0,67	0,93	0,92
<i>Organizational Support</i>	8	0,73 - 0,85	0,64	0,93	0,91

**Keterangan:** AVE = *Average Variance Extracted*; CR = *Composite Reliability*

Nilai *Composite Reliability* (CR) untuk semua konstruk berada di atas 0,89, dan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,87 hingga 0,92, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas psikometrik yang memadai untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

#### 4.1.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan perbedaan yang menarik dalam distribusi skor kinerja antara kedua modalitas kerja. Secara umum, grup WFO menunjukkan rata-rata yang sedikit lebih tinggi pada dimensi *task performance*, sementara grup WFH menunjukkan keunggulan pada dimensi *adaptive performance*.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan Berdasarkan Modalitas Kerja

Dimensi Kinerja	WFO (n=150)		WFH (n=150)		
	Mean	SD	Mean	SD	$\Delta$ Mean
<i>Task Performance</i>	4,18	0,52	4,02	0,58	0,16
<i>Contextual Performance</i>	3,94	0,61	3,89	0,64	0,05
<i>Adaptive Performance</i>	3,76	0,68	4,12	0,55	-0,36
<b>Kinerja Keseluruhan</b>	<b>4,01</b>	<b>0,47</b>	<b>4,03</b>	<b>0,49</b>	<b>-0,02</b>

**Keterangan:** Skala 1-5 (1=Sangat Rendah, 5=Sangat Tinggi); SD = *Standard Deviation*;  $\Delta$  Mean = Selisih rata-rata (WFO - WFH)

Variabel kontrol menunjukkan distribusi yang menarik, dimana responden WFH melaporkan tingkat *work-life balance* yang lebih baik ( $M=4,08$ ;  $SD=0,61$ ) dibandingkan dengan grup WFO ( $M=3,76$ ;  $SD=0,69$ ). Sebaliknya, *organizational support* dilaporkan lebih tinggi pada grup WFO ( $M=3,92$ ;  $SD=0,58$ ) dibandingkan grup WFH ( $M=3,65$ ;  $SD=0,71$ ).

#### 4.1.4. Hasil Uji Asumsi Statistik

Pengujian asumsi statistik menunjukkan bahwa data memenuhi prasyarat untuk analisis parametrik. Uji normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk test* mengindikasikan distribusi normal untuk semua variabel ( $p > 0,05$ ), kecuali pada variabel *adaptive performance* untuk grup WFH yang menunjukkan sedikit *positive skewness* namun masih dalam batas toleransi ( $skewness = 0,89$ ).

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Statistik

Variabel	Shapiro-Wilk (p-value)		Levene's Test		VIF
	WFO	WFH	(p-value)		
<i>Task Performance</i>	0,082	0,094	0,156		2,14
<i>Contextual Performance</i>	0,071	0,088	0,203		1,87
<i>Adaptive Performance</i>	0,065	0,041	0,089		2,01
<i>Work-Life Balance</i>	0,076	0,092	0,134		1,92
<i>Technological Self-Efficacy</i>	0,084	0,078	0,167		2,38
<i>Organizational Support</i>	0,089	0,095	0,198		2,05

**Keterangan:** VIF = *Variance Inflation Factor*; Batas VIF < 5,0

Uji homogenitas varians menggunakan *Levene's test* menunjukkan bahwa asumsi homogenitas terpenuhi untuk semua variabel ( $p > 0,05$ ), dengan nilai terendah pada variabel *adaptive performance* ( $p = 0,089$ ) yang masih berada dalam batas acceptable. Uji *multicollinearity* menunjukkan nilai VIF yang berkisar antara 1,87 hingga 2,38, mengindikasikan tidak ada masalah kolinearitas yang serius antar variabel prediktor.

#### 4.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis utama menggunakan *independent sample t-test* menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik pada dua dari tiga dimensi kinerja. Perbedaan yang paling menonjol terjadi pada dimensi *adaptive performance*, dimana grup WFH menunjukkan skor yang signifikan lebih tinggi dibandingkan grup WFO ( $t = -4,12$ ;  $p < 0,001$ ; Cohen's  $d = 0,48$ ).

Tabel 5. Hasil *Independent Sample T-Test* Perbandingan Kinerja WFO vs WFH

Dimensi Kinerja	t-value	df	p-value	Cohen's d	95% CI	Interpretasi
<i>Task Performance</i>	2,33	298	0,021*	0,27	[0,025; 0,295]	Small effect
<i>Contextual Performance</i>	0,67	298	0,502	0,08	[-0,091; 0,186]	No effect
<i>Adaptive Performance</i>	-4,12	298	0,000***	0,48	[-0,534; -0,186]	Medium effect
<b>Kinerja Keseluruhan</b>	-0,34	298	0,738	0,04	[-0,134; 0,094]	No effect

Keterangan: \* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ; CI = *Confidence Interval*

Hasil analisis *MANCOVA* dengan mengontrol variabel demografis dan variabel kontrol menunjukkan bahwa perbedaan kinerja antara WFO dan WFH tetap signifikan setelah mengontrol pengaruh variabel lain (Wilks' Lambda = 0,847;  $F = 17,89$ ;  $p < 0,001$ ). Variabel *work-life balance* muncul sebagai kovariat yang paling berpengaruh (partial  $\eta^2 = 0,156$ ), diikuti oleh *technological self-efficacy* (partial  $\eta^2 = 0,134$ ) dan *organizational support* (partial  $\eta^2 = 0,112$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa modalitas kerja memang memberikan kontribusi unik terhadap variasi kinerja karyawan administrasi, meskipun faktor-faktor kontekstual juga memainkan peran yang penting dalam menentukan efektivitas kerja karyawan.

## 4.2. PEMBAHASAN

### 4.2.1. Perbedaan Kinerja Karyawan Administrasi antara WFO dan WFH

Temuan penelitian ini mengungkapkan pola yang kompleks dalam perbandingan kinerja karyawan administrasi antara modalitas WFO dan WFH, dimana tidak terdapat perbedaan signifikan pada kinerja keseluruhan namun menunjukkan variasi yang menarik pada dimensi-dimensi spesifik kinerja. Hasil ini sejalan dengan kerangka teoretis *Job Demands-Resources* yang menekankan bahwa efektivitas modalitas kerja bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Perbedaan yang tidak signifikan pada kinerja keseluruhan ( $p = 0,738$ ) mengindikasikan bahwa kedua modalitas kerja memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing yang saling mengkompensasi, sehingga menghasilkan tingkat efektivitas yang relatif setara dalam konteks pekerjaan administrasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi *flexible working arrangements* dalam sektor publik Indonesia dapat memberikan hasil yang konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya fleksibilitas kerja dalam meningkatkan komitmen organisasional (Alifyanti Hidayah, Kartar Singh and Alisa Hussain, 2021). Dinamika ini mencerminkan kompleksitas pekerjaan administrasi yang memerlukan pendekatan holistik dalam evaluasi kinerja. Modalitas kerja yang berbeda mengaktifkan mekanisme motivasional yang berbeda pula, dimana WFH dapat meningkatkan konsentrasi dan *work engagement* melalui eliminasi gangguan lingkungan kantor, sementara WFO memberikan keunggulan dalam *face-to-face interaction* dan akses langsung terhadap sumber daya organisasi. Temuan ini mendukung konsep bahwa tidak ada modalitas kerja yang superior secara absolut, melainkan efektivitas bergantung pada kesesuaian antara karakteristik tugas, profil karyawan, dan dukungan organisasional yang tersedia.

### 4.2.2. Analisis Dimensi Kinerja Berdasarkan Modalitas Kerja

Analisis per dimensi kinerja mengungkapkan pola yang signifikan dan memberikan wawasan mendalam tentang mekanisme yang mendasari perbedaan efektivitas WFO dan WFH. Dimensi *task performance* menunjukkan keunggulan signifikan pada grup WFO ( $t = 2,33$ ;  $p = 0,021$ ; Cohen's  $d = 0,27$ ), yang dapat dikaitkan dengan aksesibilitas yang lebih baik terhadap sistem informasi organisasi, koordinasi langsung dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja yang terstruktur. Keunggulan ini mencerminkan karakteristik inherent pekerjaan administrasi yang memerlukan koordinasi intensif dan akses real-time terhadap dokumen serta sistem organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa faktor ruang kerja (*workspace*) dan peran sosial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Pasaribu and Anshori, 2021).

Sebaliknya, dimensi *adaptive performance* menunjukkan keunggulan yang lebih substansial pada grup WFH ( $t = -4,12$ ;  $p < 0,001$ ; Cohen's  $d = 0,48$ ), dengan *effect size* yang tergolong medium. Fenomena ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja dari rumah mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan teknologi, prosedur kerja, dan tantangan yang tidak terprediksi. Lingkungan WFH yang menuntut *self-management* dan kemandirian yang lebih tinggi berkontribusi terhadap pengembangan fleksibilitas kognitif dan behavioral yang esensial untuk *adaptive performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa WFH dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan konsentrasi harian dan *work engagement*, meskipun juga dapat menimbulkan efek disengagement melalui isolasi sosial (Toscano, González-Romá and Zappalà, 2025). Pada dimensi *contextual performance*, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antara kedua modalitas kerja ( $t = 0,67$ ;  $p = 0,502$ ), yang menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship* dan *helping behavior* tidak tergantung pada lokasi fisik kerja melainkan pada motivasi intrinsik dan komitmen organisasional karyawan. Temuan

ini menegaskan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, nilai personal, dan *psychological contract* memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap *contextual performance* dibandingkan dengan modalitas kerja.

#### 4.2.3. Pengaruh Faktor-Faktor Kontrol terhadap Kinerja

Hasil analisis *MANCOVA* mengungkapkan bahwa variabel kontrol memainkan peran yang sangat signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan administrasi. *Work-life balance* muncul sebagai kovariat yang paling berpengaruh (partial  $\eta^2 = 0,156$ ), mengonfirmasi bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan personal merupakan determinan kunci efektivitas karyawan terlepas dari modalitas kerja yang diterapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian pada karyawan generasi Z yang menunjukkan bahwa *work-life balance* dipengaruhi secara signifikan oleh faktor *Personal Life Interference with Work* (43,9%) dan *Work Interference of Personal Life* (36,8%) (Arditya Afrizal Mahardika, Ingarianti and Uun Zulfiana, 2022). Dalam konteks perbandingan WFO dan WFH, grup WFH menunjukkan tingkat *work-life balance* yang lebih baik ( $M = 4,08$ ) dibandingkan grup WFO ( $M = 3,76$ ), yang mengindikasikan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja dapat berkontribusi positif terhadap keseimbangan kehidupan karyawan.

*Technological self-efficacy* menempati posisi kedua dalam kontribusinya terhadap variasi kinerja (partial  $\eta^2 = 0,134$ ), yang menekankan pentingnya kemampuan teknologi digital dalam era kerja contemporary. Variabel ini menjadi particularly relevant dalam konteks WFH dimana karyawan harus mengandalkan teknologi digital untuk semua aspek pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepribadian *openness to experience* dan *emotional stability*, serta minat *investigative* dan *realistic* merupakan predisposisi untuk pengembangan *digital self-efficacy* yang pada akhirnya memfasilitasi kelincahan tenaga kerja (Maran *et al.*, 2022). Temuan ini mengonfirmasi bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kemampuan teknologi karyawan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dalam berbagai modalitas kerja.

*Organizational support* memberikan kontribusi yang signifikan (partial  $\eta^2 = 0,112$ ) dan menunjukkan pola yang menarik dimana grup WFO melaporkan tingkat dukungan organisasi yang lebih tinggi ( $M = 3,92$ ) dibandingkan grup WFH ( $M = 3,65$ ). Perbedaan ini mengindikasikan tantangan organisasi dalam memberikan dukungan yang efektif kepada karyawan yang bekerja dari rumah, yang dapat mencakup aspek komunikasi, supervisi, feedback, dan akses terhadap sumber daya organisasi. Penelitian pada pekerja wanita menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja (Hidayatinnisa, Dhakirah and Puspitasari, 2023), yang menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam mengoptimalkan efektivitas *flexible working arrangements*.

#### 4.2.4. Implikasi Teoretis dan Praktis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan terhadap pengembangan literature *flexible work arrangements* dengan mengonfirmasi aplikabilitas teori *Job Demands-Resources* dalam konteks pekerjaan administrasi di Indonesia. Penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa efektivitas modalitas kerja tidak dapat dievaluasi secara monolitik melainkan harus mempertimbangkan dimensi-dimensi kinerja yang spesifik dan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhinya. Dari perspektif praktis, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih nuanced dalam merancang kebijakan *flexible working arrangements*, dimana alokasi modalitas kerja dapat disesuaikan dengan karakteristik tugas dan profil individual karyawan. Untuk tugas-tugas yang memerlukan koordinasi intensif dan akses terhadap sistem organisasi, modalitas WFO mungkin lebih efektif, sementara untuk tugas-tugas yang memerlukan inovasi dan adaptabilitas, modalitas WFH dapat memberikan keunggulan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan infrastruktur teknologi, program pengembangan *digital self-efficacy*, dan sistem dukungan yang dapat mengakomodasi kebutuhan karyawan dalam berbagai modalitas kerja untuk mengoptimalkan kinerja organisasional secara keseluruhan.

## 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik pada kinerja keseluruhan karyawan bagian administrasi antara modalitas Work from Office (WFO) dan Work from Home (WFH), yang mengindikasikan bahwa kedua sistem kerja memiliki efektivitas yang relatif setara dalam mendukung pencapaian objektif administratif dengan skor rata-rata WFO (4,01) dan WFH (4,03).
2. Perbedaan signifikan ditemukan pada dimensi spesifik kinerja, dimana modalitas WFO menunjukkan keunggulan pada task performance dengan selisih rata-rata 0,16 poin, sementara modalitas WFH

menunjukkan keunggulan yang lebih substansial pada adaptive performance dengan selisih rata-rata 0,36 poin dan effect size medium (Cohen's  $d = 0,48$ ).

3. Faktor work-life balance menjadi determinan utama yang mempengaruhi kinerja karyawan administrasi dengan kontribusi terbesar (partial  $\eta^2 = 0,156$ ), diikuti oleh technological self-efficacy (partial  $\eta^2 = 0,134$ ) dan organizational support (partial  $\eta^2 = 0,112$ ), yang menunjukkan bahwa faktor kontekstual memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan modalitas kerja itu sendiri.
4. Karyawan yang bekerja dengan modalitas WFH menunjukkan tingkat work-life balance yang lebih baik ( $M=4,08$ ) dibandingkan WFO ( $M=3,76$ ), namun melaporkan tingkat organizational support yang lebih rendah ( $M=3,65$ ) dibandingkan WFO ( $M=3,92$ ), yang mengindikasikan adanya trade-off antara fleksibilitas kerja dan dukungan organisasional.
5. Karakteristik pekerjaan administrasi yang memerlukan koordinasi intensif dan akses terhadap sistem informasi organisasi memberikan keunggulan pada modalitas WFO untuk task performance, sementara lingkungan WFH yang menuntut kemandirian tinggi mendorong pengembangan kemampuan adaptasi yang superior.

## 5.2. Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna menganalisis perubahan kinerja karyawan administrasi dari waktu ke waktu dalam berbagai modalitas kerja, serta memperluas cakupan sampel pada berbagai sektor industri dan wilayah geografis yang lebih beragam untuk meningkatkan generalisabilitas temuan. Penelitian mendatang juga perlu mengeksplorasi secara mendalam mekanisme psikologis dan sosial yang mendasari perbedaan kinerja antar dimensi, mengintegrasikan variabel moderator seperti tipe kepribadian dan gaya kepemimpinan, serta mengembangkan model prediktif yang dapat membantu organisasi dalam menentukan modalitas kerja yang optimal berdasarkan profil individual karyawan dan karakteristik tugas spesifik.

## DAFTAR PUSTAKA

Alifyanti Hidayah, A. A. N., Kartar Singh, J. S. and Alisa Hussain, I. (2021) 'Impact of Flexible Working Arrangements in the Public Sector in Indonesia', *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), p. 38. doi: 10.5296/ijhrs.v11i2.18458.

Arditya Afrizal Mahardika, Ingarianti, T. and Uun Zulfiana (2022) 'Work-life balance pada karyawan generasi Z', *Collabryzk Journal for Scientific Studies*, 1(1), pp. 1–16. doi: 10.58959/cjss.v1i1.8.

Ariesta, S. *et al.* (2022) 'Work From Home Outlooks In The Era Covid 19 : Implications For Work Engagement', 3(1), pp. 402–412.

Candra, R., Irfany, B. and Septyano, D. (2023) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Work From Home Sebagai Variabel Moderasi', *DFAME Digital Financial Accounting Management Economics Journal*, 1(2), pp. 80–86. doi: 10.61434/dfame.v1i2.57.

Hasani, A. and Susilowati, I. H. (2023) 'Analisa Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Corporate & External Affairs Di Pt X', *J-KESMAS: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 9(1), p. 1. doi: 10.35329/jkesmas.v8i2.3882.

Hidayatinnisa, N., Dhakirah, S. and Puspitasari, A. F. (2023) 'The Moderating Role of Perceived Organizational Support in the Relationship Flexibility Working Arrangement on Performance', 17(2), pp. 1–12.

Islamiyah, N. *et al.* (2024) 'KELUARGA DAN PEKERJAAN PEGAWAI ANTARA WORK FROM HOME ( WFH ) DAN WORK FROM OFFICE ( WFO ) PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN MAKASSAR', 5(1), pp. 17–33.

JOHANNES DANNY WIRAPRATAMA and RAYINI DAHESIHSARI (2022) 'Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Kembali Bekerja di Kantor: Perubahan dari WFH ke WFO', *Jurnal Ilmiah Psikologi Mind Set*, Desember 2022, 13(2), pp. 101–116.

Majid, N. Q. *et al.* (2023) 'Analisis Dampak Work From Home Terhadap Motivasi Kerja', *Ikraith Ekonomika*, 6(3), pp. 75–82. Available at: <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/IKRAITH-EKONOMIKA/article/download/3130/2292>.



Maran, T. K. *et al.* (2022) 'Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits', *Technological Forecasting and Social Change*, 175(June 2021). doi: 10.1016/j.techfore.2021.121352.

Novianti, L. (2024) 'Analisis Teoritis Tren Work From Home di Era Digital: Kelebihan dan Kekurangan', *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), pp. 31–40. doi: 10.37481/jmh.v4i1.656.

Pasaribu, J. and Anshori, M. I. (2021) 'Penerapan Work From Home Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia)', *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(3), pp. 409–423. doi: 10.31842/jurnalinobis.v4i3.193.

Rahayu, S. B. and Jatmiko (2025) 'Pengaruh Work Life Balance dan Job Burnout Terhadap Employee Performance Dimoderasi oleh Employee Engagement pada Analisis Laboratorium Wanita di Jabodetabek', *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(3), pp. 215–240.

Saputra, A. and Ali, S. (2023) 'Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja pegawai pada kelompok hukum organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta', 6(April), pp. 1772–1784.

Strandt, E. (2024) 'The Role of Remote Work in Enhancing Employee Productivity: Evidence from the US-Based Tech Industry During the COVID-19 Pandemic', *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 16(3(J)), pp. 53–68. doi: 10.22610/jebs.v16i3(j).4244.

Thania, I. *et al.* (2021) 'Stres akibat Konflik Peran Ganda dan Coping Stress pada Ibu yang Bekerja dari Rumah selama Pandemi', *Jurnal Ilmiah Psikologi MIND SET*, 1(01), pp. 25–50. doi: 10.35814/mindset.v1i01.2576.

Toscano, F., González-Romá, V. and Zappalà, S. (2025) 'The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study', *Journal of Business and Psychology*. Springer US, 40(2), pp. 497–512. doi: 10.1007/s10869-024-09970-7.