

***THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING SPACE AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK PRODUCTIVITY:
LITERATURE REVIEW OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT***

***PENGARUH FLEXIBLE WORKING SPACE DAN ORGANIZATIONAL
CULTURE TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA: LITERATURE
REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA***

**Agus Suyatno¹, Ferdy Leuhery², Jati Wahyono Agustinus³, Fatimah Malini Lubis⁴,
Muhammad Ade Kurnia Harahap⁵**

Universitas Duta Bangsa Surakarta¹
Universitas Pattimura²

Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita³

Politeknik LP3I Jakarta⁴

Universitas Simalungun⁵

agus_suyatno@udb.ac.id^{1*}, ferdyleuhery12@gmail.com², jatiwahyono77@gmail.com³,
lubisfm@gmail.com⁴, adekur2000@gmail.com⁵

ABSTRACT

Flexible Working Space is not synonymous with working from home (WFH). FWS is a very flexible space that can be done anywhere, anytime and according to the needs and conditions that support the implementation of work. The purpose of this study is to see the effect of Flexible Working Space and Organizational Culture on Work Productivity. The method in this article is a qualitative method with literature study or Library Research. The purpose of this article is to analyze existing theories by looking at their comparison with previous theories in the research literature. The literature used is literature from research results or reviews that are emphasized in national and international scientific articles related to financial management. The results showed that (1) Flexible Working Space affects Work Productivity. (2) Organizational Culture affects work productivity.

Keywords: *Flexible Working Space, Organizational Culture, Work Productivity*

ABSTRAK

Flexible Working Space tidak identik dengan bekerja dari rumah (WFH). FWS merupakan ruang yang sangat fleksibel yang bisa dilakukan dimana saja, kapan saja dan sesuai kebutuhan serta kondisi yang mendukung dilaksanakannya pekerjaan. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh Flexible Working Space dan Organizational Culture Terhadap Produktivitas Kerja. Metode dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuan dari artikel ini adalah menganalisis teori-teori yang ada dengan melihat perbandiannya pada teori-teori sebelumnya pada literature hasil penelitian. Literature yang digunakan adalah literature dari hasil penelitian atau review yang terakan dalam dalam artikel ilmiah berupatasi nasional dan internasional yang bersesuaian dengan manajemen keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Flexible Working Space berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. (2) Organizational Culture berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Kata kunci: *Flexible Working Space, Organizational Culture, Produktivitas Kerja*

LATAR BELAKANG

Flexible Working Space tidak identik dengan bekerja dari rumah (WFH). FWS merupakan ruang yang sangat fleksibel yang bisa dilakukan dimana saja, kapan saja dan sesuai kebutuhan serta kondisi yang mendukung dilaksanakannya pekerjaan. Ini sangat berbeda dengan model kantor tradisional dimana mengharuskan adanya sarana dan prasarana yang tersedia bersifat *off line* dikantor, namun pada ruang fleksibel adalah ruang kerja yang menawarkan fleksibilitas yang lebih besar bagi penggunaanya dengan area/lokasi pelaksanaan FWS. Ruang fleksibel biasanya digunakan untuk berkolaborasi. Ruang fleksibel ini biasanya menyediakan ruang kantor siap huni bagi penyewa, dalam konsep coworking. Saat ini sektor coworking masih dalam tahap awal di Indonesia.

Ruang bersama berfokus pada menumbuhkan kebersamaan diantara komunitasnya atau penghuninya. Walaupun mereka menyediakan fasilitas yang serupa untuk kantor yang dilayani namun mereka sangat memprioritaskan jaringan, menjadi tuan rumah untuk kegiatan-kegiatan untuk penyewanya. Akibat sering interaksi dan komunikasi antara konglomerat besar, *star up* kecil dan *freelancer* ini menjadi memiliki lingkungan yang lebih hidup, dinamis serta mendorong adanya inovasi. Kantor yang dilayani menawarkan kerja perusahaan solusi bisnis dan menyediakan kantor yang bersifat virtual dengan fasilitas jaringan wifi yang baik. Fasilitas pendukung dari kantor virtual biasanya juga menyediakan akses telpon, internet serta layanan surat sebagai bagian dari paket bulanan. Selain itu ada beberapa juga menyediakan ke akses peralatan bisnis seperti mesin faks, mesin fotokopi, peralatan audio visual serta perabot kantor lainnya.

Pengguna biasa dari kantor yang mereka layani adalah usaha kecil yang perlu menyediakan karyawan dengan *workstation*, alat kantor serta fasilitas lainnya. Sedangkan untuk ruang kerja

bersama lebih populer pada kalangan pemula dan pekerja lepas (pekerja mandiri) yang mencari tempat kerja yang mampu menginspirasi. Berdasarkan Penelitian (2018) retail Research Point of View mengatakan pada saat ini ada 4 jenis Coworking Space yaitu retail Launchpads, Telework Hubs, Bisnis Boosters serta Creative Coalitions. Hal yang unik ada pada retail launchpads yang khusus menargetkan startup ritel, dalam jenis ini penggunaanya dapat memperoleh media inkubasi ritel serta a ruang demo untuk produk yang mereka rintis serta dapat memperoleh akses ke calon pelangganya. Ini sangat cocok untuk wirausahawan/freelancer baru. Selanjutnya coworking space jenis Telework Hubs yang pada penelitian mudah ditemui dengan jumlah 78% dari sampel. Dalam jenis ini penggunaanya mulai dari perusahaan, pekerja kantoran sampai dengan industri kreatif.

Kemudian Busines Boosters yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas khususnya bagi para pengusaha dan pekerja lepas. Disini coworking space akan menyediakan media untuk pengembangan bisnis dimulai dari modal, dukungan kreatif, konsultasi, peralatan kelas bisnis serta mentor. Dan yang terakhir adalah jenis Creative Coalitions yang menyediakan komunitas dan ruang kerja untuk para seniman serta umumnya pelaku industri kreatif, yang didalamnya menyediakan peralatan yang bersifat khusus diantaranya printer 3D, kamar gelap, peralatan las dan lainnya. Adanya berbagai jenis coworking space diatas, sudah saatnya para profesional serta berbagai unsur profesional agar menyesuaikan diri dengan tren yang sedang berkembang dan mendunia ini. Pada saat ini, pekerja profesional serta profesional birokrat menuntut adanya pelayanan yang bersifat digital, fleksibel dan friendly. Adanya keterbatasan ruang kantor banyaknya pegawai yang menjadi komuter akan menuntut para pemangku kebijakan untuk mulai mengarah pada konsep coworking space dengan memaksimalkan gedung yang telah ada.

Kepuasan kerja menjadi sesuatu yang cukup penting karena besar manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan. Penting bagi individu karena hal tersebut bisa untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka, dan penting bagi perusahaan karena kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan kelancaran produksi perusahaan. Kemudian, budaya organisasi yang baik, bisa menghasilkan kualitas kerja yang baik pula. Budaya organisasi dari perusahaan dapat membuat karyawan bergerak menuju visi yang sama, meningkatkan terciptanya motivasi yang baik dalam diri karyawan, sehingga bisa meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Robbins: 2002:52) Yogyakarta yang merupakan salah satu daerah tujuan wisata favorit di Indonesia tentunya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya harus meningkatkan kualitas, atraksi atau daya tarik wisata, amenities, dan akses.

Flexible Working Space

Flexible Working Space (FWS) merupakan sebuah alternatif bagi para pekerja dalam menentukan berbagai macam fleksibilitas dalam bekerja, misalnya pengaturan waktu kerja, intensitas pekerjaan, dan lokasi pekerjaan (Irawati, 2019). FWA tidak semata-mata dapat diidentikkan dengan Work From Home, dimana FWS pada dasarnya adalah fleksibilitas terhadap ruang dan dapat dilakukan dimanapun, kapanpun dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang dapat menunjang pekerjaan (Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020)

Menurut Gibson, terdapat 3 (tiga) jenis fleksibilitas dalam bekerja (Driyantini et al., 2020), yakni: a) Fleksibilitas Kontrak, dimana para pekerja ditugaskan dalam berbagai macam sektor atau pekerjaan. b) Fleksibilitas Waktu, dimana para pekerja bekerja berdasarkan waktu yang telah disepakati. c) Fleksibilitas Lokasi, dimana para pekerja dapat bekerja di lokasi yang tepat, misalnya di rumah, di tempat klien, dan lingkungan non kantor lainnya.

Flexible Working Space yang berlaku di Kementerian Keuangan merupakan pengaturan pola kerja yang memberikan keleluasaan terhadap lokasi kerja dalam periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin tugas dan fungsi kementerian keuangan. FWS dilakukan di luar kantor pegawai, misalnya ruang terbuka. Selain itu, FWS juga dapat dilakukan pada rumah/tempat tinggal pegawai (Work From Home) atau tempat lain yang memiliki fasilitas pendukung sepanjang tidak membahayakan keamanan, Kesehatan, keselamatan dan pencemaran nama baik karyawan dan organisasi. (Rifai et al., 2021)

Menurut Timbal dan Mustabsat, Indikator Work From Home atau Flexible Working Space terdiri atas (Gultom, 2021): (a) Lingkungan kerja yang fleksibel. Dalam hal ini memberikan kesempatan bagi para pekerja dalam memilih sendiri pengaturan dan cara kapan dan dimana pekerja tersebut bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya. (b) Gangguan Stress. Dalam hal ini dengan fleksibilitas tersebut, dapat meminimalisir gangguan stress yang biasanya muncul. (c) Kedekatan dengan keluarga. Peran keluarga sangat penting dalam menunjang pekerjaan dan aktivitas. (d) Waktu Perjalanan. Dalam hal ini, waktu atau jarak tempuh yang diperlukan. (e) Kesehatan dan Keseimbangan kerja. Hasil kerja yang maksimal dapat tercapai apabila pekerja dapat menjaga Kesehatan dan keseimbangan kerja. (f) Kreatifitas dan Produktifitas tinggi. Hal ini diperlukan dalam hal inovasi pekerjaan dan pemecahan masalah. (g) Pemisahan pekerjaan rumah dan kantor.

Organizational Culture

Pemahaman budaya organisasi dimulai dari pendefinisian istilah "organisasi" yang dapat mencakup sektor swasta besar menengah dan kecil, pemerintah pusat dan daerah, perusahaan public dan organisasi sektor publik lainnya

dan berbagai organisasi ketiga seperti organisasi amal dan nirlaba. Selanjutnya “Budaya” berasal dari kata latin dimana berhubungan dengan pemujaan. Dalam perspektif yang lebih luas budaya diartikan sebuah pengetahuan yang diperoleh dan digunakan orang untuk menafsirkan pengalaman dan menghasilkan perilaku social. Budaya memiliki berbagai karakteristik diantaranya: a) Diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman b) Diaplikasikan secara menyeluruh oleh penganutnya c) Bersifat transgenerasi atau kumulatif d) Simbolis e) Memiliki pattern atau pola (Elias, 2012)

Budaya Organisasi menurut Robbin dalam Burhanuddin (2018) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah sebuah sistem nilai dan kepercayaan dimana para pengikut atau anggotanya saling berinteraksi satu sama lain, kerangka organisasi dan mekanisme pengawasan akan menciptakan norma perilaku. Apabila diperseptifkan dalam lingkungan kerja maka budaya organisasi mencakup seluruh aspek dalam kehidupan berorganisasi dimana dengan adanya budaya organisasi maka akan mengarahkan dampak perubahan mendasar pada organisasi sebagaimana perencanaan sebelumnya. Pada entitasnya, budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap suatu lingkungan kerja. (Burhanuddin, 2020). Budaya Organisasi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Silviana et al., 2018), (Mulyani, 2021), (Jayanti, 2018), (SUGIARTI, 2019), (Yunita & Saragih, 2019), (Jakayah et al., 2018), (Suyitno & Utomo, 2017) dan (Eka & Wibowo, 2021).

Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan adalah output atau hasil pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan dapat mencakup kualitas, kuantitas, kreatifitas kerja, dan pengetahuan kerja. (Hamiddin & Taaha, 2021).

Produktifitas kerja juga dapat didefinisikan sebuah kemampuan (ability) , mentalitas seseorang yang berupaya untuk meningkatkan hasil yang ingin dicapai melalui semangat dan etos kerja yang tinggi dalam pengembangan kompetensi diri, kualitas pekerjaan dan efisiensi atau merupakan komparasi antara hasil atau target yang ingin diperoleh dengan keseluruhan sumberdaya yang tersedia.(Widyasari, Tri, 2021) Beberapa argumentasi ilmiah yang berkaitan dengan produktifitas kerja pada esensinya sudah memberikan perspektif fundamental dalam memahami konsep produktifitas kerja. Penulis berpendapat bahwa produktifitas kerja merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan dari ketersediaan sumber daya yang ada dalam suatu lingkungan kerja. Hal ini juga secara esensial sudah ditegaskan dalam jurnal Oktiani (Oktiani et al., 2019) dan pada prinsipnya produktifitas dapat dicapai apabila terdapat kombinasi antara kreatifitas kerja dan pengetahuan kerja sebagaimana merupakan indikator produktifitas kerja yang ditegaskan dalam jurnal Hamiddin (Hamiddin & Taaha, 2021) dan jurnal Widyasari (Widyasari, Tri, 2021). Produktivitas Kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Rachmawati et al., 2021), (Effect et al., 2020), (Faeni et al., 2021), (Simarmata, 2020), (Perdiyanti & Faeni, 2021), (Pasaribu & Anshori, 2021), (Darmawan Adi, 2020), (Gultom, 2021), (Rina, 2019), (Suroño et al., 2016), (Purwatmini et al., 2019), (Yeni ; Susilo, 2020), (Lilia et al., 2020), (Eka & Wibowo, 2021).

METODE PENELITIAN

Metode dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan studi literature atau Library Research. Tujuan dari artikel ini adalah menganalisis teori-teori yang ada dengan melihat perbandiannya pada teori-teori sebelumnya pada literature hasil penelitian. Literature yang digunakan adalah literature dari hasil penelitian atau review yang terekan dalam dalam artikel ilmiah

beroperasi nasional dan internasional yang disesuaikan dengan manajemen keuangan. Semua artikel yang digunakan adalah bersumber dari mesin elektronik pencarian data literasi Mendeley dan Google scholar. Kajian Pustaka secara konsisten dengan menggunakan metode pendekatan metodologi tepat adalah jenis dari penelitian kualitatif jenis penelitian literature. Hal tersebut digunakan secara induktif sehingga tidak menimbulkan pertanyaan lanjutan. Alasan dilakukan penelitian kualitatif adalah penelitian tersebut memiliki sifat eksploratif. Selanjutnya, dilakukan pembahasan mendalam pada bagian Pustaka terkait atau pustaka yang direview, karena bagian tersebut adalah dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi bahan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya untuk mengungkap kebenaran dari teori yang ada (Permatasari and Jaelani, 2021). Dalam artikel ini akan dibahas pengaruh *Flexible Working Space* dan *Organizational Culture* Terhadap Produktivitas Kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *Flexible Working Space* Terhadap Produktivitas Kerja

Adanya pola atau metode kerja yang bersifat fleksibel membuat pasar tenaga kerja lebih responsif terhadap dinamika ekonomi, meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan menciptakan konsep efisiensi dan kompetitif. Selain itu, pola kerja yang fleksibel dapat memberikan peluang atau kesempatan untuk memperoleh penghasilan lain dengan penyesuaian pekerjaan. Begitupun konsep dari Moore yang mengemukakan FWS atau work life balance merupakan budaya kerja yang produktif sehingga tingkat stress atau ketegangan dari pekerjaan dapat diminimalkan. Hal inipun ditambahkan dengan argumentasi ilmiah dari Oseland dan Webber yang menyatakan bahwa manfaat utama dari *Flexible Working Space* dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Produktivitas: Meminimalisir ketidakhadiran, jam kerja yang Panjang dan peningkatan kinerja pribadi.
- b. Pribadi: Efisiensi waktu dan biaya perjalanan, pola kerja yang lebih seimbang dan lingkungan kerja yang lebih baik.
- c. Keberlanjutan: meningkatkan keberlanjutan dan kesehatan lingkungan karena meminimalisir polusi dan karbon dan zat lainnya.
- d. Keberlanjutan Bisnis: mengurangi gangguan karena cuaca, keamanan dan perjalanan.
- e. Daya Tarik: meminimalisir konflik antar pegawai dan efisiensi biaya pelatihan .
- f. Efisiensi: penghematan dari aspek operasional kantor (Driyantini et al., 2020).

Sehubungan dengan beberapa aspek tersebut, Menurut Timbal dan Mustabsat (2016), perusahaan yang mendukung *Flexible Working Space* akan menghasilkan produktivitas yang lebih besar. Hal inipun sejalan dengan pendapat dari Mustajab (2020) yang menyatakan bagi sebagian karyawan yang memiliki aksesibilitas tempat tinggal yang jauh dari kantor akan menjaga produktifitas karena adanya pengurangan biaya dan waktu transportasi yang tidak ada. Variabel *Flexible Working Space* dan *Work Productivity* sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah adalah (Rachmawati et al., 2021), (Effect et al., 2020), (Faeni et al., 2021), (Simarmata, 2020), (Perdiyanti & Faeni, 2021), (Pasaribu & Anshori, 2021), (Darmawan Adi, 2020) dan (Gultom, 2021)

Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Produktivitas Kerja

Budaya Organisasi berpengaruh atau berkaitan erat dengan produktivitas kerja, karena adanya efektifitas organisasi yang bertindak sebagai penghubung antara budaya organisasi dan produktifitas kerja. Oleh karena itu semakin baik budaya organisasi dalam sebuah lingkungan kerja maka akan semakin tinggi produktivitas

kerja karyawannya. (Silviana et al., 2018) Fenomena Produktivitas Kerja sangat urgent untuk dilakukan penelitian mengingat hal tersebut dipengaruhi oleh budaya kerja atau organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Produktivitas kerja pegawai merupakan sikap umum seorang individu terhadap tanggung jawab atas pekerjaannya. (Lilia et al., 2020)

Produktivitas kerja ditentukan dari budaya organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi diperlukan kesadaran dari pimpinan dan para karyawan dalam rangka memberikan semangat yang tinggi dan menumbuhkan budaya organisasi dalam suatu lingkungan kerja. Selanjutnya, lingkungan kerja harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan melembaga sehingga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan di dalamnya karena adanya solidaritas atas perilaku dalam membentuk budaya organisasi. Suatu sistem nilai dan norma harus diterapkan dalam suatu organisasi sebagai divergensi dengan organisasi lainnya adalah budaya organisasi. (Laili & Anwar, 2018) Variabel Cultural Organization terhadap Work Productivity sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Mulyani, 2021), (Jayanti, 2018), (Sugiarti, 2019), (Yunita & Saragih, 2019), (Jakijah et al., 2018), (Suyitno & Utomo, 2017) dan (Eka & Wibowo, 2021).

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini melalui literature review baik dari jurnal Nasional maupun Internasional terdapat kerangka konseptual yang disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

PENUTUP

Berdasarkan beberapa pembahasana yang sudah dikaji dari berbagai jurnal maka kesimpulan yang didapat pada artikel ini adalah:

1. *Flexible Working Space* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.
2. *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

Penulis menyarankan agar dilakukan penelitian lebih komprehensif lagi terkait adanya beberapa variabel lain yang memengaruhi Produktivitas Kerja, selain dari *Flexible Working Space*, dan *Organizational Culture* pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Astari, I. Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Di Universitas Pawyatan Dhaha Kediri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Azizah, S. N., & Sri Wahyuningsih. (2020). Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja New Normal di Indonesia. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 147–154.
- Burhanuddin. (2020). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Darmawan Adi, S. (2020). Pengaruh Efektivitas Work From Home Terhadap Produktifitas Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 1–7.
- Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Tingkatkan Produktivitas Dan

- Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206–220.
- Effect, T. H. E., Work, O. F., Home, F., Productivity, O. N. E., & Industry, I. N. B. (2020). Impact of Career Progression on Employee Productivity in Banking Industry. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 200, 386–391.
- Elias, O. (2012). *The impact of globalisation on human rights*. Amicus Curiae, 2000(28).
- Eng Sun, Handi Aribowo, I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan TRansaksional, Transformasional dan Kebijakan Perusahaan Tentang Upah Pekerja Terhadap Produktifitas Kerja. *Jurnal Eksekutif*, 15(2), 334–355.
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., & Hidayat, R. S. (2021). Analisis Pengaruh Social Distancing , Work from Home dan Aplikasi Video Call terhadap Produktivitas Organisasi : Studi Kasus pada Permukiman di DKI Jakarta (The Effect of Social Distancing , Work from Home and Video Call Applications on Organizational P. 2(1), 11–18.
- Gultom, E. (2021). The Effect of Working From Home on The Productivity of Female Lecturers During Covid-19 Pandemic At Private Universities In Indonesia. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 1–11.
- Hamiddin, M. I. N., & Taaha, Y. R. (2021). Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Makassar. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 307.
- Ida Ayu Bramasari dkk. (2018). Pengaruh motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, Faculty of Economic Departmen of Managemen Institute of Muhammadiyah. Irawati, E. (2019). Menyongsong Flexible Working Arrangement Bagi Asn. *Jurnal Analis Kebijakan*, 3(1), 108–113.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102.
- Jakiyah, A., Sumardi, S., & Hidayat, R. (2018). Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 663–671.
- Jayanti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Smp/Mts Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 3(1), 110–124.
- Laili, W. N. R., & Anwar, Moch. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Syariah Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 36–44.
- Lilia, W., Lombu, J. W., Napitupulu, P., Laoly, A. K., & Nainggolan, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Tansformasional, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Intertama Trikencana Bersinar Medan. *CERMIN: Jurnal Penelitian*, 4(1), 24.
- Mulyani, E. U. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT . Berkat Anugrah

- Sejahtera Di Samarinda. *Borneo Student Research*, 2(2), 1254– 1260.
- Oktiani, N., Kurniasari, R., & Utami, C. P. (2019). Pelatihan dan Budaya Kerja Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah Universitas Bhayangkara Jakarta Raya*, 19(2), 98–111.