

**PENGARUH WORKING FROM HOME DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada Kantor *FinanceGov*)**

**Imam Saroni<sup>1</sup>, Aryana Satrya<sup>2</sup>, Sri Listyarini<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

<sup>3</sup>Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

---

**Article Info**

**Article history:**

Received : 15 Mei 2022

Publish : 05 Juli 2022

---

**Keywords:**

*Working from Home, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance*

---

**Abstract**

*The demands of Bureaucratic Reform and the ministry of finance faced the challenges of the COVID-19 Pandemic "accelerate" the implementation of New Thinking of Working in all its organizational units including FinanceGov within the Regional Office of the Ministry Finance of East Java Province in order to improve employee performance, especially during the pandemic. The results of previous studies Most Implementations of Working from Home and Transformational Leadership are able to improve employee performance. In this regard, the researcher conducted research on 152 employees in the FinanceGov unit by using online surveys and direct interviews with Human Resources managers in the unit. by Job Satisfaction can improve employee performance. Furthermore, this study is quantitative using data processing with SMARTPLS, as for the results of this study are Working from Home and Transformational Leadership affect employee performance, and job satisfaction is able to play its role as a mediating variable that strengthens the impact of Working from Home and Transforming Leadership in employee performance.*

---

**Info Artikel**

**Article history:**

Diterima :15 Mei 2022

Publis :05 Juli 2022

---

**ABSTRAK**

Tuntutan Reformasi Birokrasi dan tantangan Pandemi COVID-19 membuat Kementerian Keuangan "mempercepat" implementasi *New Thinking of Working* di seluruh unit organisasinya termasuk *FinanceGov* di lingkup Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur guna peningkatan kinerja pegawai terutama di masa pandemi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan sebagian besar Implementasi *Working from Home* maupun *Transformational Leadership* mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berkenaan dengan hal tersebut peneliti melakukan penelitian terhadap 152 pegawai pada unit *FinanceGov* dengan menggunakan survey secara daring maupun wawancara secara langsung kepada pengelola Sumber Daya Manusia di unit tersebut, Sehingga dalam penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh *Working from Home* dan *Transformational Leadership* yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja mampu membuat kinerja pegawai menjadi meningkat. Selanjutnya pembelajaran ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan SMARTPLS, adapun hasil yang didapat menyebutkan bahwa *Working from Home* dan *Transformational Leadership* memengaruhi kinerja pegawai, serta kepuasan kerja mampu memainkan perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak *Working from Home* dan *Transformational Leadership* terhadap performa pegawai.

*This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)*



---

**Corresponding Author:**

**Imam Saroni**

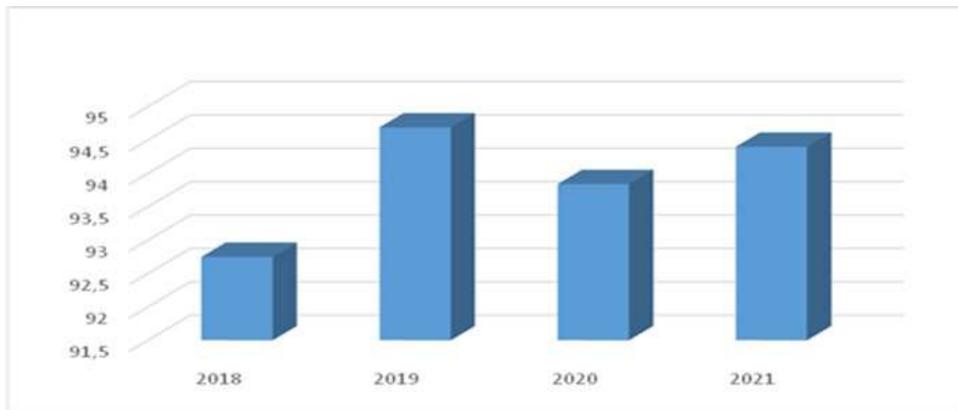
Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta

Email: [inironipunya@gmail.com](mailto:inironipunya@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

*World Economic Global Risk* tahun 2017 menyebutkan bahwa Revolusi Industri 4.0 mempunyai potensi untuk meningkatkan pendapatan dan kualitas hidup bagi semua orang (Savitri, 2019). Revolusi Industri 4.0 kejadian yang tak terelakkan. Perusahaan atau organisasi harus meramu cara dalam menghadapi transformasi serta mencoba menerapkan beberapa inovasi guna menghadapinya. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan atau organisasi tetap dapat bertahan, berkinerja tinggi, serta tidak terkendala oleh ekspektasi dalam persaingan global dalam perkembangan yang disebabkan lambat dalam melakukan antisipasi (Novitasari, & Asbari, 2020).

Dalam tugasnya Aparatur Sipil Negara (ASN) bertanggung jawab dalam mengayomi masyarakat serta dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi sebagai wujud implementasi reformasi birokrasi yang digaungkan beberapa tahun yang lalu. Wangsaatmaja (2019) menyebutkan bahwa tantangan saat ini yang dihadapi dalam penilaian prestasi kerja adalah sepenuhnya belum terlaksananya kinerja yang baik seperti yang diharapkan. Lebih lanjut, Wangsaatmaja (2019) berpendapat bahwa peningkatan kinerja ASN merupakan hal yang mutlak dilakukan secara kontinyu oleh pemerintah, berdasarkan hasil penelitian *Global Talent Competitiveness Index (GTCI)*, Indonesia pada tahun 2018 menduduki urutan 77 dari 119 negara dengan nilai 38,04. Untuk menanggapi fenomena di atas, pemerintah terus berkomitmen melakukan pembenahan yang berfokus kepada pengembangan manusia dengan tiga pilar utama. Pertama adalah layanan dasar serta proteksi sosial; kedua mempersiapkan peningkatan kualitas SDM yang mempunyai daya saing; dan ketiga melakukan peningkatan pengembangan ciri khas bangsa. Terkait dengan peningkatan kualitas SDM yang berdaya saing, maka Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai salah satu unit vertikal Eselon 1 pada *FinanceGov*, yang memiliki peran utama sebagai Bendahara Umum Negara (BUN), terus melakukan upaya perbaikan guna menjawab tantangan tersebut dengan didukung oleh infrastruktur teknologi yang canggih dan berbasis digital seperti Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), dan Aplikasi Naskah Dinas Elektronik (NADINE). Lebih lanjut Sekretaris Jenderal *FinanceGov* sudah berencana akan mengimplementasikan hal ini melalui suatu konsep Program *New Thinking Of Working* (NTOW). Ide tersebut kemudian menjadi IS RBTK (Strategic Initiative for Bureaucratic Reform and Institutional Innovation 2019). Hal ini diperkuat dengan pendapat Driyantini, Pramukaningtiyas, dan Agustiani (2020) yang menyebutkan bahwa saat ini *FinanceGov* menerapkan konsep *Working from Home* (WFH), sehingga diharapkan salah satu konsep *new thinking of working* ini mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Salah satu tolok ukur kinerja pegawai *FinanceGov* dalam memberikan pelayanan kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) eksternal adalah Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas kinerja layanan Kantor *FinanceGov*. IKM diukur setiap tahun melalui suvei terkait layanan pencairan dana APBN, tak hanya itu layanan berupa bimbingan serta konsultasi, layanan konfirmasi berupa surat setoran, layanan rekonsiliasi belanja APBN, dan layanan sarana prasarana. Gambar 1.1 menunjukkan IKM kinerja layanan *FinanceGov* selama tahun 2018-2021. Tampak adanya penurunan kepuasan pada tahun 2020 sebesar 0,85%. Diperkirakan penyebabnya antara lain adalah penerapan kebijakan baru *Working from Home* sebagai bagian dari program *New Thinking Of Working* (NTOW) di *FinanceGov*.



Sumber: Olahan Pribadi (2021)

Gambar 1.3.

Persentase Indeks Kepuasan Masyarakat atas Kinerja Layanan Kantor *FinanceGov* Tahun 2018 s.d. 2021

Penerapan *New Thinking of Working* (NTOW) berkaitan dengan perubahan cara kita berpikir dan bekerja sebagai lembaga dan buaya pemerintah. Implementasi ini membutuhkan keseimbangan antara infrastruktur dan pembangunan manusia, sehingga saling melengkapi. Seluruh komponen misalnya IT, keorganisasian, kebijakan SDM, serta proses bisnis perlu disiapkan sebaik mungkin. Kepemimpinan puncak harus mengembangkan kemampuan manajemen *FinanceGov* untuk mengalibrasi, menginternalisasi, dan mengimplementasikan perubahan budaya secara efisien dan sesuai kebutuhan agar efektif melalui model kepemimpinan yang tepat. Buil, Martínez, dan Matute (2019) menjelaskan lebih lanjut bahwa *transformational leadership* mempunyai arti gaya kepemimpinan yang mampu mememanajementi kepentingan pribadi karyawan dengan cara mengubah perilaku/moral karyawan, cita-cita dan minat serta mampu memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu variabel yang mampu memengaruhi kinerja karyawan. Onyemah, Rouziès, dan Iacobucci (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja mengacu pada keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja. Guna memperjelas fenomena yang ada di lapangan, maka peneliti mengadakan survey awal berupa kuisisioner pertanyaan terbuka kepada sepuluh orang yang ada di unit *FinanceGov* sebagaimana tabel 1.1. berikut:

Tabel 1.1.  
Hasil Survey Pendahuluan Penelitian pada Responden Acak unit *FinanceGov*

Variabel Terkait	Persentase Hasil		Pendapat Responden
	Optimal	Belum	
Kinerja Pegawai dalam Layanan	60%	40%	Kinerja optimal, beberapa pekerjaan diselesaikan efektif dengan IT
Implementasi <i>Working from Home</i>	40%	60%	Belum sepenuhnya optimal, tidak mudah mengatur jadwal penyelesaian pekerjaan kantor di rumah
Implementasi <i>Transformational Leadership</i>	40%	60%	Beberapa atasan-langsung belum mampu menginspirasi dan mengembangkan pegawainya
Kepuasan Kerja Pegawai	70%	30%	Sebagian besar pegawai merasa puas, namun yang belum puas disebabkan kurang solidnya <i>teamwork</i>

Sumber: Olahan Pribadi (2021)

Dari hasil diatas dapat dianalisis bahwa implementasi *Working from Home* maupun *Transformational leadership* belum berjalan dengan optimal di lingkungan unit *FinanceGov*. Penurunan kinerja organisasi seringkali berkaitan dengan kondisi kinerja karyawan yang juga cenderung menurun. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penurunan kinerja

karyawan dapat dipengaruhi oleh perilaku pegawai itu sendiri yang kemudian terwujud dalam kepuasan kerja pegawai (*Job Satisfaction*). Apalagi pada kondisi pandemi Covid-19, peran kepuasan kerja menjadi semakin vital karena pegawai harus beradaptasi dengan sistem kerja baru yang dilakukan dari rumah secara fleksibel (*Working from Home*) sehingga mengaburkan pembagian waktu antara waktu bekerja dibandingkan dengan waktu untuk aktivitas rumah tangga. Sehingga pegawai yang mempunyai kemampuan *me-manage* dengan tegas antara kedua waktu tersebut dan mendapat dukungan dari atasan-langsung/ pemimpin yang transformasional (*Transformational Leadership*) yang mampu menumbuhkan *Job Satisfaction* dalam sistem kerja baru yang diterapkan pemerintah utamanya di masa pandemi Covid-19. Berdasarkan pemaparan dari kondisi tersebut, penulis tertarik untuk meneliti Efektivitas Pengaruh *Working from Home*, *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada *FinanceGov*.

### 1.1. Rumusan Masalah

Sehingga Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan masalah yang akan dianalisa dalam penelitian ini adalah:

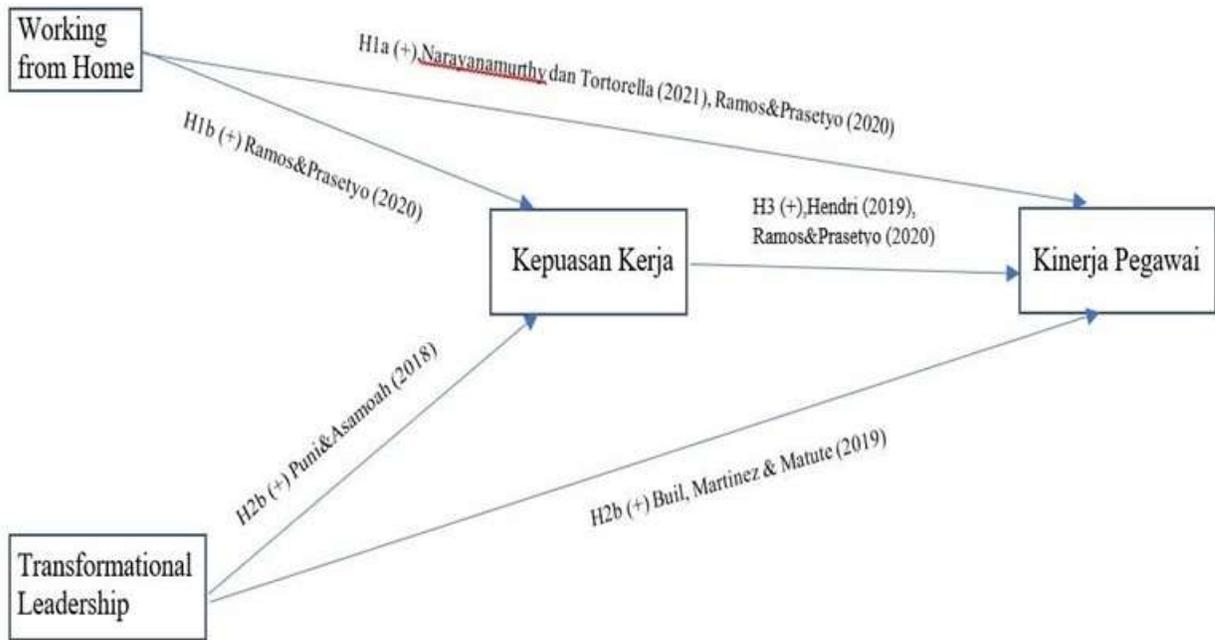
1. Apakah variabel *Working from Home* memengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*?
2. Apakah variabel *Working from Home* memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*?
3. Apakah variabel *Transformational Leadership* memengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*?
4. Apakah variabel *Transformational Leadership* memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*?
5. Apakah variabel Kepuasan Kerja Pegawai memengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*?

### 1.2. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis Efektivitas pengaruh *Working from Home* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*;
2. Menganalisis Efektivitas pengaruh *Working from Home* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*;
3. Menganalisis Efektivitas pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*;
4. Menganalisis Efektivitas pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*;
5. Menganalisis Efektivitas pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor *FinanceGov*.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini didesain menggunakan pendekatan kuantitatif non eksperimental yakni mengolah data primer yang dikumpulkan menggunakan metode survei guna melihat karakter dan hubungan antar variabel di dalam suatu populasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif maka diharapkan tujuan penelitian ini dapat menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel *Working from Home*, *Transformational Leadership*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada sektor public. Uraian dari seluruh variabel yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka model penelitian seperti gambar berikut:



**Gambar 2.** Model Penelitian

**2.1. Perumusan Hipotesis Penelitian**

Dari beberapa penjabaran di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1. H1a : *Working from Home* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
2. H1b : *Working from Home* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
3. H2a : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
4. H2b : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai
5. H3 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

**3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**3.1. Hasil Penelitian**

**Karakteristik Responden**

**Jenis Kelamin**

**Tabel 1.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	55	46%
Wanita	65	54%
<b>Jumlah</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2021)

**Usia**

**Tabel 2.** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20 s.d 29 tahun	33	0%
27 s.d 41 tahun	85	30%
42 s.d 55 tahun	15	36%
Di atas 55 tahun	2	34%
<b>Jumlah</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer (2021)

**Pendidikan Terakhir**

**Tabel 3.** Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA atau sederajat	39	33%
Diploma I/II/III	19	16%
S-1(Sarjana) / Diploma IV	54	45%
S-2(Magister)	7	6%
S-3(Doktor)	0	0%
Jumlah	120	100%

Sumber: Data Primer (2021)

**Masa Kerja**

**Tabel 4.** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-10 tahun	10	7%
11-20 tahun	25	21%
21-30 tahun	25	21%
Lebih dari 30 tahun	60	51%
Jumlah	120	100%

Sumber: Data Primer (2021)

**Data Uji Validitas**

Alat uji yang akan digunakan untuk mengukur validitas instrumen penelitian adalah analisis faktor (*factor analysis*). Sebelum melakukan analisis faktor dilakukan pengujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO). KMO adalah suatu nilai yang mengkomparasikan jarak antara koefisien korelasi dengan korelasi parsialnya. Nilai KMO itu sendiri bervariasi antara 0 sampai dengan 1. Menurut Ghazali (2006) pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat diuji validitasnya apabila mempunyai nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) lebih dari 0,50. Berikut hasil uji validitas instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel pada penelitian ini :

**Tabel 5.** Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (EP)

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
EP1	0,734	0,708	Valid
EP2		0,853	Valid
EP3		0,744	Valid
EP4		0,795	Valid
EP5		0,879	Valid
EP6		0,780	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

**Tabel 6.** Uji Validitas Variabel *Working From Home*

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
WFH1	0,772	0,773	Valid
WFH2		0,837	Valid
WFH3		0,878	Valid
WFH4		0,783	Valid
WFH5		0,871	Valid

0,785 Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

**Tabel 7.** Uji Validitas Variabel *Transformational Leadership*

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
TL1		0,896	Valid
TL2		0,860	Valid
TL3		0,931	Valid
TL4	0,641	0,907	Valid
TL5		0,952	Valid
TL6		0,947	Valid
TL7		0,965	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

**Tabel 8.** Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Kode Indikator	KMO	Component Matrix Value	Kategori
JS1		0,817	Valid
JS2		0,818	Valid
JS3		0,821	Valid
JS4	0,789	0,627	Valid
JS5		0,816	Valid
JS6		0,860	Valid
JS7		0,886	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan apakah sebuah instrumen penelitian yang digunakan merupakan instrumen yang akurat dan konsisten sebagai alat ukur. Menurut Ayu dan Rosli (2020) suatu instrumen variabel dapat dikatakan reliabel jika memenuhi nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70.

**Tabel 9.** Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	N of Items	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Pegawai	6	0,817	Reliabel
2	<i>Working From Home</i>	5	0,883	Reliabel
3	<i>Transformational Leadership</i>	7	0,970	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	7	0,864	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti

**Hasil Analisis Data (Maintest) Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

**Evaluasi Outer Model**

**Cross Loading**

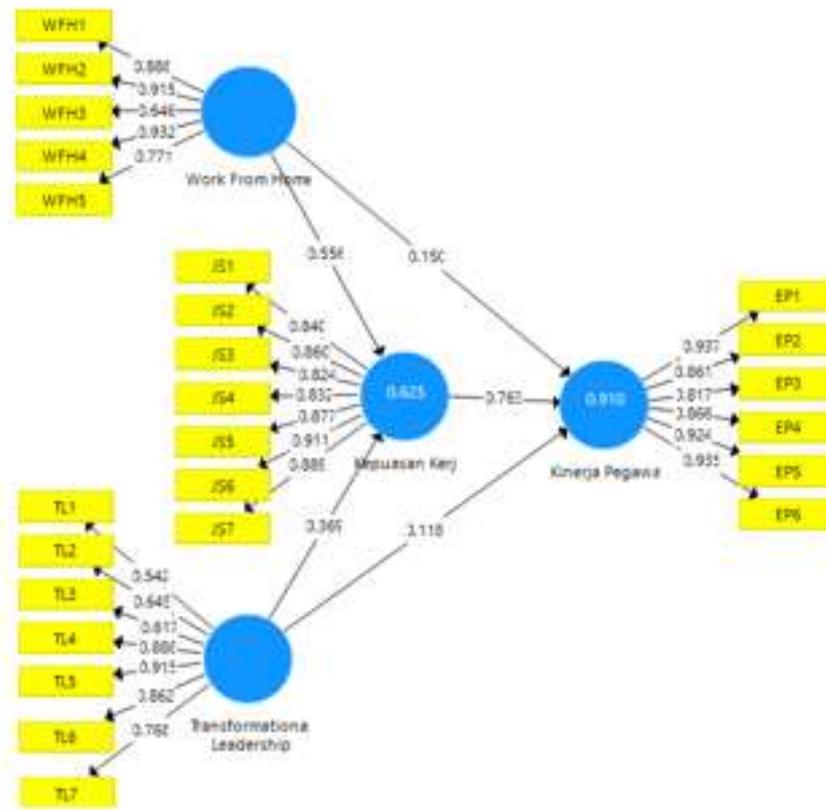
Menurut Ghozali (2011) menyebutkan bahwa *croos loading* adalah hubungan konstruk dengan item pengukuran yang lebih besar dibandingkan ukuran konstruk lainnya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi *size* pada blok mereka yang lebih baik daripada *size* blok lainnya. Adapun hasil pengujian *croos loading* pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 10.** Hasil Analisis Data dengan PLS *Cross Loading*

Indikator	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Transformational Leadership	Working from Home
EP1	0.886	0.937	0.636	0.685
EP2	0.804	0.861	0.529	0.663
EP3	0.744	0.817	0.550	0.552
EP4	0.806	0.866	0.518	0.667
EP5	0.872	0.924	0.621	0.727
EP6	0.920	0.935	0.626	0.706
JS1	0.840	0.757	0.423	0.634
JS2	0.860	0.819	0.506	0.605
JS3	0.824	0.794	0.523	0.542
JS4	0.832	0.794	0.608	0.541
JS5	0.877	0.847	0.565	0.667
JS6	0.911	0.834	0.535	0.684
JS7	0.889	0.849	0.536	0.654
TL1	0.273	0.264	0.542	0.148
TL2	0.464	0.515	0.645	0.368
TL3	0.387	0.415	0.617	0.235
TL4	0.466	0.518	0.888	0.357
TL5	0.597	0.630	0.915	0.426
TL6	0.533	0.537	0.862	0.382
TL7	0.457	0.494	0.768	0.333
WFH1	0.666	0.694	0.406	0.888
WFH2	0.607	0.624	0.353	0.915
WFH3	0.489	0.544	0.262	0.646
WFH4	0.681	0.699	0.456	0.932
WFH5	0.537	0.560	0.337	0.771

Sumber: Olahan Pribadi (2021)

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS



**Gambar 2.** Convergent Validity

Berdasarkan pada model tersebut di atas, maka variabel penelitian dengan *loading factor* yang lebih besar dari 0,50 dinyatakan signifikan atau memenuhi syarat *convergent validity*, sehingga dari hasil di atas, dapat dianalisis bahwa seluruh nilai loading factor pada tiap-tiap indikator memenuhi syarat *convergent validity* atau dinyatakan signifikan. **Average Variance Extracted (AVE)**

Selanjutnya Ghazali (2011) menyebutkan bahwa metode lain untuk menilai

*discriminant validity* yaitu membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam satu model. Dari hasil penelitian, dapat dianalisis bahwa semua variabel mempunyai nilai > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap indikator sudah diukur dan mampu merefleksikan variabelnya masing-masing secara valid

**Tabel 11.** Pengujian AVE

Variabel	Nilai AVE
Kinerja Pegawai	0,794
<i>Working From Home</i>	0,701
<i>Transformational Leadership</i>	0,579
Kepuasan Kerja	0,744

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

**Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability**

Ghozali (2011) menyebutkan bahwa suatu kriteria disebut reliabel apabila nilai *composite reliability* maupun *cronbach’s alpha* lebih dari 0,7. Dari hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa seluruh kriteria/variabel mempunyai nilai *composite reliability* maupun *cronbach’s alpha* lebih dari 0,7 sehingga seluruh kriteria reliabel.

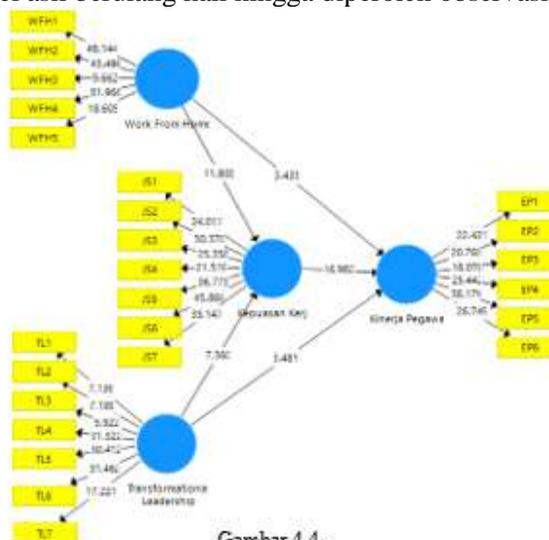
**Tabel 12.** Hasil *Cronbach’s Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach’s Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Pegawai	0,948	0,958
<i>Working From Home</i>	0,889	0,920
<i>Transformational Leadership</i>	0,871	0,903
Kepuasan Kerja	0,942	0,953

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

**Evaluasi Inner Model**

Menurut Ghozali (2011) menyebutkan bahwa evaluasi *inner model* paling tidak terdiri atas analisis koefisien determinasi, dan *prediction relevance*. Selanjutnya *Bootstrapping* merupakan sebuah prosedur statistik resampling, dalam hal ini jawaban responden ditarik secara random dengan *replacement* dari sampel asli berulang kali hingga diperoleh observasi.



Gambar 4.4. Hasil inner Model Penelitian

Gambar 3. Hasil Inner Model Penelitian

Berdasarkan hasil di atas, dapat dianalisis bahwa seluruh jalur sudah memenuhi angka signifikan pada CI 95% > (1,96). Tentunya hal ini menjadi syarat evaluasi dengan *loading factor* yaitu dilakukan guna menilai signifikansi konstruk laten dengan konstruksinya sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 13.** Hasil *Boostrapping*

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Mean Sample (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV)	P Values	Alpha
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.763	0.762	0.045	16.982	0.000	0,05
<i>Transformational Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0.369	0.371	0.050	7.360	0.000	0,05
<i>Transformational Leadership</i> -> Kinerja Pegawai	0.118	0.118	0.107	3.481	0.001	0,05
<i>Working From Home</i> -> Kepuasan Kerja	0.556	0.555	0.047	11.808	0.000	0,05
<i>Working Feom Home</i> -> Kinerja Pegawai	0.150	0.151	0.044	3.435	0.001	0,05
<i>Transformational Leaderahip</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Peagawai	0.281	0.283	0.043	6.505	0.000	0,05
<i>Working From Home</i> -> Kepuasan Kera->Kinerja Pegawai	0.336	0.331	0.092	10.040	0.000	0,05

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Berdasarkan model awal, menurut pendapat Rifai (2015) dapat dikatakan bahwa item instrumen dikatakan valid apabila *P-values* < *alpha* 0,05, sehingga dari hasil di atas dapat dianalisis bahwa seluruh item tersebut dinyatakan valid.

**Analisis Koefisien Determinasi (R Square dan Adjusted R Square)**

Menurut Ghozali (2011) jika ingin mengetahui kekuatan variabel eksogen dan variabel endogen yang bersifat dependen pada model ini yaitu dengan cara melihat nilai *R Square* pada masing-masing variabel sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 14.** Hasil *R.Square* dan *Adjusted R Square*

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.625	0.619
Kinerja Pegawai	0.910	0.908

Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS

Dari hasil tabel di atas dapat dianalisis dan dijelaskan bahwa nilai *R-Square* Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,63 atau sebesar 63%, hal ini berarti terdapat 37% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya nilai *R-Square* Kinerja Pegawai sebesar 0,91 atau sebesar 91%, hal ini berarti terdapat 9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

**Predictive Relevance**

Menurut Jaya dan Sumertajayma (2008) *Predictive Relevance* (Nilai *Q-Square*) berfungsi untuk menilai besaran variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang diteliti/dikaji serta estimasi parameternya. Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive*

yang relevan jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol (0). Di mana besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ . Sehingga melalui rumus:  $Q^2 = 1 - (1-R1)^2 (1-R2)^2$   
 $Q^2 = 1 - (1-0,696)^2 (1-0,794)^2$

$$Q^2 = 0,992$$

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa *predictive relevance* pada penelitian ini sebesar 0,992 sehingga dikatakan relevan.

### 3.2. Pembahasan

#### Penjelasan Analisis Hipotesis Penelitian

##### H1a: *Working from Home* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel *Working from Home* terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,150 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 3,435, sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan Diterima. Hal ini mengandung artian bahwa semakin tinggi variabel *Working from Home* maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat.

##### H1b: *Working from Home* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel *Working from Home* terhadap Kepuasan Kerja dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,556 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 11,808, sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima karena Hipotesis awal mempunyai pengaruh signifikan yang positif, hal ini mengandung artian bahwa semakin tinggi variabel *Working from Home* maka Kepuasan Kerja juga akan semakin meningkat.

##### H2a: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,369 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 7,360, sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi variabel *Transformational Leadership* maka Kepuasan Kerja juga akan semakin meningkat.

##### H2b: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,118 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 3,481 sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima karena Hipotesis awal mempunyai pengaruh signifikan yang positif, hal ini mengandung artian bahwa semakin tinggi variabel *Transformational Leadership* maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat.

**H3: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengukuran T-Statistik dan *P-Values* variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dapat diketahui bahwa nilai sampel asli pada koefisien jalur adalah positif 0,763 dan nilai T-Statistik hipotesis ini adalah positif 16,982, sehingga nilai T-Statistik tersebut telah memenuhi kriteria  $> 1,96$  angka T-Statistik tersebut menunjukkan signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima karena Hipotesis awal mempunyai pengaruh signifikan yang positif, hal ini mengandung artian bahwa semakin tinggi variabel Kepuasan Kerja maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat.

**4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pengaruh *Working from Home*, dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada unit organisasi *FinanceGov* sebagai berikut: *Working from Home* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai pada organisasi *FinanceGov* dan *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Pegawai pada organisasi *FinanceGov*.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pengaruh *Working from Home*, dan *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja pada unit organisasi *FinanceGov* sebagai berikut: *Working from Home* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja pada organisasi *FinanceGov* dan *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja pada organisasi *FinanceGov*.
3. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui pengaruh Kepuasan Kerja memediasi *Working from Home* dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai secara *complementary mediation (parsial mediation)*.

**SARAN**

Penelitian ini menyarankan dilakukannya langkah-langkah konkrit berikut sebagai implikasi manajerial untuk meningkatkan efektivitas *Working from Home* dan *Transformational Leadership* guna meningkatkan kinerja pegawai dengan mediasi dari Kepuasan Kerja. Adapun saran terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Saran terhadap *FinanceGov*: Terkait implementasi WfH: (1) unit *FinanceGov* agar lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan WfH agar pegawai lebih mampu dalam *manage stres* dalam menyeimbangkan pekerjaan kantor saya dan pekerjaan rumah tangga. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: Melakukan pengaturan jadwal WFO/WfH yang lebih transparan dan adil, serta memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi ketika dapat memenuhi target penugasan selama WfH. (2) Terkait implementasi *Transformational Leadership*: unit *FinanceGov* agar lebih meningkatkan/ memperbaiki kebijakan *Transformational Leadership* agar atasan-langsung dapat menjadi *role model* yang lebih baik lagi bagi pegawai. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: Memberikan pelatihan *soft skill* kepada para atasan-langsung agar mampu menjadi teladan bagi pegawainya terutama dalam implementasi *value* organisasi dalam praktik keseharian dalam pekerjaan (3) Terkait Kepuasan Kerja: unit *FinanceGov* agar lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan peningkatan Kepuasan Kerja pegawai. Hal tersebut dapat diupayakan melalui beberapa cara antara lain: Meningkatkan peran atasan-langsung sebagai *counselor* yang baik, artinya atasan-langsung perlu lebih meningkatkan peran sebagai pembimbing dan pengarah jawaban atas setiap ada masalah dari pegawai, hal tersebut

- dapat dilakukan secara *online* dan terjadwal, serta selain menyediakan saluran *Treasury Well Being Program*, maka guna mengatasi masalah pegawai dapat dicoba dengan mengadakan kegiatan *capacity building* secara virtual. (4) Terkait Kinerja Pegawai: unit *FinanceGov* agar lebih meningkatkan/memperbaiki kebijakan sistem kehadiran, karena selama pandemi presensi kehadiran tidak melalui *finger print (handkey)* melainkan sudah menggunakan presensi berbasis *appsweb* melalui *Automation Office*, sehingga dalam capaian kehadiran selalu bernilai baik, namun di sisi lain perlu untuk meningkatkan *Quality Assurance* dalam penggunaan presensi berbasis *Automation Office*
- b. Saran kepada stakeholder *FinanceGov*: stakeholder diharapkan lebih meningkatkan kecukupan SDM pengelola keuangan di unitnya serta meningkatkan infrastruktur jaringan internet di unitnya sehingga nanti diharapkan capaian kinerja pegawai pada unit *FinanceGov* dapat tercapai lebih optimal.
  - c. Saran Teoritis: (1) Dari beberapa penelitian sebelumnya terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maupun kepuasan kerja pegawai lainnya di antaranya budaya organisasi, komitmen organisasi, *person job fit* dan efikasi diri, sehingga variabel-variabel tersebut disarankan untuk dapat dijadikan sebagai bahan penelitian yang akan datang. (2) Penelitian ini sangat berguna bagi pengambilan keputusan sehingga diharapkan dalam penelitian selanjutnya, obyek penelitian dapat diperluas tidak hanya lingkup unit *FinanceGov* di Provinsi Jawa Timur.

## 5. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang membantu menyelesaikan penelitian ini. Terimakasih kepada seluruh Pejabat/Pegawai pada unit *FinanceGov* dan juga terimakasih kepada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, H. G. (2010). *The influence of transformational and transactional leadership on employee performance and organizational commitment: A case study in the UAE public sector* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).
- Ajayi, M. P., & Abimbola, O. H. (2013). Job satisfaction, organizational stress and employee performance: A study of NAPIMS. *IFE Psychologia: An International Journal*, 21(2), 75-82.
- Akbar, R., Noermijati, N., & Troena, E. A. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 537-545.
- Akter, S., D'ambra, J., & Ray, P. (2011). An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF indeks. Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011) (pp. 1-7). Detroit, USA: Association for Information Systems.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan validitas data melalui triangulasi pada penelitian kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(1), 46-62.
- Balinado, J. R., Prasetyo, Y. T., Young, M. N., Persada, S. F., Miraja, B. A., & Perwira Redi, A. A. N. (2021). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in an Automotive After-Sales Service. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 116.
- Barbe, P., & Bertail, P. (2012). *The weighted bootstrap* (Vol. 98). New York: Springer Science & Business Media.

- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173- 1182.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. United States of America: Sage Publication, Inc
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2014). *Business research methods*. America: McGraw-Hill/Irwin.
- Cresswell, J.W. (2017). *Research design pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran (Edisi ke-4)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2014). Work-life balance and Working fromHome. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-245.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement. *International Journal of Educational Management*, 30(6),941-958.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150
- Farrell, K. (2018). Female entrepreneurs, Working from Home and work/lifebalance. In *ICSB World Conference Proceedings* (pp. 1-7A). International Council for Small Business (ICSB).
- Gray, J., Chaudhuri, S., Bosworth, A., Layman, A., Reichart, D., Venkatrao, M., \_\_\_\_\_ & Piraresh, H. (1997). Data cube: A relational aggregation operator generalizing group-by, cross-tab, and sub-totals. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 1(1), 29-53.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Joseph, R. D. (2014). Age diversity and its impact on employee performance in Singapore. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science–Kailash*, 21(5), 79-98
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior, key concepts, skills and best practice*. New York, McGraw Hill