

Pengaruh Penerapan *Work From Home* Dan *E-Learning* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan

Rendy Afrian¹Zunaidah²Isni Andriana³Marlina Widiyanti⁴

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya
Palembang, Indonesia

^{2, 3, 4}Dosen Magister Manajemen , Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya ,
Palembang, Indonesia

Email: rendyafrian21@gmail.com, zunaidah@unsri.ac.id, isniandriana@fe.unsri.ac.id

Abstract

The government's efforts to overcome the spread of the COVID-19 virus have an impact on changing the order of social life in Indonesia. This affects the pattern of social interaction in every existing organization. Likewise, the Directorate General of Treasury implemented changes to the work system in the form of working from home and a competency development system through the e-learning method. Changes to the system can have an impact on employee motivation and performance. This study aims to determine and analyze the effect of implementing work from home and e-learning on employee performance with motivation as an intervening variable. This research method is quantitative with the method of distributing questionnaires to 112 respondents. Process Data analysis using Structural Equation Model (SEM). The results showed that the application of work from home and e-learning had a direct and significant effect on employee motivation and performance. This study also shows that the motivational variable is partial mediation in mediating the effect of implementing work from home and e-learning on employee performance.

Keywords: *work from home; e-learning; performance; motivation*

1. Latar Belakang

Kondisi penyebaran Virus Covid 19 yang cepat dan masiv memberikan dampak yang luar biasa di seluruh lini kehidupan di berbagai Negara. Dikutip dari liputan6.com, secara global jumlah kasus positif covid 19 terhitung sampai akhir Desember 2020 mencapai 83.060.276 kasus dengan tingkat kematian sebanyak 1.812.046. Berdasarkan sumber yang sama, sebaran data covid di Indonesia mencapai jumlah 735.124 kasus positif yang menyebabkan kematian sebanyak 21.944. Hal ini tentunya membuat penanganan penyebaran covid 19 menjadi fokus utama diseluruh dunia. Tidak terkecuali di Indonesia, dimana pemerintah mengeluarkan PP Nomor 21 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19).

Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar antara lain: 1) Meliburkan sekolah dan tempat kerja; 2) Membatasi aktivitas keagamaan; 3) Membatasi aktivitas pada lokasi umum/fasum; 4) Membatasi aktivitas sosial budaya; 5) Membatasi moda transportasi; dan 6) Membatasi aktivitas lain terkait. Kebijakan ini diambil pemerintah bertujuan agar mencegah meluasnya penyebaran covid 19.

Kebijakan ini membuat perubahan yang besar pada kehidupan masyarakat baik sosial, ekonomi, bisnis, investasi dan budaya. Tidak hanya itu, kebijakan tersebut juga berdampak pada metode kerja dan interaksi sosial pada setiap organisasi yang ada. Banyak perusahaan menerapkan kebijakan *work from home* atau bekerja di rumah dan proses pengembangan kompetensi dilakukan dengan metode pembelajaran jarak jauh (*e-learning*) selama pandemi covid 19.

Pada institusi pemerintah kebijakan *work from home* dan *e-learning* menjadi solusi yang diambil untuk menjaga kesehatan pegawai dan layanan tetap berjalan. Namun, pelaksanaan *work from home* dan *e-learning* merupakan suatu perubahan yang belum menjadi budaya (kebiasaan) bagi pegawai sehingga memungkinkan terjadinya penurunan motivasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan berita tanggal 30 Maret 2020 pada situs www.menpan.go.id bahwa Surat Edaran MENPAN-RB Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN Dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah menjadi dasar penerapan kebijakan bekerja di rumah pada Pegawai Negeri Sipil.

Sementara itu, penerapan metode *e-learning* (pembelajaran jarak jauh) sebagai satu metode pelatihan yang efektif pada situasi pandemi covid-19 sesuai dengan surat edaran Lembaga Administrasi Negara Nomor 10/K.1/HKM.02.3/2020 tentang panduan teknis penyelenggaraan pelatihan dalam masa pandemi COVID-19 sebagaimana diberitakan pada situs www.ppil.lan.go.id di wartaLAN Edisi 53 tahun 2020.Surat edaran ini menjadi petunjuk teknis agar dalam melaksanakan proses pelatihan tidak menimbulkan rasa kekhawatiran atas penyebaran virus tersebut.

Pelaksanaan WFH dapat menimbulkan permasalahan kinerja pegawai yaitu ketercapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Agustian, et al (2020), permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek seperti halnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan meski harus melaksanakannya di rumah, dapatkah pekerjaan dilaksanakan sesuai Standar Kerja/*Sistem Operasional Procedure*(SOP), tepat waktu dan komitmen terhadap organisasi berupa rasa tanggung jawab.

Tabel 1. Nilai Kinerja Organisasi

No	Kantor	Nilai Kinerja Organisasi	
		2019 (Sebelum Pandemi)	2020 (Masa Pandemi)
1	Kantor Wilayah Ditjen PBN Provinsi Sumatera Selatan	107.76	107.32
2	KPPN Palembang (Tipe A1)	106.19	108.15
3	KPPN Baturaja (Tipe A1)	106.79	107.55
4	KPPN Lahat (Tipe A1)	107.24	109.04
5	KPPN Sekayu (Tipe A2)	107.49	108.81
6	KPPN Lubuk Linggau(Tipe A2)	107.91	108.57

Sumber : Surat Keputusan Nilai Kinerja Organisasi (2019-2020)

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar kantor mengalami kenaikan nilai kinerja organisasi. Hal ini dapat terjadi karena pegawai memberikan kinerja terbaik meski dalam masa pandemi Covid-19 terjadi perubahan sistem kerja dalam penerapan *work from home*.

Tabel 2. Rata- Rata Nilai Tes *Hard Competency* Pegawai

No	Kantor	Rata- rata nilai <i>Hard Competency</i> Pegawai	
		2019 (sebelumPandemi)	2020 (Masa Pandemi)
1	Kantor Wilayah Ditjen PBN Provinsi Sumatera Selatan	86,2	88,5
2	KPPN Palembang (Tipe A1)	91,5	89,7
3	KPPN Baturaja (Tipe A1)	94,0	97,9
4	KPPN Lahat (Tipe A1)	90,0	91,3
5	KPPN Sekayu (Tipe A2)	92,0	98,9
6	KPPN Lubuk Linggau (Tipe A2)	91,0	97,4

Sumber : Data Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi 2019-2020

Berdasarkan data tabel 2. dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan pada mayoritas nilai rata – rata penguasaan *hard competency* pegawai di hampir semua kantor di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan. Nilai *hard competency* pegawai adalah nilai yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam penguasaan peraturan dan materi yang diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan tugas fungsi. Nilai *hard competency* mencerminkan kemampuan pegawai dalam memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti diketahui bahwa bahwa dalam penerapan *work from home*, 100% responden merasa terdapat pengurangan biaya dan waktu perjalanan dari rumah ke kantor, 80% responden menyatakan dalam penerapan sistem ini penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan secara tepat waktu serta merasa aman, nyaman, kesehatan terjaga dan adanya keseimbangan kerja, 20% responden menyatakan tekanan dan beban penyelesaian pekerjaan menjadi semakin tinggi dan penyelesaian pekerjaan dan tugas kantor dirumah terganggu peran di rumah, dan sebanyak 10 %

responden yang memiliki ruang khusus bekerja dirumah yang dilengkapi sarana pendukung. Mengenai penerapan *e-learning* dapat dilihat bahwa 95% responden menyatakan umpan balik dan evaluasi pembelajaran lebih cepat, 90% responden merasa telah tersedia sarana dan prasarana pendukung untuk menunjang pelaksanaan metode ini, 80% responden menyatakan sistem *e-learning* mudah dalam penggunaan dan dipahami serta informasi yang disajikan tepat, akurat, dan sesuai kebutuhan, dan 70% responden merasa pelaksanaan metode *e-learning* lebih baik daripada metode sebelumnya. Dalam penerapan metode ini sebanyak 90% responden menyatakan merasa bertanggung jawab untuk terus bekerja dan meningkatkan kompetensi diri walaupun tidak ada pengawasan, merasa rugi jika tidak memaksimalkan kemampuan diri, dan tetap merasa menjadi bagian penting organisasi, 80% responden merasa nyaman dan cocok dalam penerapan metode ini serta merasa dimudahkan dalam peningkatan kinerja. Penerapan *work from home* dan *e-learning* sebanyak 100% responden menyatakan penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan tepat dan fokus sesuai target waktu yang telah ditetapkan, dan bertanggung jawab untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Sementara sebanyak 90% Responden menyatakan bahwa kepentingan kantor lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi dalam penyelesaian pekerjaan serta pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien dengan tidak menggunakan banyak instruksi dan umpan balik dari atasan.

Beberapa penelitian menemukan bahwa *work from home* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terjadi karena *Work from home* memberikan pegawai kendali atas bagaimana dan kapan menyelesaikan tugas mereka yang kemudian lebih meningkatkan motivasi. Selain itu, untuk meningkatkan motivasi kerja perlu adanya peran pengambil kebijakan dalam mempromosikan *work from home* (Pristiyono et al., 2020; Salma Sultana et al., 2021; Schade et al., 2021). Pada penelitian lain menemukan bahwa *work from home* dapat berdampak dan bertanggung jawab atas penurunan motivasi. Hal ini terjadi karena adanya pemikiran bahwa rumah adalah tempat untuk beristirahat sehingga dapat menciptakan konflik walaupun *work from home* memiliki fleksibilitas terhadap waktu dan tempat. Selain itu, penurunan motivasi dapat terjadi sebagai akibat perubahan pengakuan prestasi akibat pelaksanaan *work from home* (McCloskey, 2018; Zhang, 2016). Menurunnya motivasi kerja juga disebabkan oleh banyak gangguan seperti ajakan untuk berkomunikasi melalui media sosial, interaksi sosial dengan kolega tanpa mendiskusikan pekerjaan dan menikmati sarana hiburan yang mereka miliki seperti menonton film, karaoke dan bermain dengan anak-anak, kegiatan ini langsung membuat mereka enggan melakukan pekerjaan diberikan dan sering menunda pekerjaan mereka (Mustajab et al., 2020).

Penelitian Mardianah et al. (2020) dan Pristiyono et al. (2020) menunjukkan penerapan *work from home* pada masa pandemi covid berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, karena berbagai indikator dalam *work from home* yaitu aturan kerja, komunikasi kerja, pelayanan, fasilitas dan penilaian secara efektif dan efisien akan menentukan terwujudnya kinerja karyawan yang optimal sesuai yang ditargetkan sebagai tujuan perusahaan. Namun pada penelitian lain (Hashim et al., 2020) menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap penerapan *work from home* tetapi kinerja pegawai menjadi menurun. Penelitian Susilo (2020) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan *work from home* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Susilo (2020) di menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung Motivasi terhadap kinerja pegawai. Peranan motivasi intrinsik sebagai salah satu variabel terpenting yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh positif dalam kesuksesan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, penting bagi pembuat kebijakan untuk memperhatikan bagaimana meningkatkan motivasi pegawai. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Pristiyono et al. (2020) menemukan motivasi tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja dalam konteks penerapan *work from home*

Dalam hal pengembangan kompetensi pegawai pada masa covid, pemerintah lebih menekankan pada metode *e-learning*. *E-learning* merupakan metode pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi yakni media elektronik dan jaringan internet sehingga proses edukasi dapat diikuti kapanpun dan dimanapun oleh para peserta didik dan pelatihan. Menurut Kempainen (2017) bahwa pelatihan akan meningkatkan motivasi pegawai terhadap pekerjaan. Penelitian Hanaysha & Tahir (2016) menemukan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah dengan menyediakan program pelatihan yang efisien. Penelitian Girdwichai & Sriviboon (2020) dari Thailand menemukan bahwa pelatihan memiliki peran mediasi antara motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif tetapi moderat terhadap kinerja pegawai.

Pegawai harus mengikuti pelatihan yang dapat membantu dalam pengembangan karir dan menciptakan kinerja yang baik pada pekerjaannya.

Hasil penelitian Kamal et al. (2016), Permatasari & Hardiyanto (2018) menyimpulkan bahwa *e-learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sistem *e-learning* semakin banyak digunakan oleh organisasi sebagai pendekatan untuk meningkatkan keterampilan dan karena efek penurunan biaya dalam menggantikan pelatihan tradisional (Tina Cheng & Chen, 2015). Menurut penelitian Cidral et al. (2018) di Brazil, menyatakan bahwa persepsi pengguna terhadap kualitas sistem *e-learning* akan berdampak pada kinerja individu. Beberapa variabel seperti kualitas sistem, kualitas informasi kepuasan dan kualitas layanan dapat menjadi bahan evaluasi kepuasan pengguna. Kepuasan pengguna merupakan faktor penentu kesuksesan peserta/pengguna. Materi bahan ajar dapat ditransformasikan ke dalam berbagai bentuk atau format sehingga lebih menarik dan lebih dinamis, serta mampu memotivasi peserta pelatihan untuk lebih jauh mendalami dalam proses pembelajaran (Hartanto, 2016).

Penelitian Jokić et al. (2012) di Serbia menunjukkan bahwa *e-learning* mengurangi biaya namun memberikan peningkatan pada kepuasan di tempat kerja dan meningkatkan motivasi pegawai. Penelitian Siregar et al. (2020) di Bank Sumsel Babel Kantor Pusat menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi mendapatkan penghargaan yang lebih baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Berbeda dengan hasil penelitian Pristiyono et al. (2020) di Indonesia yang menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lukito (2020) meneliti pada Kementerian Hukum dan HAM menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan dengan metode *e-learning* menjadi pilihan pengembangan kemampuan untuk memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pegawai di Kementerian Hukum dan HAM namun belum optimal untuk peningkatan keterampilan dan keahlian serta belum berpengaruh besar untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2. Kajian Pustaka

Teori Perubahan Organisasi

Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah terkait pembatasan sosial berskala besar memaksa organisasi untuk menerapkan kebijakan organisasi yang sejalan dengan kebijakan tersebut yakni membatasi kegiatan tatap muka dalam setiap kegiatan dalam organisasi. Bentuk penerapan kebijakan tersebut memberikan tekanan pada organisasi yang dapat mempersulit keadaan dalam organisasi maka dibutuhkan manajemen perubahan yang tepat dalam penerapannya. Terkait hal tersebut, teori utama yang mendasari dalam mengukur dan mengkaji variabel dalam penelitian ini mengacu pada teori Perubahan organisasi dari Lewin (1951). Teori ini merupakan pertemuan antara teori perilaku organisasi dan teori perilaku individu. Teori ini yang menyatakan perubahan terjadi karena adanya tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Lewin menyatakan perilaku dalam organisasi adalah keseimbangan yang terjadi sebagai akibat pertemuan kedua pihak yang saling menentang yakni kekuatan penggerak perubahan (*Driving Force*) dan Kekuatan penahan (*resistance force*). *Driving Force* adalah kekuatan yang positif dapat mempengaruhi dan meningkatkan perubahan. Sementara *Resistance Force* merupakan hambatan dari perubahan.

Menurut Lewin keseimbangan yang terjadi akibat pertemuan keduanya yang disebut "*quasi-stationary equilibrium*". Lewin mengembangkan konsep *Force field analysis* yang membantu dalam perencanaan dengan dua cara : 1) sebagai cara bagi individu untuk memindai konteks organisasi mereka, melakukan *brainstorming* dan memperkirakan potensi perubahan di lingkungan; dan 2) sebagai alat untuk mengimplementasikan perubahan.

Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi (Robbins dan Judge, 2016) memiliki tiga bagian penting yakni masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Proses adalah tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel

lainnya. Pada *applied theory* penelitian ini adalah penerapan *work from home* dan *e-learning* akan memberikan pengaruh pada motivasi maupun kinerja.

Work From Home

Menurut Mustajab et al. (2020), *Work from home* merupakan perubahan dalam organisasi dalam memberi tugas dan tanggung jawab kepada pegawai dengan “melarang” pegawai bekerja di kantor dan berkumpul di ruangan, sehingga pegawai harus bekerja di rumah. Lapierre et al. (2016), pelaksanaan *work from home* yang dilaksanakan oleh pekerja yang memiliki tingkat efikasi lemah akan beresiko menciptakan konflik antara bekerja dan keluarga. Gadecki et al. (2016), pekerjaan dan tugas yang dilakukan secara jarak jauh dalam hal ini rumah berarti mengalami dua dunia (privat dan publik, keluarga dan pekerjaan) secara bersamaan dalam ruang terbatas. Menurut Mustajab et al. (2020), penerapan *work from home* dapat menimbulkan dampak positif :1) Menciptakan *work life balance*; 2) Fleksibilitas waktu dan tempat bekerja; 3) Menghemat waktu; 4) Menciptakan waktu yang berkualitas; 5) Kenyamanan dalam bekerja. Sementara dampak negatif dari *work from home* :1) Penambahan biaya; 2) Pekerjaan rumah dan kantor dikerjakan bersamaan; 3) Penurunan motivasi; 4) Gangguan; 5) Komunikasi yang terbatas. Menurut Timsal & Awais (2016), indikator *Work from home* meliputi: 1) Lingkungan Kerja; 2) Gangguan Stress; 3) Kedekatan dengan Keluarga; 4) Waktu perjalanan; 5) Kesehatan dan Keseimbangan kerja; 6) Kreativitas dan produktivitas tinggi; dan 7) Pemisahan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri

E-learning

E-learning merupakan metode pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi berupa media elektronik dan jaringan internet dalam proses belajar mengajar atau pelatihan dimana para peserta didik dan pelatihan dapat mengikutinya kapanpun dan dimanapun. Penggunaan *e-learning* merupakan cara yang lebih efektif, aman, dan nyaman (Yulianto, 2020). Menurut Purbo (2002), *e-learning* adalah segala bentuk teknologi yang digunakan untuk mendukung usaha – usaha pengajaran lewat teknologi elektronik baik internet, intranet, satelit, tape audio/video, TV interaktif, dan media elektronik lainnya.

Menurut Surjono (2011), karakteristik dalam pembelajaran *e-learning* terdiri dari: 1) *Kaitane-learning* dengan jaringan elektronik yang membuat penyampaian informasi dan instruksi menjadi mungkin; 2) penggunaan komputer dengan teknologi internet untuk penyampaian *e-learning* kepada peserta; 3) Merupakan solusi pembelajaran dalam penyampaian informasi dan peningkatan kinerja yang melebihi pelatihan tradisional.

Menurut Abusiri et al. (2020), komponen-komponen yang membentuk *e-learning* adalah: 1) Infrastruktur *e-learning* dapat berupa *personal computer (PC)*, jaringan computer, internet, dan perlengkapan multimedia; 2) Sistem dan Aplikasi *e-learning* adalah sistem perangkat lunak yang mem-virtualisasi proses belajar mengajar konvensional. Bagaimana manajemen kelas, pembuatan materi atau konten, forum diskusi, sistem penilaian (rapor), sistem ujian *online* dan segala fitur yang berhubungan dengan manajemen proses belajar mengajar, yang lebih dikenal dengan *Learning Management System (LMS)*; dan 3) Konten *e-learning*. Materi yang ada pada *Learning Management System (LMS)* dapat berupa *Multimedia-based Content* (konten berbentuk teks seperti pada buku pelajaran biasa) yang dapat diakses kapanpun dan dimanapun.

Motivasi

Wibowo (2017) bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap rangkaian proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan secara berkesinambungan. Haryono (2018), motivasi adalah energi yang luar biasa dahsyat yang bersemayam dalam diri seseorang yang memberikan dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Robbins dan Judge (2016), motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan ketekunan individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi adalah dorongan/keinginan yang kuat yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dan menggapai tujuan yang diharapkan. Motivasi individu – individu di dalam sebuah organisasi dapat memicu keberhasilan organisasi itu sendiri.

Teori Motivasi

Motivasi menurut Mclelland (1961) adalah: 1) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Kecenderungan manusia ingin menguasai. Keinginan untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau tidak berperilaku sesuai yang diinginkan tanpa pemaksaan. Biasanya orang seperti ini ingin mendapatkan letak sebagai pemimpin, suka berterus terang, bernafsu, meminta banyak, dan suka berbicara di muka umum; 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Kecenderungan

berhubungan antar personal dengan akrab dan ramah. Seseorang cenderung ingin mewujudkan keinginannya untuk memiliki kedekatan, saling mendukung dan memiliki sikap persahabatan dengan orang lain. Seseorang yang memiliki keinginan pertautan yang besar umumnya akan sukses dalam pelaksanaan tugas yang membutuhkan hubungan sosial yang besar pula; 3) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*). Dorongan/semangat agar melampaui, mencapai batas yang ditetapkan dan melakukan perjuangan untuk mencapai keberhasilan. Secara eksplisit seseorang akan termotivasi dan berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasi dengan adanya rangsangan. Secara luas pula dalam istilah motivasi muncul karena adanya keselarasan antara keinginan organisasi dan kebutuhan pribadi dari anggota organisasi. Kesuksesan organisasi bergantung pada pemimpin organisasi dalam melaksanakan fungsi motivasi itu sendiri. Kemampuan pemimpin organisasi untuk mendorong pegawai untuk menambah kompetensi sesuai latar belakang dirinya. Dalam penelitian ini, untuk mengukur motivasi pada pegawai didasarkan pada teori Motivasi McClelland (1961) bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi, maka indikator yang dapat menjadi ukuran untuk mengetahui motivasi meliputi: 1) Kebutuhan akan prestasi ditunjukkan dengan mengembangkan kreatifitas yaitu menyukai pekerjaan yang menantang dan tanggung jawab yang tinggi serta keinginan kuat untuk maju dan mencari taraf keberhasilan (prestasi kerja); 2) Kebutuhan akan afiliasi ditunjukkan dengan kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*); 3) Kebutuhan akan kekuasaan ditunjukkan dengan dorongan untuk menggerakkan kemampuan demi kekuasaan dan dorongan untuk mendapatkan kedudukan terbaik

Kinerja

Menurut Haryono (2018), Kinerja individu adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan seseorang melakukan kerja. Kompetensi individu dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan kerja (*skills*), sikap atau perilaku kerja (*attitude*), motivasi atau etos kerja dan karakteristik khusus yang diperlukan pekerjaan

Menurut Wibowo (2017), Kinerja dapat dipengaruhi lima faktor dibawah ini: 1) Faktor pribadi, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu; 2) Faktor kepemimpinan, sangat berpengaruh pada kemampuan seorang pimpinan; 3) Faktor tim, sangat berpengaruh pada dukungan teman kerja; 4) Faktor sistem, sangat berpengaruh pada sistem, kebijakan dan sarana dan prasarana yang ada pada organisasi; 5) Faktor kontekstual/situasional, berpengaruh pada perubahan lingkungan kerja baik eksternal maupun internal. Menurut Haryono (2018) Kinerja individu biasanya diukur dengan tiga dimensi kinerja, yaitu : 1) Hasil kerja, meliputi : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas; 2) Perilaku kerja, meliputi : disiplin kerja, inisiatif dan ketelitian; 3) Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi: kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian dilakukan di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan dan seluruh KPPN di Sumatera Selatan, Indonesia. Alat pengumpul data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala Likert dengan bobot terendah adalah 1 dan bobot tertinggi adalah 5. Dalam penelitian ini populasi yang diambil yaitu seluruh pegawai pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan dan seluruh KPPN di Sumatera Selatan yang berjumlah 156 pegawai yang menjadi sampel penelitian sebanyak 112 responden. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan alat uji statistik yaitu Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model-SEM*) berbasis variance atau lebih dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. langkah-langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Merancang Model Struktural (inner model); 2) Merancang Model Pengukuran (*outer model*) ; dan 3) Mengkonstruksi Diagram Jalur.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Untuk mengetahui bentuk sebaran jawaban terhadap konsep yang diukur dengan memperhatikan kecenderungan jawaban responden pada masing masing variabel. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, dan minimum.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *Work From Home*

Berdasarkan tabel uji analisis statistik frekuensi menunjukkan bahwa variabel *work from home* berada pada kategori Baik dengan nilai rata – rata keseluruhan sebesar 83,15. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai (responden) menerima dengan penerapan sistem kerja *work from home*. Dimensi Kesehatan dan keseimbangan kerja memiliki persentase paling tinggi yakni 89,55% karena responden menganggap penerapan *work from home* menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi/keluarga serta merasa kondisi aktivitas kerja di rumah dapat membatasi interaksi sosial sehingga terlindung dari penularan covid dan berdampak pada Kesehatan yang lebih baik.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif *E-learning*

Berdasarkan tabel uji analisis statistik frekuensi variabel *e-learning* diketahui bahwa variabel *E-learning* berada dalam kategori sangat baik yang ditunjukkan dengan nilai rata – rata keseluruhan sebesar 89,36. Hal ini menunjukkan bahwa responden menerima perubahan pengembangan kompetensi menjadi sistem *e-learning* dimana dimensi infrastruktur memiliki penilaian yang paling tinggi yakni sebesar 90,95 karena responden merasa sistem *e-learning* memberikan kemudahan akses belajar baik dari perangkat penunjang, fleksibilitas waktu belajar, dan aplikasi yang mudah dimengerti oleh pengguna.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif Motivasi

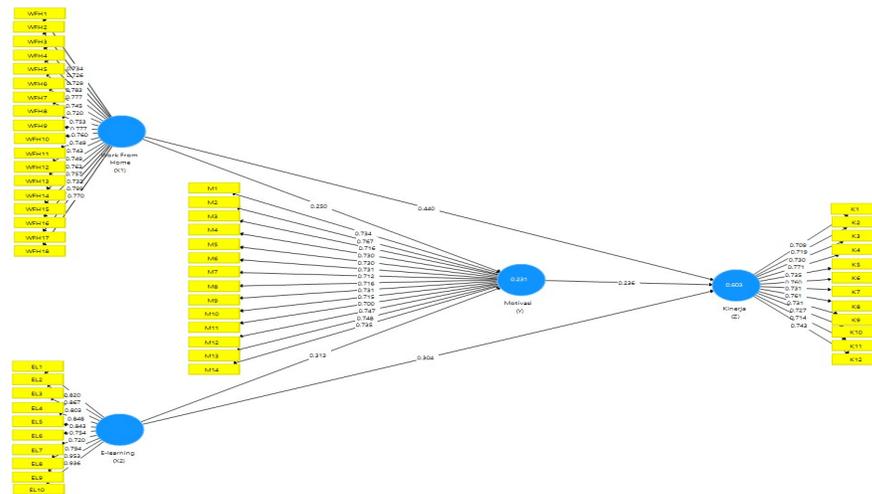
Berdasarkan uji analisis statistik frekuensi untuk variabel motivasi bahwa variabel Motivasi memiliki kategori penilaian **sangat baik** dengan nilai persentase sebesar 85,27. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa termotivasi karena adanya perubahan sistem kerja dan pengembangan kompetensi. Dimensi kebutuhan akan afiliasi memiliki persentase penilaian paling tinggi yakni sebesar 86,29 dimana motivasi dalam penerapan *work from home* dan *e-learning* sangat terpengaruh oleh kebutuhan akan afiliasi terutama komunikasi dan Kerjasama baik ke atasan maupun rekan rekan kerja. Pada penerapan kedua perubahan tersebut proses komunikasi dan Kerjasama bahkan interaksi dengan orang sekitar dapat dilakukan sehingga menciptakan keseimbangan kerja dan pribadi yang dapat memicu peningkatan motivasi pegawai.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif Kinerja

Berdasarkan uji analisis statistik frekuensi untuk variabel Kinerja bahwa variabel kinerja memiliki kategori penilaian **sangat baik** dengan nilai persentase sebesar 88,50. Hal ini menunjukkan bahwa *work from home* memberikan manfaat pada pegawai dan *e-learning* berhasil meningkatkan kompetensi pegawai yang dapat memicu motivasi pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai. Dimensi kuantitas kerja memiliki rata – rata persentase penilaian tertinggi yakni 89,58. Hal ini menunjukkan bahwa target kerja pegawai dapat tercapai dalam waktu yang telah ditetapkan selama pelaksanaan *work from home*. Pencapaian tersebut dilaksanakan sesuai dengan *standar operating procedure (SOP)* yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan pengetahuan pegawai tetap menjadi fokus utama bagi institusi melalui program *e-learning* sebagaimana terlihat bahwa pernyataan 2 terkait penguasaan bidang tugas dan pengetahuan pegawai memiliki nilai tertinggi yakni 93,04.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Berikut adalah gambar hasil pengujian model struktural :



Gambar 1. Tampilan Hasil PLS

Sumber : Hasil Olah Smartpls, Desember 2021

Untuk menilai signifikansi pengaruh langsung dari model struktural dapat terlihat dari nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient*. Nilai signifikansi kuat terdapat pada nilai statistik yang berada diatas nilai t-tabel yakni 1,96.

Tabel 3. R-Square

	R Square
Kinerja (Z)	0,603
Motivasi (Y)	0,231

Sumber : Hasil *Bootstrapping Smartpls*, Desember 2021

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit* atas model. Berdasarkan Gambar 4.8, nilai R-square hasil perhitungan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai R-square sebesar 0,607 pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa model tersebut termasuk “moderat” (nilai dalam rentang 0,33-0,67). Variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh faktor sistem dan situasional dari variabel *work from home* dan *e-learning* secara bersama sebesar 60,7%, sedangkan 39,3% dijelaskan oleh faktor lain seperti Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi.
2. Nilai R-square sebesar 0,231 pada variabel Motivasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa model tersebut termasuk “lemah” (nilai 0,19-0,33). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work from home* dan *e-learning* melalui Motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 23,1%, sedangkan 76,9% dijelaskan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, penghargaan/imbalan, dan interaksi sosial.

Tabel 4. Hasil PLS *Bootstrapping Path Coefficient*

	Original Sample	Standard Deviation	t-Statistics	t-tabel	P Values	F Square
Work From Home -> Kinerja	0,440	0,062	7,127	1,96	0,000	0,367
Work From Home -> Motivasi	0,250	0,099	2,516	1,96	0,013	0,065
E-learning -> Kinerja	0,304	0,063	4,809	1,96	0,000	0,169
E-learning -> Motivasi	0,313	0,106	2,943	1,96	0,004	0,102
Motivasi -> Kinerja	0,236	0,065	3,620	1,96	0,000	0,108

Sumber : Hasil *Bootstrapping Smartpls*, Desember 2021

Nilai signifikansi pengaruh tidak langsung antara variabel dependen dan independen terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5. Hasil PLS Bootstraping Indirect Effect

	Original Sample	Std Deviation	t-Statistics	t-tabel	P Values
Work From Home -> Motivasi -> Kinerja	0,059	0,028	2,072	1,96	0,041
E-learning -> Motivasi -> Kinerja	0,074	0,031	2,372	1,96	0,020

Sumber : Hasil *Bootstraping Smartpls*, Desember 2021

Adapun pengaruh langsung antara variabel dependen dan independen tergambar oleh persamaan regresi yang terbentuk dari tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi

	Coefficients	Standard Error
Constanta	10,627	3,523
WFH	0,249	0,040
E-learning	0,342	0,078
Motivasi	0,144	0,044

Sumber : Diolah dari kuesioner penelitian, 2022

Pengaruh Langsung :

$$\eta = \alpha + \xi x_1 + \xi x_2 + \xi y + e$$

$$\eta = 10,627 + 0,249x_1 + 0,342x_2 + 0,144y + e$$

Keterangan :

η = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

ξx_1 = *Work From Home*

ξx_2 = *E-learning*

ξy = Motivasi

e = error

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Nilai Konstanta (α) bernilai positif dengan nilai 10,627 menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel independen dan dependen bersifat searah. Namun jika variabel independen tidak mengalami perubahan atau bernilai 0, maka nilai Kinerja pegawai adalah 10,627;
2. Nilai Koefisien *work from home* (ξx_1) adalah 0,249. Artinya, jika variabel *work from home* mengalami kenaikan 1% maka variabel kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,249. Dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan;
3. Nilai Koefisien *e-learning* (ξx_2) adalah 0,342. Artinya, jika variabel *e-learning* mengalami kenaikan 1% maka variabel kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,342. Dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan;
4. Nilai Koefisien Motivasi (ξy) adalah 0,144. Artinya, jika variabel Motivasi mengalami kenaikan 1% maka variabel kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,144. Dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya tidak mengalami perubahan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.9, *Work From Home* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $2,513 > 1,96$. Sementara Nilai *original sample estimate* sebesar 0,250 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Work From Home* dan Motivasi adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama diterima**.

Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.9, *E-learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $2,800 > 1,96$. Nilai *original sample*

estimate sebesar 0,313 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *E-learning* dan Motivasi adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua diterima.**

Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan tabel 4.9, *Work from home* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $6,617 > 1,96$. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,440 yang menunjukkan bahwa arah hubungan *Work from home* dan kinerja adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga diterima.**

Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan tabel 4.9, *E-learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $4,362 > 1,96$. Nilai *original sample estimate* sebesar 0,304 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *E-learning* dan Kinerja adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keempat diterima.**

Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan tabel 4.10 terlihat bahwa *Work From Home* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $2,072 > 1,96$. Sementara Nilai *original sample estimate* sebesar 0,059 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Work From Home* terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kelima diterima.**

Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan tabel 4.9 terlihat bahwa *E-learning* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $2,372 > 1,96$. Sementara Nilai *original sample estimate* sebesar 0,074 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *E-learning* terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis keenam diterima.**

Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan tabel 4.9 terlihat bahwa Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang lebih besar dari t-tabel yakni $3,763 > 1,96$. Sementara Nilai *original sample estimate* sebesar 0,236 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Motivasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Mengacu hal tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketujuh diterima.**

Secara ringkas hasil pengujian hipotesis terhadap semua variabel tergambar dalam tabel berikut :

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis dengan SEM PLS

Hipotesis	Variabel	Keterangan
H ₁	<i>Work from home</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai	Diterima
H ₂	<i>E-learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai	Diterima
H ₃	<i>Work from home</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Diterima
H ₄	<i>E-learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai	Diterima
H ₅	<i>Work from home</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening	Diterima
H ₆	<i>E-learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening	Diterima
H ₇	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Diterima

Sumber : Data diolah, Desember 2021

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa *work from home* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. *E-learning* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. *Work from home* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *E-learning* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Work from home* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening. *E-learning* memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening. Begitu pula, motivasi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh *Work From Home* Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis distribusi penerapan *work from home* terlihat bahwa sistem ini diterima dengan baik oleh pegawai yang diberikan penugasan tersebut sebagaimana ditunjukkan dengan persentase rata – rata sebesar 83,15 dengan kriteria baik dan motivasi pegawai berada di kondisi yang mendukung situasi tersebut sebagaimana terlihat dari nilai persentase rata – rata sebesar 85,27 dengan kriteria sangat baik. Berdasarkan hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan *work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi terlihat dari Nilai *original sample* sebesar positif 0,250 serta signifikansi terlihat dari *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* yakni $2,513 > 1,96$ sehingga hipotesis 1 diterima. Dampak pengaruh *work from home* terhadap motivasi terlihat dari nilai *F-square* yaitu 0,065 atau sebesar 6,5% sementara 93,5% dipengaruhi faktor lain seperti pengembangan kompetensi, penghargaan/imbalan, dan interaksi sosial. Artinya, Semakin sering pegawai bekerja dari rumah, semakin tinggi motivasi dalam bekerja (Pristiyono et al., 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Schade et al. (2021) yang menyatakan bahwa *Work from home* memberikan pegawai kendali atas bagaimana dan kapan menyelesaikan tugas mereka yang kemudian lebih meningkatkan motivasi. Mengacu pada Teori Motivasi (McClelland, 1961), Untuk meningkatkan motivasi pegawai maka organisasi harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan individu yakni kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan prestasi. *Work from home* diukur dengan Lingkungan Kerja Fleksibel, Gangguan Stress, Kedekatan dengan Keluarga, Waktu Perjalanan, Kesehatan dan keseimbangan kerja, kreativitas dan produktivitas yang tinggi, pemisahan pekerjaan rumah dan kantor serta tekanan diri. Jika faktor tersebut tidak dikelola dengan baik tentu akan menurunkan motivasi pegawai itu sendiri.

Untuk meningkatkan motivasi kerja penting bagi para pembuat kebijakan untuk mempromosikan bekerja dari rumah (Susilo, 2020). Melihat dari jawaban kuesioner dari pegawai yang memiliki nilai terendah adalah Lingkungan kerja Fleksibel dimana didalamnya terkait dengan sarana dan prasarana penunjang. Maka dapat menjadi perhatian bahwa untuk memaksimalkan potensi dan motivasi pegawai saat melaksanakan pekerjaan di rumah diperlukan sarana dan prasarana penunjang yang baik serta tetap diperlukan komunikasi dan pengawasan dari atasan dan rekan kerja dalam penyelesaian pekerjaan.

Pengaruh *E-Learning* Terhadap Motivasi Pegawai

Berdasarkan hasil analisis distribusi, pengembangan kompetensi dengan metode e-learning dapat diterima dengan sangat baik oleh pegawai sebagaimana ditunjukkan dengan persentase rata – rata sebesar 89,36 dengan kriteria sangat baik dan motivasi pegawai berada di kondisi yang mendukung situasi tersebut sebagaimana terlihat dari nilai persentase rata – rata sebesar 85,27 dengan kriteria sangat baik. Berdasarkan hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan *e-learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi terlihat dari Nilai *original sample* sebesar positif 0,313 serta signifikansi terlihat dari *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* $2,800 > 1,96$ sehingga hipotesis 2 diterima. Dampak pengaruh *e-learning* terhadap motivasi terlihat dari nilai *F-square* yaitu 0,102 atau hanya sebesar 10,2% sementara 89,8% dipengaruhi faktor lain seperti Metode kerja, penghargaan/imbalan, dan interaksi sosial. Artinya, semakin sering pegawai mengikuti *e-learning* maka semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Kempainen (2017) yakni menerima pelatihan meningkatkan motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan pegawai lebih memilih *e-learning* dibandingkan dengan metode lain. *E-learning* merupakan proses perubahan metode pengembangan kompetensi yang akan meningkatkan prestasi dan kinerja pegawai. Teori Motivasi (McClelland, 1961), motivasi pegawai dapat terbentuk ketika kebutuhan akan prestasi terpenuhi. Penelitian Hanaysha & Tahir (2016) menemukan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah dengan menyediakan program pelatihan yang efisien. *E-learning* merupakan metode terbaik dalam pelatihan pegawai karena banyak memberikan manfaat (Rosenberg, 2001). Motivasi dukur dengan infrastruktur, sistem dan Aplikasi serta Konten dari *e-learning*. Salah satu upaya yang dapat dilakukan di Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan untuk meningkatkan motivasi pegawai yakni dengan memberikan kesempatan yang cukup bagi seluruh pegawai untuk mengikuti *e-learning* sehingga dapat

meningkatkan kemampuan. Motivasi juga akan terbentuk karena adanya e-learning merupakan bentuk penghargaan kepada pegawai.

Pengaruh *Work From Home* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis distribusi penerapan *work from home* terlihat berada pada persentase rata – rata sebesar 83,15 dengan kriteria baik dan pegawai yang diberikan tugas *work from home* tetap melakukan pekerjaan baik sehingga kinerja pegawai berada dalam kondisi yang sangat baik sebagaimana terlihat dari nilai persentase rata – rata sebesar 88,50 dengan kriteria sangat baik. Berdasarkan hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan *work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terlihat dari Nilai *original sample* sebesar positif 0,440 serta signifikansi terlihat dari *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* $6,617 > 1,96$ sehingga hipotesis 3 diterima. Dampak pengaruh *work from home* terhadap kinerja pegawai terlihat dari nilai *F-square* yaitu 0,367 atau sebesar 36,7% sementara 63,3% dipengaruhi faktor lain seperti pengembangan kompetensi, Gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Artinya, semakin sering pegawai melaksanakan *work from home* maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mardianah et al. (2020) dan Pristiyono et al. (2020) menunjukkan penerapan *work from home* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika pegawai diberi kesempatan untuk melaksanakan *work from home* maka pegawai tersebut akan memberikan kinerja terbaiknya.

Menurut Wibowo (2017), faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor pribadi, faktor kepemimpinan, faktor Tim, faktor sistem, dan faktor situasional. Dalam pelaksanaan *work from home*, perubahan terjadi pada seluruh faktor sehingga akan berpengaruh akan berpengaruh pada kinerja pegawai itu sendiri. Salah satu upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja di rumah *Work from home* memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengatur mekanisme dalam penyelesaian pekerjaannya baik waktu maupun tempat dan memberikan manfaat keseimbangan antara kepentingan kerja dan pribadi sehingga pegawai akan memaksimalkan kinerjanya.

Pengaruh *E-learning* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis distribusi penerapan *e-learning* terlihat berada pada persentase rata – rata sebesar 89,36 dengan kriteria sangat baik dan kinerja pegawai berada pada nilai persentase rata – rata sebesar 88,50 dengan kriteria sangat baik. Berdasarkan hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan *work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terlihat dari Nilai *original sample* sebesar positif 0,304 serta signifikansi terlihat dari *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* $4,362 > 1,96$ sehingga hipotesis 4 diterima. Dampak pengaruh *work from home* terhadap kinerja pegawai terlihat dari nilai *F-square* yaitu 0,169 atau sebesar 16,9% sementara 83,1% dipengaruhi faktor lain seperti pengembangan kompetensi, Gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Artinya, pegawai mengikuti *e-learning* akan memiliki kemampuan yang mempermudah pegawai dalam penyelesaian pekerjaan yang kemudian akan meningkatkan kinerja pegawai. Tentunya kinerja pegawai yang optimal akan menentukan kinerja organisasi. Menurut Wibowo (2017), kompetensi yang dimiliki individu akan mempengaruhi kinerja individu tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Estiwinengku et al., (2019); Kamal et al., (2016); Girdwichai & Sriviboon (2020) yang menyatakan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Organisasi harus lebih memperhatikan proses pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerja individu yang kemudian akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung *Work From Home* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil PLS *bootstrapping*, penerapan *work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening yakni dengan nilai *original sample* berada di nilai positif 0,059 dan *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* yakni $2,072 > 1,96$ sehingga hipotesis 5 diterima. Secara bersama, dampak pengaruh variabel *work from home* dan *e-learning* melalui Motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai sebesar 23,1% (Nilai R-square sebesar 0,231) sedangkan 76,9% dijelaskan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, penghargaan/imbalan, dan interaksi sosial. Artinya, motivasi berhasil memediasi antara *work from home* dan kinerja pegawai. Teori Perubahan Organisasi (Lewin, 1951) menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat berhasil jika terjadi keseimbangan antara perilaku organisasi dan perilaku individu. Teori perilaku organisasi (Robbin dan Judge, 2016) bahwa perubahan sistem (*work from home*) yang diterapkan dan telah diterima individu pada suatu organisasi akan mempengaruhi motivasi individu

tersebut kemudian menghasilkan *output* kinerja yang lebih baik.

Meskipun motivasi berhasil menjadi variabel mediasi, namun motivasi tidak sepenuhnya memediasi (*full mediation*) antara *work from home* dan kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena pada dasarnya *work from home* dan kinerja pegawai sudah memiliki hubungan yang signifikan. Jadi, motivasi hanya bersifat sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Mediasi parsial menyatakan bahwa variabel mediasi menyumbang beberapa tetapi tidak semua, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Mediasi parsial menyiratkan bahwa tidak hanya ada hubungan signifikan antara mediator dan variabel independen, tetapi juga beberapa hubungan langsung antara variabel independen dan dependen.

Pengaruh Tidak Langsung *E-learning* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi

Hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan bahwa penerapan *e-learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening yakni dengan nilai *original sample* berada di nilai positif 0,074 dan *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* yakni $2,372 > 1,96$ sehingga hipotesis ke enam diterima. Secara bersama, dampak pengaruh variabel *work from home* dan *e-learning* melalui Motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai sebesar 23,1% (Nilai R-square sebesar 0,231) sedangkan 76,9% dijelaskan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, penghargaan/imbalan, dan interaksi sosial. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berhasil memediasi antara pelaksanaan *e-learning* dan Kinerja pegawai. Walau demikian motivasi tidak sepenuhnya memediasi (*full mediation*) antara *e-learning* dan kinerja. Hal ini terlihat dari karena hubungan langsung antara *e-learning* dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi hanya bersifat variabel mediasi parsial. Mediasi parsial menyatakan bahwa variabel mediasi memberikan hanya sebagian pengaruh terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis distribusi Motivasi pegawai terlihat berada pada persentase rata – rata sebesar 85,27 dengan kriteria sangat baik dan kinerja pegawai berada pada persentase rata – rata sebesar 88,50 dengan kriteria sangat baik serta berdasarkan hasil PLS *bootstrapping* menunjukkan penerapan *work from home* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yakni dengan nilai *original sample* berada di nilai positif 0,236 dan *t-statistics* berada diatas nilai *t-table* yakni $3,763 > 1,96$ sehingga hipotesis 7 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi pegawai maka pegawai tersebut akan memberikan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang merasa kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan terpanuhi maka pegawai tersebut akan memberikan kinerja terbaiknya. Terkait hal tersebut, pimpinan unit kerja harus mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja yang maksimal. Kinerja yang baik akan beimbans pada kepuasan stakeholder yang kemudian meningkatkan citra organisasi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *work from home* terhadap motivasi pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *e-learning* terhadap motivasi pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *work from home* terhadap kinerja pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
4. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan *e-learning* terhadap kinerja pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
5. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara penerapan *work from home* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
6. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara penerapan *e-learning* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan;
7. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan *e-learning* terhadap kinerja pada pegawai di lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Kepada organisasi dalam lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan agar dapat diberikan saran kepada pegawai untuk memiliki ruang kerja yang tidak tergabung dengan ruang yang digunakan anggota keluarga lainnya selama pelaksanaan *work from home*. Hal ini tercerminkan oleh rendahnya nilai dimensi Lingkungan Kerja Fleksibel.
2. Kepada organisasi dalam lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan agar mencari solusi terbaik untuk menjaga kreativitas dan produktivitas pegawai selama penerapan *work from home*. Sebagaimana yang tergambarkan melalui nilai dimensi kreativitas dan produktivitas yang rendah terutama pada indikator kemudahan dalam menemukan ide untuk penyelesaian pekerjaan lebih cepat di rumah dengan nilai yang rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan sarana dan prasarana penunjang dalam pelaksanaan *work from home* sehingga memberikan kemudahan untuk mendapatkan ide dalam penyelesaian pekerjaan ketika *work from home*.

Kepada organisasi dalam lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan agar memberi masukan kepada pengembang sistem dan aplikasi *e-learning* untuk melakukan peningkatan pada sistem dan aplikasi terutama kemudahan dalam penggunaan, tampilan atraktif dan lebih interaktif terhadap pengguna atau pegawai. Sebagaimana yang tergambarkan dari nilai dimensi sistem dan aplikasi yang memiliki nilai paling rendah diantara dimensi lainnya pada variabel *e-learning* terutama pada indikator Sistem *e-learning* dikemas dengan atraktif dan menarik minat peserta.

Daftar Pustaka

- Abusiri, A., Ekawati, E., & Khotimah, S. H. (2020). Implementasi E-Learning dalam Upaya Meningkatkan Kreativitas Dosen dan Mahasiswa di STAI Alhikmah Jakarta. *Hikmah Journal of Islamic Studies*, 15(1), 80. <https://doi.org/10.47466/hikmah.v15i1.131>
- Cidral, W. A., Oliveira, T., Di Felice, M., & Aparicio, M. (2018). E-learning success determinants: Brazilian empirical study. *Computers and Education*, 122(December), 273–290. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.12.001>
- Estiwinengku*, D., Zunaidah, & Soebyakto, B. B. (2019). The Influence Of Human Resource Training And Work Culture Company Of The Performance Of An Employee Of PT PP London Sumatra Indonesia (Lonsum) Musi Banyuasin - South Sumatera. *International Journal of Management and Humanities*, 3(12), 24–29. <https://doi.org/10.35940/ijmh.10332.0831219>
- Gadecki, J., Jewdokimow, M., & Zadkowska, M. (2016). Reconstructing the borders and the definitions of home and work in the context of telecommuting in Poland. *Intersections East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 84–96. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.166>
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Hartanto, W. (2016). Penggunaan E-Learning sebagai Media Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 10(1), 1–18.
- Hashim, R., Bakar, A., Noh, I., & Mahyudin, H. A. (2020). Employees' Job Satisfaction and Performance through working from Home during the Pandemic Lockdown. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 5(15), 461–467. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5i15.2515>
- Jokić, S., Pardanjac, M., Eleven, E., & Durin, S. (2012). Training and development of employees through e-learning. *Metalurgia International*, 17(4), 157–161.
- Kamal, K., Alaghbari, M., & Atteia, M. (2016). E-training & employees ' performance a practical study on the ministry of education in the Kingdom of Bahrain E-Training & Employees ' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Resources Development and Management ISSN 2422-8397 An International Peer-Reviewed Journal Vol.18, 18(March)*, 1–8.
- Kemppainen, E. (2017). *Factors Affecting Employees ' Motivation To Use E-Learning for Training*.

- Lapierre, L. M., van Steenberg, E. F., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Lukito, I. (2020). Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 1–209.
- Mardianah, L., Hidayat, S., & Hamidah, H. (2020). Empirical Study of the Impact of Work From Home (WFH) Policy and Top Management Support on Employee Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(5), 1039–1045.
- McCloskey, D. W. (2018). An examination of the boundary between work and home for knowledge workers. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(3), 25–41. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2018070102>
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.20473/tjab.v4.i1.2020.13-21>
- Permatasari, I., & Hardiyana, H. (2018). Pengaruh E-Learning Sebagai Media Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan BCA KCU Tangerang. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 7(1), 1–8. <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v7i1.275>
- Pristiyono, P., Ikhlah, M., Rafika, M., & Hasibuan, D. K. (2020). Implementasi Work from Home terhadap Motivasi dan Kinerja Dosen di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 8(2), 263–269. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v8i2.2692>
- Salma Sultana, U., Abdullah, N. A., Teng Mok, E., Hossain, J., Rehman Sherief, S., Lutfi Iskandar, M., & Warda Andalib, T. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411–2424. www.psychologyandeducation.net
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to work from home: Basic needs, well-being, and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>
- Siregar, L. D., Perizade, B., & Bakri, S. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Sumsel Babel Kantor Pusat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 17(4), 185–192. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v17i4.12111>
- Susilo, D. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(01). <https://doi.org/10.47750/cibg.2020.26.01.002>
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- Tina Cheng, W., & Chen, C. (2015). The Impact of e-Learning on Workplace On-the-job Training. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 5(4), 212–228. <https://doi.org/10.17706/ijeec.2015.5.4.212-228>
- Yulianto, W. (2020). Implementasi Sistem Pelatihan E-Learning Terhadap Kepuasan Pegawai Kementerian Kelautan Dan Perikanan Melalui Aplikasi E-Milea. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2). <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i2.144>
- Zhang, J. (2016). The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 40. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p40>