

## Pengaruh *Work From Home* Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan

Kukuh Hanna Prapanca<sup>1</sup>, S. Agus Santoso<sup>2</sup>, Dwi Putranto Riau<sup>3</sup>

Universitas Terbuka<sup>1,3</sup>, Universitas Sebelas Maret<sup>2</sup>

kh.prapanca@gmail.com<sup>1</sup>, saguss@staff.uns.ac.id<sup>2</sup>, dwiputranto@ecampus.ut.ac.id<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*The sudden shift from a traditional work system to a remote work system / Work From Home (WFH) due to the COVID-19 pandemic raises questions about how this condition affects employee productivity and performance achievement. This study aims to analyze the impact of Work From Home (WFH) implementation on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes East Java III during the 2019–2020 period. This study focuses on comparing Employee Performance Achievement (EPA / CKP) before and during WFH to understand whether this policy has a significant impact on employee performance. Employee performance in this study is measured based on annual CKP, which includes assessments from direct supervisors and the achievement of Key Performance Indicators (KPI / IKU). The analysis was conducted using regression methods in the SMART PLS software, with independent variables including gender, age range, job cluster, and office location. The study results indicate a decline in the average CKP during WFH, although the degree of decline varies. Employees whose jobs require direct interaction with taxpayers (TP / WP) experienced a more significant impact than those who do not interact directly. From a demographic perspective, female employees demonstrated better performance resilience than male employees, while younger employees adapted more easily to remote work patterns than senior employees. Conversely, office location did not have a significant influence on changes in employee performance due to the relatively equal technological infrastructure across the research area. This study concludes that WFH implementation has varying impacts on employee performance at Regional Office of the Directorate General of Taxes East Java III. In general, there was a decline in the average CKP during WFH, indicating challenges in adjusting to remote work patterns. However, some employees managed to adapt to this work system and even showed improved performance. The study results also indicate that the examined variables have not fully captured the factors influencing employee performance comprehensively, suggesting the need for further research to explore other variables contributing to changes in employee performance during WFH.*

**Keyword:** *Work From Home, Employee Performance, Employee Performance Achievement, SMART PLS, Regional Office of the Directorate General of Taxes East Java III*

### ABSTRAK

Perubahan mendadak dari sistem kerja tradisional menuju sistem kerja jarak jauh / WFH akibat pandemi COVID-19 menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana kondisi tersebut memengaruhi produktivitas dan capaian kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelaksanaan *Work From Home* (WFH) terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Jawa Timur III selama periode 2019–2020. Studi ini berfokus pada perbandingan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) sebelum dan selama WFH guna memahami apakah kebijakan tersebut memberikan pengaruh signifikan terhadap performa pegawai. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur

berdasarkan CKP tahunan yang mencakup penilaian atasan langsung serta pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Analisis dilakukan menggunakan metode regresi dalam software SMART PLS, dengan variabel independen meliputi jenis kelamin, rentang usia, rumpun jabatan, dan lokasi kantor. Hasil penelitian menunjukkan adanya penurunan rata-rata CKP selama WFH, meskipun tingkat penurunan tersebut bervariasi. Pegawai dengan pekerjaan yang mengharuskan interaksi langsung dengan Wajib Pajak (WP) mengalami dampak lebih signifikan dibandingkan mereka yang tidak berinteraksi langsung. Dari aspek demografi, pegawai perempuan menunjukkan ketahanan kinerja yang lebih baik dibandingkan laki-laki, sementara pegawai yang lebih muda lebih mudah beradaptasi dengan pola kerja jarak jauh dibandingkan pegawai yang lebih senior. Sebaliknya, lokasi kantor tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai karena infrastruktur teknologi yang relatif merata di wilayah penelitian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan WFH memiliki dampak yang beragam terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III. Secara umum, terjadi penurunan rata-rata CKP selama WFH, yang mengindikasikan tantangan dalam penyesuaian terhadap pola kerja jarak jauh. Namun, sebagian pegawai mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja ini dan bahkan menunjukkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel yang diteliti belum sepenuhnya mampu mencerminkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara menyeluruh, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menggali variabel lain yang berkontribusi terhadap perubahan kinerja pegawai selama WFH.

**Kata kunci:** *Work From Home*, Kinerja Pegawai, CKP, SMART PLS, Kanwil DJP Jawa Timur III

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 membawa perubahan signifikan dalam pola kerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Untuk menjamin kelangsungan administrasi dan pelayanan publik, Kementerian Keuangan mengeluarkan berbagai kebijakan, termasuk penerapan *Work From Home* (WFH) sebagai bagian dari *Flexible Working Space* (FWS) yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 119/2020. Kebijakan ini bertujuan untuk menyeimbangkan produktivitas kerja dan pemeliharaan kesehatan pegawai melalui pemanfaatan teknologi informasi, fleksibilitas tempat kerja, dan pengaturan jam kerja.

Namun, penerapan WFH tidak berjalan tanpa hambatan. Beragam kendala muncul dalam pelaksanaan WFH, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, ketimpangan pengetahuan pegawai terhadap aplikasi digital, serta tantangan pekerjaan yang memerlukan interaksi langsung dengan wajib pajak dan stakeholder lainnya. Selain itu, terdapat kesulitan dalam koordinasi, pengawasan, serta keterbatasan akses aplikasi bisnis berbasis intranet yang menghambat efisiensi kerja. Kekhawatiran muncul terkait kemungkinan penurunan kinerja pegawai akibat tantangan tersebut, khususnya pada aspek akurasi, ketepatan, dan kecepatan pelayanan keuangan. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi secara empiris apakah pelaksanaan WFH sesuai ketentuan Kementerian Keuangan berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai, serta mengidentifikasi faktor-faktor seperti jenis kelamin, generasi, rumpun jabatan, dan lokasi kantor yang mungkin lebih dominan memengaruhi perubahan kinerja.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dampak positif maupun negatif dari pelaksanaan WFH terhadap kinerja pegawai secara khusus pada Institusi Kementerian Keuangan, sekaligus menyediakan data empiris yang dapat digunakan untuk mendukung perbaikan kebijakan kerja fleksibel, baik dalam situasi pandemi maupun dalam rangka adaptasi jangka panjang pascapandemi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh Work From Home (WFH) terhadap kinerja pegawai di Kementerian Keuangan, khususnya pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berada di bawah Kantor Wilayah (Kanwil) Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Timur III. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat diukur secara numerik terkait implementasi WFH serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan parameter Capaian Kinerja Pegawai (CKP) selama dua tahun yang diteliti, yaitu tahun 2019 (sebelum diberlakukannya WFH) dan tahun 2020 (tahun dimulainya pelaksanaan WFH).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptik

Berikut adalah hasil analisis distribusi jumlah pegawai yang mengalami perubahan kinerja sebelum dikategorikan sesuai variabel:

**Tabel 1. Jumlah Sampel berdasarkan Perubahan Kinerja**

Kategori	Jumlah Pegawai
Naik	438
Tetap	382
Turun	492
Total	1312

Tabel di atas menunjukkan distribusi jumlah pegawai berdasarkan kategori perubahan kinerja selama masa penerapan kebijakan WFH. Pegawai dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu Naik, Tetap, dan Turun, sesuai dengan perubahan capaian kinerja pegawai (CKP) dari tahun 2019 ke tahun 2020. Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat variasi perubahan kinerja sebagai respons pegawai terhadap kebijakan WFH. Meskipun mayoritas pegawai mengalami penurunan kinerja (37,49%), persentase pegawai yang mengalami peningkatan (33,38%) dan yang kinerjanya tetap (29,13%) juga masih cukup signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dampak WFH tidak bersifat seragam di seluruh populasi pegawai. Perbedaan dalam hasil kinerja ini membuka peluang untuk analisis lebih mendalam mengenai

faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi respons kinerja pegawai terhadap kebijakan WFH, baik dalam hal peningkatan, penurunan, maupun kinerja yang stabil.  
**Variabel Jenis Kelamin**

**Tabel 2. Kategori Perubahan Kinerja Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Kategori Perubahan Kinerja			
	Naik	Tetap	Turun	Total
Pria	254	203	364	821
Wanita	184	179	128	491
Total	438	382	492	1312

**Variabel Rentang Usia / Generasi**

**Tabel 3. Perubahan Kinerja Berdasarkan Klasifikasi Rentang Usia / Generasi**

Klasifikasi Generasi	Kategori Perubahan Kinerja			
	Naik	Tetap	Turun	Total
SANDWICH (X)	152	85	202	439
MILENIALS (Y)	212	242	272	726
ZOOMERS (Z)	74	55	18	147
Total	438	382	492	1312

**Variabel Rumpun Jabatan**

**Tabel 4. Perubahan Kinerja Berdasarkan Rumpun Jabatan**

Rumpun Jabatan	Kategori Perubahan Kinerja			
	Naik	Tetap	Turun	Total
Administrasi	108	158	53	319
Manajerial	50	11	70	131
Pelayanan	50	78	20	148
Penyuluhan	26	30	19	75
Pemeriksaan	41	46	68	155
Pengawasan	163	59	262	484
Total	438	382	492	1312

**Variabel Lokasi Kantor**

**Tabel 5. Perubahan Kinerja Berdasarkan Lokasi Kantor**

Lokasi Kantor tempat pegawai bekerja	Kategori Perubahan Kinerja			
	Naik	Tetap	Turun	Total
Kantor Wilayah	65	37	36	138
KPP Madya Malang	38	23	55	116
KPP Pratama Banyuwangi	19	31	25	75
KPP Pratama Batu	17	21	10	48

KPP Pratama Blitar	22	30	34	86
KPP Pratama Jember	20	29	28	77
KPP Pratama Kediri	26	14	24	64
KPP Pratama Kepanjen	27	14	25	66
KPP Pratama Malang Selatan	22	19	23	64
KPP Pratama Malang Utara	26	23	37	86
KPP Pratama Pare	29	21	34	84
KPP Pratama Pasuruan	26	35	47	108
KPP Pratama Probolinggo	22	21	30	73
KPP Pratama Singosari	20	23	25	68
KPP Pratama Situbondo	29	21	21	71
KPP Pratama Tulungagung	30	20	38	88
<b>Total</b>	<b>438</b>	<b>382</b>	<b>492</b>	<b>1312</b>

## Rata-Rata, Median, Standar Deviasi Variabel Dependen

Tabel 6. Deskripsi Statistik Perubahan Kinerja

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
CKP 2019	1312	45,00	75,00	120,00	104,9694	7,29942	53,281
CKP 2020	1312	43,25	76,75	120,00	104,1999	6,41033	41,092
Selisih	1312	76,96	-34,77	42,19	-,7695	7,62543	58,147
Valid N (listwise)	1312						

Tabel statistik deskriptif di atas memberikan gambaran mengenai distribusi capaian kinerja pegawai (CKP) pada tahun 2019 dan 2020, serta selisih antara kedua periode tersebut.

### Uji Statistik Lanjutan

Tahapan pengujian dimulai dengan uji normalitas untuk menentukan distribusi data, dilanjutkan dengan uji signifikansi untuk melihat perbedaan capaian kinerja sebelum dan selama WFH, serta diakhiri dengan uji hipotesis guna mengevaluasi pengaruh variabel-variabel independen terhadap perubahan kinerja pegawai.

1. **Tahapan pertama adalah Uji Asumsi Dasar / Normalitas (4.2.1)**, Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Asumsi normalitas perlu dipenuhi agar metode statistik parametrik dapat diterapkan secara valid. Dengan demikian, hasil uji akan lebih representatif dan dapat diandalkan dalam menggambarkan hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai. Data yang berdistribusi normal juga mengurangi kemungkinan distorsi dalam pengambilan kesimpulan dari hasil analisis.

2. **Uji Berikutnya adalah Uji Signifikansi (4.2.2)**, setelah diketahui normalitas data maka dapat ditentukan alat uji apa yang bisa digunakan untuk analisis selanjutnya. Uji Signifikansi adalah uji yang bertujuan untuk mengidentifikasi adanya perbedaan signifikan antara capaian kinerja pegawai sebelum dan selama pelaksanaan WFH. Uji ini menjadi langkah penting dalam memahami apakah terdapat perubahan nyata pada nilai Capaian Kinerja Pegawai (CKP) antara tahun 2019, saat WFH belum diterapkan, dan tahun 2020, ketika kebijakan WFH mulai diberlakukan.
3. **Tahapan terakhir adalah Uji Hipotesis (4.2.3)**, Pada tahapan ini, hipotesis penelitian akan diuji berdasarkan hasil pengolahan data. Dalam uji ini, variabel-variabel independen seperti jenis kelamin, usia, rumpun jabatan, keterhubungan dengan Wajib Pajak, dan lokasi kantor akan dianalisis untuk melihat pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja pegawai selama pelaksanaan WFH. Setiap variabel akan dievaluasi untuk menentukan pengaruh signifikan yang dimilikinya terhadap perubahan CKP. Hasil dari uji ini akan menjadi landasan dalam menarik kesimpulan tentang faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di tengah pelaksanaan kebijakan WFH.

## Uji Asumsi Dasar / Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk menguji perbedaan antara distribusi sampel dan distribusi normal dengan cara yang sistematis. Uji Kolmogorov-Smirnov dapat memberikan informasi yang mendetail mengenai sejauh mana distribusi data yang diperoleh dari sampel berkonvergensi dengan distribusi normal. Dengan kata lain, metode ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi apakah nilai-nilai dalam dataset mengikuti pola distribusi yang diharapkan. Berikut ini adalah hasilnya :

**Tabel 7. Hasil Uji Normalitas**

Descriptive Statistics	
	Unstandardized Residual
N	1312
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
Mean	,0000000
Std. Deviation	7,53554099
Most Extreme Differences	
Absolute	,119
Positive	,119
Negative	-,112
Test Statistic	,119
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>	<,001
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	<,001
99% Confidence Interval	
Lower Bound	,000
Upper Bound	,000

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.  
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000

Berdasarkan hasil uji normalitas tersebut diatas, Berikut ini adalah deskripsi dan penjelasan yang lebih rinci mengenai hasil tersebut:

1. Hasil uji normalitas melibatkan 1.312 sampel residual yang tidak distandarisasi (*unstandardized residual*) Nilai rata-rata residual (mean) adalah 0, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan tidak ada bias dalam prediksi model, karena rata-rata dari kesalahan prediksi adalah nol. Selain itu, standar deviasi residual tercatat sebesar 7,54, yang mencerminkan besarnya penyebaran data residual di sekitar rata-rata. Nilai minimum dari residual adalah -34,16 dan nilai maksimum mencapai 44,07. Rentang nilai yang cukup luas ini menunjukkan bahwa terdapat variabilitas yang signifikan dalam nilai residual, yang dapat diartikan sebagai besarnya deviasi antara nilai yang diprediksi dengan nilai aktual dalam model.
2. Uji Kolmogorov-Smirnov: Untuk menguji apakah residual memiliki distribusi normal, dilakukan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S). Dalam uji ini, nilai statistik absolut tercatat sebesar 0,119, dengan nilai statistik positif dan negatif masing-masing sebesar 0,119 dan -0,112. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa terdapat deviasi yang cukup besar antara distribusi residual yang diobservasi dengan distribusi normal. Hal ini mengindikasikan bahwa residual tidak sepenuhnya mengikuti distribusi normal yang diharapkan dalam analisis regresi. Selanjutnya, hasil uji signifikansi asimtotik (Asymp. Sig. (2-tailed)) menunjukkan nilai  $p < 0,001$ . Karena nilai signifikansi ini berada di bawah tingkat alpha 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas untuk residual ditolak. Dengan demikian, distribusi residual secara statistik berbeda secara signifikan dari distribusi normal.
3. Simulasi Monte Carlo: Untuk memperkuat hasil uji normalitas, metode simulasi Monte Carlo dilakukan dengan menggunakan koreksi Lilliefors. Simulasi ini melibatkan 10.000 sampel dan menggunakan nilai bibit (seed) sebesar 2.000.000 untuk memastikan replikasi yang akurat. Hasil dari simulasi Monte Carlo menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,001$ , yang memperkuat hasil uji K-S bahwa residual tidak berdistribusi normal. Interval kepercayaan 99% yang dihitung dari simulasi ini menunjukkan bahwa nilai batas bawah dan batas atas keduanya adalah 0,000, menegaskan kembali bahwa distribusi residual jauh dari distribusi normal yang diharapkan.

Hasil dari uji Kolmogorov-Smirnov dan simulasi Monte Carlo diatas memberikan bukti kuat bahwa residual dalam model ini tidak berdistribusi normal. Kegagalan dalam memenuhi asumsi normalitas ini dapat berimplikasi pada validitas beberapa estimasi model, terutama terkait dengan uji hipotesis yang mengandalkan asumsi normalitas residual.

Terkait dengan hasil uji normalitas yang menunjukkan bahwa residual dalam model tidak berdistribusi normal, peneliti memilih untuk menggunakan analisis signifikansi pengaruh dengan uji Wilcoxon, sementara untuk hipotesis pengaruh peneliti memilih alat uji Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Metode SEM PLS dipilih karena kemampuannya untuk menangani data yang tidak memenuhi asumsi normalitas, serta fleksibilitasnya dalam memodelkan hubungan antara variabel latar dan variabel terukur.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan software SMART PLS 4 sebagai alat analisis, karena menyediakan berbagai fitur yang mendukung pemodelan struktural dan analisis data yang kompleks. Penggunaan SMART PLS 4 diharapkan dapat memberikan estimasi yang lebih akurat dan robust, sehingga hasil penelitian dapat lebih dapat diandalkan dalam memberikan insight yang bermakna mengenai pengaruh WFH terhadap kinerja pegawai.

## Uji Signifikansi

Uji Signifikansi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja pegawai sebelum dan selama pelaksanaan Work From Home (WFH). Dalam penelitian ini, uji signifikansi akan dilakukan dengan membandingkan nilai Capaian Kinerja Pegawai (CKP) antara tahun 2019, sebelum kebijakan WFH diberlakukan, dan tahun 2020, saat WFH mulai diterapkan. Dalam penelitian ini, Uji Wilcoxon Signed Ranks Test dipilih untuk menguji perbedaan kinerja pegawai sebelum dan selama pelaksanaan Work From Home (WFH). Uji Wilcoxon merupakan uji non-parametrik untuk membandingkan dua set data ordinal yang berpasangan, yaitu nilai Capaian Kinerja Pegawai (CKP) tahun 2019 dan 2020, untuk menentukan apakah terdapat perubahan signifikan.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diuji melalui Wilcoxon Signed Ranks Test adalah sebagai berikut:

- Hipotesis Nol ( $H_0$ ): Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara capaian kinerja pegawai (CKP) sebelum pelaksanaan Work From Home (tahun 2019) dan selama pelaksanaan Work From Home (tahun 2020). Dengan kata lain, kebijakan WFH tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Hipotesis Alternatif ( $H_1$ ): Terdapat perbedaan yang signifikan antara capaian kinerja pegawai (CKP) sebelum dan selama pelaksanaan Work From Home. Artinya, kebijakan WFH memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik dalam bentuk peningkatan maupun penurunan kinerja. Pengujian hipotesis menggunakan Uji Wilcoxon ini bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis nol ( $H_0$ ) dapat ditolak, yang berarti terdapat perubahan signifikan dalam kinerja pegawai antara periode sebelum dan selama pelaksanaan WFH. Hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 8. Hasil Uji Wilcoxon Signed Rank Test**

NPar Tests				
Wilcoxon Signed Ranks Test				
Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
CKP 2020 - CKP 2019	Negative Ranks	492 <sup>a</sup>	497,83	244933,00
	Positive Ranks	438 <sup>b</sup>	429,18	187982,00
	Ties	382 <sup>c</sup>		
Total		1312		

a. CKP 2020 < CKP 2019  
b. CKP 2020 > CKP 2019  
c. CKP 2020 = CKP 2019

Test Statistics <sup>d</sup>	
	CKP 2020 - CKP 2019
Z	-3,476 <sup>e</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	<.001

a. Wilcoxon Signed Ranks Test  
b. Based on positive ranks.

Hasil uji signifikansi menggunakan Wilcoxon Signed Ranks Test menunjukkan bahwa dari 1.312 sampel, terdapat 492 pegawai yang mengalami penurunan kinerja (negative ranks), dengan mean rank sebesar 497,83 dan total sum of ranks sebesar 244.933,00. Sebaliknya, terdapat 438 pegawai yang mengalami peningkatan kinerja (positive ranks) dengan mean rank sebesar 429,18 dan total sum of ranks sebesar 187.982,00. Sisanya, 382 pegawai, tidak mengalami perubahan kinerja (ties). Statistik uji menghasilkan nilai  $Z$  sebesar -3,475 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) kurang dari 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik antara capaian kinerja pegawai (CKP) tahun 2019 dan 2020. Dengan nilai  $p$  yang lebih kecil dari 0,001, maka hipotesis nol (tidak ada perbedaan signifikan) dapat ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan WFH memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, nilai  $Z$  yang negatif mengindikasikan bahwa arah perubahan kinerja lebih cenderung ke arah penurunan. Meskipun ada pegawai yang mengalami peningkatan kinerja selama pelaksanaan WFH, jumlah pegawai yang mengalami penurunan kinerja lebih banyak muncul. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan WFH memiliki dampak signifikan terhadap penurunan kinerja pegawai.

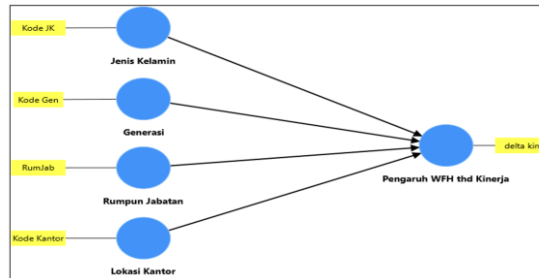
## Uji Hipotesis Variabel

Setelah dari uji sebelumnya diketahui adanya signifikansi pengaruh WFH (Work From Home) terhadap kinerja melalui uji Kolmogorov-Smirnov, dan sejalan dengan temuan bahwa data penelitian tidak berdistribusi normal, maka langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan pengujian hipotesis terhadap variabel-variabel penelitian. Mengingat bahwa data yang dianalisis tidak memenuhi asumsi normalitas, metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian dipilih sebagai pendekatan yang tepat. Oleh karena itu, digunakan teknik Partial Least Squares (PLS) melalui aplikasi Smart PLS untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap hubungan antar variabel, sehingga hasil yang dihasilkan dapat memberikan gambaran yang akurat dan reliabel terkait pengaruh variabel-variabel independen terhadap kinerja.

Metode SEM PLS ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis data yang tidak normal serta mampu menguji model yang kompleks dengan banyak variabel dan indikator. Pada gambar model yang ditampilkan di atas, hubungan antara variabel-variabel independen, yaitu Jenis Kelamin, Generasi, Rumpun Jabatan, dan Lokasi Kantor, diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi variabel dependen Pengaruh WFH terhadap Kinerja.

Secara rinci, setiap variabel independen direpresentasikan oleh lingkaran biru pada model tersebut, yang kemudian dihubungkan dengan variabel dependen utama, yaitu Pengaruh WFH terhadap Kinerja. Hubungan antara variabel independen dan variabel dependen ini divisualisasikan melalui tanda panah yang mengarah langsung dari masing-masing variabel independen menuju variabel dependen. Pada model ini, hasil dari kinerja yang dipengaruhi oleh WFH diukur dengan menggunakan indikator perubahan kinerja, yang dilambangkan dengan variabel  $\Delta$  kin.

Melalui penggunaan metode SEM PLS, analisis dilakukan untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar variabel serta untuk menguji signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam konteks kerja dari rumah (WFH). Berikut ini adalah model penelitian yang dioperasikan melalui SEM-PLS :

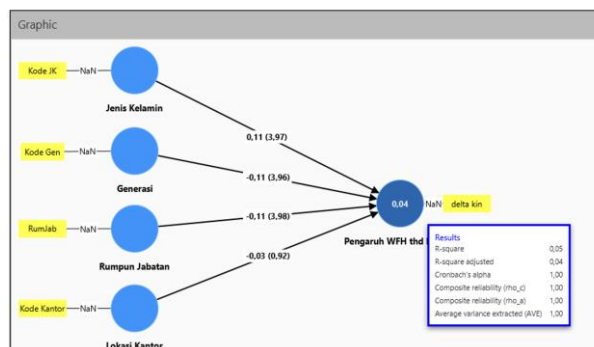


**Gambar 1. Model Penelitian Structured Equation Modeling PLS**

Model Smart PLS yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di atas. Model tersebut menggambarkan hubungan antara variabel independen, yaitu Jenis Kelamin, Generasi, Rumpun Jabatan, dan Lokasi Kantor, dengan variabel dependen berupa Pengaruh WFH terhadap Kinerja.

Setiap variabel independen, yang diwakili oleh lingkaran biru, memiliki peran dalam mempengaruhi variabel dependen. Pada model ini, terdapat empat hubungan langsung yang terhubung dengan variabel Pengaruh WFH terhadap Kinerja, ditandai dengan tanda panah yang mengarah ke variabel tersebut. Di ujung variabel dependen, terdapat pengukuran perubahan kinerja yang diwakili dengan variabel delta kin.

Model ini dirancang untuk menganalisis bagaimana setiap faktor, baik jenis kelamin, generasi, rumpun jabatan, maupun lokasi kantor, berperan dalam menentukan kinerja individu saat bekerja dari rumah (WFH), yang selanjutnya akan diuji dengan menggunakan teknik Partial Least Squares (PLS) untuk melihat signifikansi dan kekuatan dari hubungan-hubungan ini. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Hasil Operasi SEM Partial Least Squares**

Dalam model PLS-SEM ini, variabel independen yang digunakan terdiri dari empat faktor utama, yaitu Jenis Kelamin, Generasi, Rumpun Jabatan, dan Lokasi Kantor, sementara variabel dependen yang dianalisis adalah Pengaruh WFH terhadap Kinerja (delta kin). Hasil dari analisis ini memberikan wawasan mengenai sejauh mana masing-masing variabel independen mempengaruhi kinerja karyawan selama penerapan WFH. Berikut ini adalah penjelasan lebih rinci mengenai hasil yang diperoleh:

## **Koefisien Jalur (*Path Coefficients*):**

Jenis Kelamin memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, dengan nilai koefisien 0,11 dan t-statistik 3,97. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara jenis kelamin dan kinerja karyawan selama WFH. Dengan kata lain, karyawan dari jenis kelamin perempuan cenderung lebih mampu mempertahankan kinerja atau mengalami penurunan kinerja lebih sedikit daripada jenis kelamin laki-laki.

Sehingga, Hipotesis Alternatif diterima, yaitu Hipotesis alternatif (Ha): "Pegawai dengan jenis kelamin laki-laki lebih cenderung menurun selama penerapan *Work From Home* (WFH) dibandingkan dengan pegawai perempuan."

## **Generasi**

Menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja, dengan nilai koefisien -0,11 dan t-statistik 3,96. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang berasal dari rentang generasi lebih tua cenderung menurun selama WFH. Faktor ini mungkin disebabkan oleh perbedaan adaptasi teknologi, preferensi kerja, atau gaya komunikasi antar generasi yang berbeda.

Sehingga Hipotesis alternatif (Ha) diterima: Pegawai dengan rentang usia lebih tua mengalami penurunan kinerja yang lebih signifikan selama penerapan *Work From Home* (WFH) dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

## **Rumpun Jabatan**

Juga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, dengan koefisien -0,11 dan t-statistik 3,98. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yang berada dalam rumpun jabatan yang membutuhkan interaksi langsung dengan wajib pajak mengalami penurunan kinerja yang lebih besar selama bekerja dari rumah. Rumpun jabatan yang bersifat teknis atau memerlukan interaksi langsung dengan klien atau kolega, misalnya, mungkin menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan sistem WFH.

Sehingga Hipotesis alternatif (Ha) diterima : Pegawai dengan rumpun jabatan yang membutuhkan interaksi langsung dengan wajib pajak lebih terpengaruh negatif oleh penerapan WFH dibandingkan dengan pegawai yang tidak membutuhkan interaksi langsung dengan wajib pajak.

## **Lokasi Kantor**

Memiliki pengaruh yang sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien -0,03 dan t-statistik 0,92. Ini menunjukkan bahwa lokasi kantor karyawan, apakah di kota besar atau kota lainnya, tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka selama WFH. Hal ini mungkin disebabkan oleh homogenitas fasilitas kerja yang disediakan oleh masing masing kantor, sehingga karyawan dari berbagai lokasi kantor memiliki akses yang sama terhadap alat kerja yang mendukung WFH.

Sehingga yang diterima adalah Hipotesis nol (H0): Tidak ada perbedaan signifikan dalam perubahan kinerja terkait dengan lokasi kantor pegawai selama pelaksanaan WFH.

Nilai R-Square ( $R^2$ ) dari model adalah 0,05, yang berarti bahwa hanya sekitar 5% dari variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang ada dalam model ini. Angka ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan selama WFH. Dengan demikian, ada 95% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini. Meskipun ada hubungan yang signifikan antara beberapa variabel independen dan kinerja, kemampuan model dalam menjelaskan perubahan kinerja masih sangat terbatas.

Adjusted R-Square sebesar 0,04, yang sedikit lebih rendah daripada nilai R-square, mencerminkan bahwa ketika penyesuaian dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah variabel dalam model, kemampuan prediktif model sedikit menurun. Ini mengindikasikan bahwa beberapa variabel independen dalam model ini mungkin tidak sepenuhnya relevan atau memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perubahan kinerja individu selama WFH.

### **Reliabilitas Instrumen Pengukuran:**

**Cronbach's Alpha** yang bernilai 1,00 menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel, dengan konsistensi internal yang sangat tinggi. Artinya, semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini saling konsisten dan mampu mengukur konsep yang dimaksudkan secara akurat.

**Composite Reliability** juga memiliki nilai yang sangat tinggi, yaitu 1,00, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel laten dalam model ini dapat diukur dengan sangat baik melalui indikator-indikator yang digunakan. Hal ini memastikan bahwa setiap variabel memiliki reliabilitas pengukuran yang optimal.

**Average Variance Extracted (AVE)** sebesar 1,00 menunjukkan bahwa setiap variabel laten dapat menjelaskan variansi yang sangat tinggi dari indikator-indikator yang mengukur variabel tersebut. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan sangat baik, sehingga validitas konvergen dari model ini dapat dikatakan sangat baik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa pengaruh signifikan dari variabel-variabel independen seperti **Jenis Kelamin**, **Generasi**, dan **Rumpun Jabatan** terhadap kinerja selama WFH, namun pengaruh keseluruhan dari variabel-variabel ini relatif kecil. Rendahnya nilai R-square menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain di luar variabel-variabel yang diujikan dalam penelitian ini yang mungkin memiliki peran lebih besar dalam memengaruhi kinerja individu selama WFH. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor tambahan yang dapat memberikan pemahaman lebih menyeluruh mengenai dinamika kinerja karyawan dalam konteks kerja dari rumah.

### **Interpretasi Hasil Analisis**

Berikut ini adalah interpretasi hasil analisis menggunakan metode Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) dalam penelitian ini berdasarkan bacaan *output* aplikasi:

## Interpretasi Hasil Analisis Utama / Path Coeficien

**Tabel 9. Koefisien Jalur tiap Variabel**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Jenis Kelamin -> Pengaruh WFH thd Kinerja	0,11	0,11	0,03	3,97	0,00
Generasi -> Pengaruh WFH thd Kinerja	-0,11	-0,11	0,03	3,96	0,00
Rumpun Jabatan -> Pengaruh WFH thd Kinerja	-0,11	-0,11	0,03	3,98	0,00
Lokasi Kantor -> Pengaruh WFH thd Kinerja	-0,03	-0,03	0,03	0,92	0,36

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS), diperoleh beberapa temuan terkait pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai selama pelaksanaan kebijakan Work From Home (WFH). Variabel-variabel yang dianalisis meliputi Generasi, Jenis Kelamin, Lokasi Kantor, dan Rumpun Jabatan. Berikut adalah interpretasi detail dari hasil tersebut:

### Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Kinerja Pegawai selama WFH

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Jenis Kelamin memiliki koefisien jalur sebesar 0,11, yang berarti pengaruh positif terhadap kinerja pegawai selama WFH. Nilai T-statistic sebesar 3,97, yang juga lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $p < 0,05$ ). Dengan P-value sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa pengaruh Jenis Kelamin terhadap kinerja pegawai selama WFH signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan adanya perbedaan signifikan dalam kinerja pegawai berdasarkan jenis kelamin selama pelaksanaan WFH, di mana jenis kelamin perempuan lebih adaptif terhadap kebijakan WFH.

### Pengaruh Generasi terhadap Kinerja Pegawai selama WFH

Berdasarkan hasil pengujian, koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar -0,11 menunjukkan bahwa Generasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai selama WFH. Nilai T-statistic sebesar 3,96, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $p < 0,05$ ). Selain itu, nilai P-value sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ) juga mengindikasikan bahwa pengaruh Generasi terhadap kinerja pegawai selama WFH adalah signifikan secara statistik. Hal ini berarti bahwa perbedaan generasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka selama WFH, di mana generasi yang lebih tua cenderung

# *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*

**Volume 7 Nomor 5 (2025) 1386 - 1405 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691**

**DOI: 10.47476/reslaj.v7i5.7120**

mengalami penurunan kinerja yang lebih besar dibandingkan generasi yang lebih muda.

## Pengaruh Rumpun Jabatan terhadap Kinerja Pegawai selama WFH

Variabel Rumpun Jabatan memiliki koefisien jalur sebesar -0,11, yang menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai selama WFH. Nilai T-statistic sebesar 3,98, yang lebih besar dari 1,96, menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $p < 0,05$ ). Dengan nilai P-value sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa pengaruh Rumpun Jabatan terhadap kinerja pegawai selama WFH signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja yang signifikan di antara pegawai dengan rumpun jabatan yang berbeda selama pelaksanaan WFH, di mana pegawai pada rumpun jabatan yang semakin berhubungan langsung dengan wajib pajak mengalami penurunan kinerja yang lebih besar dibandingkan rumpun jabatan yang lain yang tidak membutuhkan interaksi langsung dengan wajib pajak.

## Pengaruh Lokasi Kantor terhadap Kinerja Pegawai selama WFH

Koefisien jalur sebesar -0,03 menunjukkan pengaruh negatif dari variabel Lokasi Kantor terhadap kinerja pegawai selama WFH. Namun, nilai T-statistic sebesar 0,92, yang lebih kecil dari 1,96, menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Nilai P-value sebesar 0,36 ( $p > 0,05$ ) juga mengonfirmasi bahwa pengaruh Lokasi Kantor terhadap kinerja pegawai selama WFH tidak signifikan secara statistik. Artinya, lokasi kantor tempat pegawai bertugas (misalnya di kantor pusat atau kantor cabang, dikota besar atau kota lainnya) tidak secara signifikan memengaruhi perubahan kinerja selama WFH.

## Interpretasi Hasil Analisis Confidence Interval Bias

Tabel 10. Bias Interval Kepercayaan

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Generasi	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Jenis Kelamin	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Lokasi Kantor	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Pengaruh WFH thd Kinerja	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
Rumpun Jabatan	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00

Untuk memperdalam interpretasi hasil, *confidence intervals* (CI) pada level 95% telah dihitung untuk setiap variabel yang memengaruhi kinerja pegawai selama pelaksanaan **Work From Home (WFH)**. *Confidence intervals* ini memberikan gambaran mengenai rentang estimasi yang lebih akurat terkait pengaruh masing-masing variabel, serta menunjukkan seberapa besar kemungkinan nilai koefisien jatuh dalam rentang yang ditentukan. Hasil *confidence intervals bias-corrected* juga digunakan untuk memastikan bahwa bias minimal pada estimasi yang dihasilkan.

## Pengaruh Generasi terhadap Kinerja Pegawai selama WFH

Koefisien jalur (O) untuk pengaruh Generasi terhadap kinerja pegawai selama WFH adalah -0,11, dengan rentang CI 95% antara -0,16 hingga -0,05. Rentang ini tidak mencakup nilai nol, yang berarti bahwa pengaruh negatif Generasi terhadap kinerja signifikan dan dapat diandalkan.

*Confidence intervals bias-corrected* menunjukkan hasil yang sama, yaitu CI 95% dari -0,16 hingga -0,05, dengan bias sebesar 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara sampel awal dan rata-rata sampel, serta pengaruh negatif dari generasi terhadap kinerja tetap konsisten.

### **Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Kinerja Pegawai selama WFH**

Koefisien jalur (O) untuk variabel **Jenis Kelamin** adalah 0,11, dengan CI 95% antara 0,06 hingga 0,16. Rentang ini tidak mencakup nilai nol, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh positif Jenis Kelamin terhadap kinerja pegawai signifikan dan dapat diandalkan secara statistik.

Hasil dari *confidence intervals bias-corrected* juga konsisten, dengan CI 95% antara 0,06 hingga 0,17 dan bias sebesar 0,00, yang menunjukkan bahwa hasil tersebut bebas dari bias yang signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perbedaan jenis kelamin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai selama WFH.

### **Pengaruh Lokasi Kantor terhadap Kinerja Pegawai selama WFH**

Koefisien jalur (O) untuk variabel Lokasi Kantor adalah -0,03, dengan CI 95% antara -0,08 hingga 0,03. Rentang ini mencakup nilai nol, yang berarti bahwa pengaruh Lokasi Kantor terhadap kinerja pegawai tidak signifikan secara statistik.

Hasil dari *confidence intervals bias-corrected* menunjukkan rentang yang sama, dengan CI 95% dari -0,08 hingga 0,03 dan bias sebesar 0,00. Hasil ini mengonfirmasi bahwa lokasi kantor tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap perubahan kinerja selama WFH.

### **Pengaruh Rumpun Jabatan terhadap Kinerja Pegawai selama WFH**

Koefisien jalur (O) untuk variabel Rumpun Jabatan adalah -0,11, dengan CI 95% antara -0,17 hingga -0,06. Rentang ini tidak mencakup nilai nol, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh negatif Rumpun Jabatan terhadap kinerja pegawai selama WFH signifikan secara statistik.

*Confidence intervals bias-corrected* juga menunjukkan hasil yang konsisten, dengan CI 95% dari -0,17 hingga -0,06 dan bias sebesar 0,00. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Rumpun Jabatan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai selama WFH.

Hasil *confidence intervals* menunjukkan bahwa variabel Generasi, Jenis Kelamin, dan Rumpun Jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai selama WFH, dengan rentang estimasi yang tidak mencakup nilai nol. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh dari variabel-variabel tersebut dapat diandalkan secara statistik, dan hasilnya konsisten bahkan setelah dilakukan bias correction. Sebaliknya, Lokasi Kantor tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, karena rentang CI 95% untuk variabel ini mencakup nilai nol. Dengan demikian, lokasi kantor

tidak memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan selama kebijakan WFH diberlakukan.

### Interpretasi Hasil Analisis *Quality Criteria*

Dalam analisis regresi maupun partial least square, R-Square ( $R^2$ ) dan Adjusted R-Square adalah kriteria untuk mengukur kualitas model, terutama untuk menilai seberapa baik model tersebut dapat menjelaskan variasi dalam data.

### R-Square ( $R^2$ ):

**Tabel 11. Nilai R Square  
R-square**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Pengaruh WFH thd Kinerja	0,05	0,05	0,01	4,02	0,00

Nilai R-square mengindikasikan seberapa besar variasi variabel dependen (kinerja pegawai) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Dalam konteks penelitian ini, nilai R-square sebesar 0,05 berarti bahwa 5% variasi kinerja pegawai selama pelaksanaan kebijakan WFH dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dianalisis, seperti Generasi, Jenis Kelamin, Lokasi Kantor, dan Rumpun Jabatan.

- **T-statistic** sebesar 4,02 lebih besar dari nilai kritis 1,96, menunjukkan bahwa model ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $p < 0,05$ ).
- **P-value** sebesar 0,00 mengonfirmasi bahwa hubungan ini signifikan secara statistik.

### Analisis R-square Adjusted

**Tabel 12. Nilai R Square Adjusted**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Pengaruh WFH thd Kinerja	0,04	0,05	0,01	3,75	0,00

Nilai R-square adjusted digunakan untuk memperhitungkan jumlah variabel dalam model dan memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap pengaruh variabel independen. Dalam hasil ini, R-square adjusted sebesar 0,04 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian untuk jumlah variabel, 4% variasi kinerja pegawai selama WFH masih dapat dijelaskan oleh model.

- T-statistic sebesar 3,75, yang juga lebih besar dari nilai kritis 1,96, mengindikasikan bahwa model tetap signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.
- P-value sebesar 0,00 menunjukkan bahwa nilai R-square adjusted signifikan secara statistik.

Nilai R-square dan R-square adjusted yang relatif kecil menunjukkan bahwa variabel independen hanya menjelaskan sebagian kecil dari variasi kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa ada faktor lain di luar variabel yang dianalisis dalam model ini yang memengaruhi kinerja pegawai selama WFH.

## KESIMPULAN

Pertama, hasil Uji Wilcoxon Signed Ranks Test menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara capaian kinerja pegawai sebelum dan selama pelaksanaan WFH. Dari total 1.312 sampel yang diuji, mayoritas pegawai mengalami perubahan kinerja. Hasil menunjukkan bahwa 492 pegawai mengalami penurunan kinerja, sementara 438 pegawai mengalami peningkatan, dan 382 pegawai lainnya tidak mengalami perubahan. Nilai Z yang diperoleh dari uji ini adalah -3,475, dengan Asymp. Sig. (2-tailed) kurang dari 0,001, yang menegaskan bahwa terdapat perbedaan signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan WFH berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III.

Selanjutnya, hasil analisis distribusi juga menunjukkan bahwa penurunan kinerja lebih dominan dibandingkan peningkatan. Dengan jumlah pegawai yang mengalami penurunan kinerja lebih tinggi dibandingkan yang mengalami peningkatan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan WFH cenderung mengarah pada penurunan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hasil ini memberikan indikasi bahwa meskipun sebagian pegawai berhasil meningkatkan kinerjanya, faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini memberikan dasar untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas pegawai di masa depan.

Dalam analisis lanjutan, pengujian hipotesis dengan PLS-SEM mengidentifikasi pengaruh empat variabel independen terhadap kinerja pegawai. Variabel generasi (usia), jenis kelamin, dan rumpun jabatan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja selama WFH, sementara lokasi kantor tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil untuk generasi menunjukkan bahwa semakin tua pegawai, semakin besar dampak negatif WFH terhadap kinerja. Sebaliknya, pegawai dengan jenis kelamin tertentu, yaitu perempuan, lebih cenderung mengalami peningkatan kinerja selama WFH. Variabel rumpun jabatan menunjukkan bahwa pegawai dengan jabatan spesifik atau teknis cenderung mengalami penurunan kinerja.

Dari perspektif keandalan model model, nilai R-square sebesar 0,05 menunjukkan bahwa hanya 5% variabilitas dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel variabel WFH. Meskipun pengaruh WFH signifikan, efeknya tergolong kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang belum dimasukkan dalam model yang turut mempengaruhi kinerja pegawai selama pelaksanaan WFH. Selain itu, nilai T-statistics yang lebih besar dari 1,96 dan p-value yang sangat signifikan mendukung keberlanjutan hubungan antara WFH dan kinerja pegawai. Confidence Interval (CI) untuk pengaruh WFH terhadap kinerja berkisar antara 0,03 hingga 0,07, yang menunjukkan keyakinan kuat bahwa pengaruh nyata

berada dalam rentang ini. Meskipun efeknya kecil, hasil ini tetap signifikan. Nilai R-square adjusted sebesar 0,04 mengindikasikan relevansi antara variabel WFH dengan kinerja, meskipun daya jelaskan model tetap rendah. Interval kepercayaan yang konsisten menunjukkan bahwa meskipun banyak faktor lain mempengaruhi kinerja, pengaruh WFH tetap dapat diandalkan.

Meskipun pengaruh WFH terhadap kinerja pegawai signifikan secara statistik, nilai R-square yang rendah menunjukkan bahwa variabel variabel WFH yang dipilih peneliti bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja. Penelitian ini mencatat bahwa terdapat banyak faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai selama implementasi WFH. Bahkan tanpa WFH sekalipun, kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan atau penurunan. Hasil analisis ini memberikan dasar untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja karyawan, serta untuk merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam menghadapi tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan WFH

Hasil analisis utama penelitian ini yang menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III selama pelaksanaan *Work From Home* (WFH) pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019. Berdasarkan perbandingan Capaian Kinerja Pegawai (CKP), terlihat adanya penurunan rata-rata kinerja pegawai selama WFH, meskipun tingkat penurunan tersebut bervariasi. Penurunan kinerja ini kemungkinan disebabkan oleh kesulitan dalam adaptasi teknologi, berkurangnya pengawasan atasan langsung dan interaksi langsung dengan rekan kerja dan Wajib Pajak (WP), serta keterbatasan komunikasi yang terjadi selama WFH.

Hasil penelitian lanjutan memperlihatkan bahwa variabel jenis kelamin, generasi (rentang usia), rumpun jabatan menjadi variabel yang paling berpengaruh, di mana pegawai dengan jenis kelamin perempuan justru memperlihatkan ketahanan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai dengan kelamin laki laki, selanjutnya dari rumpun jabatan, dapat disimpulkan bahwa pegawai yang pekerjaannya mengharuskan interaksi langsung dengan WP mengalami penurunan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan pegawai yang tidak berinteraksi langsung. Selain itu, faktor usia menunjukkan bahwa pegawai yang lebih muda lebih mudah beradaptasi dengan pola kerja jarak jauh dibandingkan pegawai yang lebih senior. Berbeda dengan ketiga variabel tersebut, lokasi kantor tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan kinerja pegawai, hal ini dapat dipahami dimana hampir semua kota di Jawa Timur telah memiliki infrastruktur dan jaringan internet yang memadai, serta memiliki keunggulan masing masing dalam hal ketersediaan kebutuhan hidup dan fasilitas umum dalam rangka penanganan pandemi. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Work From Home* (WFH) memiliki dampak yang beragam terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III. Secara umum, terdapat penurunan rata-rata Capaian Kinerja Pegawai (CKP) selama masa WFH, yang menunjukkan adanya tantangan dalam penyesuaian terhadap pola kerja jarak jauh. Faktor-faktor seperti kemampuan pegawai beradaptasi, keterbatasan teknologi,

berkurangnya interaksi langsung dengan rekan kerja dan Wajib Pajak (WP), serta tantangan dalam komunikasi menjadi beberapa aspek yang memengaruhi kinerja pegawai.

Meskipun demikian, dari penelitian, terdapat pula sebagian pegawai yang berhasil menyesuaikan diri dengan WFH sehingga mampu mempertahankan kinerja mereka atau bahkan mampu meningkatkan kinerja. Pada akhir penelitian, berdasarkan nilai *Quality Criteria*, variabel variabel tersebut diatas, belum mampu mencerminkan keadaan sesungguhnya dengan baik, masih terdapat banyak sekali faktor yang mungkin saja turut serta memengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, dampak WFH tidak bisa dianggap seragam; beberapa pegawai mungkin dapat memanfaatkan fleksibilitas WFH dengan baik, tetapi banyak yang sebaliknya terhambat oleh berbagai faktor yang memengaruhi produktivitas mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Departemen Kesehatan Republik Indonesia, S. (2006). MEMAHAMI EVOLUSI TEORI MANAJEMEN UNTUK MENJADI MANAJER YANG EFEKTIF THE UNDERSTANDING OF MANAGEMENT THEORIES EVOLUTION TO BE AN EFFECTIVE MANAGER. Em *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan* (Vol. 09, Número 4).
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. Em *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*. <https://papers.ssrn.com/abstract=4173636>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z. J., Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/QJE/QJU032>
- Brill, M., Margulis, S. T., & Konar, E. (1984). *Using Office Design to Increase Productivity*. Buffalo Organization for Social and Technological Innovation.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Gajendran, R., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Giroux, C.-R. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations industrielles*, 15(2), 275. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Gray, H. (1990). Book Reviews : GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT HENRY FAYOL (Revised by Irwin Gray. *Management Education and Development*, 21, 158–159. <https://doi.org/10.1177/135050769002100216>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Hackney, A., Yung, M., Somasundram, K. G., Nowrouzi-Kia, B., Oakman, J., & Yazdani, A. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLOS ONE*, 17(10), e0274728. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>
- Hanafi, M. (2008). *Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen*.
- Henri Fayol. (1918). *General and Industrial Management* (1949o ed, Vol. 3). Sir Isaac Pitman \ & Sons, LTD.
- Masiero, M., Mazzocco, K., Harnois, C., Cropley, M., & Pravettoni, G. (2020). From Individual To Social Trauma: Sources Of Everyday Trauma In Italy, The US And UK During The Covid-19 Pandemic. *Journal of Trauma and Dissociation*, 1–7. <https://doi.org/10.1080/15299732.2020.1787296>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New technology, work and employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework strategies for managing the virtual workforce*. New York Chichester Wiley. <http://library.lincoln.ac.uk/items/44468>