



SISTEM PEMBAYARAN KEUANGAN NEGARA DIGITAL DAN KINERJA PEGAWAI DI MASA PANDEMI COVID-19

Muhammad Heru Akhmadi

Politeknik Keuangan Negara STAN, Kementerian Keuangan, Tangerang Selatan
heru.cio@gmail.com

Salsabiyla Aden

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Jakarta
s.aden@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

The Social Restrictions Policy in Pandemic Covid-19 has affected the performance of employees in government agencies. This study aims to analyze the factors that influenced the performance of KPPN employees during the Covid-19 pandemic. The study uses the Structural Equation Model (SEM) to examine the effect of three exogenous variables: eSPM digital services, workload, and transformational leadership on the performance of KPPN employees. The data collected came from a sample of 205 respondents who were randomly selected to represent the population of KPPN employees in the working areas of the provinces of East Java and Central Kalimantan. The results showed that e-SPM digital services, workload, and transformational leadership had a significant positive effect on the performance of KPPN employees during the Covid-19 pandemic, each of 0.374; 0.136 and 0.442. The results of this study prove that e-SPM digital service innovation can maintain the performance of KPPN employees during the Covid-19 pandemic. Transformational leadership at the Directorate General of Treasury has supported the performance improvement of KPPN employees. The recommendation for further research is to improve the exogenous variable instrument to get the perfection of the employee performance measurement model.

Keywords: Digital Services, Employee Workload, Transformational Leadership, Employee Performance.

ABSTRAK

Kebijakan pembatasan sosial selama pandemi Covid-19 telah mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) untuk menguji pengaruh tiga variabel eksogen yaitu layanan digital e-SPM, beban kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPPN. Data yang dikumpulkan berasal dari 205 sampel responden yang dipilih secara acak mewakili populasi pegawai KPPN pada wilayah kerja provinsi Jawa Timur dan Kalimantan Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan digital e-SPM, beban kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19, masing-masing sebesar 0,374; 0,136; dan 0,442. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa inovasi layanan digital e-SPM dapat mempertahankan kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19. Kepemimpinan transformasional pada Ditjen Perbendaharaan telah mendukung peningkatan kinerja pegawai KPPN. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah menyempurnakan instrumen variabel eksogen untuk mendapatkan kesempurnaan model pengukuran kinerja pegawai.

Kata kunci: Layanan Digital, Beban Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai

KLASIFIKASI JEL:

M15, M54, L26

CARA MENGUTIP:

Akhmadi, M. H. & Aden, S. (2023). Sistem pembayaran keuangan negara digital dan kinerja pegawai di masa pandemi covid-19. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 8(3). 271-289.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 pada tahun 2020-2022 telah mendorong penerapan kebijakan baru yaitu Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan di Masyarakat (PPKM) dalam rangka pencegahan penyebaran virus Covid-19. Kepala Staf Kantor Kepresidenan Moeldoko pada tahun 2020 menyampaikan bahwa Covid-19 menjadi *game changer* yang mengubah segalanya dalam waktu singkat dan bersamaan. Sebagai tuntutan untuk beradaptasi dengan situasi ini maka Kementerian Keuangan mendorong pelayanan publik dilaksanakan secara digital.

Dalam perkembangannya pelayanan publik sebelum pandemi Covid-19 sebenarnya telah mengalami banyak peningkatan, dimana telah didukung teknologi informasi di berbagai proses bisnis layanan (Andreani, 2007). Pelayanan tidak hanya tersedia secara *offline* namun juga secara *online*. Selama pandemi Covid-19, teknologi semakin menunjukkan perannya dalam pelaksanaan pelayanan publik, seperti pelayanan pendidikan (Hanifah Salsabila et al., 2020) Pemanfaatan teknologi dan integrasi infrastruktur berbasis *e-government* menjadi bentuk keberlanjutan pelayanan publik selama situasi *new normal*. (Husnayaini & Subektie, 2020).

Salah satu bentuk pelayanan publik di Kementerian Keuangan yang telah dilaksanakan secara daring adalah layanan digital *electronic* SPM (e-SPM) yang dikembangkan Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Surat Edaran (SE) Nomor SE-5/MK.1/2020 tentang Panduan Tindak Lanjut Terkait Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Kemenkeu menjamin kepastian pemenuhan tugas, fungsi dan layanan Kementerian Keuangan agar tetap diselenggarakan secara efektif dan efisien.

Penerapan layanan e-SPM, yang berlaku efektif sejak tanggal 27 April 2020, membutuhkan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM). Pegawai KPPN menjadi aktor penting penerapan sistem digital e-SPM. Hal ini menyebabkan beban kerja pegawai meningkat karena harus meningkatkan kemampuan dan kecakapan dalam penggunaan layanan digital e-SPM. Beban kerja semakin bertambah ketika pegawai KPPN melakukan transfer pengetahuan kepada pegawai satuan kerja (satker) yang mengelola keuangan di kementerian dan lembaga. Transfer pengetahuan berfungsi membantu satker dalam menggunakan layanan digital e-SPM

Berdasarkan fenomena yang berkembang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah penerapan layanan digital e-SPM dan penambahan beban kerja menjadi faktor yang

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Layanan *digital electronic* SPM dapat meningkatkan kinerja pegawai KPPN, khususnya dalam situasi pembatasan sosial seperti pandemi Covid-19.
- Peningkatan beban kerja dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai KPPN, namun perlu memperhatikan batasan beban kerja optimum pegawai.
- Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai KPPN.
- Perubahan situasi kerja yang dinamis dapat diantisipasi melalui penguatan layanan digital, pengelolaan beban kerja yang tepat, dan kepemimpinan transformasional.

mempengaruhi kinerja pegawai KPPN selama masa pandemi Covid-19. Disisi lain dukungan pimpinan KPPN menjadi hal penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga penelitian ini juga memasukkan peran kepemimpinan transformasional sebagai faktor pendukung keberhasilan penerapan layanan digital e-SPM.

STUDI LITERATUR

Layanan Digital e-SPM

SPM merupakan surat perintah pembayaran yang diterbitkan oleh Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM) satker kepada KPPN berdasarkan pagu anggaran yang terdapat pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Pandemi Covid-19 mendorong perubahan mekanisme penyampaian SPM. Berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor ND-370/PB/2020 hal Pengaturan Pengajuan SPM ke KPPN Pada Masa Keadaan Darurat Covid-19, penyampaian SPM dan kelengkapannya diatur menggunakan sarana *online* dan pos. Perubahan mekanisme pengajuan SPM ini dilengkapi dengan pemanfaatan *email* resmi satuan kerja sebagai sarana notifikasi konfirmasi penyampaian data SPM satker. Selanjutnya pegawai KPPN melakukan verifikasi keabsahan dokumen dan konfirmasi kepada PPSPM satker yang bersangkutan atas SPM tersebut.

Sebelum adanya penerapan *full modul* aplikasi SAKTI, pembaharuan layanan berbasis *paperless* terus disempurnakan oleh DJPb cq Direktorat Pelaksanaan Anggaran dan Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan dengan meluncurkan sistem e-SPM. Sistem ini telah menggunakan platform web sebagai sarana penyampaian dokumen elektronik dengan mengunggah dokumen pembayaran seperti

kontrak, rencana penarikan dana harian, gaji, dan dokumen SPM ke KPPN.

Beban Kerja

Menurut KBBI, beban adalah suatu hal yang berat atau sukar yang harus dilaksanakan seperti kewajiban atau tanggung jawab. Sedangkan kerja menurut KBBI adalah kegiatan untuk melaksanakan sesuatu. Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan berasal dari hasil kali antara kapasitas kerja dengan norma waktu yang ditetapkan, yang harus dikerjakan oleh unit kerja atau pegawai tertentu (Farida & Kholidah, 2021; Tarwaka, 2016). Beban kerja juga merupakan kewajiban penyelesaian suatu pekerjaan dalam batas waktu dan uraian tugas tertentu (Achyana & Sidiq, 2016).

Beban kerja merupakan besarnya pekerjaan yang harus dikerjakan unit atau pegawai dengan batasan waktu, uraian tugas, dan kapasitas kerja tertentu. Faktor eksternal dan internal dapat berpengaruh terhadap beban kerja. Faktor eksternal antara lain luar tubuh pegawai sedangkan yang asalnya dari dalam tubuh pegawai merupakan faktor internal (Tjiabrata et al., 2017).

Bentuk pengukuran beban kerja dilakukan dengan salah satu alat untuk mengetahui ukuran beban kerja yakni NASA-TLX (*Task Load Index*) yang menjelaskan ada 6 dimensi untuk mengukur beban kerja (Hart & Staveland, 1988). Enam dimensi tersebut terdiri dari kebutuhan atau keperluan atas mental, kebutuhan fisik, kebutuhan waktu (*temporal demand*), performa, usaha, dan tingkat frustrasi. NASA-TLX selain mengukur beban kerja subjektif secara fisik juga mengukur beban kerja secara mental.

Pelaksanaan beban kerja di Kementerian Keuangan diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 238/PMK.01/2020. Besaran beban kerja yang dapat dilaksanakan suatu unit tertentu dapat direalisasikan dengan cara memberikan beban kerja maksimal namun efektif terhadap kinerja suatu organisasi (Tjiabrata et al., 2017). Namun, tidak hanya kemampuan fisik, kemampuan mental dari pekerja pun perlu dipertimbangkan dalam pemberian beban kerja agar seimbang untuk mencegah timbulnya kelelahan (Ramadhan et al., 2014). Pertimbangan kemampuan baik fisik maupun mental dalam penentuan beban kerja perlu dianalisis lebih lanjut.

Dalam verifikasi SPM Satker, pegawai KPPN melakukan pengujian yang bersifat substantif dan formal dengan prinsip kehati-hatian (Kementerian Keuangan, 2010). Selain itu pengujian substantif dan formal juga dilakukan untuk memverifikasi kelengkapan berkas SPM seperti faktur pajak, surat

setoran pajak maupun bukan pajak, dan surat setoran yang dipersamakan.

Selain pengujian, pegawai KPPN juga melakukan verifikasi keabsahan SPM yang diajukan melalui aplikasi digital e-SPM. Bertambahnya proses bisnis dengan e-SPM ini menambah beban kerja pegawai KPPN, baik secara fisik maupun mental. Aspek fisik berupa volume penyelesaian SPM dengan batas waktu yang terikat. Sedangkan aspek mental berupa kekhawatiran, kelelahan, adanya tuntutan dan tingkat stres dirasa perlu dipertimbangkan dalam pengukuran beban kinerja di masa pandemi.

Kepemimpinan Transformasional

Leadership atau kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang dalam KBBI berarti sedang dibimbing atau dituntun. Pemimpin berarti orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan berarti perihal pemimpin atau cara memimpin. *Transformational* dalam *cambridge dictionary* diartikan sebagai "*able to produce a big change or improvement in a situation*", dalam bahasa Indonesia berarti mampu menghasilkan perubahan besar atau perbaikan dalam suatu situasi. Transformasional berasal dari kata transformasi yang dalam KBBI memiliki pengertian sebagai suatu perubahan rupa. Perubahan ini dapat berupa bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya.

Kepemimpinan transformasional juga disebut kepemimpinan kharismatik, dimana pemimpin akan membuat visi serta lingkungan yang memotivasi prestasi pegawai hingga melampaui ekspektasi atau harapan (Handoko et al., 1996). Kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang digunakan dalam melebarkan batas dan kinerja kelompok untuk melampaui sasaran organisasi yang benar-benar baru (Shalahuddin, 2015).

Timbulnya kepercayaan, kekaguman, dan rasa hormat kepada pimpinan, akan cukup memotivasi pegawai untuk melakukan hal yang melebihi apa yang diharapkan. Adapun kriteria pemimpin transformatif adalah menyadarkan pentingnya proses dan usaha, memotivasi prioritas kepentingan kelompok, dan mengalihkan kebutuhan dari yang material misalnya harga diri dan aktualisasi diri (Asbari & Novitasari, 2020). Selanjutnya, perkembangan situasi mendorong pemimpin untuk memperbaiki nilai, keyakinan, dan kebutuhan pegawainya sebagai kebutuhan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Balthazard et al., 2009; Givens, 2008; Johan et al., 2014). Gaya

kepemimpinan transformasional dapat memahami pegawai untuk berkembang mencapai ekspektasi organisasi. Terdapat empat cara pimpinan untuk mentransformasikan pegawai (Bass & Avolio, 1994; Handoko et al., 1996), yaitu memberikan contoh, memotivasi dan menginspirasi pegawai dengan menjelaskan harapan yang diinginkan dan upaya apa untuk mencapainya, menciptakan suasana yang kondusif bagi pendapat, inovasi dan kreativitas, dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pegawai untuk berkembang dan mencapai prestasi.

Kinerja Pegawai

Menurut KBBI, kinerja adalah pencapaian suatu hal, keberhasilan atau kemampuan dalam bekerja. Kinerja juga dipandang sebagai hasil pencapaian kerja suatu pegawai dari segi kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawabnya (Bahri, 2016). Secara ringkas, kinerja pegawai merupakan hasil kerja sesuai tanggung jawab pegawai yang dinilai dengan ketentuan atau standar tertentu berupa *input* dan *output* yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat berupa pencapaian dari pelaksanaan suatu pemberian pekerjaan atau hasil pegawai atas proses bekerja yang telah direncanakan waktu dan tempatnya sebagai lingkungan kerja (Stolovitch et al., 1995). Lingkungan kerja merupakan faktor eksternal pegawai yang membantu peningkatan kinerja karyawan (Awan & Tahir, 2015). Peningkatan kinerja atau prestasi kerja dilihat dari perbandingan hasil kerja dengan standar kerja. Penilaian kinerja dari *output* bergantung pada kemampuan kerja, usaha kerja, dan kesempatan kerja (Bahri, 2016).

Selanjutnya, terdapat tujuh indikator kinerja pegawai (Bahri, 2016). Pertama adalah tingkat kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja yang berarti pegawai mempunyai rencana tindakan kerja. Kedua adalah tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan masalah, yang berarti pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan tepat waktu. Ketiga adalah tingkat kemudahan evaluasi pekerjaan yang berarti ada prosedur yang jelas dalam penyelesaian dan penilaian pekerjaan. Keempat tingkat kesesuaian pendidikan, yang berarti pendidikan dan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan. Kelima adalah tingkat penyederhanaan pekerjaan, yang artinya pegawai dapat berinisiatif dalam penyelesaian pekerjaan. Keenam adalah tingkat loyalitas dan membantu rekan kerja, baik atasan, antar sesama maupun bawahan. Ketujuh adalah tingkat kemampuan bekerja sama, yang berarti pegawai dapat bekerja secara individu maupun kelompok.

Hubungan Antar Variabel

Layanan SPM konvensional pada KPPN harus disesuaikan dengan adanya pandemi Covid-19. KPPN wajib mematuhi anjuran protokol kesehatan dengan menerapkan pembatasan sosial dan tidak membuat kerumunan yang berpotensi menyebarkan Covid-19. Hal ini mengakibatkan adanya perubahan layanan KPPN yaitu layanan digital e-SPM yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 1 : Layanan digital e-SPM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

Adanya perubahan proses bisnis layanan pada KPPN menuntut usaha ekstra pegawai untuk beradaptasi terutama pada kondisi pandemi Covid-19. Usaha ekstra pegawai ini merupakan beban dari pekerjaan yang dianggap dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

Tidak hanya pada tingkat pegawai, level pimpinan juga berperan dalam perubahan yang terjadi di KPPN. Pimpinan yang siap dan tanggap dalam menghadapi perubahan serta mampu menggerakkan anggotanya untuk tetap berkinerja optimal.

Hipotesis 3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19.

Kerangka Konseptual

Pandemi Covid-19 menuntut penyesuaian layanan publik yang diselenggarakan KPPN berupa layanan digital e-SPM yang menuntut kesiapan organisasi KPPN dilihat dari beban kerja, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai KPPN. Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian, dimana masing-masing variabel berbentuk konstruk atau faktor dengan indikator-indikator yang diamati secara langsung (Minto, 2016).

Variabel Eksogen

Variabel independen dalam *Structural Equation Model* (SEM) disebut juga variabel eksogen. Variabel eksogen merupakan variabel yang tidak dapat dipengaruhi namun dapat mempengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2010). Apabila tidak terdapat variabel sebelumnya (*predecessor*) atau yang mendahului suatu variabel maka variabel tersebut merupakan eksogen (Haryono, 2014). Terdapat tiga variabel eksogen

dalam penelitian ini, yaitu layanan digital e-SPM (ES), beban kerja (BK) dan kepemimpinan transformasional (KT).

1) Layanan Digital e-SPM

Kepercayaan daring merupakan merupakan variabel mediasi peningkatan layanan daring (Arifianto et al., 2020). Pengukuran layanan daring berupa *online preserved service quality* menggunakan indikator *online service* dengan aspek kegunaan situs web, desain, tingkat responsif, kecepatan dan lain sebagainya yang dikelompokkan ke dalam empat indikator (Rares, 2014) berupa keamanan layanan (ES1), kegunaan layanan (ES2), respons layanan (ES3), dan kecepatan layanan (ES4). Selain itu juga menggunakan indikator *online flow* berupa kemampuan pengguna (ES5), kesediaan pengguna (ES6), kecepatan pengguna (ES7) dan keberlanjutan pengguna (ES8) dalam menjalankan operasi layanan daring.

2) Beban Kerja

Pengembangan pengukuran beban kerja menggunakan alat NASA-TLX (Hart & Staveland, 1988). Enam dimensi untuk mengukur beban kerja yaitu kebutuhan mental (*mental demand*) (BK1), kebutuhan fisik (*physical demand*) (BK2), kebutuhan waktu (*temporal demand*) (BK3), performa (*performance*) (BK4), usaha (*effort*) (BK5) dan tingkat frustrasi (*frustation level*) (BK6).

3) Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat cara pimpinan dalam melakukan transformasi dan adaptasi yang dapat mendorong pegawai (Bass & Avolio, 1994), yaitu memberikan contoh (*idealized influence*) (KT1), memotivasi dan menginspirasi pegawai dengan menjelaskan seberapa tinggi harapan yang diinginkan, tujuan dan fokus dengan upaya mencapainya (*inspirational motivation*) (KT2); menciptakan suasana yang kondusif bagi pendapat, inovasi dan kreativitas (*intellectual stimulation*) (KT3); dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pegawai untuk berkembang dan mencapai prestasi (*individualized consideration*) (KT4).

Variabel Endogen

Variabel dependen dalam SEM disebut variabel endogen, yaitu variabel yang berpengaruh dan dipengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2010). Variabel akan disebut endogen jika posisi variabel didahului oleh variabel sebelumnya dalam diagram model struktural (Haryono, 2014). Dalam penelitian ini variabel endogennya adalah Kinerja Pegawai (KP). Kinerja merupakan hasil kerja sesuai tanggung jawab pegawai yang dinilai dengan ketentuan atau standar tertentu berupa input dan *output* yang telah ditetapkan. Tujuh indikator kinerja pegawai (Bahri, 2016), yaitu tingkat kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja (KP1); tingkat ketepatan waktu dalam

Tabel 1 Variabel Penelitian dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Sumber penelitian	Skala
Layanan Digital e-SPM	1. keamanan layanan 2. kegunaan layanan 3. respons layanan 4. kecepatan layanan 5. kemampuan pengguna 6. kesediaan pengguna 7. kecepatan pengguna 8. keberlanjutan pengguna	Arifianto et. Al (2020); Rares (2014)	
Beban Kerja	1. kebutuhan mental 2. kebutuhan fisik 3. kebutuhan waktu 4. performa 5. usaha 6. tingkat frustrasi	Hart (1988)	Skala Likert, dengan skor 1-5 (1 sangat tidak setuju - 5 sangat setuju)
Kepemimpinan Transformasional	1. <i>idealized influence</i> 2. <i>inspirational motivation</i> 3. <i>intellectual stimulation</i> 4. <i>individual consideration</i>	Bass dan Avolio (1994)	
Kinerja pegawai	1. kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja 2. ketepatan waktu penyelesaian masalah 3. kemudahan evaluasi pekerjaan 4. kesesuaian pendidikan dan pengalaman 5. pencapaian penyederhanaan pekerjaan 6. loyalitas dan membantu rekan kerja 7. kemampuan bekerjasama	Bahri (2016)	

Sumber: Diolah Peneliti

menyelesaikan masalah (KP2); tingkat kemudahan evaluasi pekerjaan (KP3); tingkat kesesuaian pendidikan dan pengalaman dalam menjalankan pekerjaan (KP4); tingkat pencapaian penyederhanaan pekerjaan (KP5); tingkat loyalitas dan membantu rekan kerja (KP6); serta tingkat kemampuan bekerjasama (KP7). Secara ringkas, penjelasan variabel eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam Tabel 1.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menggambarkan pengaruh layanan digital e-SPM, beban kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPPN. Dalam membentuk model, penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dimana kajian variabel dikumpulkan dari beberapa literatur penelitian dengan mengakses *digital repository* yang dianggap efektif untuk mendapatkan hubungan antar variabel (Akhmadi, 2017).

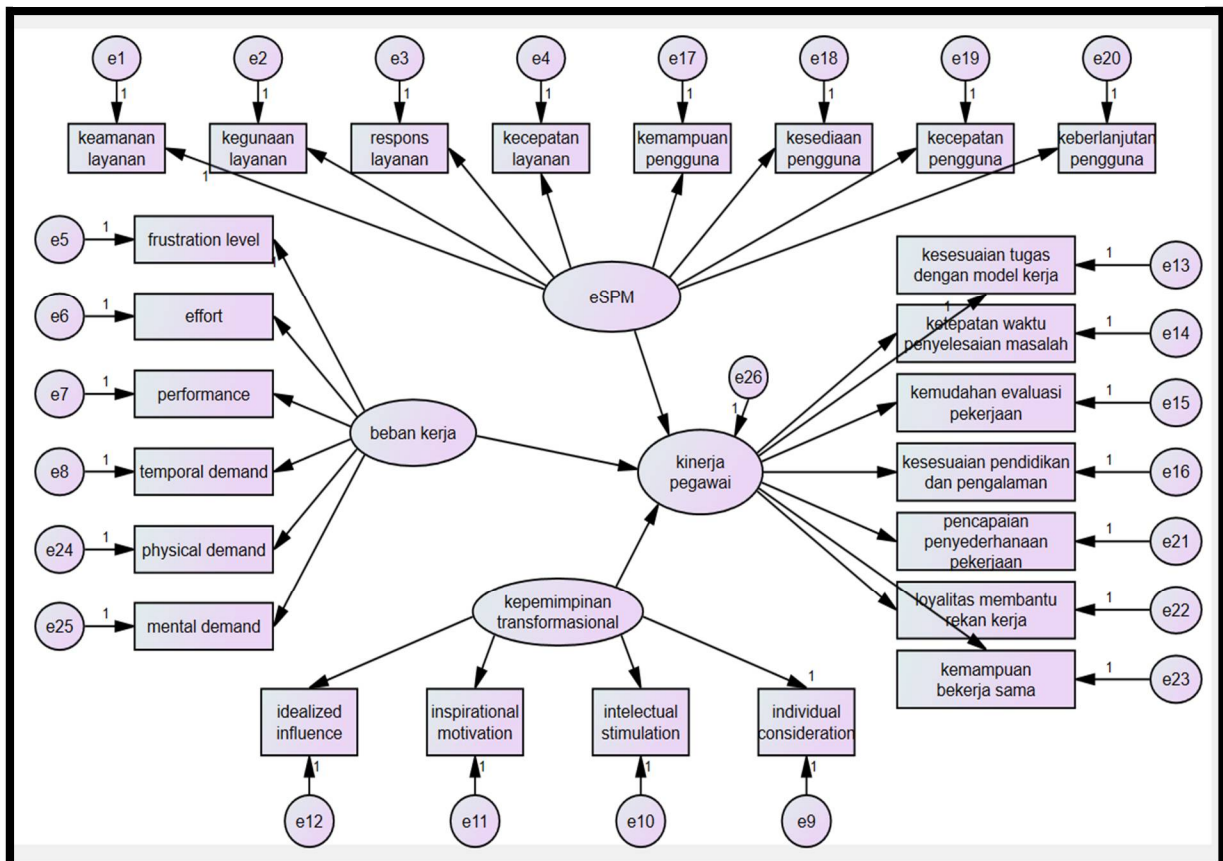
Penelitian ini menggunakan 25 instrumen untuk menjangkau data layanan digital eSPM, beban kerja, kepemimpinan transformasional dan kinerja

pegawai KPPN. Instrumen dikembangkan menggunakan skala *Likert* dengan lima tingkatan skor. Skor 1 merupakan skor terendah, berarti responden merasa sangat tidak setuju. Sedangkan skor tertinggi 5 berarti responden merasa sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan dalam kuesioner.

Populasi dan Sampel Penelitian

Area generalisasi disebut populasi. Area ini berupa objek atau subjek dengan karakteristik dan kualitas tertentu (Sugiyono, 2010). Karakteristik dan kualitas menentukan pengamatan dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan populasi pegawai KPPN di lingkup Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Kalimantan Tengah sebagai keterwakilan Jawa dan luar Jawa dengan total keterwakilan populasi pegawai KPPN sebanyak 436 pegawai. Pertimbangan pemilihan kedua provinsi tersebut adalah Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu provinsi dengan jumlah KPPN terbanyak, sedangkan Provinsi Kalimantan Tengah merupakan salah satu provinsi di luar Jawa dengan cakupan wilayah terluas di Indonesia. Keterwakilan populasi diharapkan dapat menyelesaikan berbagai gejala dan hubungan yang bersifat kausal atau sebab akibat (Sugiyono, 2010).

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti

Sampel adalah bagian dari populasi yang berkarakteristik tertentu sehingga pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan mempertimbangkan semua pegawai memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi responden. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Krejcie Morgan (Krejcie & Morgan, 2016), yaitu mendapatkan 205 sampel dengan menggunakan rumus berikut:

$$n = \frac{X^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

Dimana n adalah jumlah sampel, N adalah jumlah populasi = 436 pegawai, X^2 adalah nilai chi kuadrat = 3,841 pada alfa=0,05 pada derajat bebas 1, P adalah keragaman populasi sebesar P=0,5, dan d adalah galat pendugaan (d) 5% sebesar 0,05. Pengumpulan sampel dilakukan dengan menyebar link kuesioner secara elektronik melalui media Google Form.

Model Penelitian

Pola hubungan antar variabel yang dipelajari atau diteliti disebut model penelitian atau paradigma penelitian (Sugiyono, 2010). Atas kajian teori yang dilakukan peneliti, layanan digital e-SPM, beban kerja, kepemimpinan transformasional dipilih menjadi variabel laten eksogen, sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel laten endogen. Paradigma penelitian kemudian dikembangkan untuk menguji hipotesis penelitian.

Model Struktural (Inner Model)

Persamaan model ini memperlihatkan pola hubungan antar variabel laten yang dilandasi substansi teori.

$$\eta = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta$$

Keterangan:

- η : variabel laten endogen yaitu kinerja pegawai
- ξ_i : variabel laten eksogen ke i, yaitu layanan digital eSPM (ξ_i), beban kerja (ξ_{ii}) dan kepemimpinan transformasional (ξ_{iii})
- γ_i : koefisien jalur atau loading faktor dari variable laten endogen (η)
- ζ_i : tingkat kesalahan perhitungan variabel η

Persamaan matematis hubungan antara variabel laten pada penelitian ini sebagai berikut:

$$KP = e_{ES} ES + e_{BK} BK + e_{KT} KT + e_{KP}$$

Model Pengukuran (Outer Model)

Penggunaan model pengukuran bertujuan untuk mengetahui kesahihan variabel terukur atau manifes sekaligus mengkonfirmasi apakah suatu indikator dapat menjadi indikator dari suatu variabel tidak terukur atau variabel laten. Konsep hubungan variabel laten dengan variabel manifesnya (*indicator*) sebagai berikut:

$$X_i = \lambda_{ij} \xi_j + \delta_i$$

$$Y_i = \lambda_{ij} \eta_j + \varepsilon_i$$

Keterangan:

- X_i : indikator pembentuk variabel laten eksogen ξ_i
- Y_i : indikator pembentuk variabel laten endogen η
- λ_{ij} : *loading* faktor dalam membentuk ξ_i
- δ_i : tingkat kesalahan perhitungan X_i
- ε_i : tingkat kesalahan perhitungan Y_i

Dimana model pengukuran dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2 Konsep Model Pengukuran

Konsep eksogen ($X_i = \lambda_{ij} \xi_j + \delta_i$)	Konsep endogen ($Y_i = \lambda_{ij} \eta_j + \varepsilon_i$)
$ES_1 = \lambda_1 ES + e_1$	$KP_1 = \lambda_{19} KP + e_{19}$
$ES_2 = \lambda_2 ES + e_2$	$KP_2 = \lambda_{20} KP + e_{20}$
$ES_3 = \lambda_3 ES + e_3$	$KP_3 = \lambda_{21} KP + e_{21}$
$ES_4 = \lambda_4 ES + e_4$	$KP_4 = \lambda_{22} KP + e_{22}$
$ES_5 = \lambda_5 ES + e_5$	$KP_5 = \lambda_{23} KP + e_{23}$
$ES_6 = \lambda_6 ES + e_6$	$KP_6 = \lambda_{24} KP + e_{24}$
$ES_7 = \lambda_7 ES + e_7$	$KP_7 = \lambda_{25} KP + e_{25}$
$ES_8 = \lambda_8 ES + e_8$	
$BK_1 = \lambda_9 BK + e_9$	
$BK_2 = \lambda_{10} BK + e_{10}$	
$BK_3 = \lambda_{11} BK + e_{11}$	
$BK_4 = \lambda_{12} BK + e_{12}$	
$BK_5 = \lambda_{13} BK + e_{13}$	
$BK_6 = \lambda_{14} BK + e_{14}$	
$KT_1 = \lambda_{15} KT + e_{15}$	
$KT_2 = \lambda_{16} KT + e_{16}$	
$KT_3 = \lambda_{17} KT + e_{17}$	
$KT_4 = \lambda_{18} KT + e_{18}$	

Sumber: Diolah Peneliti

Metode Analisis Data

Tahap analisis merupakan kelanjutan dari proses pengujian dan pengolahan data setelah dilakukan pemilihan dan pengumpulan data. Pengolahan data menggunakan metode statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian, merupakan pengujian hipotesis yang terstruktur (Sugiyono, 2010) dengan variabel endogen yang jumlahnya satu atau dapat lebih dari satu variabel.

Selanjutnya hipotesis dirumuskan dari hubungan antar variabel endogen dan eksogen yang bersifat kausal. Hubungan kausal ini menjadi hubungan struktural yang disusun dalam model gambar untuk mempermudah pemahaman. Model persamaan struktural tersebut terdiri dari gabungan analisis jalur dan analisis faktor. Keduanya menjadi satu metode statistik yang komprehensif (Haryono, 2014).

Uji Asumsi Structural Equation Modeling

Pengujian hipotesis penelitian dalam SEM dilakukan melalui tujuh tahapan. Pertama, mengembangkan model yang berbasis teori. Tahap selanjutnya adalah membangun diagram jalur bagi hubungan kausal yang diperoleh dari literatur atau penelitian empiris sebelumnya. Tahap ketiga adalah mengubah diagram jalur ke dalam model struktural serta model pengukuran. Tahap keempat melakukan pemilihan matriks input dan estimasi model. Dilanjutkan tahap kelima yakni melakukan penilaian identifikasi model struktural. Selanjutnya melakukan tes kecocokan model berdasarkan kriteria *goodness-of-fit* (Tabel 3) dan akhirnya pada tahapan terakhir yaitu melakukan interpretasi dan modifikasi model (Sugiyono, 2010). Evaluasi model dilakukan terhadap kriteria *goodness of fit*, jika memenuhi maka antara model teoritis dinyatakan sesuai dengan model empiris.

Tabel 3 *Goodness of Fit Indices*

<i>Indices</i>	<i>Cut – Off Value</i>
X ² Chi Square	Diharapkan kecil
Probabilitas	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: Waluyo (2016)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sampel yang diperoleh berjumlah 219 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner selama periode pengumpulan data penelitian. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus *Krejcie Morgan* (Krejcie & Morgan, 2016). Dari perhitungan, didapatkan jumlah responden yang menjadi sampel penelitian sebanyak 205 orang dengan tingkat kesalahan maksimal 5%. Keseluruhan sampel harus diperiksa dan memenuhi kriteria objek sampel pemilihan, yaitu pegawai KPPN. Demografi sampel disajikan dalam Tabel 4.

Statistik Deskriptif

Dari pengolah data statistic menunjukkan bahwa rata-rata (*mean*) Layanan Digital eSPM (ES) adalah sebesar 38,66; Beban Kerja (BK) sebesar 23,80; Kepemimpinan *Transformasional* (KT) sebesar 18,69 dan Kinerja Pegawai (KP) sebesar 32,90 untuk KPPN se-Jawa Timur dan Kalimantan Tengah dengan sampel sebanyak 205 orang.

Nilai minimum berdasarkan Tabel 4 untuk variabel ES, BK, KT dan KP sebesar 24, 13, 8 dan 23.

Tabel 4 Demografi Sampel

	Deskripsi	Jumlah	%
1	Gender		
	Laki-laki	113	55,12
	Perempuan	92	44,88
2	Pendidikan		
	s.d. SMA	31	15,12
	Diploma 1,2,3	70	34,15
	S1	92	44,88
3	S2	12	5,85
	Usia		
	21 s.d. 30 tahun	63	30,73
	31 s.d. 40 tahun	37	18,05
	41 s.d. 50 tahun	32	15,61
> 50 tahun	73	35,61	

Sumber: Diolah Peneliti

Nilai median untuk variabel ES dan KT adalah 40 dan 20, hal ini berarti bahwa lebih dari setengah responden memberikan nilai maksimal untuk variabel ES dan KT. Nilai median untuk variabel BK

Tabel 5 Deskripsi Statistik

Variabel	ES	BK	KT	KP
<i>Mean</i>	38,6585	23,8049	18,6927	32,9024
<i>Standard Error</i>	0,1641	0,2867	0,1491	0,2001
<i>Median</i>	40	24	20	34
<i>Mode</i>	40	26	20	35
<i>Standard Deviation</i>	2,3495	4,1053	2,1347	2,8646
<i>Sample Variance</i>	5,5201	16,8539	4,5571	8,2061
<i>Kurtosis</i>	9,0017	-0,8197	3,7442	1,3687
<i>Skewness</i>	-2,6246	-0,3546	-1,8767	-1,3906
<i>Range</i>	16	17	12	13
<i>Minimum</i>	24	13	8	22
<i>Maximum</i>	40	30	20	35
<i>Sum</i>	7925	4880	3832	6745
<i>Count</i>	205	205	205	205

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 6 Uji Validitas Diskriminan

	AVE	Variabel laten			
		ES	BK	KT	KP
ES	0,4305	0,4305			
BK	0,3188	0,0020	0,3188		
KT	0,6803	0,1156	0,0000	0,6803	
KP	0,4718	0,2862	0,0151	0,2490	0,4718

Sumber: Diolah Peneliti

adalah 24 dan untuk variabel KP adalah 34. Varians dan standar deviasi untuk variabel Kinerja Pegawai (KP) adalah 8,21 dan 2,86. Keduanya lebih kecil dari *means*, yang menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung homogen atau tidak bervariasi. Begitu pula untuk variabel ES, BK dan KP, *varians* dan standar deviasinya lebih kecil dari nilai *means*.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Dari pengujian validitas instrumen penelitian didapatkan hasil $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu diatas 0,138. Selanjutnya nilai signifikansi dari masing-masing item juga memenuhi kriteria yaitu $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen telah mencerminkan ketepatan dan kecermatan dalam pengukuran variabel ES, BK, KT dan KP. Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua instrumen penelitian telah memenuhi kriteria, dimana nilai *alpha cronbach* yang didapat adalah 0,839 yang melebihi batas kriteria, nilai *alpha cronbach* $> 0,6$. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabel atau dapat dipercaya. Asumsi *unidimensionalitas* dianggap telah dihitung saat perhitungan *alpha cronbach* (Minto, 2016).

Validitas dan Reliabilitas Diskriminan

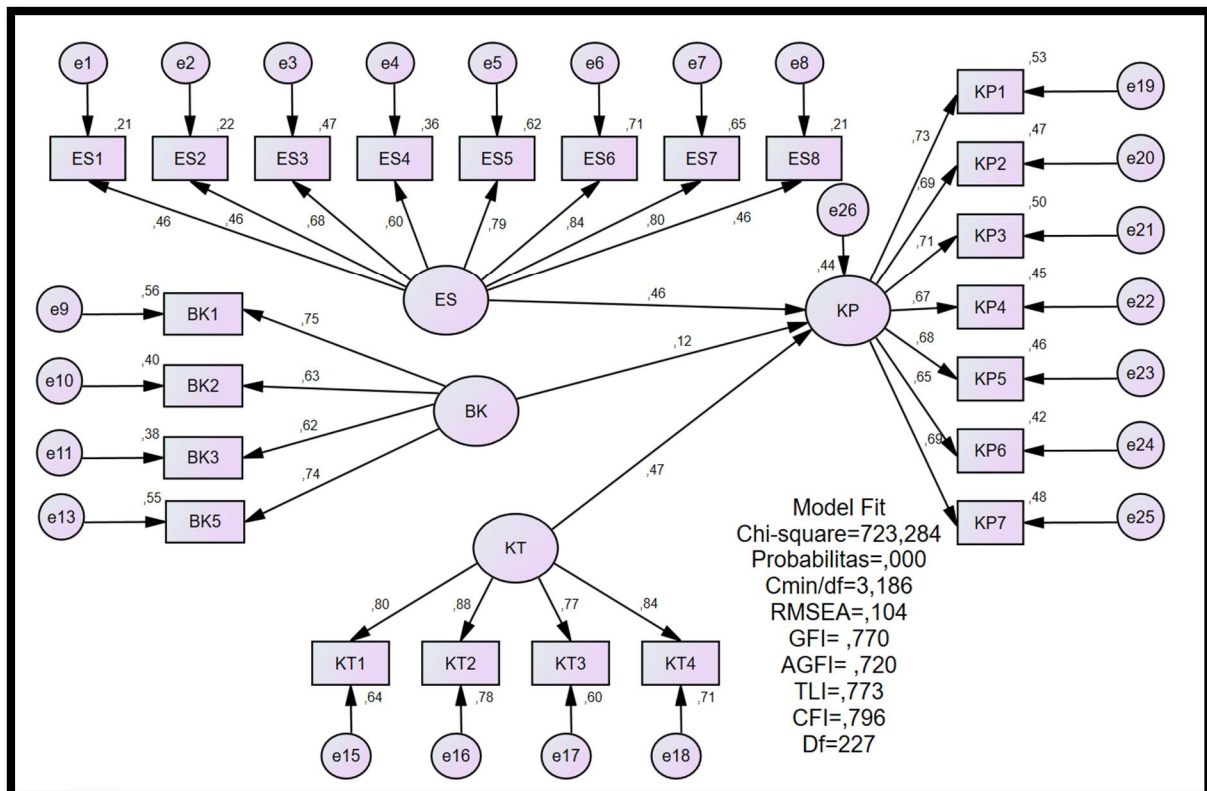
Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai AVE dari setiap variabel lebih besar dari korelasi variabel tersebut dengan variabel laten lainnya (Ab

Hamid et al., 2017). Hasil pengujian seperti pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai AVE $>$ korelasi antar konstruk laten. Dengan demikian setiap konstruk laten telah mampu menjelaskan varians dari indikatornya lebih baik dibanding varians dari konstruksi laten lainnya.

Selanjutnya pengujian nilai indikator variabel merefleksikan variabel konstruk secara konsisten dan stabil memerlukan *loading factor* (λ) $> 0,7$ (Nurwulan & Tinaprilla, 2015) atau nilai λ yang dipersyaratkan adalah *sig* yaitu $> 0,4$ (Minto, 2016). Suatu konstruk dikatakan baik jika memiliki *loading factor* minimal 0,3 (Sugiyono, 2010). Berdasarkan Tabel 7 dan Gambar 2 indikator BK4 dan BK6 tidak memenuhi kriteria yang merefleksikan variabel BK secara konsisten dan stabil. Nilai BK4 dan BK6 masing-masing sebesar 0,14 dan 0,138 lebih kecil dari persyaratan yang ditetapkan. Sehingga untuk pengujian selanjutnya, indikator BK4 dan BK6 dikeluarkan dari model karena tidak dapat mencerminkan variabel BK dengan baik.

Berdasarkan hasil pengujian validitas indikator, variabel eksogen Beban Kerja (BK) menjadi memiliki 4 variabel indikator, yaitu : kebutuhan mental (BK1), kebutuhan fisik (BK2), kebutuhan waktu (BK3), dan usaha (BK5). Selanjutnya untuk melihat reliabilitas, terdapat nilai minimum 0,70 untuk reliabilitas konstruk yang dapat diterima, meskipun batas tersebut

Gambar 2 Full Model SEM



Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 7 Uji Validitas Indikator

	Korelasi		λ	Ket.
ES1	<---	ES	0,461	valid
ES2	<---	ES	0,465	valid
ES3	<---	ES	0,685	valid
ES4	<---	ES	0,597	valid
ES5	<---	ES	0,788	valid
ES6	<---	ES	0,844	valid
ES7	<---	ES	0,805	valid
ES8	<---	ES	0,456	valid
BK1	<---	BK	0,761	valid
BK2	<---	BK	0,621	valid
BK3	<---	BK	0,598	valid
BK4	<---	BK	0,14	tidak valid
BK5	<---	BK	0,743	valid
BK6	<---	BK	0,138	tidak valid
KT1	<---	KT	0,8	Valid
KT2	<---	KT	0,882	Valid
KT3	<---	KT	0,772	Valid
KT4	<---	KT	0,841	Valid
KP1	<---	KP	0,728	Valid
KP2	<---	KP	0,686	Valid
KP3	<---	KP	0,707	Valid
KP4	<---	KP	0,667	Valid
KP5	<---	KP	0,679	Valid
KP6	<---	KP	0,646	Valid
KP7	<---	KP	0,692	Valid

Sumber: Diolah Peneliti

tidak selalu harus dipenuhi (Minto, 2016). Pada analisis konfirmatori, uji reliabilitas konstruk (Sumber: Data primer yang diolah, 2021

CR. Hasil uji reliabilitas konstruk pada tabel 8 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dalam model telah memiliki derajat kesesuaian yang baik (>0,7).

Tabel 8 Uji Reliabilitas Konstruk

	$\Sigma \lambda_{ij}$	$(\Sigma \lambda_{ij})^2$	$\Sigma \lambda_{ij}^2$	$\Sigma \delta$	CR
ES	5,101	26,0202	3,4436	2,899	0,8998
BK	3,001	9,0060	1,9131	2,999	0,7502
KT	3,295	10,8570	2,7212	0,705	0,9390
KP	4,805	23,0880	3,3025	2,195	0,9132

Sumber: Diolah Peneliti

Uji Asumsi Structural Equation Model (SEM)

Pengujian ini menentukan apakah model telah memenuhi kriteria indeks *goodness of fit* pada tahap estimasi menggunakan AMOS (Minto, 2016). Secara lengkap evaluasi terhadap model yang dimaksud dilakukan melalui beberapa tahap yaitu:

a) Evaluasi ukuran sampel.

Ukuran sampel yang sesuai yaitu antara 100–200 dengan menggunakan *Maximum Likelihood* (Minto, 2016). Penelitian ini telah memenuhi ukuran sampel karena data sampel yang dikumpulkan >200 sampel.

b) Evaluasi asumsi normalitas dan lineritas.

Pengamatan terhadap nilai *skewness* merupakan salah satu bentuk uji normalitas (Minto, 2016). Berdasarkan tabel 9, Untuk normalitas *univariate*, *skewness* variabel manifes ES2, ES8, dan KP7 kurang memenuhi nilai asumsi normalitas yaitu $-3 \leq skewness \leq 3$ dan $10 \leq kurtosis \leq 10$ (Kline, 2015). Sedangkan *skewness* variabel manifes lainnya telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 9 Uji Assessment of Normality

Variabel	Skew	Kurtosis
ES1	-2,604	6,172
ES2	-3,631	13,167
ES3	-3,143	9,8
ES4	-1,556	1,43
ES5	-2,52	5,769
ES6	-2,76	6,901
ES7	-2,449	5,36
ES8	-3,942	19,409
BK1	-1,163	0,285
BK2	-0,485	-0,85
BK3	-0,065	-1,28
BK5	-1,154	0,349
KT1	-2,235	5,394
KT2	-2,288	5,225
KT3	-1,852	3,325
KT4	-1,628	2,196
KP1	-1,151	-0,028
KP2	-1,506	1,06
KP3	-1,833	2,455
KP4	-1,268	0,619
KP5	-1,465	1,775
KP6	-2,358	7,201
KP7	-3,256	13,919

Sumber: Diolah Peneliti

c) Evaluasi outlier.

Baik uji *univariate* maupun uji *multivariate outliers* bertujuan untuk mengobservasi nilai unik yang ekstrim. Berdasarkan hasil uji, angka *mahalanobis* tertinggi adalah 116,938. Nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel *chi square* dengan derajat kebebasan (*df*) 200 dan *alfa* 0.05 yaitu sebesar 255,264. Seperti yang disajikan dalam Tabel 10, dengan nilai $116,938 < 255,264$, maka tidak ada data yang berkarakteristik terlalu unik dan berbeda jauh baik tunggal (*univariate*) maupun kombinasi (*multivariate outliers*).

d) Evaluasi *multikolinearitas* dan singularitas

Evaluasi ini dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians. Korelasi antar variabel eksogen cukup tinggi apabila nilainya $\geq 0,90$ (Lubis, 2012). Hasil Tabel 11 tidak mengindikasikan adanya *multikolinearitas* antar variabel eksogen.

e) Evaluasi atas *goodness of fit*.

Goodness of fit statistics menguji antara model teoritis dan data empiris (Sugiyono, 2010), yaitu dengan mengevaluasi perbandingan angka hasil estimasi pada Gambar 2 dengan *cut off value* dalam Tabel 12.

Dari pengujian model keseluruhan, diperoleh delapan kriteria hasil dengan keterangan *poor fit* dan *marginal fit*. Adapun rincian penjelasan dari kriteria hasil tersebut adalah sebagai berikut.

- Nilai dari *chi square* (χ^2) tabel untuk $p > 0,05$ dan *df* sebesar 227 adalah 255,264. Sedangkan *chi square* hitung dari model sebesar 723,284, jauh lebih besar dari yang diharapkan. Perbedaan ini menjelaskan bahwa ada ketidaksesuaian model teori dengan data sampel atau menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians baik sampel maupun populasi yang diestimasi.
- Probabilitas pada model menghasilkan nilai 0,000 yang tidak memenuhi kriteria $\geq 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa model ini belum memenuhi nilai signifikan sesuai dengan kriteria.
- Nilai CMIN/DF (*the minimum sampel discrepancy function/degree of freedom*) atau disebut *relative χ^2* yang diharapkan adalah $\leq 2,0$. CMIN/DF dari estimasi AMOS sebesar 3,186 menunjukkan bahwa penerimaan model belum memenuhi sesuai dengan kriteria.
- Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), model masih berada di 0,104 dan belum memenuhi nilai $\leq 0,08$ untuk mengkompensasi *chi square* sampel yang besar. Kondisi RMSEA yang berada dalam kriteria *marginal fit* berarti model masih layak diterima.
- Nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) model sebesar 0,770. Walaupun masih mengandung perbedaan matriks kovarians populasi dengan sampel, namun kondisi GFI pada model telah menunjukkan proporsi tertimbang yang mendekati indeks kesesuaian antara kedua matriks kovarian sampel dan populasi.
- Nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), model masih berada di 0,720 dan belum memenuhi tingkat penerimaan yang diharapkan yaitu $> 0,90$ (*adequate model fit*). Kondisi AGFI marginal, model menunjukkan penerimaan yang mendekati nilai cukup baik.

Tabel 10 Uji *Multivariate Outlier*

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
51	116,938	0	0

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 11 Uji *Multikolinearitas* dan Singularitas

Variabel	KT	BK	ES	KP
KT	0,23			
BK	0	0,79		
ES	0	0	0,04	
KP	0,07	0,04	0,03	0,11

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 12 Hasil Uji *Full Model*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut – Off Value</i>	Hasil Model	Ket.
X ² Chi Square	255,264*)	723,284	<i>poor fit</i>
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	<i>poor fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,186	<i>poor fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,104	<i>marginal fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,770	<i>marginal fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,720	<i>marginal fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,773	<i>marginal fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,796	<i>marginal fit</i>

Sumber: Diolah Peneliti

- Nilai TLI (*Tucker Lewis Index*), model masih berada di 0,773 dan belum memenuhi $\geq 0,95$ untuk diterima. TLI marginal berarti model cukup mendekati model *baseline*.
- Nilai CFI (*Comparative Fit Index*), tingkat penerimaan model masih berada di 0,796 dan belum melampaui 0,95. CFI marginal berarti tingkat kecocokan komparatif cukup tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model masih belum sepenuhnya memenuhi kriteria uji *goodness of fit* dengan baik. Meskipun demikian beberapa kriteria yang telah berada di *marginal fit* yang menunjukkan bahwa model teori mendekati kesesuaian dengan model empirisnya. Selanjutnya untuk memenuhi kriteria *goodness of fit* perlu dilakukan modifikasi terhadap model.

Hasil Modifikasi Model

Modifikasi yang dilakukan berupa pengkorelasian pada model terhadap angka mahalanobis yang paling besar. Model dimodifikasi dengan memperhatikan ketentuan yaitu hanya dilakukan antar indikator dalam suatu variabel laten yang sama (Santoso, 2021). Secara ringkas,

modifikasi model disajikan dalam Gambar 3 dan Tabel 11.

Dari Tabel 10 diperoleh tiga kriteria dengan hasil *good fit*, dua kriteria *poor fit*, dan lima kriteria dengan hasil *marginal fit* dengan rincian sebagai berikut.

- Nilai dari *chi square* (χ^2) tabel untuk $p > 0,05$ yang didapat dari *df* sebesar 130 adalah 157,610. *Chi square* hitung sebesar 221,693, sehingga masih ada ketidaksesuaian model teori dengan data sampel atau masih ada perbedaan antara matriks kovarians populasi dan sampel yang diestimasi.
- Nilai probabilitas masih belum memenuhi signifikan sesuai kriteria.
- Nilai CMIN/DF telah memenuhi nilai yang diharapkan yaitu sebesar 1,705. Model diterima dengan baik.
- Nilai RMSEA memenuhi nilai *cut off value* yaitu berada di 0,059. Model layak diterima.
- Nilai GFI model sebesar 0,903. Matriks kovarian sampel dan populasi model sesuai.
- Nilai AGFI model masih berada di 0,859. Model hampir mendekati nilai cukup baik.
- Nilai TLI model berada di 0,923. Nilai ini termasuk *good fit* (Landau, 2018), yang berarti telah sesuai dengan model *baseline*.
- Nilai CFI di 0,942. Nilai ini termasuk *good fit* (Landau:2018), yang berarti telah terdapat tingkat kecocokan komparatif yang tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa model modifikasi cukup diterima baik berdasarkan kriteria uji *goodness of fit*.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 14 menyajikan hasil uji bobot regresi yang dimasukkan dalam persamaan dan gambar berikut.

$$KP = 0,374 ES + 0,136 BK + 0,442 KT + 0,35$$

Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama, yaitu pengaruh layanan digital e-SPM terhadap kinerja pegawai menunjukkan koefisien regresi standar sebesar 0,374 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hipotesis alternatif (H1) dinyatakan diterima apabila nilai probabilitas $< 0,05$. Maka pada Hipotesis 1 dapat disimpulkan bahwa layanan digital eSPM memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua, yaitu pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan koefisien regresi standar sebesar 0,136 dengan probabilitas sebesar 0.028. Hipotesis

Tabel 13 Hasil Uji Modifikasi *Full Model*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut – Off Value</i>	Hasil Model	Ket.
X ² Chi Square	157,610*)	221,693	<i>poor fit</i>
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	<i>poor fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,705	<i>good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	<i>good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,903	<i>good fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,859	<i>marginal fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,923	<i>marginal fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,942	<i>marginal fit</i>

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 14 Uji Bobot Regresi

	<i>Korelasi</i>		<i>Standar Regression</i>	<i>P</i>
KP	<---	ES	0,374	0,000
KP	<---	BK	0,136	0,028
KP	<---	KT	0,442	0,000

Sumber: Diolah Peneliti

alternatif (H2) dinyatakan diterima apabila nilai probabilitas $< 0,05$. Maka pada Hipotesis 2 dapat disimpulkan bahwa beban kerja pegawai memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan koefisien regresi standar sebesar 0,442 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hipotesis alternatif (H3) dinyatakan diterima apabila nilai probabilitas $< 0,05$. Maka pada Hipotesis 3 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Layanan Digital e-SPM Terhadap Kinerja Pegawai

Layanan digital e-SPM pada model penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 sebesar 0,374 atau menjelaskan sebanyak 37,4% pada model struktural (*inner model*). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan layanan digital e-SPM berpengaruh pada kinerja pegawai KPPN pada masa pandemi Covid-19.

Secara umum responden berpendapat bahwa layanan digital eSPM menjadi layanan alternatif yang sangat berguna di masa pandemi Covid-19 dalam rangka menjaga kualitas layanan. Dukungan e-SPM dirasakan tidak hanya terbatas di suatu seksi/bagian tertentu saja namun semua seksi/bagian di KPPN. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa layanan digital e-SPM merupakan titik kulminasi dari serangkaian layanan perbendaharaan yang sudah ada dan mengakomodir kebutuhan tanpa

tatap muka (Arifianto et al., 2020). Kemudahan akses baik tampilan aplikasi dan jaringan dinilai sudah baik. Selain itu, pegawai KPPN merasa mampu dan bersedia menerapkan pelayanan digital melalui e-SPM. Adanya perbaikan juga terhadap kualitas layanan digital akan mengakomodir kebutuhan yang terus berkembang (Arifianto et al., 2020).

Pengaruh layanan digital e-SPM direfleksikan pada model struktural (*outer model*) dimana variabel laten dipengaruhi oleh beberapa indikator seperti keamanan layanan, kegunaan layanan, respon layanan, kecepatan layanan, kemampuan pengguna, kesediaan pengguna, kecepatan pengguna, dan keberlanjutan pengguna. *Indicator reliability* keseluruhan variabel indikator menjelaskan variabel laten telah melampaui *loading factor* yang disyaratkan yaitu 0,40 sehingga tidak ada yang dieliminasi.

Selanjutnya secara keseluruhan terdapat tiga variabel indikator (ES1, ES2, dan ES8) pada variabel laten layanan digital e-SPM memiliki persentase di bawah variabel laten lainnya (<60%). Hasil modifikasi yang dilakukan terhadap model juga menunjukkan ketiga indikator tidak terjadi perubahan persentase signifikan. Dari kondisi ini, indikator ES1, ES2, dan ES8 tidak dapat menjelaskan variabel laten layanan digital e-SPM

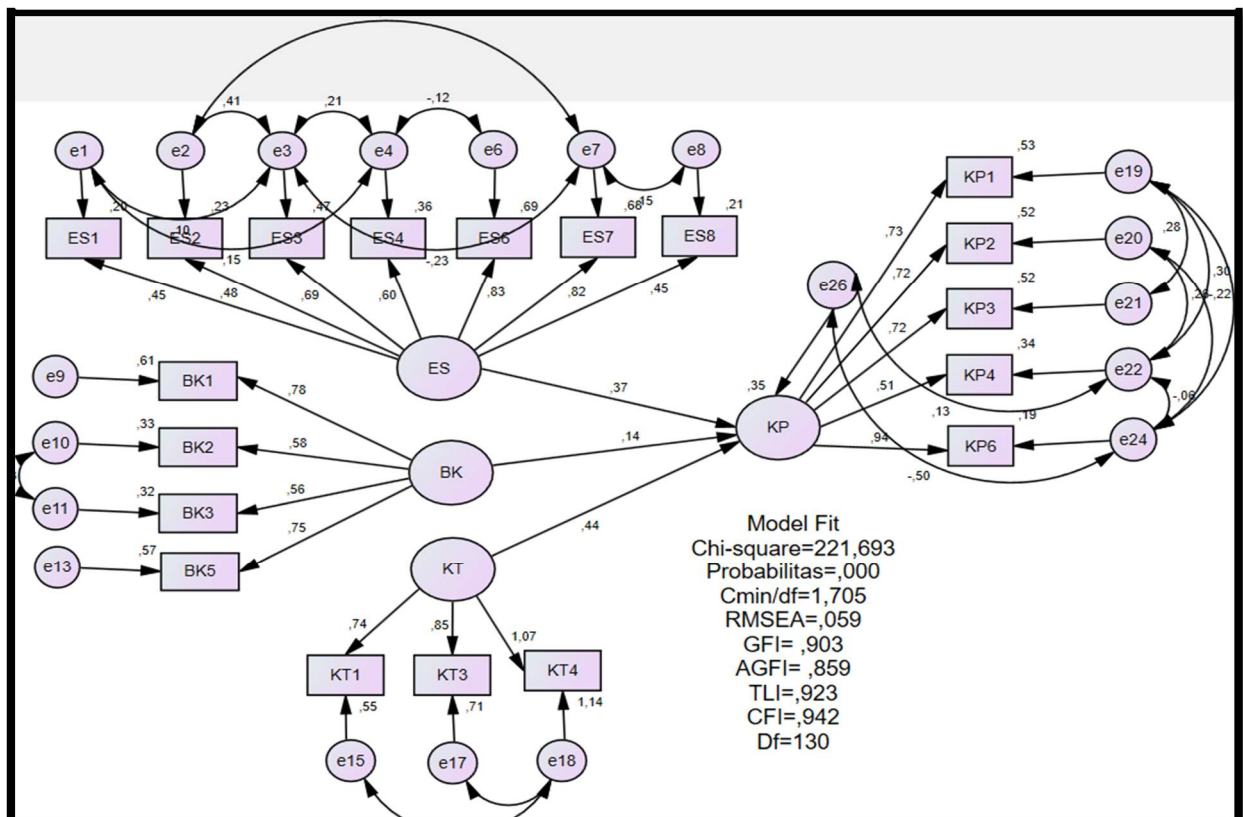
secara kuat. Sementara itu variabel ES3 (respon layanan), ES4 (kecepatan layanan), ES5 (kemampuan pengguna), ES6 (kesediaan pengguna), dan ES7 (kecepatan pengguna) masing-masing dapat dijelaskan variabel laten layanan digital e-SPM diatas 60%.

Pengaruh layanan digital e-SPM terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, yang menyatakan bahwa DJPb dan KPPN dinilai berhasil memberikan jawaban atas permasalahan pembatasan interaksi di masa pandemi Covid-19 terkait pelayanan KPPN (Arifianto et al., 2020). Pemberian layanan yang disesuaikan dengan kondisi saat ini secara empiris terbukti mempengaruhi kinerja pegawai. Sistem pelayanan daring dan pelayanan masyarakat yang sesuai kebutuhan di masa pandemi ini dapat menjaga kinerja karyawan (Wuri & Publik, 2021). Pengembangan sistem daring yang sesuai tugas dan fungsi organisasi dapat meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi secara keseluruhan (Ferza et al., 2020).

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja pada model penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19

Gambar 3 Model Modifikasi



Sumber: Diolah Peneliti

sebesar 0,136 atau menjelaskan sebanyak 13,6% terhadap kinerja pegawai pada model struktural (*inner model*). Keseluruhan indikator dapat menjelaskan variabel laten beban kerja karena memiliki *loading factor* di atas nilai yang dipersyaratkan sebesar 0,4.

Mayoritas pegawai KPPN memerlukan persiapan mental dan aktivitas fisik dalam menyelesaikan pekerjaan di masa pandemi karena keterbatasan infrastruktur teknologi informasi dan prosedur kerja yang memaksa pegawai untuk bekerja di kantor. Sebagian besar responden tidak terlalu merasa kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaan di masa pandemi. Meskipun demikian terjadi peningkatan pekerjaan di luar tugas dan fungsinya berupa penugasan rapat dan pelatihan secara *online* dalam rangka koordinasi dan peningkatan *knowledge* yang kadang kala dilakukan berbarengan secara paralel dengan penyelesaian pekerjaan harian sehingga menimbulkan kelelahan bagi pegawai KPPN.

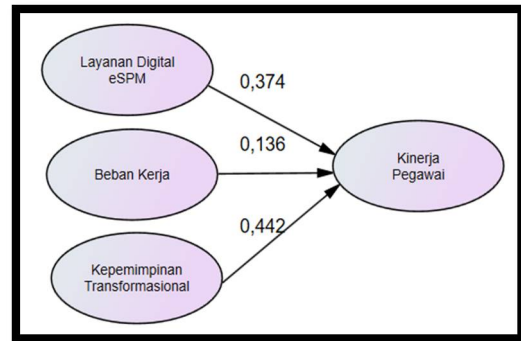
Berdasarkan Gambar 2, indikator: BK1 (kebutuhan mental), BK2 (kebutuhan fisik), BK3 (kebutuhan waktu), dan BK5 (usaha) masing-masing dapat dijelaskan oleh variabel laten beban kerja diatas 60%. Namun pada model modifikasi pada gambar 3 menunjukkan BK2 dan BK3 dijelaskan oleh variabel laten beban kerja kurang dari 60%. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan saling mempengaruhi antara vector residual (*unexpected variance*) dari kedua indikator.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian lainnya yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM di Kabupaten Tulungagung (Farida & Kholidah, 2021) dan PT. Sabar Ganda Manado (Tjiabrata et al., 2017). Penelitian lainnya secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Adityawarman et al., 2016; Nabawi, 2019). Namun terdapat penelitian yang menyimpulkan hasil yang berbeda dengan penelitian di atas dimana terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari beban kerja terhadap kinerja pegawai PT Jiwasraya Manado (Rolos et al., 2018).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional pada model penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 sebesar 0,442 atau menjelaskan sebanyak 44,2% terhadap kinerja pegawai pada model struktural (*inner model*). Keseluruhan indikator dapat menjelaskan variabel laten kepemimpinan transformasional karena memiliki

Gambar 4 Diagram Jalur Pengaruh Variabel



Sumber: Diolah Peneliti

loading factor di atas nilai yang dipersyaratkan sebesar 0,4.

Mayoritas pegawai KPPN setuju bahwa pimpinan menjadi contoh dalam bertindak, berperilaku, dan berkomitmen untuk organisasi, pimpinan memberikan motivasi dan inspirasi terkait upaya pencapaian tujuan organisasi, dan pimpinan memberikan keleluasaan untuk berpendapat, berinovasi, dan berkreasi untuk organisasi di masa pandemi Covid-19. Meskipun demikian, sebanyak kurang dari 2% pegawai KPPN beranggapan bahwa ada pimpinan yang belum memberikan contoh, motivasi, dan keleluasaan untuk berinovasi sesuai yang diharapkan.

Indikator KT1 (*idealized influenced*), KT2 (*inspiration motivational*), KT3 (*intellectual stimulation*), dan KT4 (*individual consideration*) sebagaimana terdapat pada gambar 2 menunjukkan keseluruhan indikator dapat di dijelaskan variabel laten kepemimpinan transformasional masing-masing lebih dari 70%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dominan pada KPPN dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai KPPN secara lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan adanya pengaruh positif signifikan dari kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja pegawai (Johan et al., 2014). Namun penting untuk memperkuat kemampuan dan meningkatkan kepercayaan bawahan kepada pimpinan (Kharis, 2015; Mondiani, 2012; Pambudi et al., 2016). Hasil penelitian yang berbeda menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan (Tri Cahyono et al., 2014)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut: [1] Layanan digital e-SPM berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19 dengan proporsi 37,4% dari keseluruhan model penelitian (*inner model*). Digitalisasi layanan e-SPM merupakan inovasi dalam mempertahankan kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19. [2] Beban kerja secara empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19 dengan proporsi 13,6% dari keseluruhan model (*inner model*). Keberadaan layanan digital e-SPM selama *physical distancing* menambah beban kerja pegawai KPPN. [3] Kepemimpinan transformasional secara empiris berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di masa pandemi Covid-19 dengan proporsi 44,2% dari keseluruhan model. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh cukup besar bagi pegawai KPPN dalam bertindak dan berkomitmen di masa pandemi Covid-19. Pemberian motivasi dan inspirasi serta keleluasaan berpendapat dan berkreasi juga cukup dirasakan dalam penyelesaian pekerjaan terutama dengan adanya penyesuaian lingkungan kerja dengan kebijakan protokol kesehatan selama pandemi Covid-19.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dijumpai, yaitu: [1] Lingkup penelitian mencakup KPPN pada dua Kanwil Ditjen Perbendaharaan, yaitu Kanwil DJPb Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Kalimantan Tengah, [2] Sebanyak 95% model penelitian sudah dijelaskan oleh tiga variabel laten eksogen yaitu: layanan digital e-SPM, beban kerja, dan kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan variabel laten endogen kinerja pegawai KPPN selama pandemi Covid-19. Perlu penyempurnaan dengan mencari variabel laten eksogen lainnya, dan [3] Penelitian ini dilakukan pada masa pandemi Covid-19, sejalan dengan penerapan layanan digital e-SPM. Oleh karena itu, perlu memperdalam penelitian yang melihat perbedaan kinerja organisasi sebelum dan sesuai penerapan digital e-SPM.

Beberapa saran pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang mengambil topik penelitian yang serupa antara lain: [1] Menyempurnakan model dengan menambahkan variabel laten lainnya, misalnya motivasi kerja, budaya, dan komitmen organisasi, dan [2] Melakukan pengujian lanjutan yang dapat membedakan kinerja pegawai sebelum dan sesudah pandemi Covid-19 dengan variabel moderasi penerapan digital dari aplikasi SAKTI.

REFERENSI

Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant validity assessment: Use of fornell & larcker criterion versus htmt criterion. *Journal of Physics: Conference*

Series, 890(1), 012163.
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>

- Achyana, M., & Sidiq, S. S. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja room attendant di Grand Jatra Hotel Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(2), 1–12. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/11474>
- Adityawarman, Y., Sanim, B., & Sinaga, B. M. (2016). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 34. <https://doi.org/10.29244/JMO.V6I1.12182>
- Akhmadi, M. H. (2017). Peran digital repository dalam penelitian bidang keuangan negara. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 1(1), 10–14. <https://doi.org/10.31092/JMKP.V1I1.21>
- Andreani, F. (2007). Customer relationship management (CRM) dan aplikasinya dalam industri manufaktur dan jasa. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 2(2), 81–89. <https://doi.org/10.9744/PEMASARAN.2.2>
- Arifiyanto, C. F., Hasanudin, M. H., & Hasanudin, M. H. (2020). Pengaruh kualitas layanan yang diterima daring (PeSQ) terhadap E-satisfaction yang dimediasi oleh kepercayaan daring atas layanan daring pada implementasi e-SPM. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 5(4), 243–354. <https://doi.org/10.33105/itrev.v5i4.238>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Pengaruh kesiapan untuk berubah di masa pandemi Covid-19: Apa yang dibutuhkan pemimpin untuk menjaga kinerja. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/10.24903/JE.V9I2.932>
- Awan, A. G., & Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1). www.iiste.org
- Bahri, S. (2016). Pengaruh pengembangan karier dan kompetensi terhadap produktivitas kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai Dinas PU Bina Marga wilayah kerja Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 21–50. <https://doi.org/10.35908/JEG.V1I1.84>
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual

- decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651–663. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.06.008>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publication. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass+dan+Avolio+\(1994\)&ots=aTuX0bAmMJ&sig=2wJUJBMU1UoWB2enLejwgXMQ4yk&redir_esc=y#v=onepage&q=Bass+dan+Avolio+\(1994\)&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=_z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass+dan+Avolio+(1994)&ots=aTuX0bAmMJ&sig=2wJUJBMU1UoWB2enLejwgXMQ4yk&redir_esc=y#v=onepage&q=Bass+dan+Avolio+(1994)&f=false)
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjono, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.
- Farida, E., & Kholidah, N. R. J. (2021). Pengaruh human relationship dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ecogen*, 4(1), 133. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v4i1.11039>
- Ferza, R., Gunawan, E. N., Purwadi, P., Suhendra, A., & Harefa, H. Y. (2020). Upaya Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri dalam meningkatkan kinerja di era revolusi industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pakar* 1–6. <https://doi.org/10.25105/pakar.v0i0.6923>
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The Impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.
- Handoko, H., Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)*, 11(1). <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39978>
- Salsabila, U. H., Sari, L. I., Lathif, K. H., Lestari, A. P., & Ayuning, A. (2020). Peran teknologi dalam pembelajaran di masa pandemi Covid-19. *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan*, 17(2), 188–198. <https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v17i2.138>
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. *Advances in Psychology*, 52(C), 139–183. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62386-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62386-9)
- Haryono, S. (2014). Mengenal metode structural equation modeling (SEM) untuk penelitian manajemen menggunakan AMOS. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE YPN* 7(1), 23–34. <https://www.stieypn.ac.id/jurnal/mengenal-metode-structural-equation-modeling-sem-untuk-penelitian-manajemen-menggunakan-amos-18-00/>
- Husnayaini, D. S., & Subektie, R. W. (2020). Evaluasi inovasi sistem pelayanan publik Provinsi Yogyakarta untuk menghadapi masa new normal. *Civil Service Journal*, 14(2 November), 41–51. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/280>
- Johan, R., Tucunan, A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/8084>
- Kementerian Keuangan. (2010). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 250/PMK.05/2010*. Kementerian Keuangan. <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2010/250~PMK.05~2010Per.htm>
- Kharis, I. (Indra). (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 20(1), 85674. <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.CSS>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Q61ECgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=kline+2015+sem&ots=jFij4pzfok&sig=oKFjv8safd75M6Ty4zC69_lz6WU&redir_esc=y#v=onepage&q=kline+2015+sem&f=false
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (2016). Determining sample size for research activities. *Sage Journal*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Landau, S. N. (2018). *Pengaruh penggunaan teknologi informasi, keahlian pemakai dan intensitas pemakaian terhadap kualitas informasi akuntansi pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Kota Medan*. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/5655>
- Lubis, P. K. D. (2012). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediating di lingkungan dinas penataan ruang dan*

- pemukiman Provinsi Sumatera Utara*.
<https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/35488>
- Minto, W. (2016). Mudah cepat tepat penggunaan tools amos dalam aplikasi (SEM). *UPN Jatim*.
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 46–54.
<https://doi.org/10.14710/JAB.V1I1.4317>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nurwullan, E., & Tinaprilla, N. (2015). Aplikasi partial least square dalam pengujian implikasi jaringan kerjasama dan inovasi usaha mikro kecil pengolahan kedelai. *Informatika Pertanian*, 24(2), 205–214.
- Pambudi, D. S. (Didit), Mukzam, M. D. (Mochammad), & Nurtjahjono, G. E. (Gunawan). (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 39(1), 164–171. <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.CSS>
- Ramadhan, R., Tama, I. P., & Efranto, R. Y. (2014). Analisa beban kerja dengan menggunakan work sampling dan nasa-tlx untuk menentukan jumlah operator (Studi Kasus: PT XYZ). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 2(5), 926-973.
<http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/142>
- Rares, O. D. (2014). Measuring perceived service quality offline vs. online: A new PeSQ Conceptual Model. *Procedia Economics and Finance*, 15, 538–551.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00505-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00505-X)
- Rolos, J., Sambul, S., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(004), 19–27.
<https://doi.org/10.35797/jab.6.004.2018.21074.19-27>
- Santoso, S. (2021). Analisis structural equation modelling (SEM) menggunakan AMOS 26. In *ICB Research Reports* (Issue 9). Elex Media Komputindo.
- <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/169875/slug/analisis-structural-equation-modelling-sem-menggunakan-amos-26.html>
- Shalahuddin, S. (Shalahuddin). (2015). Karakteristik kepemimpinan transformasional. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6, 56599.
<https://doi.org/10.0/CSS/ALL.CSS>
- Stolovitch, H. D., Keeps, E. J., & Rodrigue, D. (1995). Skill sets for the human performance technologist. *Performance Improvement Quarterly*, 8(2), 40–67.
<https://doi.org/10.1111/J.1937-8327.1995.TB00671.X>
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tarwaka. (2016). *Dasar-dasar keselamatan kerja serta pencegahan kecelakaan di tempat kerja*. Surakarta: Harapan Offset.
- Tjiabrata, F. R., Lumanauw, B. ., & Dotulong, L. O. . (2017). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2), 1570–1580.
<https://doi.org/10.35794/EMBA.V5I2.16227>
- Wuri, J., & Publik, P. (2021). Kinerja pegawai dalam pelayanan publik di era covid-19 (Studi di Kecamatan Langowan Barat Kabupaten Minahasa). *Jurnal Politico*, 10(4).

LAMPIRAN

1. Detail kuesioner

No	Indikator	Pernyataan
1	Keamanan layanan	Saya merasa bahwa pelayanan digital menggunakan espm sangat aman di masa pandemi Covid-19.
2	Kegunaan layanan	Saya merasa bahwa pelayanan digital menggunakan espm sangat berguna di masa pandemi Covid-19.
3	Respons layanan	Saya merasa bahwa pelayanan digital espm sangat mendukung penyelesaian pekerjaan kppn di masa pandemi Covid-19.
4	Kecepatan layanan	Saya merasa bahwa pelayanan digital e-SPM mudah diakses (kecepatan akses jaringan) di masa pandemi Covid-19.
5	Kemampuan pengguna	Saya merasa mampu memberikan pelayanan digital e-SPM di masa pandemi Covid-19, apabila saya mendapat tugas tersebut.
6	Kesediaan pengguna	Saya bersedia memberikan pelayanan digital e-SPM terbaik di masa pandemi Covid-19, apabila saya mendapat tugas tersebut.
7	Kecepatan pengguna	Saya merasa mampu memberikan pelayanan digital e-SPM yang cepat di masa pandemi Covid-19, apabila saya mendapat tugas tersebut
8	Keberlanjutan pengguna	Saya merasa pelayanan digital e-SPM layak terus dikembangkan di masa pandemi Covid-19 dan masa yang akan datang.
9	Kebutuhan mental	Saya sangat membutuhkan persiapan mental yang kompleks untuk menyelesaikan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
10	Kebutuhan fisik	Saya harus melakukan banyak aktivitas fisik untuk menyelesaikan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
11	Kebutuhan waktu	Saya merasa sangat kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu di masa pandemi Covid-19.
12	Performa	Saya berhasil mencapai seluruh (100%) target yang ditetapkan kepada saya di masa pandemi Covid-19.
13	Usaha	Saya sangat membutuhkan persiapan fisik dan mental untuk menyelesaikan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
14	Tingkat frustrasi	Saya merasa sangat aman dalam menyelesaikan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
15	<i>Idealized influence</i>	Saya merasa pimpinan menjadi contoh dalam bertindak, berperilaku dan berkomitmen untuk organisasi di masa pandemi Covid-19.
16	<i>Inspirational motivation</i>	Saya merasa pimpinan memberikan motivasi dan inspirasi tentang upaya untuk pencapaian tujuan organisasi di masa pandemi Covid-19.
17	<i>Intellectual stimulation</i>	Saya merasa pimpinan memberikan keleluasaan untuk berpendapat, berinovasi dan berkreasi untuk organisasi di masa pandemi Covid-19
18	<i>Individual consideration</i>	Saya merasa pimpinan memberikan perhatian yang baik terhadap kebutuhan pegawai untuk mengembangkan diri (baik melalui diklat, tugas belajar dll) di masa pandemi Covid-19.
19	Kesesuaian tugas dengan keunikan model kerja	Saya sangat memahami dan mempunyai rencana kerja (<i>job desk</i> dan SOP) yang jelas di masa pandemi Covid-19.
20	Ketepatan waktu penyelesaian masalah	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik di masa pandemi Covid-19.
21	Kemudahan evaluasi pekerjaan	Saya mempunyai pedoman (<i>job desk</i> , <i>sop</i> , <i>target</i>) yang jelas dalam penyelesaian pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
22	Kesesuaian pendidikan dan pengalaman	Saya memiliki pengalaman maupun pendidikan yang sangat sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
23	Pencapaian penyederhanaan pekerjaan	Saya merasa mampu mengatur waktu dan pekerjaan saya di masa pandemi Covid-19.
24	Loyalitas dan membantu rekan kerja	Saya bersedia membantu dalam proses penyelesaian pekerjaan rekan/atasan/bawahan saya di masa pandemi Covid-19.
25	Kemampuan bekerjasama	Saya merasa mampu berpartisipasi dan bekerja dalam kelompok/tim di masa pandemi Covid-19.

2. Hasil responden yang didapat dari kuesioner

Respon	Sangat tidak setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Netral (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)	Total
ES1	0%	0%	3%	12%	85%	100%
ES2	0%	0%	2%	7%	91%	100%
ES3	0%	0%	1%	9%	90%	100%
ES4	0%	0%	5%	22%	73%	100%
ES5	0%	0%	1%	13%	86%	100%
ES6	0%	0%	0%	11%	89%	100%
ES7	0%	0%	1%	13%	86%	100%
ES8	1%	0%	1%	14%	84%	100%
BK1	5%	9%	10%	25%	50%	100%
BK2	6%	14%	23%	23%	34%	100%
BK3	18%	20%	20%	20%	21%	100%
BK4	0%	0%	2%	28%	69%	100%
BK5	3%	9%	11%	26%	51%	100%
BK6	1%	3%	16%	33%	47%	100%
KT1	0%	1%	3%	20%	76%	100%
KT2	0%	2%	4%	18%	77%	100%
KT3	0%	1%	4%	22%	72%	100%
KT4	0%	0%	5%	24%	71%	100%
KP1	0%	0%	1%	28%	71%	100%
KP2	0%	0%	1%	22%	77%	100%
KP3	0%	0%	1%	19%	80%	100%
KP4	0%	0%	4%	28%	68%	100%
KP5	0%	1%	6%	28%	65%	100%
KP6	0%	0%	4%	21%	74%	100%
KP7	0%	0%	2%	15%	82%	100%