



**PENGARUH WFH DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Imam Saroni*

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Surabaya
Imam.saroni@kemenkeu.go.id

Aryana Satrya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Jakarta
aryana@ui.ac.id

Sri Listyarini

Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Terbuka, Jakarta
listyarini@ecampus.ut.ac.id

*Alamat Korespondensi: imam.saroni@kemenkeu.go.id

ABSTRACT

Due to the objectives of bureaucratic reform in all sectors and the Covid-19 pandemic situation, the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia has 'accelerated' the implementation of the 'New Thinking of Working' (NTOW) in all organizational units, including the Regional Office of the Directorate of Finance of East Java Province, to improve employee performance, especially during the epidemic. NTOW should be accelerated. Previous research has shown that many work-from-home (WFH) implementations and transformational leadership styles can improve Employee Performance. In this case, researchers used online methods and relevant methods. Using online methods and in-person interviews with HR managers of the units, a survey of 152 employees within FinanceGov was conducted [A1] [A2] The purpose of this study was to analyze the extent to which the impact of work-from-home (WFH) and transformational leadership styles, mediated by job satisfaction, can improve employee performance through mediating job satisfaction. Performance through the mediation of job satisfaction. This study utilizes Structural Equation Modeling (SEM) through the Partial Least Squares (PLS) approach, facilitated by the SMARTPLS software. The results of this study indicate that Working at Home (WFH) and Transformational Leadership Style have an effect on Employee Performance and Job Satisfaction acts as a mediating variable that strengthens the impact of Working at Home (WFH) and Transformational Leadership Style on Employee Performance. Based on these findings, this study recommends the establishment of a more transparent and equitable allocation system for WFO/WFH to provide soft skills for direct leaders to be role models for employees, and to provide virtual capacity building to improve employee performance.

Keywords: Work From Home, Leadership Style, Transformasion, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Sejalan dengan cita-cita reformasi birokrasi di semua sektor dan situasi pandemi Covid-19, Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah "mempercepat" penerapan New Thinking of Working (NTOW) di semua unit organisasi, termasuk Kantor Wilayah Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur, untuk meningkatkan kinerja staf, terutama selama wabah. Laju NTOW harus dipercepat. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa banyak implementasi *work from home* (WFH) dan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, para peneliti menggunakan metode online dan pendekatan terkait. 152 karyawan di dalam *FinanceGov* disurvei menggunakan metode online dan wawancara dengan manajer sumber daya manusia di setiap unit [A1] [A2]. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana efek bekerja dari rumah (WFH) dan perubahan gaya manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Peningkatan kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) dan menggunakan aplikasi SMARTPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work from home* (WFH) dan perubahan gaya manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai

variabel mediasi yang meningkatkan dampak *work from home* (WFH) serta gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini merekomendasikan untuk membuat alokasi WFO/WFH yang lebih transparan dan adil, memberikan *soft skill* kepada pemimpin langsung untuk menjadi panutan bagi karyawan, dan memberikan peningkatan kapasitas secara virtual untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Bekerja dari Rumah, *Employee Performance*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja

KLASIFIKASI JEL:
M540

CARA MENGUTIP:

Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh WFH dan transformational leadership terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Indonesia Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 8(3), 251-269.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2017, *World Economic GlobalRisk* mengungkapkan bahwa revolusi industri 4.0 berpotensi untuk meningkatkan standar hidup dan pendapatan semua orang (Savitri, 2019). Organisasi dan bisnis perlu memahami cara menyesuaikan diri terhadap perubahan dan berupaya meningkatkan inovasi untuk memaksimalkan pemanfaatannya. Langkah tersebut penting supaya bisnis dan organisasi tetap stabil, tidak terpengaruh, dan menghindari ekspektasi harapan pertumbuhan yang tidak realistis seiring dengan era globalisasi (Novitasari, & Asbani, 2020).

Aparatur sipil negara (ASN) bertugas untuk melindungi masyarakat dan diharapkan untuk memberikan kinerja yang terbaik dalam pelaksanaan reformasi birokrasi beberapa tahun yang lalu. Wangsaatmaja (2019) menekankan bahwa tantangan utama dalam penilaian kinerja saat ini adalah ketika kinerja yang seharusnya baik tidak sesuai dengan harapan. Selain itu, Wangsaatmaja (2019) mengklaim Indonesia menempati urutan ke-77 dari 119 negara berdasarkan hasil *global talent competitiveness index* (GTCI) tahun 2018 dengan skor 38,04, sehingga peningkatan kinerja ASN menjadi kebutuhan mutlak yang harus dilakukan oleh pemerintah. Terlepas dari fenomena tersebut, pemerintah terus meningkatkan fokusnya pada tiga pilar pembangunan manusia. **Pertama**, layanan dasar dan jaminan sosial; **kedua**, mempersiapkan peningkatan mutu kepegawaian yang kompeten; dan **ketiga**, mendorong pengembangan karakter nasional. Untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja yang kompetitif, *FinanceGov* didukung oleh fasilitas teknologi digital yang canggih seperti Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), dan aplikasi Dokumentasi Layanan Elektronik (Nadine). Direktur Eksekutif *FinanceGov* juga akan mengimplementasikan hal ini melalui program *New Thinkings of Working* (NTOW).

Gagasan itu kemudian menjadi IS RBTK (Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Inovasi Kelembagaan 2019). Penegasan ini didukung oleh data dari Driyantini, E., Pramukaningtyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020) yang menyatakan bahwa *FinanceGov* saat ini sedang memberlakukan kebijakan *work-from-home* (WFH). Berdasarkan hal tersebut, diharapkan akan adanya penelitian baru tentang produktivitas organisasi dan praktik manajemen. Indeks kepuasan masyarakat (IKM) atas kinerja layanan kantor *FinanceGov* merupakan satu-satunya ukuran terpenting dari kinerja karyawan di unit *FinanceGov* dalam hal penyediaan materi informasi kepada pemangku kepentingan

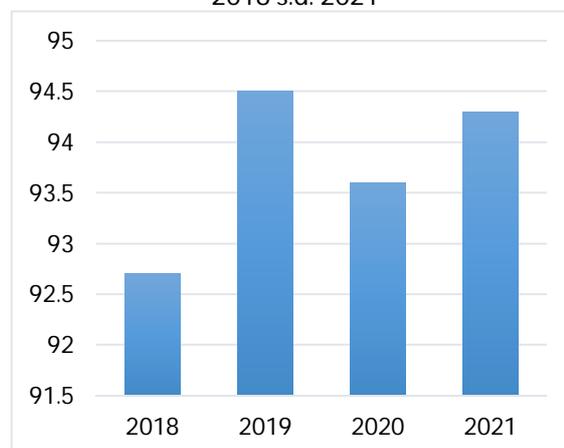
PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Implementasi bekerja dari rumah dan gaya kepemimpinan transformasional yang optimal mampu meningkatkan *employee performance* sehingga hal ini penting bagi pembuat kebijakan dalam organisasi tersebut.
- Pengaturan jadwal WFO/WFH secara transparan, pelatihan *soft skill* kepemimpinan bagi atasan-langsung, serta pengoptimalan saluran *treasury well being program* diharapkan akan lebih meningkatkan *employee performance* pada organisasi tersebut.

eksternal (*stakeholder*). IKM diukur setiap tahun dengan review layanan terkait penarikan dana APBN, serta layanan konsultasi dan konsultasi, layanan verifikasi setoran, layanan *cost matching* APBN, dan layanan infrastruktur. Selanjutnya Gambar 1 menunjukkan kinerja IKM dalam layanan *FinanceGov* periode 2018-2021. Pada tahun 2020, kepuasan tampaknya mengalami penurunan sebesar 0,85 persen. Salah satu alasan yang pasti adalah pengenalan kebijakan baru, *Work From Home* (WFH), yang merupakan bagian dari *New Thinking of Working* (NTOW).

Seperti yang telah diketahui, penerapan *New Thinking of Working* (NTOW) bertujuan untuk mengubah pola pikir dan tindakan yang menjadi bagian dari institusi dan budaya nasional. Penerapan ini membutuhkan keseimbangan antara pembangunan infrastruktur dan sumber daya manusia untuk saling melengkapi. Adapun unsur lainnya seperti IT, organisasi, personalia dan proses bisnis juga harus dipersiapkan sebaik mungkin. Manajemen atas (*top management*) dituntut mampu mengembangkan kemampuan *middle manager*

Gambar 1 Persentase Indeks Kepuasan Masyarakat atas Kinerja Layanan Kantor *FinanceGov* Tahun 2018 s.d. 2021



Sumber: Diolah Peneliti

maupun karyawan *FinanceGov* secara efektif menyelaraskan, mengelola, dan jika diperlukan mengimplementasikan perubahan budaya, yang dapat terjadi secara efektif melalui praktik manajemen yang tepat. Buil et al. (2019) lebih lanjut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang di dalamnya mencerminkan perilaku/kebiasaan, tujuan, dan aspirasi karyawan. Ini adalah model kepemimpinan yang memungkinkan karyawan mengelola kepentingan pribadi mereka dengan mengubahnya, sehingga memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan variabel yang memengaruhi kinerja karyawan. Onyemah et al. (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja mengacu pada keadaan emosi yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja. Selain hal itu, kepuasan kerja juga diharapkan mampu menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan guna mengetahui penyebab penurunan *employee performance* pada unit kerja tersebut. Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, maka peneliti membuat kuesioner terbuka untuk pendahuluan penelitian kepada sepuluh orang karyawan dari unit *FinanceGov* seperti terlihat pada Tabel 1.

Dari hasil di atas dapat dianalisis serta disimpulkan sementara bahwa terdapat beberapa alasan mengapa penerapan *work from home* dan kepemimpinan transformasional di unit *FinanceGov* tidak berjalan sebagaimana mestinya secara maksimal, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Berikutnya, efek menurunnya efektivitas organisasi sering dikaitkan dengan keadaan *employee performance* yang juga cenderung relatif menurun. Hal ini didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepribadian/tugas mereka sendiri, yang kemudian tercermin dalam kepuasan kerja karyawan. Apalagi di masa pandemi Covid-19, peran kepuasan kerja sangat penting karena karyawan harus beradaptasi dengan sistem kerja

baru yang fleksibel, *work from home* (WFH), yang memberikan fleksibilitas jam kerja. Pekerjaan kantor selama jam kantor. Serta sebagian waktunya juga bisa dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan rumah tangga. Sehingga dengan penerapan WFH yang efektif diharapkan karyawan memiliki kemampuan mengatur waktu penyelesaian pekerjaan secara tegas serta mendapat dukungan dari pimpinan/atasan yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mendorong kepuasan kerja karyawan tersebut dalam sistem kerja baru yang ditetapkan pemerintah, terutama selama pandemi Covid-19. Berawal dari penafsiran istilah-istilah tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji efektivitas bekerja di rumah, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap efisiensi kerja karyawan dan peran mediasi kepuasan kerja dalam entitas *FinanceGov* yang dimaksud. Berdasarkan isu-isu tersebut, rumusan masalah pada penelitian ini diwujudkan dalam pertanyaan penelitian berikut: [1] Apakah variabel *bekerja dari rumah* memengaruhi *employee performance* pada kantor *FinanceGov*? [2] Apakah variabel *bekerja dari rumah* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di kantor *FinanceGov*? [3] Apakah variabel perubahan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor *FinanceGov*? [4] Apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kantor *FinanceGov*? [5] Apakah variabel kepuasan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor *FinanceGov*?

Selanjutnya tujuan dalam penelitian ini antara lain: [1] Menganalisis efektivitas pengaruh *bekerja dari rumah* terhadap *employee performance* pada kantor *FinanceGov*; [2] Menganalisis efektivitas pengaruh *bekerja dari rumah* terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor *FinanceGov*; [3] Menganalisis efektivitas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* pada kantor *FinanceGov*; [4] Menganalisis efektivitas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor *FinanceGov*;

Tabel 1 Hasil Survei Pendahuluan Penelitian pada Responden Acak unit *FinanceGov*

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

Sumber: Diolah Peneliti

dan [5] Menganalisis efektivitas pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *employee performance* pada kantor *FinanceGov*.

STUDI LITERATUR

Kajian Teori

Menurut pendapat dari Van Dooren et al. (2015), *performance* dapat dimaknai sebagai *output* dan *outcome* pada proses produksi maupun pekerjaan tertentu yang telah ditentukan oleh organisasi. Sementara itu, Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan kegiatan sebagai perilaku yang mengarah pada pencapaian hasil. Sementara itu, Shields (2016) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah *output* yang dihasilkan dari perilaku atau *input* pekerjaan yang dilakukan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Menurut Kasmir (2018) kinerja mengacu pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu dan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja. Menurut Nasution & Rosanti (2020), kinerja karyawan atau *employee performance* merupakan tingkat pencapaian mengenai gambaran yang didapatkan karyawan dalam kebijakannya mengenai program yang dilaksanakan guna rencana strategis organisasi dalam pelaksanaan tujuan, sasaran serta visi dan misi. Berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja mempunyai makna juga berupa kuantitas atau kualitas pada perusahaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya.

Mungkasa (2020) menyebutkan bahwa implementasi *work from home* (WFH) merupakan contoh praktek *telecommuting* (bekerja jarak jauh), yang biasa dalam dunia kerja serta tata kota. Skema ini sebetulnya dapat dijalankan pada situasi normal bukan hanya kondisi pandemi seperti saat ini saja, sehingga diharapkan seluruh masyarakat memahami, mengantisipasi dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap konsep ini. Skema ini diharapkan menjadi bagian *new normal* dari kehidupan keseharian kita sehingga implementasi *telecommuting* menjadi suatu keniscayaan. Lebih lanjut menurut Nasution & Rosanti (2020) menyebutkan bahwa istilah bekerja jarak jauh pertama kali muncul pada tahun 1950 oleh Norbert Wiener berjudul "*The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society*" yang menciptakan istilah *telework* (istilah yang populer di Eropa sampai saat ini). Selanjutnya pada tahun 1974, istilah '*telecommute*' dipergunakan pertama kali dalam laporan *University of Southern California* yang

berfokus pada proyek pengurangan lalu lintas jam puncak yang dibiayai oleh the *National Science Foundation*. Beberapa perusahaan di Jepang telah menerapkan bekerja jarak jauh ketika mulai menjadi bagian dari bisnis setelah tahun 1995, sementara pemerintahan Jepang sendiri baru memulai implementasi secara resmi pada tahun 1998, dan berdasarkan survei oleh RIETI, hanya kurang dari 105 perusahaan Jepang yang menerapkan bekerja jarak jauh pada tahun 2019 (Morikawa, 2020). Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bekerja dari rumah mempunyai pengertian melakukan pekerjaan/pengutusan kantor yang biasa dilakukan di kantor, menjadi dikerjakan di rumah. Selanjutnya menurut Buil et al. (2019), gaya kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang mampu *manage* keinginan atau keinginan staf melalui metode yang dapat mengubah perilaku, keinginan, maupun minat staf sehingga mampu memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi, sehingga gaya kepemimpinan seperti ini merupakan paradigma yang populer pada era kekinian. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional (gaya kepemimpinan transformasional) mengacu pada pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam memotivasi karyawannya serta bertujuan untuk meningkatkan ekspektasi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menyebabkan perubahan dalam manajemen organisasi yang efektif. Buil et al. (2019) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional yang menggunakan metode gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memiliki empat perilaku antara lain pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulan intelektual, serta pertimbangan pribadi.

Demikianlah beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional (gaya kepemimpinan transformasional) mempunyai keahlian untuk *manage* unit organisasi melalui visi ke depan sehingga memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab dalam pencapaian visi organisasi, tentunya hal ini juga menarik untuk diteliti karena gaya kepemimpinan akan memengaruhi kesuksesan pencapaian visi misi dari organisasi. Nasurdin et al. (2020) menyebutkan bahwa *job satisfaction* mengacu pada tingkat kesukaan karyawan terhadap pekerjaannya, dapat disebut juga perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang ditugaskannya. Lebih lanjut menurut Mwesigwa et al. (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara sederhana dapat diartikan seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya di mana karyawan yang lebih bahagia dengan pekerjaan yang ditugaskannya, serta akan lebih produktif, inovatif, berkembang,

dan membawa perubahan yang positif bagi organisasinya. Menurut Arda (2017) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu kondisi emosional perilaku para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diembannya dilakukan secara menyenangkan atau tidak menyenangkan. Dari beberapa pengertian tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah ukuran tingkat kepuasan karyawan terhadap jenis pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, dan pengawasan yang diperoleh dari pimpinannya.

Penelitian Terdahulu

Pengaruh Bekerja dari Rumah (WFH) Terhadap Employee Performance: Pada berbagai studi variabel *bekerja dari rumah* mempunyai rata-rata kesimpulan memberikan pengaruh positif signifikan pada *employee performance* utamanya di saat pandemi Covid-19. Narayanamurthy & Tortorella (2021) melakukan penelitian terhadap 558 pekerja di India mengemukakan bahwa model pelaksanaan pekerjaan di masa pandemi Covid-19, seperti bekerja dari rumah dan rapat virtual, menunjukkan dampak langsung pada kinerja karyawan, sehingga *telecommuting* tampaknya berdampak positif pada kinerja karyawan karena teknologi memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya secara efisien. Giovanis (2018) juga melakukan penelitian 150 pekerja profesional selama tahun 2004 dan tahun 2011 di negara Inggris menemukan bahwa bekerja dari rumah, *teleworking* maupun *flexible working arrangements* (FWA) mempunyai dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Martin & MacDonnell (2012) juga melakukan penelitian *review* dan meta analisis dari 32 korelasi dari studi empiris menemukan bahwa ada hubungan kecil tapi positif antara *telework* dan hasil organisasi. Berdasarkan rujukan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Narayanamurthy & Tortorella (2021), Giovanis (2018), Martin & MacDonnell (2012), maupun Sultana et al. (2021) mayoritas jurnal rujukan menyebutkan bahwa bekerja dari rumah memiliki dampak positif dan signifikan karyawan *employee performance* maka penulis mengambil hipotesis bahwa bekerja dari rumah (WFH) berdampak positif pada kinerja karyawan.

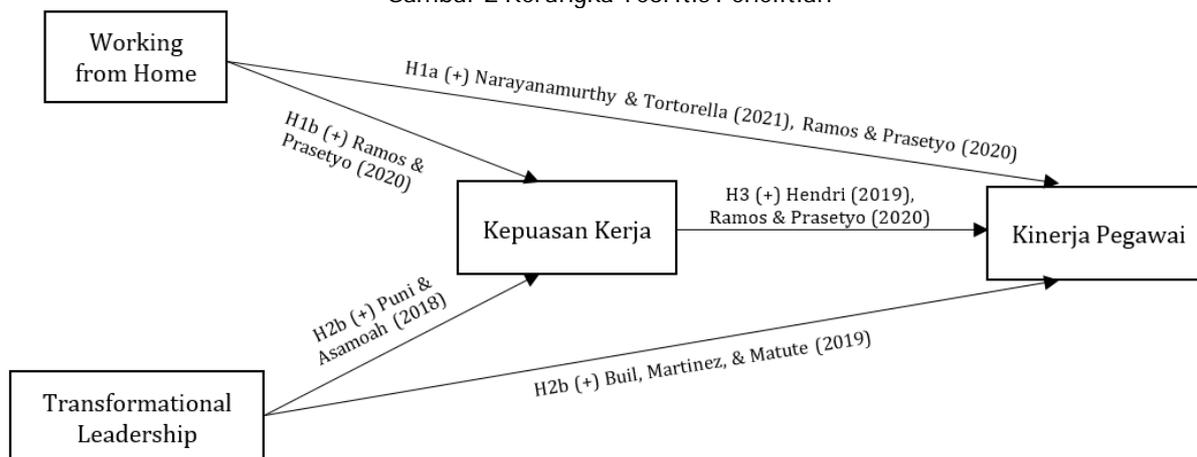
Pengaruh Bekerja dari Rumah (WFH) Terhadap Kepuasan Kerja: Dalam beberapa penelitian variabel *home office* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja contohnya pada penelitian Ramos & Prasetyo (2020) yang menyatakan bahwa bekerja di rumah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan produktivitas kerja tetapi tidak memengaruhi stres kerja. Capitano et al. (2019) menyebutkan bahwa praktik bekerja dari

rumah berdampak signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan maupun *employee performance* dengan dipengaruhi oleh manajemen SDM, kepemimpinan, dan norma (aturan) yang memengaruhi kontrol karyawan. Penelitian Bellmann & Hübler, (2020) dengan kesimpulan *remote working/ work from home* memengaruhi kepuasan kerja secara positif. Dari beberapa penelitian di atas, penulis sependapat serta memperkuat dan memodifikasi penelitian terdahulu dari penelitian sebelumnya sehingga menyimpulkan bahwa bekerja dari rumah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh perubahan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja: Hanaysha et al. (2012) menyebutkan bahwa dukungan empiris yang cukup besar pada kepemimpinan transformasi dalam hal efek positifnya pada pengikut sehubungan dengan kriteria seperti efektivitas, ekstra perilaku peran dan pembelajaran organisasi. Pembelajaran mengungkapkan bahwa pertimbangan individual dan stimulasi intelektual memengaruhi *job satisfaction* pengikut. Bagaimanapun, intelektual stimulasi positif pada kepuasan kerja dan perhatian individu 256indakan pada kepuasan kerja. Long et al. (2014) melakukan penelitian terhadap 378 karyawan perusahaan pemerintah di Malaysia menyatakan bahwa para pemimpin transformasional tampil dalam perilaku yang memungkinkan mereka untuk berbagi dengan pengikut mereka sebagai model 256indakan. Dari beberapa penelitian di atas, penulis memperkuat dan memodifikasi penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Eliyana & Ma'arif (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee performance* serta komitmen organisasi. Namun, belum mampu memberi pengaruh signifikan terhadap performa karyawan jika diintervensi oleh komitmen organisasi serta belum memberi pengaruh langsung terhadap *employee performance*. Atmojo (2015) menyebutkan bahwa hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja serta memengaruhi komitmen organisasi, dan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, dimana kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan

Gambar 2 Kerangka Teoritis Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti

terhadap kinerja karyawan. Carter et al. (2013) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas karyawan dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Jiang et al. (2017) menyebutkan bahwa *contionous employee performance* dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan transformasional. Tak hanya itu, lebih dari separuh dampak tersebut dimediasi oleh perilaku kewarganegaraan organisasional mereka. Dari beberapa penelitian di atas maka memperkuat serta memodifikasi penelitian sebelumnya yang dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Performance*: Siengthai & Pila-Ngarm (2016) berpendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee performance*. Selain itu, pengaruh interaksi dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, jika dikaitkan dengan demografis responden sampel, dapat dibuktikan bahwa kelompok umur 37-47 tahun mempunyai hubungan signifikan serta berbanding terbalik dengan *employee performance*. Hasil riset ini menjelaskan bahwa ketika perusahaan mengimplementasikan program redesign pekerjaan, kemungkinan besar hal itu akan memengaruhi *employee performance* secara negatif pada tahap awal perubahan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja karyawan harus dilakukan dalam melaksanakan redesign pekerjaan sehingga dapat menghasilkan *employee performance* yang meningkat. Temuan riset ini juga membuktikan bahwa pelaksanaan redesign pekerjaan tanpa karyawan yang bersangkutan mengalami kepuasan kerja atau hanya menjalankan redesign pekerjaan mampu menurunkan kinerja

karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa setiap redesign pekerjaan yang diusulkan akan menjadi strategi SDM yang efektif guna memobilisasi kinerja karyawan secara signifikan ketika perusahaan memastikan bahwa penerapan redesign pekerjaan melibatkan karyawan tersebut dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Ajayi & Abimbola (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan *employee performance* secara searah dimana ketika terjadi kepuasan kerja menurun dapat menurunkan kinerja karyawan pada organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat diberikan rekomendasi bahwa cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan beberapa strategi yang dapat diberikan melalui pemberian kompensasi, promosi kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan memengaruhi kinerja. Sedangkan kompensasi parsial tidak memengaruhi *employee performance*. Dalam penelitian Rinny et al. (2020) menyebutkan bahwa rekrutmen kerja memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan serta kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu sebagaimana disebutkan diatas, maka penulis memodifikasi penelitian sebelumnya sehingga membuat kesimpulan sementara bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Berikutnya secara komprehensif, penelitian ini mencoba memodifikasi, menguji dan meneliti pengaruh variabel bekerja dari rumah (WFH) dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* sebagai variabel bebas baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada organisasi sektor publik (*FinanceGov*). Rekonstruksi keempat kerangka teoritis tersebut

kemudian menghasilkan sebuah kerangka teoritis sebagaimana Gambar 2.

Adapun hipotesis utama yang akan diuji dalam penelitian ini antara lain:

- H1a : Bekerja dari rumah (WFH) memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*
- H1b : Bekerja dari rumah (WFH) adalah efek positif pada kepuasan kerja
- H2a : Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada kepuasan kerja
- H2b : Gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada *employee performance*
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODOLOGI PENELITIAN

Kantor *FinanceGov* merupakan kelompok entitas unit vertikal setara Eselon III lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur yang meliputi Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur, KPPN Surabaya I, KPPN Surabaya II, KPPN Sidoarjo, KPPN Mojokerto, dan KPPN Tuban dengan wilayah kerja pada Kawasan Strategis Nasional yaitu Gerbangkertosusila (Gersik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan) Jawa Timur. Guna menguji korelasi antar variabel yang ada dalam penelitian ini, maka penelitian ini dirancang dengan mengaplikasikan pendekatan kuantitatif non-eksperimental, yaitu mengolah data primer yang dikumpulkan melalui metode survei. Metode ini diharapkan dapat menjabarkan hubungan dan dampak antar variabel.

Metode Analisis Data

Data yang berhasil dikumpulkan dari penelitian akan diolah dalam beberapa tahapan analisis mulai dari tahapan analisis data *pre-test*, analisis deskriptif, analisis data *maintest*, dan pengujian hipotesis penelitian. Kaplan & Edgar (2020) menyebutkan bahwa *responden* yang telah melewati uji validitas (*pretest*) tidak perlu diikuti lagi menjadi responden dalam penelitian sesungguhnya (*maintest*), adapun jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 152 orang, dengan stratifikasi sebagaimana tabel 2 terlampir. Semua variabel yang akan diuji dalam riset ini akan dibagi menjadi tiga kelompok variabel antara lain kelompok variabel eksogen yang terdiri dari bekerja dari rumah dan gaya kepemimpinan transformasional, kelompok variabel endogen yaitu *employee performance*, serta variabel mediator yakni kepuasan kerja.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode pengambilan contoh yang dikenal sebagai teknik *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling* tipe *quota sampling* agar dapat memenuhi kriteria-kriteria dan jumlah *sampling* yang sudah ditentukan pada awalnya. Adapun populasi dalam riset ini adalah seluruh karyawan dengan jabatan pelaksana (staf) pada Kantor *FinanceGov* yang ada di area Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan Provinsi Jawa Timur sejumlah 152 karyawan.

Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk analisis, riset ini memakai instrumen kuesioner yang disebarkan kepada para responden menggunakan sarana *Google Form*. Kuesioner yang diberikan kepada para responden terbagi menjadi tiga bagian. Bagian dari pernyataan survei yang harus dijawab oleh responden Likert Skala 5. Adapun item kuesioner variabel kinerja diadaptasi dari Inuwa (2016) sebagaimana Tabel 3 terlampir. Adapun item kuesioner variabel bekerja dari rumah diadaptasi dari Ramos & Prasetyo (2020) sebagaimana Tabel 4 terlampir. Selanjutnya, item kuesioner variabel gaya kepemimpinan transformasional diadaptasi dari Buil et al. (2019) sebagaimana Tabel 5 terlampir. Adapun item kuesioner variabel kepuasan kerja diadaptasi dari penelitian Paais dan Pattiruhu (2020) sebagaimana Tabel 6 terlampir.

Metode Analisis Data

Data yang telah diterima dari para responden penelitian akan diolah dalam beberapa tahapan analisis mulai dari tahapan analisis data *pre-test*, analisis data secara deskriptif, analisis data *maintest*, dan pengujian hipotesis penelitian. Analisis data *pre-test* menjadi langkah awal, guna memastikan bahwa instrumen penelitian adalah instrumen yang valid dan reliabel. Analisis tersebut dilakukan dalam beberapa tahap yaitu tahapan penerjemahan terhadap kuesioner asli menyesuaikan dengan kondisi objek dan konteks waktu penelitian, dilanjutkan tahapan uji keterbacaan kuesioner, yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki karakteristik mirip dengan calon responden, sehingga mampu menangkap maksud dari pernyataan-pernyataan kuesioner yang telah disusun. Pada penelitian yang menggunakan data primer, pengujian validitas instrumen penelitian diperlukan untuk mengukur sejauh mana instrumen penelitian yang akan digunakan secara tepat dan teliti untuk mengukur berbagai variabel yang diteliti antara lain bekerja dari rumah (WFH), gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *employee performance*. Terhadap hasil

pretest dimaksud, selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 21. Jika hasil uji coba menunjukkan hasil yang memuaskan, maka seluruh responden uji coba akan disertakan sebagai sampel pengolahan data seluruh sampel penelitian. Dalam penelitian ini keberlakuan alat penelitian diukur sebagai analisis faktor. Sebelum melakukan analisis faktor, dilakukan uji *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO). KMO adalah nilai yang membandingkan hasil antara koefisien korelasi dengan korelasi parsialnya. Hasil dari KMO sendiri bervariasi antara 0-1. Menurut Ghozali (2006), validitas pertanyaan survei dapat diuji jika nilai KMO lebih besar dari 0,50. Adapun hasil pengujian penelitian ini dapat dilihat di Tabel 7.

Terhadap hasil uji reliabilitas instrumen penelitian di atas, dapat dianalisis bahwa keseluruhan instrumen dalam penelitian yang diperlukan mengukur variabel dalam riset telah mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 sehingga disimpulkan instrumen riset tersebut telah reliabel untuk digunakan dalam survei dan indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi dalam mengukur semua variabel. Sesuai dengan hasil uji validitas dan uji reliabilitas instrumen, maka ditarik kesimpulan bahwa keseluruhan indikator/pertanyaan dalam kuesioner yang akan dipergunakan dalam riset ini telah valid dan reliabel, sehingga boleh digunakan untuk mengumpulkan data primer guna mencapai tujuan penelitian melalui sebuah survei secara daring (*online*).

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah salah satu alat analisa yang dilakukan dengan cara melakukan klasifikasi, mengambil kesimpulan, untuk kemudian menyajikan data secara lebih informatif secara sederhana (Lind et al., 2012). Pada riset ini, analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rerata (*mean*) dan nilai yang paling sering muncul (*modus*) untuk setiap indikator penelitian pada setiap variabel yang diteliti, yaitu bekerja dari rumah (WFH), gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *employee performance*.

Analisis Data Maintest

Guna memenuhi tujuan penelitian, semua data primer yang telah dikumpulkan pada masing-masing variabel selanjutnya akan dianalisis menggunakan teknik analisis *PLS-SEM*, yaitu dengan menggunakan bantuan *SmartPLS*. Menurut Hair et al. (2019) menyebutkan bahwa metode *PLS-SEM* sangat disukai bagi kebanyakan peneliti disebabkan kemungkinan peneliti untuk memperkirakan model kompleks dengan bermacam konstruksi, variabel indikator, dan jalur struktural tanpa mengharuskan asumsi distribusi pada data. Dan juga dalam beberapa tahun terakhir, jumlah artikel yang diterbitkan menggunakan *PLS-SEM* meningkat secara signifikan relatif terhadap *CB-SEM*. Faktanya, *PLS-SEM* sekarang banyak diterapkan di banyak disiplin ilmu sosial, termasuk manajemen organisasi, manajemen SDM, sistem informasi manajemen, manajemen operasi, manajemen pemasaran, maupun manajemen akunting. Selanjutnya melakukan beberapa tahapan yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*.

Analisis Deskriptif

Setelah model *PLS-SEM* dalam penelitian ini telah selesai dibuat dan dinyatakan lolos uji *goodness-of-fit*, langkah berikutnya adalah menguji hipotesis penelitian yang telah disusun. Pengujian hipotesis diperlukan untuk meninjau arah dan tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang menjadi bagian dalam pengaruh atau model penelitian. Menurut Hair et al. (2019), pada hasil koefisien jalur dapat dianalisis hipotesis dapat diterima mempunyai pengaruh signifikan apabila nilai *P Values* < 0,05 atau T statistik > 1,96 serta T statistik juga menunjukkan arah pengaruh kedua variabel. Adapun efek tidak langsung secara spesifik untuk memperoleh informasi pengaruh tidak langsung antar variabel, termasuk juga menganalisis variabel mediasi. Baron & Kenny (1986) menyebutkan bahwa uji variabel mediasi dapat dianalisis dari nilai VAF masing-masing variabel pemediasi, apabila nilai VAF di atas 80% maka menunjukkan peran variabel mediasi disebut sebagai *full mediation*, namun apabila nilai VAF diantara 20% - 80% dapat dikatakan sebagai pemediasai parsial, dan apabila nilai VAF kurang

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

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

Sumber: Diolah Peneliti

dari 20% maka dapat disebut tidak ada efek mediasi.

Analisis Tabulasi Pertanyaan Terbuka

Menurut Charmaz (2014) menyebutkan bahwa tahapan peng-codingan hasil pertanyaan terbuka tersebut mengacu pada penelitian, tahapan coding terdiri atas tiga tahap yaitu: (1) *line-by-line coding*: tahap pengkodean paling awal dengan cara melakukan membaca satu persatu setiap jawaban responden atas variabel, dari tahapan ini peneliti dapat memperoleh gambaran-gambaran umum atas jawaban responden, (2) *focused coding*: pada tahap ini, peneliti dapat memisahkan, mengelompokkan dan menggabungkan data dalam jumlah yang cukup besar. Pengelompokkan dapat dilakukan dengan mengamati data-data yang menonjol dan mengelompokkan data lain yang tidak dapat dikategorikan pada kelompok data yang menonjol tersebut, (3) *theoretical coding*: yaitu pengelompokan data sudah didasari pada analisa atas kesesuaian dengan teori yang ada. Tahap ini dapat menjaga agar hasil pengelompokan data telah sesuai dengan teori-teori yang baru. Penelitian ini hanya akan menerapkan dua tahap paling awal, proses peng-codingan hasil pertanyaan terbuka maka tahap ketiga tidak dilakukan. Hasil coding tahap dua menghasilkan pengelompokan jawaban yang dapat dimasukkan dalam satu kategori jawaban.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Responden yang diperlukan pada penelitian ini adalah 152 obyek penelitian yang terdiri atas 32 responden *pretest* dan 120 responden *maintest*. Selanjutnya kuesioner disebarikan secara *online* kepada seluruh kantor *FinanceGov* sesuai daerah penelitian dimulai pada minggu pertama Maret 2021 sampai dengan minggu kedua Mei 2021. Dari keseluruhan, jawaban yang diolah sebanyak 120 buah, dan 32 jawaban dieliminasi karena termasuk responden kuesioner *pretest*.

Analisis Deskriptif

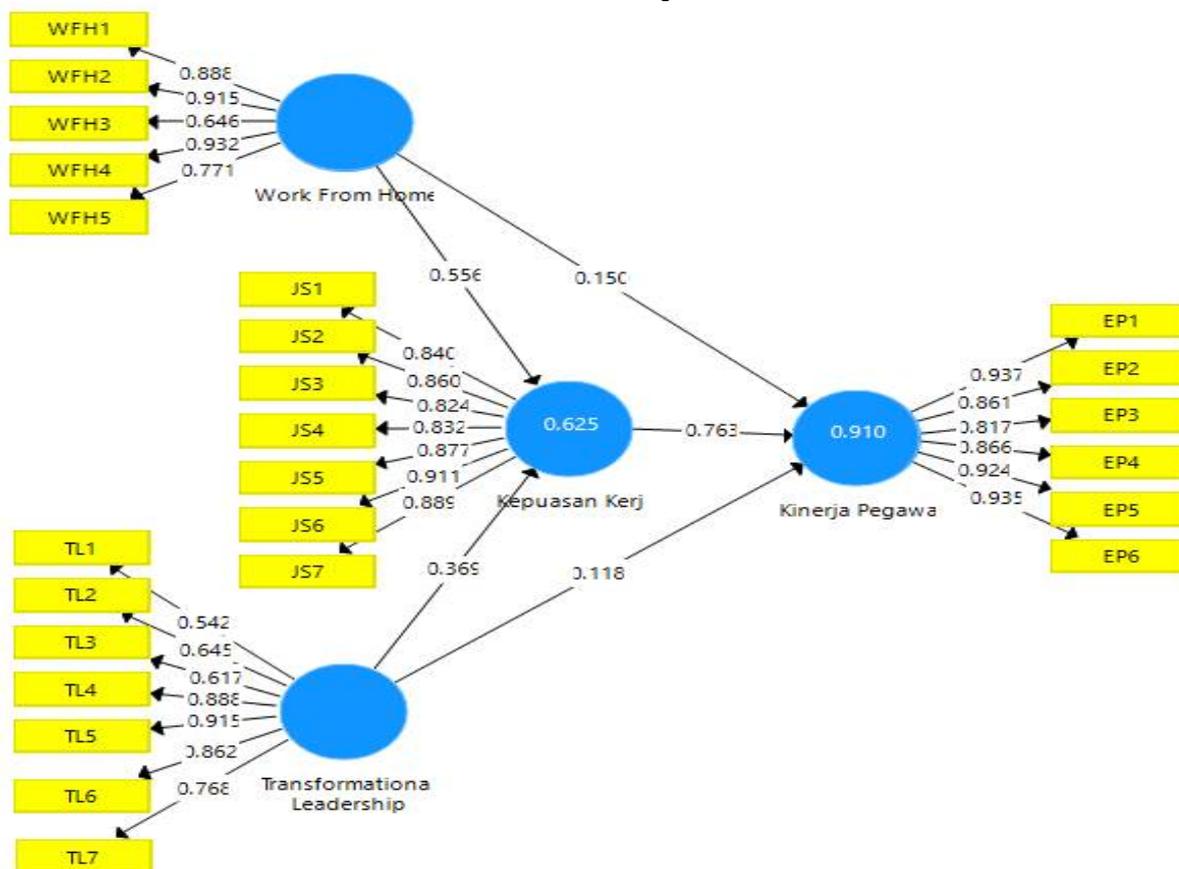
Menurut Lind et al. (2012) analisis deskriptif bertujuan dalam mengelompokkan data sehingga bila di dapatkan pola umum data dan kecenderungan nilai paling besar berada dan untuk dapat memperlihatkan kemungkinan adanya nilai-nilai data yang tidak normal atau memiliki nilai yang ekstrim. Salah satu metode pengelompokan yang digunakan adalah menggunakan *mean* atau nilai rata-rata kelompok atau variabel. Kemudian masing-masing indikator akan dikelompokkan berada di kisaran atas atau di bawah nilai rerata variabel. Adapun hasil analisis deskriptif sebagai

berikut total rata-rata variabel *employee performance* sebesar 4,25 indikator yang memiliki nilai di atas nilai rerata variabel dan nilai rata-rata tertinggi adalah EP5 dengan skor *mean* 4,32 yaitu saya mampu melakukan tugas secara efektif dan efisien, sedangkan nilai rata-rata paling rendah yaitu pada indikator EP4 dengan skor *mean* 4,19 yaitu saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini. Selanjutnya hasil penghitungan rata-rata dari variabel bekerja dari rumah rata-rata total variabel adalah 3,46. Indikator yang memiliki nilai tertinggi rata-rata berada pada indikator WFH5 dengan skor *mean* sebesar 3,99 yaitu saya lebih produktif karena saya dapat meminimalisir perjalanan ke kantor, sedangkan nilai rerata paling rendah berada pada indikator WFH2 dengan skor *mean* sebesar 3,13 yaitu saya lebih produktif (bekerja dari rumah) karena saya tidak terganggu oleh rekan kerja saya. Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan transformasional yang secara total memiliki nilai rata-rata 4,60. Indikator yang memiliki nilai di atas nilai rerata variabel dan nilai rerata tertinggi adalah TL7 dengan skor *mean* 4,78 yaitu menurut saya, atasan langsung saya mampu menanamkan kebanggaan dan menghormati karyawan lain serta mampu menginspirasi saya dengan menjadi lebih berkompeten, sedangkan nilai rata-rata paling rendah yaitu pada indikator TL1 dengan skor *mean* 4,45 yaitu menurut saya, atasan langsung saya mengomunikasikan visi organisasi secara jelas. Selanjutnya terkait variabel kepuasan kerja yang secara total memiliki nilai rerata sebesar 4,182. Indikator yang memiliki nilai di atas nilai rerata variabel dan nilai rerata tertinggi adalah JS4 dengan skor *mean* 4,31 yaitu organisasi dan orang-orang disekitar saya menginspirasi saya, sedangkan nilai rata-rata paling rendah yaitu pada indikator JS5 dengan skor *mean* 4,08 yaitu saya merasa ada kepuasan dalam bekerja secara tim di organisasi ini.

Uji Cross Tab (Analisis Tabulasi Silang)

Analisis tabulasi silang (*crosstab*) dapat juga diartikan sebuah metode untuk melihat ataupun membandingkan korelasi beberapa variabel (paling sedikit dua variabel) dengan memperhitungkan persentase responden bagi setiap kelompok kategori agar mampu dilihat hubungan keduanya. Adapun hasil analisis tabulasi silang dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel utama (variabel dependen, independen maupun mediasi) secara keseluruhan tidak terdapat hubungan dengan variabel demografi namun terdapat satu variabel usia dengan variabel kinerja menunjukkan nilai *chi square* <5%, sehingga hal ini mempunyai pengertian bahwa pada penelitian ini usia mempunyai hubungan terhadap variabel *employee performance*, dapat diasumsikan bahwa semakin

Gambar 3 Gambar Hasil Pengolahan Data PLS



Sumber: Diolah Peneliti

bertambahnya usia seseorang maka semakin variatif pengalaman yang dimiliki sehingga lebih memiliki kematangan mental maupun intelektual serta mampu menghasilkan keputusan yang lebih bijaksana dan berkinerja lebih baik.

Hasil Analisis Data Menggunakan PLS

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan SMARTPLS, diperoleh hasil sebagaimana Gambar 3. Berdasarkan hasil tersebut bahwa seluruh hasil riset mempunyai *loading factor* yang lebih besar dari 0,50 sehingga dinyatakan relevan sehingga memenuhi ketentuan *convergent validity*. Selanjutnya juga dilakukan beberapa pengujian diantaranya:

Pengujian AVE

Ghozali, I. (2006) menjelaskan bahwa salah satu mekanisme untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan nilai AVE setiap konstruk dalam model. Dari hasil uji AVE diperoleh nilai seluruh variabel > 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator telah dievaluasi dan mampu menggambarkan secara tepat nilai setiap variabel.

Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Tahapan selanjutnya yaitu *reliability* konstruk melalui melihat *output composite reliability* maupun *cronbach's alpha*. Ghozali, I. (2006) menyebutkan bahwa suatu kriteria dikatakan reliabel jika skor reliabilitas gabungan, atau alfa Cronbach lebih besar dari 0,7. Adapun hasil nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* dalam penelitian ini dapat dianalisis bahwa semua kriteria memiliki reliabilitas gabungan dan nilai alpha cronbach di atas 0,7 sehingga semua kriteria reliabel.

Evaluasi Inner Model

Menurut Ramli et al. (2018) menyebutkan bahwa *inner model* merupakan pengujian melalui evaluasi antar konstruk laten yang telah dihipotesiskan dalam sebuah riset. Berdasarkan hasil tersebut dapat dianalisis bahwa semua jalur mencapai angka signifikan yaitu 95% CI > (1,96).

Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Barbe & Bertail (2012) dan Ghozali, I. (2006), dalam mengetahui nilai variabel independen dan variabel dependen metode mini, maka harus menganalisis nilai *r-squared* dari masing-masing variabel. Dari hasil pengolahan data

Tabel 8 Hasil Bootstrapping

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Mean Sample (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Alpha	Kesimpulan Hipotesis
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.763	0.762	0.045	16.982	0.000	0,05	Diterima
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0.369	0.371	0.050	7.360	0.000	0,05	Diterima
Transformational Leadership -> Kinerja Pegawai	0.118	0.118	0.034	3.481	0.001	0,05	Diterima
Work From Home -> Kepuasan Kerja	0.556	0.555	0.047	11.808	0.000	0,05	Diterima
Work From Home -> Kinerja Pegawai	0.150	0.151	0.044	3.435	0.001	0,05	Diterima
Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0.281	0.283	0.043	6.505	0.000	0,05	Diterima
Transformational Leadership -> Kinerja Pegawai	0.424	0.423	0.042	10.040	0.000	0,05	Diterima

Sumber: Diolah Peneliti

dapat ditelaah dan dideskripsikan bahwa nilai *R-squared* kepuasan kerja sebesar 63% yaitu H.0,63 yang berarti 37% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Selain itu, nilai *R-squared* kinerja karyawan sebesar 0,91 atau 91% yang berarti dipengaruhi oleh faktor lain dalam penelitian ini.

Kepentingan Prognostik

Menurut Akter et al. (2011), kepentingan prediktif (nilai *Q-square*) membantu menilai sejauh mana variasi data penelitian dari fenomena yang diteliti dan perkiraan parameternya. Dari hasil pengolahan statistik serta analisis data, dapat ditarik kesimpulan *predictive errelevance* pada riset ini sebesar 0,998 sehingga dikatakan relevan.

Analisis Hasil Hipotesis

Menurut Ringle et al. (2015) menyebutkan bahwa menganalisis pola model dapat dianalisis dari nilai korelasi antar variabel atau melihat nilai koefisien *path* melalui besarnya nilai *original sample* dan juga nilai T-statistiknya. Adapun hasil *bootstrapping* sebagaimana tabel 8, serta penjelasan analisis hasil hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

H1a: Bekerja dari Rumah (WFH) berdampak positif pada Employee Performance

Dari hasil penilaian, *statistic* uji variabel bekerja dari rumah terhadap *employee performance*, terlihat bahwa nilai *original sample* koefisien perjalanan adalah positif 0,150 sedangkan hipotesis bernilai positif 3,435, sehingga nilai t-statistik memenuhi kriteria > 1,96 jumlah t-statistik

signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima. Artinya semakin tinggi variabel bekerja dari rumah maka semakin tinggi pula *employee performance*. Hal ini sejalan dengan riset yang sudah dilakukan oleh Narayanamurthy & Tortorella (2021), Giovanis (2018), dan Martin & MacDonnell (2012) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *work from home* dengan kinerja karyawan. Karena karyawan merasa nyaman dengan kebijakan WFH untuk meningkatkan kinerja karyawan merasa nyaman dengan kebijakan WFH sehingga mampu meningkatkan *employee performance*.

H1b: Bekerja dari Rumah (WFH) memiliki efek positif pada kepuasan kerja

Nilai t-statistik dan nilai-p variabel bekerja dari rumah terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *original sample* koefisien jalur bertanda positif 0,556 dan nilai t-statistik. Tanda positif hipotesis adalah 11,808, maka nilai t-statistik memenuhi kriteria > 1,96, angka t-statistik signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal ini dapat dinyatakan diterima karena hipotesis awal berpengaruh positif signifikan, artinya bahwa semakin besar variabel *home office*, semakin tinggi kepuasan kerja, hal ini konsisten dan mendukung penelitian sebelumnya oleh Capitano et al. (2019), Bellmann & Hübler (2020), Ayyagari et al. (2011), Smith et al. (2018), serta Ramos & Prasetyo (2020). Hal ini disebabkan sebagian besar karyawan pada *FinanceGov* merasa puas dengan kebijakan bekerja dari rumah.

H2a: Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki Efek positif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, nilai t-statistik dan nilai-p variabel gaya kepemimpinan transformasional kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai sampel asli dengan koefisien jalur positif adalah 0,369 dan nilai t-statistik yang dihipotesiskan adalah positif 7,360 untuk t-statistik memenuhi kriteria $> 1,96$. bermakna dan positif, sehingga hipotesis awal dapat diterima karena hipotesis awal berpengaruh positif signifikan yaitu semakin besar variabelnya *gaya kepemimpinan transformasional* maka kepuasan kerja juga semakin meningkat, hal ini selaras dan mendukung riset terdahulu yang dijalankan oleh Hanaysha et al. (2012), Long et al. (2014), Braun et al. (2013), Men (2014), Malik et al. (2017), dan Puni et al. (2018).

H2b: Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Dengan menggunakan hasil pengukuran, t-statistik dan P-values variabel gaya kepemimpinan transformasional yang berhubungan dengan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa nilai original sample dengan koefisien jalur adalah 0,118 dan t-statistik memiliki hipotesis tersebut. adalah 3,481, sehingga nilai t-statistik memenuhi kriteria $> 1,96$ signifikan dan angka t-statistik positif, sehingga hipotesis awal diterima karena hipotesis awal berpengaruh positif signifikan, artinya semakin tinggi variabel gaya kepemimpinan transformasional maka *employee performance* akan meningkat, hasil ini selaras dan mendukung riset terdahulu oleh Eliyana & Ma'arif (2019), Atmojo (2015), Carter et al. (2013), Jiang et al. (2017), Abdalla (2010), serta Buil et al. (2019).

H3: Kepuasan Kerja Memiliki Pengaruh Positif terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengukuran t-Statistik dan *p-values* variable kepuasan kerja terhadap *employee performance* didapatkan informasi bahwa hasil asli dari koefisien jalur *scan* adalah 0,763 dan t-statistik dari hipotesis ini adalah 16,982, sehingga t-statistik memenuhi kriteria $> 1,96$. t-statistik signifikan dan positif, sehingga hipotesis awal dapat diterima karena hipotesis awal berpengaruh positif signifikan, artinya semakin tinggi variabel kepuasan kerja, *employee performance* semakin meningkat, hal ini selaras dan mendukung penelitian terdahulu yang dijalankan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016), Ajayi & Abimbola (2013), Rinny et al. (2020), Ilham (2018), serta Paais & Pattiruhu (2020).

Pembahasan Analisis

Menanggapi isu strategis pada unit *FinanceGov*, penulis melakukan penelitian dan memperoleh hasil bahwa ketika seseorang karyawan

tidak merasa stres dalam menyeimbangkan pekerjaan kantor maupun pekerjaan rumah tangga serta didukung oleh atasan-langsung yang mampu memberikan ide penyelesaian masalah dengan cara baru maka *employee performance* akan menjadi baik terutama memahami kriteria-kriteria evaluasi/penilaian kinerja organisasi, dan akan menjadi lebih baik lagi ketika ditunjang oleh kebijakan organisasi yang mampu mendengarkan dan mempertimbangkan keluhan serta memberikan saran atas keluhan karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bekerja dari rumah, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada unit *FinanceGov*. Serta kepuasan kerja karyawan mampu memediasi bekerja dari rumah dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara parsial (*parsial mediation*).

Berdasarkan fenomena di atas, selanjutnya dilakukan analisis mendalam serta wawancara bersama para pengelola kepegawaian maupun *stakeholder* eksternal dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, unit *FinanceGov* diharapkan melakukan pengaturan jadwal WFO/WFH yang lebih transparan dan adil, serta memberikan *penghargaan* kepada karyawan yang berprestasi ketika dapat memenuhi harapan penugasan ketika WFH. Kedua, memberikan pelatihan *soft skill* bagi para atasan agar dapat menjadi panutan bagi karyawannya terutama dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan sehari-hari, serta melakukan dialog kinerja individu (DKI) dengan bawahannya secara *online* terkait evaluasi masukan/*feedback* bagi atasan-langsung, terutama terkait cara memimpin maupun bersikap sesuai dengan nilai-nilai di organisasi. Ketiga, meningkatkan peran atasan-langsung sebagai *counselor* yang baik yang mampu membimbing serta menangani permasalahan karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan *treasury well being program* yang dilakukan secara online. Selanjutnya guna mengatasi permasalahan karyawan, juga dapat dilakukan kegiatan *capacity building virtual*, Selanjutnya terkait kebijakan sistem kehadiran, maka sudah menggunakan presensi berbasis *appsweb* melalui *automation office*. Selanjutnya saran kepada *stakeholder* eksternal yaitu diharapkan satker meningkatkan pemutakhiran data kepegawaian dan keuangan di unitnya serta meningkatkan infrastruktur jaringan internet. Sedangkan secara teoritis dari beberapa penelitian sebelumnya terdapat ragam variabel lainnya yang memengaruhi kepuasan kerja maupun *employee*

performance termasuk budaya organisasi, komitmen organisasi, kemampuan kerja dan *self-efficacy* individu, variabel-variabel ini dimaksudkan untuk digunakan sebagai bahan penelitian di masa depan dan tujuan penelitian dapat diperluas di luar unit *FinanceGov* Provinsi Jawa Timur.

PENGHARGAAN

Penulis juga menghaturkan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang mendukung pembuatan artikel ini terutama Uzliva Agustina, Laudya Pritha Nur Saskia, Asri Isbandiyah Hadi, Bapak Ir. Aryana Satrya, PhD dan Ibu Dr. Sri Listyarini selaku dosen pembimbing, Bapak M. Ikhwandi, dan Sdr. Alvina Arya F selaku penelaah serta seluruh responden pejabat/karyawan yang ada di unit *Finance Gov*. Serta tak lupa penulis juga menyampaikan tanggungjawab seutuhnya terhadap hasil riset termasuk *human error* yang dimungkinkan terjadi.

REFERENSI

- Abdalla, H. G. (2010). *The influence of transformational and transactional leadership on employee performance and organizational commitment: A case study in the UAE public sector* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).
- Ajayi, M. P., & Abimbola, O. H. (2013). Job satisfaction, organizational stress and employee performance: A study of NAPIMS. *IFE Psychologia: An International Journal*, 21(2), 75-82.
- Akter, S., D'ambra, J., & Ray, P. (2011). *An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF indeks*. Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011) (pp. 1-7). Detroit, USA: Association for Information Systems
- Arda, M. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45-60.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page
- Atmojo, M. (2015). The influence of gaya kepemimpinan transformasional on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2), 566-572.
- Ayyagari, R, Grover, V; & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(4), 831-858.
- Barbe, P., & Bertail, P. (2012). *The weighted bootstrap* (Vol. 98). New York: Springer Science & Business Media.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variabel distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Bekerja dari rumah, job satisfaction and work-life balance-robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 1-18.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Gaya kepemimpinan transformasional, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational Leadership* and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Capitano, J., McAlpine, K. L., & Greenhaus, J. H. (2019). Organizational influences on work-home boundary permeability: A multidimensional perspective. In *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Gaya kepemimpinan transformasional, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. United States of America: Sage Publication, Inc
- Driyantini, E., Pramukaningtiyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru untuk Tingkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206-220.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the gaya kepemimpinan transformasional towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.

- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51-70.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th Ed). Hampshire: Cengage Learning-EMEA
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Gaya kepemimpinan transformasional and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.
- Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 50-53.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of gaya kepemimpinan transformasional on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Kaplan, R. L., & Edgar, J. (2020). Multi-mode question pretesting: Using traditional cognitive interviews and online testing as complementary methods. *Survey Methods: Insights from the Field (SMIF)*.
- Kasmir (2018). *Manajemen kepegawaian*. Jakarta: P.T. Raja Grafindo Persada
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Statistical techniques in business and economics* (15th edition ed.). New York: McGraw-Hill Irwin
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of gaya kepemimpinan transformasional style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of gaya kepemimpinan transformasional components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Gaya Kepemimpinan Transformasional, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity. <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari rumah (bekerja dari rumah/WFH): Menuju tatanan baru era pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268.
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 Outbreak on Employee Performance—Moderating Role of Industry 4.0 Base Technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 1-10.
- Nasurdin, A. M., Tan, C. L., & Khan, S. N. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? An examination of the Malaysian private health-care sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4). 521-540.
- Nasution, I., & Rosanti, R. (2020). pengaruh bekerja dari rumah (work from home) terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1), 9-1
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Urgensi kepemimpinan dan mentalitas siap berubah terhadap employee performance di musim pandemi Covid-19. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 66-80.
- Onyemah, V., Rouziès, D., & Lacobucci, D. (2018). Impact of religiosity and culture on salesperson job satisfaction and performance.

-
- International Journal of Cross-Cultural Management*, 18(2), 191-219
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Gaya kepemimpinan transformasional and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522-537.
- Ramli, N. A., Latan, H., & Nartea, G. V. (2018). Why should PLS-SEM be used rather than regression? Evidence from the capital structure perspective. In *Partial least squares structural equation modeling* (pp. 171-209). Springer, Cham
- Ramos, J. P., & Prasetyo, Y. T. (2020). The impact of work-home arrangement on the productivity of employees during COVID-19 pandemic in the Philippines: A Structural Equation Modelling approach. In *ACM International Conference Proceeding Series* (pp. 135-140). ICIBE.
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(2), 39-48.
- Savitri, A. (2019). *Revolusi industri 4.0: Mengubah tantangan menjadi peluang di era disrupsi 4.0*. Yogyakarta: Genesis
- Shields, J. (2016). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices and strategies* (2nd ed). Cambridge: Cambridge University Press
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68.
- Sultana, U. S., Nor'ain Abdullah, E. T. M., Hossain, J., Sherief, S. R., & Andalib, M. L. I. T. W. (2021). Exploring motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in work from home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411-2424
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. New York: Routledge.
- Wangsaatmaja, S. (2019). *Penilaian kinerja aparatur sipil negara kian transparan*. Tempo, pp. 1-16, <https://nasional.tempo.co/read/1260597/pe-nilai-an-kiner-ja-apa-ratur-sip-il-negara-kian-transpa-ran/> dikutip pada tanggal 27 Januari 2021

LAMPIRAN

Tabel 2 Stratifikasi Populasi Penelitian

Unit	Gender		Usia				Pendidikan Terakhir					Masa Kerja			
	Laki	Wanita	U>55	U 42-55	U 27-41	U<27	SMA	D1/D3	D4/S1	S2	S3	<10	10-19	20-30	>30
Kanwil DJPb Prov. Jatim	27	26	14	19	20	0	13	7	26	7	0	2	18	11	22
KPPN Surabaya I	9	17	9	7	10	0	5	5	16	0	0	3	6	6	11
KPPN Surabaya II	13	12	3	10	12	0	6	4	15	0	0	0	11	9	5
KPPN Sidoarjo	9	9	7	5	6	0	7	4	7	0	0	2	4	2	10
KPPN Mojokerto	9	12	9	9	3	0	11	3	7	0	0	0	2	5	14
KPPN Tuban	8	1	1	2	6	0	2	0	7	0	0	1	4	2	2
TOTAL	75	77	43	52	57	0	44	23	78	7	0	8	45	35	64

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 3 Rincian Pernyataan Kuesioner Penelitian Variabel Kinerja

No	Item Pernyataan	Kode	Skala Likert	Sumber
1	Saya memahami kriteria evaluasi kinerja organisasi ini (Pengelolaan Kinerja Organisasi) <i>I understand the criteria of performance review of my organisation</i>	EP1		
2	Saya memahami pekerjaan saya dan cara menjalankannya <i>I understand my job and how to carry it out</i>	EP2		
3	Saya biasa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu <i>I am able to resolve unexpected schedules on time</i>	EP3	1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju	Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. <i>The Millennium University Journal</i> , 1(1), 90-103
4	Saya menjaga catatan kehadiran yang baik di organisasi ini <i>I maintain good record of attendance in this organisation</i>	EP4		
5	Saya mampu melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien <i>I can carry out assigned duties effectively and efficiently</i>	EP5		
6	Saya sangat paham dengan peraturan dan prosedur standar (SOP) terkait tugas pekerjaan saya <i>I am very conversant with the standard operating procedure of my job</i>	EP6		

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 4 Rincian Pernyataan Kuesioner Penelitian Variabel *Working from Home*

No	Item Pernyataan	Kode	Skala Likert	Sumber
1	Saya memiliki tempat kerja yang nyaman dan cocok untuk bekerja dari rumah <i>I have a comfortable working place at home which is suitable for work from home</i>	WFH1		
2	Saya lebih produktif (bekerja dari rumah) karena saya tidak terganggu oleh rekan kerja saya <i>I am more productive when i am less distracted by my-co workers</i>	WFH2		
3	Bekerja dengan WFH, memungkinkan saya untuk lebih mudah dalam mengatur jadwal penyelesaian pekerjaan kantor saya <i>The jobs (with Work From Home) allows me to make my own decisions about how to schedule my work</i>	WFH3	1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju	
4	Saya tidak merasa stres dalam menyeimbangkan pekerjaan kantor saya dan pekerjaan rumah tangga saya <i>I don't feel any stress in balancing my work and household chores</i>	WFH4		Ramos, J. P., & Prasetyo, Y. T. (2020). The impact of work-home arrangement on the productivity of employees during COVID-19 pandemic in the Philippines: A Structural Equation Modelling approach. In <i>ACM International Conference Proceeding Series</i> (135-140). ICIBE
5	Saya lebih produktif karena saya dapat meminimalisir perjalanan ke kantor <i>I am more productive when i avoid commuting</i>	WFH5		

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 5 Rincian Pernyataan Kuesioner Penelitian Variabel *Transformational Leadership*

No	Item Pernyataan	Kode	Skala Likert	Sumber
1	Menurut saya, atasan-langsung saya mengomunikasikan visi organisasi secara jelas <i>My supervisor communicates a clear and positive vision of the future</i>	TL1		
2	Menurut saya, atasan-langsung saya memerlakukan staf secara individual dan mendukung serta melakukan pengembangan bagi karyawannya <i>My supervisor treats staff as individuals, supports and encourages their development</i>	TL2		
3	Menurut saya, atasan-langsung saya memberikan motivasi dan penghargaan pada karyawannya <i>My Supervisor gives encouragement and recognition to staf</i>	TL3	1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju	
4	Menurut saya, atasan-langsung saya mampu memupuk kepercayaan antar karyawan dalam tim <i>My Supervisor fosters trust, involvement and cooperation among team members.</i>	TL4		
5	Menurut saya, atasan-langsung saya mampu mendorong untuk memecahkan masalah dengan cara baru <i>My Supervisor, encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions</i>	TL5		Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 77, 64-75

Tabel 5 Rincian Pernyataan Kuesioner Penelitian Variabel *Transformational Leadership*

No	Item Pernyataan	Kode	Skala Likert	Sumber
6	Menurut saya, atasan-langsung saya mampu menerapkan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan nyata <i>My Supervisor, is clear about his/her values and practices what he/she preaches</i>	TL6		
7	Menurut saya, atasan-langsung saya mampu menanamkan kebanggaan dan menghormati orang lain, dan mampu menginspirasi saya dengan menjadi sangat kompeten <i>My Supervisor, instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent</i>	TL7		

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 6 Rincian Pernyataan Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja

No	Item Pernyataan	Kode	Skala Likert	Sumber
1	Saya merasa adanya keseimbangan antara kualitas kerja dan kualitas hidup secara pribadi <i>There is balance between work quality and social quality of life</i>	JS1		
2	Saya merasa bangga dapat bekerja di perusahaan/organisasi ini <i>There is a feeling of pride working in this company</i>	JS2		
3	Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan optimal <i>I feel motivated to continue working actively and optimally</i>	JS3		Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. <i>The Journal of Asian Finance, Economics, and Business</i> , 7(8), 577-588
4	Organisasi dan orang-orang disekitar saya menginspirasi saya <i>Organization and elements of the organization inspire me and those around me</i>	JS4	1 = Sangat Tidak Setuju	
5	Ada kepuasan dalam bekerja secara tim di organisasi ini <i>There is satisfaction in working with colleagues and teams in this organisation</i>	JS5	sampai dengan 5 = Sangat Setuju	
6	Organisasi saya mendengarkan dan mempertimbangkan keluhan serta memberikan saran atas keluhan saya <i>All of our suggestions and complaints as employees are listened to and considered by the company.</i>	JS6		
7	Organisasi menunjukkan antusiasme terhadap pengembangan karir karyawan <i>Management shows enthusiasm for the employee's career</i>	JS7		

Sumber: Diolah Peneliti