Currency
(Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

PENGARUH *WORK FROM HOME (WFH)* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN DIGITAL

[1]Enggar Hakim, [2]Togar Saragih, [3]Marisi Pakpahan
[1,2,3]Program Studi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi, Institut Bisnis Dan Multimedia (IBM) ASMI Jakarta
Email: [1]enggar.hakim@gmail.com, [2]bertobat14@yahoo.com, [3]marisi.pakpahan@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci:
Work From Home, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Kualitas Pelayanan Publik, Job Demands-Resources, SEM-PLS.

Cara Sitasi:
Penulis, Enggar Hakim. "Pengaruh *Work From Home (WFH*) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kementerian Komunikasi dan Digital." Currency (Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah) Volume 05, Nomor 01 Oktober 2026

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Work From Home* (WFH) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik di Kementerian Komunikasi dan Digital, dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) sebagai unit analisis. Penelitian ini dilatarbelakangi penerapan pola kerja fleksibel empat hari bekerja dari kantor dan satu hari bekerja dari rumah, perluasan fungsi organisasi, serta kebijakan efisiensi anggaran. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional* dan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin kepada seluruh 64 pegawai Biro SDMO menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics dan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui SmartPLS 3 dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa WFH berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0{,}402$; $p < 0{,}001$) dan kualitas pelayanan publik ($\beta = 0{,}240$; $p = 0{,}010$). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0{,}507$; $p < 0{,}001$) dan kualitas pelayanan publik ($\beta = 0{,}321$; $p = 0{,}001$). Kinerja pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik ($\beta = 0{,}459$; $p < 0{,}001$). Selain itu, kinerja pegawai memediasi secara parsial pengaruh WFH (efek tidak langsung = 0,185; $p = 0{,}004$) dan motivasi kerja (efek tidak langsung = 0,233; $p = 0{,}001$) terhadap kualitas pelayanan publik. Model menjelaskan 44,3% varians kinerja pegawai dan 63,4% varians kualitas pelayanan publik. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan motivasi kerja, pengelolaan WFH, serta peningkatan kinerja pegawai perlu diperhatikan untuk mendukung kualitas pelayanan publik. Temuan terbatas pada persepsi pegawai Biro SDMO dalam satu periode pengumpulan data.

This study aims to analyze the effects of Work From Home (WFH) and work motivation on employee performance and their implications for public service quality at the Ministry of Communication and Digital Affairs, with the Bureau of Human Resources and Organization (SDMO) as the unit of analysis. The study is motivated by the implementation of a flexible work arrangement consisting of four days working from the office and one day working from home, the expansion of organizational functions, and budget efficiency policies. This research employs a quantitative explanatory approach with a cross-sectional design and the Job Demands-Resources (JD-R) Theory framework. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire administered to all 64

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

SDMO Bureau employees using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using IBM SPSS Statistics and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3 and bootstrapping involving 5,000 subsamples. The results indicate that WFH has a positive and significant effect on employee performance (β = 0.402; p < 0.001) and public service quality (β = 0.240; p = 0.010). Work motivation has a positive and significant effect on employee performance (β = 0.507; p < 0.001) and public service quality (β = 0.321; p = 0.001). Employee performance also has a positive and significant effect on public service quality (β = 0.459; p < 0.001). Furthermore, employee performance partially mediates the effects of WFH (indirect effect = 0.185; p = 0.004) and work motivation (indirect effect = 0.233; p = 0.001) on public service quality. The model explains 44.3% of the variance in employee performance and 63.4% of the variance in public service quality. The study concludes that strengthening work motivation, managing WFH arrangements, and improving employee performance are important for supporting public service quality. The findings are limited to the perceptions of SDMO Bureau employees during a single data collection period.

Pendahuluan

Transformasi digital telah mendorong perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pelaksanaan pelayanan publik. Pemanfaatan teknologi informasi tidak hanya berperan dalam meningkatkan efisiensi proses administrasi, tetapi juga mengubah pola komunikasi, koordinasi, pengawasan, dan penyelesaian pekerjaan aparatur sipil negara (ASN). Dalam konteks tersebut, penerapan sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* (FWA), termasuk *Work From Home* (WFH), menjadi salah satu alternatif untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Meskipun demikian, keberhasilan penerapan sistem kerja fleksibel tidak cukup diukur berdasarkan efisiensi operasional, tetapi juga perlu dilihat dari kemampuan organisasi mempertahankan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik.

WFH memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan di luar kantor dengan memanfaatkan teknologi digital. Fleksibilitas tersebut berpotensi meningkatkan otonomi kerja, mengurangi waktu perjalanan, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengatur pelaksanaan tugas secara lebih efisien. Gibbs et al. (2023), melalui penelitian mengenai WFH dan produktivitas pekerja di bidang teknologi informasi, menunjukkan pentingnya mempertimbangkan perubahan pola kerja dalam menilai produktivitas. Sementara itu, Mele et al. (2023) menelaah praktik telework dalam organisasi publik dan menekankan pentingnya pengembangan kajian mengenai karakteristik serta konsekuensi kerja jarak jauh di sektor pemerintahan. Kedua kajian tersebut memberikan landasan untuk memahami bahwa WFH perlu dievaluasi berdasarkan karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, dan hasil kerja yang ingin dicapai.

Namun, penerapan WFH tidak selalu menghasilkan dampak yang sama pada setiap organisasi. Pekerjaan jarak jauh dapat menimbulkan tantangan berupa keterbatasan interaksi langsung, meningkatnya kebutuhan koordinasi digital, perubahan pola pengawasan, dan kesulitan memisahkan kepentingan pekerjaan dari kehidupan pribadi. Ferdous et al. (2026), melalui kajian sistematis mengenai kerja jarak jauh dan hasil yang berkaitan dengan pegawai, menempatkan praktik kerja jarak jauh sebagai fenomena organisasi yang perlu dipahami melalui keterkaitan antara kebijakan organisasi, pelaksanaan kerja, dan outcome pegawai. Oleh karena itu, pengaruh WFH terhadap kinerja perlu diuji secara empiris dengan mempertimbangkan kondisi aktual organisasi, khususnya pada instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab pelayanan publik.

Selain pola kerja, motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam mencapai target organisasi. Motivasi kerja mencerminkan dorongan yang

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

mengarahkan usaha, ketekunan, dan kesediaan individu untuk menyelesaikan tanggung jawabnya. Nor et al. (2023), dalam kajian sistematis mengenai pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menempatkan motivasi sebagai salah satu aspek penting dalam memahami pencapaian kinerja. Dalam organisasi sektor publik, motivasi juga berkaitan dengan orientasi pegawai dalam menjalankan tugas dan memberikan manfaat kepada masyarakat. Nica dan Potcovaru (2024) mengkaji hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja, yang memperlihatkan relevansi faktor motivasional dalam memahami perilaku pegawai di lingkungan pelayanan publik. Dengan demikian, motivasi kerja perlu dipertimbangkan bersama kondisi kerja dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai memiliki posisi strategis karena menjadi salah satu faktor yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan mutu pelayanannya. Pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat, efektif, dan bertanggung jawab akan mendukung kelancaran proses organisasi. Sebaliknya, kendala dalam pencapaian kinerja dapat berimplikasi pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan, kurang optimalnya koordinasi, serta menurunnya kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan. Dalam konteks sektor publik, kinerja pegawai karena itu tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target internal, tetapi juga relevan bagi kualitas pelayanan yang diterima masyarakat maupun pengguna layanan internal pemerintah.

Kualitas pelayanan publik merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan yang berkualitas menuntut organisasi untuk menyediakan layanan yang tepat, responsif, konsisten, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Siregar et al. (2025), melalui penelitian mengenai pengaruh *e-government* terhadap kualitas pelayanan publik, mengangkat relevansi pemanfaatan teknologi pemerintahan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan. Miarni dan Ibrahim (2025) juga membahas peran perilaku ekstra-peran dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Kajian tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan perlu dipahami melalui berbagai faktor, termasuk pemanfaatan teknologi dan perilaku pegawai dalam menjalankan tanggung jawab organisasinya. Dengan demikian, evaluasi kualitas pelayanan publik perlu memperhatikan bukan hanya sistem dan teknologi yang digunakan, tetapi juga kondisi kerja, motivasi, serta kinerja aparatur yang menjalankan pelayanan.

Konteks tersebut relevan bagi Kementerian Komunikasi dan Digital, khususnya Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO). Berdasarkan konteks penelitian dalam tesis ini, penerapan pola kerja fleksibel berupa empat hari bekerja dari kantor dan satu hari bekerja dari rumah berlangsung bersamaan dengan perubahan kelembagaan, perluasan fungsi organisasi, serta kebijakan efisiensi anggaran. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk tetap menjaga produktivitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan di tengah perubahan pola koordinasi dan pelaksanaan tugas. Biro SDMO memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur, penataan organisasi, reformasi birokrasi, dan fasilitasi pelayanan publik. Oleh karena itu, unit ini menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan antara WFH, motivasi kerja, kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan publik.

Fenomena empiris dalam tesis ini juga memperlihatkan adanya kebutuhan untuk menjaga konsistensi kualitas pelayanan. Berdasarkan data Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPPP) mandiri yang dicantumkan dalam tesis, nilai Indeks Pelayanan Publik pada unit yang sebelumnya bernama Biro Kepegawaian dan Organisasi tercatat sebesar 4,83 pada 2024, kemudian menjadi 4,79 pada 2025 setelah unit tersebut menggunakan nomenklatur Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Penurunan sebesar 0,04 poin tersebut tidak serta-merta membuktikan bahwa WFH atau motivasi kerja menyebabkan perubahan kualitas pelayanan. Namun, data tersebut memberikan konteks empiris mengenai pentingnya mempertahankan capaian pelayanan di tengah perubahan organisasi dan pola kerja. Dengan demikian, hubungan antara kondisi kerja, faktor motivasional, kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan perlu dianalisis secara lebih sistematis.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan WFH dengan produktivitas dan kinerja, serta hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Gibbs et al. (2023) membahas WFH

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

dan produktivitas, sedangkan Nor et al. (2023) menyoroti peran motivasi kerja terhadap kinerja berdasarkan kajian sistematis. Infantri et al. (2024) juga mengkaji pengaruh WFH, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Meskipun memberikan landasan bagi penelitian ini, hasil kajian tersebut perlu ditempatkan dalam konteks organisasi yang berbeda karena karakteristik pekerjaan, mekanisme koordinasi, dan orientasi pelayanan setiap organisasi tidak selalu sama. Secara khusus, penelitian pada unit pengelola sumber daya manusia dan organisasi di kementerian yang sedang menjalankan pola kerja fleksibel masih memerlukan perhatian empiris.

Berdasarkan kajian tersebut, kesenjangan penelitian dalam studi ini terletak pada perlunya pengujian terpadu terhadap pengaruh WFH dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian ini tidak hanya menempatkan kinerja pegawai sebagai outcome dari kondisi kerja dan motivasi, tetapi juga menguji perannya sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan publik. Model tersebut memungkinkan pengujian pengaruh langsung WFH dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik sekaligus pengaruh tidak langsung yang berlangsung melalui kinerja pegawai. Fokus ini penting untuk memperluas pemahaman mengenai bagaimana faktor kerja dan faktor motivasional berhubungan dengan outcome pelayanan pada organisasi sektor publik.

Untuk menjelaskan hubungan tersebut, penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory. Demerouti (2025) digunakan sebagai rujukan teoretis dalam memahami keterkaitan tuntutan pekerjaan, sumber daya kerja, motivasi, dan kinerja. Dalam kerangka penelitian ini, WFH dipahami sebagai kondisi kerja yang dapat memberikan fleksibilitas sekaligus menghadirkan tantangan koordinasi, sedangkan motivasi kerja merupakan faktor motivasional yang berpotensi mendorong usaha dan pencapaian kinerja. Kinerja pegawai selanjutnya diposisikan sebagai mekanisme yang menghubungkan kondisi kerja dan motivasi dengan kualitas pelayanan publik. Kerangka tersebut membantu menjelaskan bahwa dampak pengaturan kerja fleksibel tidak hanya bergantung pada keberadaan teknologi, tetapi juga pada bagaimana pegawai menjalankan tugas dan bagaimana organisasi mempertahankan efektivitas pelayanan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian hubungan WFH, motivasi kerja, kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan publik dalam satu model empiris dengan Biro SDMO Kementerian Komunikasi dan Digital sebagai unit analisis. Kinerja pegawai ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menguji mekanisme pengaruh tidak langsung WFH dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini dilakukan dalam konteks penerapan pola kerja fleksibel yang berlangsung bersamaan dengan perubahan kelembagaan dan tuntutan efisiensi organisasi. Dengan fokus tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris yang kontekstual bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh WFH dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh WFH dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik, pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik, serta peran mediasi kinerja pegawai dalam hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan publik di Kementerian Komunikasi dan Digital. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dan menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja fleksibel, memperkuat motivasi pegawai, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan kualitas pelayanan publik di era transformasi digital.

Kajian Pustaka dan pengembangan hipotesis

1. Teori Job Demands-Resources (JD-R)

Job Demands-Resources (JD-R) merupakan kerangka teoretis untuk menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kondisi psikologis, motivasi, dan hasil kerja pegawai. Teori ini membedakan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan mencakup aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, kognitif, maupun emosional, sedangkan sumber daya pekerjaan merupakan aspek yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, serta mendukung pengembangan diri dan profesionalitas.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Dalam konteks penelitian ini, Work From Home (WFH) dipahami sebagai salah satu kondisi atau pengaturan kerja yang dapat memberikan fleksibilitas kepada pegawai, sekaligus menimbulkan tantangan dalam koordinasi, komunikasi, pengawasan, dan pemisahan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dampaknya terhadap kinerja dapat berbeda bergantung pada ketersediaan fasilitas digital, kejelasan target, dukungan organisasi, serta kemampuan pegawai dalam mengelola pekerjaan secara mandiri. Kajian Mele, Belardinelli, dan Bellé (2023) mengenai telework pada organisasi publik juga menempatkan pengaturan kerja jarak jauh sebagai isu penting dalam pengelolaan organisasi sektor publik.

Motivasi kerja dalam kerangka JD-R dapat dipahami sebagai faktor yang mendorong pegawai mengerahkan energi, mempertahankan usaha, dan mencapai tujuan pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung berupaya menyelesaikan tugas secara optimal, termasuk ketika menghadapi perubahan pola kerja. Sementara itu, kinerja pegawai menjadi salah satu hasil kerja yang dapat berkontribusi terhadap kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, JD-R memberikan landasan untuk menjelaskan hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai serta hubungan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik.

2. Work From Home (WFH)

Work From Home (WFH) merupakan pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas kedinasan dari rumah dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. WFH menjadi bagian dari pengaturan kerja fleksibel yang memberikan keleluasaan mengenai lokasi pelaksanaan pekerjaan, tetapi tetap menuntut pencapaian target, pemenuhan tanggung jawab, dan koordinasi dengan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, penerapan WFH perlu mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, kebutuhan koordinasi, ketersediaan infrastruktur digital, serta kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mele et al. (2023) membahas telework dalam organisasi publik sebagai bidang kajian yang berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan dan hasil organisasi. Sementara itu, Gibbs, Mengel, dan Siemroth (2023) mengkaji hubungan kerja dari rumah dengan produktivitas menggunakan data personel dan analitik dari tenaga profesional teknologi informasi. Kajian tersebut menunjukkan pentingnya mempertimbangkan konteks pekerjaan ketika mengevaluasi hasil penerapan WFH.

Dalam penelitian ini, WFH diposisikan sebagai variabel independen yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Pengaruh tersebut dapat berkaitan dengan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas, pemanfaatan teknologi, efisiensi waktu, serta kemampuan pegawai mempertahankan koordinasi dan memenuhi standar pekerjaan. Oleh karena itu, keberhasilan WFH tidak cukup dinilai berdasarkan lokasi kerja, tetapi perlu dilihat dari kontribusinya terhadap pencapaian kinerja dan kualitas pelayanan.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri individu, seperti keinginan untuk berprestasi dan mengembangkan kemampuan, maupun dari luar individu, seperti penghargaan, dukungan pimpinan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Motivasi kerja memiliki peran penting karena pegawai tidak hanya membutuhkan kemampuan dan fasilitas untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga kemauan untuk menggunakan kemampuan tersebut secara optimal. Nor et al. (2023), melalui kajian literatur sistematis mengenai pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menempatkan motivasi sebagai salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Infantri, Ginting, dan Asih (2024) juga mengkaji WFH, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kinerja pegawai.

Pada organisasi pemerintahan, motivasi kerja juga berkaitan dengan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Nica dan Potcovaru (2024) membahas hubungan motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja melalui tinjauan

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

komprehensif. Walaupun motivasi kerja dan motivasi pelayanan publik bukan konsep yang sepenuhnya identik, kajian tersebut memperlihatkan relevansi faktor motivasional dalam memahami perilaku pegawai di lingkungan administrasi publik.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel independen yang diperkirakan berhubungan dengan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Pegawai dengan motivasi yang tinggi diharapkan lebih berinisiatif, bertanggung jawab, tekun menyelesaikan pekerjaan, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar, sasaran, dan ketentuan organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Dalam konteks penerapan WFH, kinerja pegawai menjadi aspek penting untuk menilai apakah fleksibilitas lokasi kerja tetap memungkinkan organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pekerjaan jarak jauh dapat memberikan keleluasaan dalam mengatur penyelesaian tugas, tetapi juga menuntut kedisiplinan, komunikasi, penguasaan teknologi, dan kemampuan bekerja secara mandiri. Oleh sebab itu, hasil penerapan WFH perlu dinilai berdasarkan capaian kerja, bukan semata-mata berdasarkan kehadiran fisik pegawai di kantor.

Motivasi kerja juga dapat berperan dalam membentuk kinerja. Pegawai yang memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan cenderung berusaha menyelesaikan tugas dengan baik dan mempertahankan produktivitas ketika menghadapi kendala. Penelitian Infantri et al. (2024) dan kajian Nor et al. (2023) relevan sebagai landasan untuk membahas keterkaitan pengaturan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai tidak hanya diposisikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh WFH dan motivasi kerja, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kedua variabel tersebut dapat berhubungan dengan kualitas pelayanan publik. Artinya, pengaturan kerja dan dorongan motivasional diperkirakan dapat mendukung kualitas pelayanan apabila keduanya turut meningkatkan pelaksanaan tugas dan hasil kerja pegawai.

5. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik merupakan tingkat kemampuan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan yang memenuhi kebutuhan, harapan, dan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Kualitas pelayanan dapat berkaitan dengan keandalan proses, ketepatan waktu, kejelasan informasi, daya tanggap, kemudahan akses, serta kemampuan petugas menyelesaikan kebutuhan pengguna layanan secara tepat.

Dalam organisasi pemerintah yang memanfaatkan teknologi digital, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh interaksi langsung antara pegawai dan masyarakat, tetapi juga oleh kelancaran proses administrasi, koordinasi internal, penggunaan sistem informasi, dan ketepatan penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, perubahan pola kerja pegawai perlu dikelola agar tidak mengurangi kemampuan organisasi dalam memenuhi standar pelayanan.

Miarni dan Ibrahim (2025), melalui kajian mengenai perilaku ekstra-peran dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, membahas relevansi perilaku pegawai yang melampaui kewajiban formal dalam mendukung pelayanan. Perspektif ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya berkaitan dengan prosedur formal, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh perilaku, komitmen, dan kontribusi pegawai dalam pelaksanaan tugas.

Dalam penelitian ini, kualitas pelayanan publik ditempatkan sebagai variabel dependen. WFH dan motivasi kerja diperkirakan dapat berhubungan dengan kualitas pelayanan, baik secara langsung maupun melalui kinerja pegawai. Pegawai yang mampu bekerja secara efektif dan memiliki dorongan untuk memberikan hasil terbaik diharapkan dapat mendukung ketepatan proses, konsistensi pelaksanaan tugas, dan pemenuhan standar pelayanan di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Digital.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh WFH terhadap Kinerja Pegawai

WFH memberikan fleksibilitas kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan di luar kantor dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi. Fleksibilitas tersebut berpotensi membantu pegawai mengatur waktu dan menyelesaikan tugas secara lebih mandiri. Namun, manfaat WFH terhadap kinerja tetap bergantung pada karakteristik pekerjaan, ketersediaan fasilitas, kejelasan target, dan efektivitas koordinasi.

Gibbs et al. (2023) mengkaji hubungan WFH dengan produktivitas pada tenaga profesional teknologi informasi, sedangkan Mele et al. (2023) menelaah telework dalam organisasi publik. Kedua kajian tersebut relevan untuk menjelaskan bahwa hasil kerja jarak jauh perlu dipahami dengan mempertimbangkan konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Infantri et al. (2024) juga secara khusus mengkaji hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penerapan WFH yang didukung oleh sarana kerja memadai, target yang jelas, dan koordinasi yang efektif diperkirakan dapat mendukung kinerja pegawai Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) Kementerian Komunikasi dan Digital.

H1: Work From Home (WFH) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai untuk mengerahkan usaha dalam menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran organisasi. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung memiliki kemauan untuk bekerja secara tekun, menjaga tanggung jawab, dan mengatasi kendala yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya, motivasi yang rendah berpotensi mengurangi intensitas usaha dan perhatian pegawai terhadap pencapaian target.

Nor et al. (2023) membahas pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kajian literatur sistematis. Selain itu, Infantri et al. (2024) menempatkan motivasi kerja sebagai salah satu variabel yang dikaji dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Landasan tersebut mendukung dugaan bahwa motivasi kerja perlu diperhatikan sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan hasil kerja individu.

Dalam konteks Biro SDMO Kementerian Komunikasi dan Digital, motivasi kerja diperkirakan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas administrasi dan organisasi secara bertanggung jawab, mencapai target pekerjaan, serta menjaga kualitas hasil kerja meskipun terdapat perubahan pola kerja.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

3. Pengaruh WFH terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Penerapan WFH dapat memengaruhi kualitas pelayanan publik melalui perubahan cara pegawai berkoordinasi, memproses pekerjaan, mengakses informasi, dan menyelesaikan kebutuhan layanan. Jika didukung sistem digital yang memadai serta prosedur kerja yang jelas, WFH berpotensi membantu organisasi menjaga kesinambungan pekerjaan dan efisiensi proses. Sebaliknya, kendala komunikasi, keterbatasan akses sistem, atau koordinasi yang kurang efektif dapat menghambat penyelesaian pekerjaan dan berpotensi memengaruhi kualitas layanan.

Mele et al. (2023) membahas telework pada organisasi publik, yang relevan untuk memahami tantangan dan peluang penerapan kerja jarak jauh dalam lingkungan pemerintahan. Dalam penelitian ini, hubungan WFH dengan kualitas pelayanan publik dipahami sebagai hubungan yang perlu diuji secara empiris pada konteks Biro SDMO, mengingat karakteristik pekerjaan dan kebutuhan pelayanannya dapat berbeda dari unit kerja lain.

Apabila penerapan WFH mampu menjaga kelancaran proses kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan koordinasi antarpegawai, pengaturan tersebut diperkirakan dapat mendukung kualitas pelayanan publik.

H3: Work From Home (WFH) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Motivasi kerja dapat berkaitan dengan kualitas pelayanan publik karena dorongan untuk bekerja dengan baik berpotensi memengaruhi kesungguhan pegawai dalam memenuhi standar dan menyelesaikan kebutuhan layanan. Pegawai yang termotivasi diharapkan lebih tanggap terhadap tugas, bertanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan berupaya memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Nica dan Potcovaru (2024) mengkaji hubungan motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja, sedangkan Miarni dan Ibrahim (2025) membahas perilaku ekstra-peran dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Kedua kajian tersebut memberikan dasar konseptual untuk melihat pentingnya faktor motivasional dan perilaku pegawai dalam konteks pelayanan. Namun, motivasi kerja tetap perlu dibedakan dari motivasi pelayanan publik karena keduanya memiliki cakupan konsep yang tidak sepenuhnya sama.

Pada Biro SDMO Kementerian Komunikasi dan Digital, motivasi kerja diperkirakan mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara responsif, menjaga ketepatan proses administrasi, dan mendukung pemenuhan standar pelayanan organisasi.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

5. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena proses pelayanan bergantung pada kemampuan pegawai melaksanakan tugas sesuai standar dan target organisasi. Kinerja yang baik dapat tercermin melalui ketepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas hasil, kedisiplinan, tanggung jawab, dan efektivitas pelaksanaan prosedur. Aspek-aspek tersebut dapat mendukung konsistensi dan keandalan pelayanan yang diberikan organisasi.

Miarni dan Ibrahim (2025) membahas peran perilaku ekstra-peran dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Kajian tersebut memperlihatkan relevansi perilaku dan kontribusi pegawai dalam mendukung pelayanan. Dalam kerangka penelitian ini, kinerja pegawai dipandang sebagai salah satu mekanisme operasional yang menghubungkan pelaksanaan tugas individu dengan kualitas pelayanan organisasi.

Bagi Biro SDMO Kementerian Komunikasi dan Digital, kinerja pegawai yang baik diperkirakan dapat mendukung kelancaran proses administrasi, ketepatan penyelesaian kebutuhan internal, dan pelaksanaan fungsi organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia serta tata kelola organisasi.

H5: Kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

6. Peran Mediasi Kinerja Pegawai dalam Pengaruh WFH terhadap Kualitas Pelayanan Publik

WFH dapat berhubungan dengan kualitas pelayanan publik melalui perubahan kondisi dan proses kerja pegawai. Fleksibilitas lokasi kerja berpotensi mendukung efektivitas pelaksanaan tugas apabila disertai fasilitas digital, target yang jelas, dan koordinasi yang memadai. Kondisi tersebut dapat membantu pegawai mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Selanjutnya, kinerja yang baik berpotensi mendukung ketepatan dan kelancaran proses pelayanan.

Gibbs et al. (2023) membahas WFH dalam kaitannya dengan produktivitas, sedangkan Mele et al. (2023) mengkaji telework dalam organisasi publik. Kedua penelitian tersebut relevan sebagai landasan untuk menghubungkan pengaturan kerja dengan hasil kerja. Berdasarkan kerangka JD-R, pengaturan kerja dapat berkaitan dengan hasil organisasi melalui pengaruhnya terhadap pengalaman dan pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Dengan demikian, kinerja pegawai diperkirakan menjadi mekanisme perantara yang menjelaskan bagaimana WFH berhubungan dengan kualitas pelayanan publik. Pengaruh tidak langsung tersebut perlu diuji untuk mengetahui apakah WFH berhubungan dengan kualitas pelayanan melalui peningkatan kinerja pegawai, selain kemungkinan adanya pengaruh langsung.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

H6: Kinerja pegawai memediasi pengaruh Work From Home (WFH) terhadap kualitas pelayanan publik pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

7. Peran Mediasi Kinerja Pegawai dalam Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk mengerahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran. Dorongan tersebut diperkirakan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya, kinerja yang baik dapat membantu organisasi memenuhi target, menjaga ketepatan proses, dan memberikan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan.

Nor et al. (2023) membahas pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sementara Miarni dan Ibrahim (2025) mengkaji perilaku ekstra-peran dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan publik. Kedua kajian tersebut dapat digunakan untuk membangun argumentasi bahwa motivasi dan pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan aspek yang relevan dalam memahami hasil pelayanan. Meskipun demikian, hubungan mediasi tetap harus dibuktikan melalui pengujian empiris.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan jalur hubungan antara motivasi kerja dan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi diperkirakan menunjukkan kinerja lebih baik, yang kemudian dapat mendukung kualitas pelayanan. Selain itu, motivasi kerja juga mungkin berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan melalui sikap dan perilaku pegawai ketika melaksanakan tugas.

H7: Kinerja pegawai memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik pada Kementerian Komunikasi dan Digital.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dan desain *cross-sectional*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antara *Work From Home* (WFH), motivasi kerja, kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan publik melalui analisis data numerik. Penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan hubungan antarvariabel berdasarkan kerangka teori dan pengujian hipotesis, sedangkan desain *cross-sectional* digunakan karena data dikumpulkan pada satu periode pengamatan (Creswell & Guetterman, 2021; Saunders et al., 2023). Penelitian ini berlandaskan teori *Job Demands-Resources* (JD-R), dengan WFH dan motivasi kerja sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel mediasi, serta kualitas pelayanan publik sebagai variabel dependen.

Penelitian dilaksanakan di Kementerian Komunikasi dan Digital dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) sebagai unit analisis. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Biro SDMO yang berjumlah 64 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 64 pegawai. Pemilihan unit analisis ini didasarkan pada relevansi tugas Biro SDMO dalam pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi, serta penerapan pola kerja fleksibel yang menjadi konteks penelitian.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengukur persepsi mereka terhadap WFH, motivasi kerja, kinerja pegawai, dan kualitas pelayanan publik. Setiap butir pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 5 (*sangat setuju*). Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang mencakup informasi mengenai struktur organisasi, kebijakan WFH, data kepegawaian, dan kualitas pelayanan pada Biro SDMO Kementerian Komunikasi dan Digital.

Variabel WFH diukur melalui dimensi fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), komunikasi dan koordinasi kerja, serta dukungan pelaksanaan WFH. Motivasi kerja diukur melalui motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, komitmen terhadap pekerjaan, dan semangat kerja (*work drive*). Kinerja pegawai diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas kerja, dan perilaku kerja ekstra (*extra-role behavior* atau *Organizational Citizenship*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Behavior). Sementara itu, kualitas pelayanan publik diukur menggunakan lima dimensi SERVQUAL, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Pengukuran kualitas pelayanan publik menggunakan perspektif pegawai sebagai penyedia layanan (*internal service quality perception*), sehingga hasilnya merepresentasikan persepsi internal pegawai terhadap kualitas pelayanan organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics dan SmartPLS 3. IBM SPSS Statistics digunakan untuk pengolahan awal data, analisis statistik deskriptif, pengujian kualitas instrumen, dan uji asumsi klasik untuk analisis regresi. Sementara itu, SmartPLS 3 digunakan untuk menganalisis model penelitian dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten, termasuk pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi (Hair et al., 2022).

Evaluasi model SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi *inner model* dilakukan dengan memeriksa kolinearitas, koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), dan ukuran efek (f^2). Analisis regresi linear berganda digunakan sebagai analisis pendukung untuk menguji hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai, serta hubungan WFH, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 3 dengan 5.000 subsampel dan tingkat signifikansi 5%. Pengujian mencakup pengaruh langsung WFH dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh WFH dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik, serta pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian menguji pengaruh tidak langsung WFH dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik melalui kinerja pegawai. Keputusan mengenai signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung didasarkan pada hasil estimasi koefisien jalur, nilai statistik uji, dan *p-value* dari prosedur *bootstrapping*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Profil responden diolah dengan analisis frekuensi di IBM SPSS Statistics atas lima variabel identitas: jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Rinciannya dimuat pada Tabel 4.1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	*Kode*	*Kategori*	*Frekuensi*	*Persentase (%)*
Jenis kelamin	1	Pria	35	54,7
	2	Wanita	29	45,3
	Jumlah		64	100,0
Usia	1	21–30 Tahun	27	42,2
	2	31–40 Tahun	18	28,1
	3	41–50 Tahun	11	17,2
	4	51–60 Tahun	8	12,5
	Jumlah		64	100,0
Pendidikan terakhir	1	SMP	2	3,1
	2	SMA	6	9,4
	3	D3	1	1,6
	4	D4/S1	47	73,4
	5	S2/S3	8	12,5
	Jumlah		64	100,0
Masa kerja	1	1–5 Tahun	36	56,3
	2	6–10 Tahun	10	15,6
	3	11–15 Tahun	6	9,4
	4	16–20 Tahun	3	4,7
	5	Diatas 20 Tahun	9	14,1

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

	Jumlah		64	100,0
Jabatan	1	PELAKSANA	29	45,3
	2	FUNGSIONAL	33	51,6
	3	STRUKTURAL	2	3,1
	Jumlah		*64*	*100,0*

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti menggunakan IBM SPSS Statistics (2026).

Berdasarkan Tabel 4.1, kelima variabel identitas masing-masing berisi 64 data valid dan tidak ada data yang hilang. Dilihat dari jenis kelamin, terdapat 35 responden laki-laki (54,7%) dan 29 responden perempuan (45,3%), sehingga responden laki-laki lebih dominan.

Dari segi usia, kelompok paling besar ialah responden berumur 21–30 tahun, yaitu 27 orang (42,2%). Berikutnya kelompok 31–40 tahun berjumlah 18 orang (28,1%), kelompok 41–50 tahun 11 orang (17,2%), dan kelompok 51–60 tahun 8 orang (12,5%). Artinya, 45 responden (70,3%) berumur tidak lebih dari 40 tahun.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan D4/S1, yaitu 47 orang (73,4%). Responden berpendidikan S2/S3 berjumlah 8 orang (12,5%), SMA 6 orang (9,4%), SMP 2 orang (3,1%), dan D3 1 orang (1,6%). Responden dengan pendidikan D4/S1 ke atas berjumlah 55 orang (85,9%).

Menurut masa kerja, kelompok paling besar adalah pegawai dengan masa kerja 1–5 tahun, yaitu 36 orang (56,3%). Kelompok 6–10 tahun berjumlah 10 orang

(15,6%), di atas 20 tahun 9 orang (14,1%), 11–15 tahun 6 orang (9,4%), dan 16–20 tahun 3 orang (4,7%). Dengan kata lain, lebih dari separuh responden baru bekerja selama lima tahun atau kurang.

Menurut jabatan, responden terdiri dari 33 pejabat fungsional (51,6%), 29 pelaksana (45,3%), dan 2 pejabat struktural (3,1%). Susunan ini sesuai dengan cakupan populasi pada BAB III, yaitu pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pegawai pelaksana. Secara umum, responden didominasi pegawai berumur 21–30 tahun, berpendidikan D4/S1, bermasa kerja 1–5 tahun, serta menduduki jabatan fungsional atau pelaksana.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif disajikan untuk memperlihatkan sebaran jawaban responden pada level indikator, dimensi, dan konstruk. Teks indikator pada tabel deskriptif mengikuti redaksi pernyataan kuesioner yang dijawab responden. Setiap butir diukur dengan skala Likert lima poin, dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Skor dimensi merupakan rata-rata dua indikator pada dimensi tersebut, sedangkan skor konstruk merupakan rata-rata seluruh indikator pada konstruk yang bersangkutan. BAB III tidak menetapkan kategori interpretasi nilai rata-rata, sehingga nilai rata-rata dalam bagian ini disajikan dan dibandingkan secara numerik tanpa pengelompokan kategori. Nilai rata-rata juga tidak digunakan untuk menyimpulkan besarnya pengaruh antarvariabel.

1. Statistik Deskriptif Tingkat Konstruk

Tabel 2. Statistik Deskriptif Tingkat Konstruk

Konstruk	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Median*	*Std. Deviasi*	*Skewness*	*Kurtosis*
WFH (X1)	2,00	4,88	3,5469	3,5000	0,63796	-0,028	*-0,659*
Motivasi Kerja (X2)	2,50	4,75	3,4922	3,5000	0,54685	0,490	*-0,370*
Kinerja Pegawai (Y)	2,63	5,00	3,5430	3,5000	0,51332	0,574	*-0,184*
Kualitas Pelayanan Publik (Z)	*2,30*	*4,80*	*3,5906*	*3,6000*	*0,52847*	*0,021*	*-0,403*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.2, rerata keempat konstruk berkisar 3,4922 sampai 3,5906, yang berarti seluruhnya melampaui titik tengah skala (3). Rerata tertinggi dimiliki kualitas pelayanan publik (3,5906), sementara rerata terendah dimiliki motivasi kerja (3,4922). Simpangan baku terbesar terdapat pada WFH (0,63796), menandakan bahwa penilaian responden atas pelaksanaan WFH lebih bervariasi dibandingkan penilaian atas konstruk lain. *Skewness* semua konstruk terentang - 0,028 sampai 0,574, sedangkan kurtosisnya terentang -0,659 sampai -0,184.

2. Statistik Deskriptif Variabel WFH (X1)

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel WFH (X1)

Dimensi	*Kode*	*Pernyataan kuesioner*	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Std. Dev.*
Fleksibilitas kerja	X1_1	Selama pelaksanaan Work From Home, saya memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu penyelesaian pekerjaan.	2	5	3,63	*0,766*
	X1_2	Selama pelaksanaan Work From Home, saya dapat menentukan cara kerja yang paling efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.	2	5	3,53	*0,734*
		Skor dimensi Fleksibilitas kerja	2,00	5,00	3,5781	*0,67975*
Work-life balance	X1_3	Selama pelaksanaan Work From Home, saya dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	2	5	3,53	*0,796*
	X1_4	Selama pelaksanaan Work From Home, pelaksanaan pekerjaan tidak banyak mengganggu aktivitas pribadi saya.	2	5	3,53	*0,755*
		Skor dimensi Work-life balance	2,00	5,00	3,5313	*0,70640*
Komunikasi dan koordinasi kerja	X1_5	Selama pelaksanaan Work From Home, komunikasi dengan rekan kerja tetap berjalan dengan baik.	2	5	3,55	*0,754*
	X1_6	Selama pelaksanaan Work From Home, koordinasi pekerjaan tetap berlangsung secara efektif.	2	5	3,52	*0,734*
		Skor dimensi Komunikasi dan koordinasi kerja	2,00	5,00	3,5313	*0,66592*
Dukungan pelaksanaan WFH	X1_7	Selama pelaksanaan Work From Home, organisasi menyediakan fasilitas dan sistem kerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan.	2	5	3,55	*0,890*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

	X1_8	Selama pelaksanaan Work From Home, atasan memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan.	2	5	3,55	*0,872*
		Skor dimensi Dukungan pelaksanaan WFH	*2,00*	*5,00*	*3,5469*	*0,80533*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata indikator WFH berada pada rentang 3,52 (X1_6, koordinasi pekerjaan tetap berlangsung efektif selama WFH) sampai 3,63 (X1_1, keleluasaan mengatur waktu penyelesaian pekerjaan). Seluruh indikator memiliki nilai minimum 2 dan maksimum 5. Pada tingkat dimensi, fleksibilitas kerja memiliki rata-rata tertinggi (3,5781), sedangkan *work-life balance* serta komunikasi dan koordinasi kerja memiliki rata-rata terendah (masing-masing 3,5313). Dimensi dukungan pelaksanaan WFH memiliki simpangan baku terbesar (0,80533), dengan indikator X1_7 (organisasi menyediakan fasilitas dan sistem kerja yang mendukung) dan X1_8 (atasan memberikan arahan yang jelas) sebagai indikator dengan simpangan baku tertinggi (0,890 dan 0,872). Hal ini menunjukkan bahwa penilaian pegawai terhadap dukungan organisasi selama WFH paling bervariasi dibandingkan dimensi WFH lainnya.

3. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X2)

Dimensi	*Kode*	*Pernyataan kuesioner*	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Std. Dev.*
Motivasi intrinsik	X2_1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memberikan makna dan manfaat.	2	5	3,50	*0,735*
	X2_2	Saya merasa puas apabila berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	2	5	3,41	*0,684*
		Skor dimensi Motivasi intrinsik	2,50	5,00	3,4531	*0,58905*
Motivasi ekstrinsik	X2_3	Penghargaan atas hasil kerja yang saya capai meningkatkan motivasi saya untuk bekerja lebih baik.	2	5	3,53	*0,712*
	X2_4	Kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mendorong saya untuk bekerja lebih baik.	2	5	3,53	*0,734*
		Skor dimensi Motivasi ekstrinsik	2,50	5,00	3,5313	*0,64780*
Komitmen terhadap pekerjaan	X2_5	Saya tetap berkomitmen menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi berbagai kendala.	2	5	3,55	*0,775*
	X2_6	Saya mengutamakan penyelesaian pekerjaan sesuai tanggung jawab	2	5	3,50	*0,713*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

		yang diberikan.				
		Skor dimensi Komitmen terhadap pekerjaan	2,50	5,00	3,5234	*0,66326*
Semangat dan dorongan kerja (work drive)	X2_7	Saya melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat.	2	5	3,44	*0,753*
	X2_8	Saya tetap bersemangat menyelesaikan pekerjaan meskipun beban kerja meningkat.	2	5	3,48	*0,797*
		Skor dimensi Semangat dan dorongan kerja	*2,50*	*5,00*	*3,4609*	*0,69753*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4, rerata indikator motivasi kerja bergerak dari 3,41 (X2_2, merasa puas apabila berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik) hingga 3,55 (X2_5, tetap berkomitmen menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kendala). Di level dimensi, motivasi ekstrinsik memperoleh rerata paling tinggi (3,5313), disusul komitmen terhadap pekerjaan (3,5234), semangat dan dorongan kerja (3,4609), lalu motivasi intrinsik (3,4531). Secara umum, motivasi kerja adalah konstruk dengan rerata paling rendah dari keempat konstruk.

4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 5 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dimensi	*Kode*	*Pernyataan kuesioner*	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Std. Dev.*
Kualitas kerja	Y_1	Hasil pekerjaan saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan organisasi.	2	5	3,56	*0,833*
	Y_2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sehingga kesalahan dapat diminimalkan.	2	5	3,41	*0,729*
		Skor dimensi Kualitas kerja	2,00	5,00	3,4844	*0,64222*
Kuantitas kerja	Y_3	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	3	5	3,48	*0,617*
	Y_4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah ditetapkan.	2	5	3,56	*0,664*
		Skor dimensi Kuantitas kerja	2,50	5,00	3,5234	*0,55941*
Efektivitas kerja	Y_5	Saya mampu menentukan prioritas pekerjaan dengan tepat.	2	5	3,59	*0,849*
	Y_6	Saya memanfaatkan waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas.	2	5	3,47	*0,590*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

		Skor dimensi Efektivitas kerja	2,50	5,00	3,5313	*0,60340*
Perilaku kerja ekstra (extra-role/OCB)	Y_7	Saya bersedia membantu rekan kerja apabila diperlukan untuk mendukung kelancaran pekerjaan.	2	5	3,70	*0,790*
	Y_8	Saya memberikan kontribusi di luar tugas utama demi mendukung keberhasilan unit kerja.	2	5	3,56	*0,710*
		Skor dimensi Perilaku kerja ekstra	*2,50*	*5,00*	*3,6328*	*0,63772*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 5, rerata indikator kinerja pegawai bergerak dari 3,41 (Y_2, menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sehingga kesalahan dapat diminimalkan) hingga 3,70 (Y_7, bersedia membantu rekan kerja). Nilai minimum indikator Y_3 (mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab) adalah 3, sementara indikator lain bernilai minimum 2. Di level dimensi, rerata tertinggi dimiliki perilaku kerja ekstra (3,6328) dan rerata terendah dimiliki kualitas kerja (3,4844).

5. Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Pelayanan Publik (Z)

Tabel 6 Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Pelayanan Publik (Z)

Dimensi	*Kode*	*Pernyataan kuesioner*	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Std. Dev.*
Tangibles	Z_1	Sarana dan prasarana yang tersedia mendukung kelancaran pelayanan.	2	5	3,55	*0,754*
	Z_2	Sistem layanan digital memudahkan saya dalam memberikan pelayanan.	2	5	3,61	*0,789*
		Skor dimensi Tangibles	2,00	5,00	3,5781	*0,67975*
Reliability	Z_3	Saya memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku.	2	5	3,59	*0,660*
	Z_4	Saya mampu memberikan pelayanan secara konsisten kepada pengguna layanan.	2	5	3,59	*0,706*
		Skor dimensi Reliability	*2,50*	*5,00*	*3,5938*	*0,58333*

Dimensi	*Kode*	*Pernyataan kuesioner*	*Min*	*Maks*	*Mean*	*Std. Dev.*
Responsiveness	Z_5	Saya menindaklanjuti setiap permintaan layanan dengan cepat.	2	5	3,59	*0,660*
	Z_6	Saya berupaya memberikan solusi secara cepat terhadap permasalahan pengguna layanan.	2	5	3,52	*0,690*
		Skor dimensi Responsiveness	2,50	5,00	3,5547	*0,59839*
Assurance	Z_7	Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk	2	5	3,64	*0,675*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

		memberikan pelayanan.				
	Z_8	Saya memberikan informasi yang jelas dan memberikan kepastian kepada pengguna layanan.	2	5	3,52	*0,642*
		Skor dimensi Assurance	2,50	4,50	3,5781	*0,55791*
Empathy	Z_9	Saya berupaya memahami kebutuhan pengguna layanan sebelum memberikan pelayanan.	1	5	3,62	*0,826*
	Z_10	Saya memberikan pelayanan dengan sikap sopan, ramah, dan menghargai pengguna layanan.	2	5	3,67	*0,736*
		Skor dimensi Empathy	*1,50*	*5,00*	*3,6484*	*0,67659*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata indikator kualitas pelayanan publik berada pada rentang 3,52 (Z_6 dan Z_8) sampai 3,67 (Z_10, memberikan pelayanan dengan sikap sopan, ramah, dan menghargai pengguna layanan). Indikator Z_9 memiliki nilai minimum 1, sedangkan indikator lainnya memiliki nilai minimum 2. Pada tingkat dimensi, *empathy* memiliki rata-rata tertinggi (3,6484) dan *responsiveness* memiliki rata-rata terendah (3,5547). Dimensi *assurance* memiliki nilai maksimum 4,50, yang berarti tidak ada responden yang memberikan skor 5 pada kedua indikator *assurance* sekaligus. Penilaian ini merupakan persepsi pegawai sebagai penyedia layanan (*internal service quality perception*), bukan penilaian langsung dari pengguna layanan.

Hasil Analisis Data

Sesuai BAB III, analisis data dibagi menjadi dua tahap. Tahap pertama dikerjakan dengan IBM SPSS Statistics, mencakup uji reliabilitas instrumen, pemeriksaan asumsi klasik, regresi linear berganda level konstruk (Model 1 dan Model 2), serta regresi level dimensi. Tahap kedua dikerjakan dengan SmartPLS 3, mencakup penilaian *outer model*, penilaian *inner model*, uji hipotesis, dan uji efek tidak langsung. Koefisien regresi SPSS dan *path coefficient* SmartPLS dilaporkan secara terpisah karena keduanya dihasilkan oleh metode estimasi yang berbeda. Hipotesis H1 sampai H7 diuji berdasarkan keluaran *bootstrapping* SmartPLS 3.

1. Uji Reliabilitas Instrumen (IBM SPSS Statistics)

Reliabilitas tiap konstruk diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha, dan hasilnya dimuat pada Tabel 7.

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Cronbach's Alpha

Konstruk	***Jumlah item***	***Cronbach's Alpha***	***Keterangan***
WFH (X1)	8	0,924	*Reliabel*
Motivasi Kerja (X2)	8	0,882	*Reliabel*
Kinerja Pegawai (Y)	8	0,855	*Reliabel*
Kualitas Pelayanan Publik (Z)	*10*	*0,907*	*Reliabel*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 7, koefisien Cronbach's Alpha terentang dari 0,855 hingga 0,924. Semua koefisien melampaui 0,70 yang lazim dijadikan ambang reliabilitas konsistensi internal (Hair dkk., 2022), sehingga keempat instrumen dinyatakan reliabel. Koefisien paling tinggi dimiliki WFH (0,924), sedangkan yang paling rendah dimiliki kinerja pegawai (0,855).

Keluaran SPSS juga menyajikan corrected item-total correlation, yakni korelasi antara suatu item dan jumlah skor item-item lain pada konstruk yang sama. Nilainya dimuat pada Tabel 8.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Tabel 8 Corrected Item-Total Correlation dan Cronbach's Alpha if Item Deleted

Item	*Corrected item-total r*	*Alpha if item deleted*	*Item*	*Corrected item-total r*	*Alpha if item deleted*
X1_1	0,724	0,915	Y_2	0,578	*0,840*
X1_2	0,773	0,912	Y_3	0,684	*0,830*
X1_3	0,709	0,917	Y_4	0,605	*0,837*
X1_4	0,731	0,915	Y_5	0,679	*0,828*
X1_5	0,777	0,911	Y_6	0,466	*0,852*
X1_6	0,689	0,918	Y_7	0,659	*0,830*
X1_7	0,792	0,910	Y_8	0,587	*0,839*
X1_8	0,760	0,913	Z_1	0,661	*0,898*
X2_1	0,550	0,877	Z_2	0,689	*0,896*
X2_2	0,489	0,883	Z_3	0,691	*0,896*
X2_3	0,677	0,865	Z_4	0,688	*0,896*
X2_4	0,734	0,859	Z_5	0,648	*0,899*
X2_5	0,630	0,870	Z_6	0,773	*0,891*
X2_6	0,675	0,865	Z_7	0,612	*0,901*
X2_7	0,727	0,859	Z_8	0,544	*0,905*
X2_8	0,707	0,861	Z_9	0,712	*0,895*
Y_1	*0,551*	*0,845*	*Z_10*	*0,655*	*0,898*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 8, corrected item-total correlation semua item bernilai positif, dengan kisaran 0,466 (Y_6) hingga 0,792 (X1_7). Pada setiap konstruk, Cronbach's Alpha bila suatu item dihapus (*if item deleted*) tidak naik secara berarti dibandingkan Alpha konstruknya, kecuali X2_2 (0,883 dibandingkan 0,882) dengan selisih yang sangat tipis. Mengacu pada BAB III, validitas indikator dinilai melalui validitas konvergen dan diskriminan pada evaluasi *outer model* SmartPLS 3 (subbab 4.4.4).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan terhadap dua model regresi linear berganda tingkat konstruk sebagaimana dirumuskan pada BAB III, yaitu:

Model 1: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ Model 2: $Z = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y + e$

Skor setiap konstruk merupakan rata-rata indikatornya. Pengujian meliputi normalitas residual, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi (Ghozali, 2021).

a. Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan terhadap residual tidak terstandar (*unstandardized residual*) Model 1 dan Model 2 menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan koreksi Lilliefors melalui prosedur Explore pada SPSS. Output yang sama juga memuat uji Shapiro-Wilk dan uji normalitas skor konstruk. Hasilnya disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9 Hasil Uji Normalitas

Objek uji	*Statistik K-S*	*df*	*Sig. K-S*	*Statistik S-W*	*Sig. S-W*	*Keterangan*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

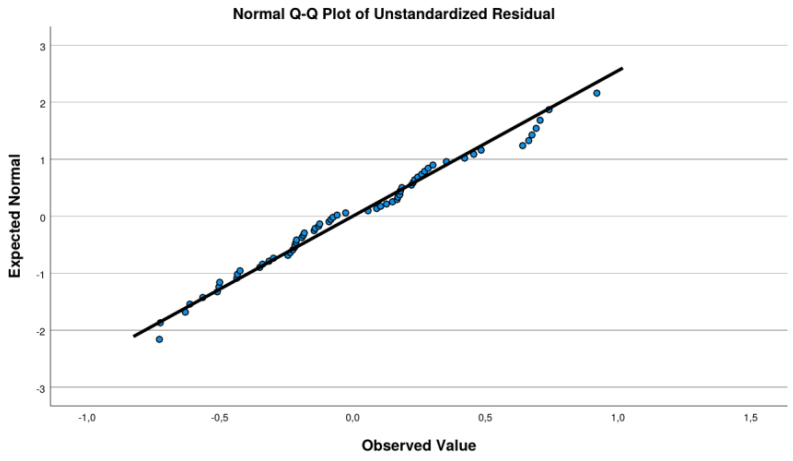
Residual Model 1 (RES_1, DV Kinerja)	0,078	64	0,200*	0,978	0,299	*Normal*
Residual Model 2 (RES_9, DV Pelayanan)	0,062	64	0,200*	0,992	0,955	*Normal*
Skor WFH	0,091	64	0,200*	0,976	0,253	*Normal*
Skor MOTIVASI	0,124	64	0,016	0,956	0,023	*Tidak normal*
Skor KINERJA	0,122	64	0,019	0,961	0,039	*Tidak normal*
Skor PELAYANAN	*0,068*	*64*	*0,200**	*0,991*	*0,927*	*Normal*

* Batas bawah signifikansi sebenarnya (*lower bound of the true significance*). K-S = Kolmogorov-Smirnov dengan koreksi Lilliefors; S-W = Shapiro-Wilk.
Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 9, residual Model 1 memiliki nilai Sig. Kolmogorov-Smirnov 0,200 dan residual Model 2 memiliki nilai Sig. 0,200. Karena keduanya melampaui 0,05, residual kedua model dinyatakan berdistribusi normal sesuai kriteria BAB III. Uji Shapiro-Wilk memberikan kesimpulan yang sama (Sig. 0,299 dan 0,955).

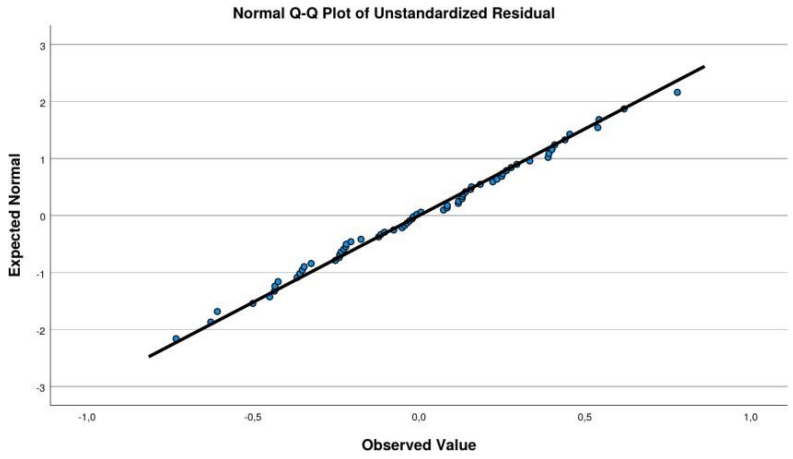
Pada tingkat skor konstruk, WFH (Sig. 0,200) dan kualitas pelayanan publik (Sig. 0,200) berdistribusi normal, sedangkan motivasi kerja (Sig. 0,016) dan kinerja pegawai (Sig. 0,019) tidak berdistribusi normal. Asumsi normalitas dalam regresi berlaku pada residual, bukan pada skor variabel, sehingga hasil ini tidak mengubah kesimpulan normalitas model. Selain itu, SEM-PLS tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Hair dkk., 2022). Sesuai BAB III, analisis grafik normalitas menggunakan Normal Q-Q Plot residual yang disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2 Normal Q-Q Plot Residual Model 1 dan Model 2



(a) Residual Model 1 (variabel dependen: Kinerja Pegawai)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465



(b) Residual Model 2 (variabel dependen: Kualitas Pelayanan Publik) *Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics (Explore), diolah oleh peneliti (2026).*

Pada Gambar 2 terlihat bahwa residual Model 1 dan Model 2 tersebar mengikuti garis diagonal, walaupun ada beberapa titik di ujung atas residual Model 1 yang agak menyimpang dari garis. Secara umum, pola ini konsisten dengan uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk yang dimuat pada Tabel 9.

b. Uji multikolinearitas

Tabel 10 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	*Variabel independen*	*Tolerance*	*VIF*	*Keterangan*
Model 1 (Y)	WFH	0,998	1,002	*Tidak terjadi multikolinearitas*
	MOTIVASI	0,998	1,002	*Tidak terjadi multikolinearitas*
Model 2 (Z)	WFH	0,799	1,251	*Tidak terjadi multikolinearitas*
	MOTIVASI	0,693	1,443	*Tidak terjadi multikolinearitas*
	KINERJA	*0,581*	*1,720*	*Tidak terjadi multikolinearitas*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 10, Model 1 memiliki nilai Tolerance WFH dan motivasi kerja sebesar 0,998 dengan VIF 1,002. Untuk Model 2, VIF berkisar 1,251 sampai 1,720 dan Tolerance berkisar 0,581 sampai 0,799. Karena seluruh VIF di bawah 10 dan seluruh Tolerance di atas 0,10, kedua model dinyatakan bebas multikolinearitas. Tolerance Model 1 yang mendekati 1 mengindikasikan bahwa WFH dan motivasi kerja hampir tidak berkorelasi satu sama lain.

c. Uji heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas diperiksa dengan metode Glejser, yakni dengan meregresikan nilai mutlak residual pada variabel-variabel independen. Model 1 memakai nilai mutlak residualnya sendiri (ABS_RES1), demikian pula Model 2 (ABS_RES9). Hasil pengujian dimuat pada Tabel 11.

Tabel 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser

Model (variabel dependen)	*Variabel independen*	*B*	*t*	*Sig.*	*F model*
Model 1 (ABS_RES1)	WFH	0,080	1,953	0,055	*3,391 (Sig. 0,040)*
	Motivasi Kerja	0,078	1,633	0,108	

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Model 2 (ABS_RES9)	WFH	0,038	0,928	0,357	*1,146 (Sig. 0,338)*
	Motivasi Kerja	0,056	1,086	0,282	
	Kinerja Pegawai	*-0,111*	*-1,849*	*0,069*	

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 11, seluruh variabel independen pada Model 2 memiliki signifikansi di atas 0,05 (WFH 0,357; motivasi kerja 0,282; kinerja pegawai 0,069), dan uji F modelnya pun tidak signifikan (Sig. 0,338). Artinya, Model 2 bebas dari heteroskedastisitas.

Untuk Model 1, signifikansi individual WFH bernilai 0,055 dan motivasi kerja bernilai 0,108. Karena keduanya di atas 0,05, kriteria individual dalam BAB III tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Akan tetapi, uji F regresi Glejser pada Model 1 menghasilkan Sig. 0,040 yang berada di bawah 0,05, dan signifikansi WFH pun mendekati ambang 0,05. Ketidaksesuaian ini membuat kesimpulan bebas heteroskedastisitas pada Model 1 hanya berlaku secara terbatas. Keluaran penelitian juga tidak menyertakan *scatterplot* sebagai pembanding. Hal ini perlu diperhatikan saat menafsirkan standard error dan nilai t pada regresi SPSS Model

3. 1. Pengujian hipotesis utama tidak bergantung pada asumsi tersebut, sebab dilakukan dengan *bootstrapping* SmartPLS 3 yang bersifat nonparametrik (Hair dkk., 2022).

d. Uji autokorelasi

Tabel 12 Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson

Model	***Nilai Durbin-Watson***	***n***	***Jumlah variabel independen (k)***
Model 1 (Y)	2,048	64	*2*
Model 2 (Z)	*1,799*	*64*	*3*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 12, Durbin-Watson Model 1 bernilai 2,048, sedangkan Model 2 bernilai 1,799. Menurut kriteria BAB III, nilai yang mendekati 2 berarti tidak ada autokorelasi. Nilai Model 1 hampir tepat 2, sedangkan nilai Model 2 sedikit lebih rendah dari 2, padahal kriteria BAB III juga menyebut nilai di bawah 2 sebagai tanda autokorelasi positif. Karena keluaran tidak menyertakan batas dL dan dU dari tabel Durbin-Watson, simpulan mengenai autokorelasi hanya bersandar pada seberapa dekat nilainya dengan 2. Seperti dikemukakan di BAB III, data studi ini bersifat *cross-sectional*, sehingga peluang terjadinya autokorelasi relatif kecil.

4. Analisis Regresi Linear Berganda Tingkat Konstruk

Sesuai BAB III, regresi linear berganda diterapkan pada dua model untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen pada variabel dependennya. Hasil Model 1 dimuat pada Tabel 13.

Tabel 13 Hasil Regresi Linear Berganda Model 1 (Variabel Dependen: Kinerja Pegawai)

Variabel	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Konstanta)	0,797	0,418	-	1,907	*0,061*
WFH (X1)	0,306	0,079	0,381	3,894	*0,000*
Motivasi Kerja (X2)	0,475	0,092	0,506	5,179	*0,000*

$R = 0,647$; $R^2 = 0,419$; Adjusted $R^2 = 0,399$; $F = 21,951$; Sig. F = 0,000

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Currency
(Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Berdasarkan Tabel 13, persamaan regresi Model 1 adalah: Y = 0,797 + 0,306X_1 + 0,475X_2 + e Koefisien WFH sebesar 0,306 (Beta 0,381; t 3,894; Sig. 0,000) dan koefisien motivasi kerja sebesar 0,475 (Beta 0,506; t 5,179; Sig. 0,000). Kedua koefisien positif dan bermakna secara statistik pada α 0,05. Nilai F sebesar 21,951 (Sig. 0,000) memperlihatkan bahwa WFH dan motivasi kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. R^2 sebesar 0,419 berarti 41,9% variasi skor kinerja dapat diterangkan oleh WFH dan motivasi kerja dalam model ini. Konstanta sebesar 0,797 tidak signifikan (Sig. 0,061). Hasil Model 2 disajikan pada Tabel 14.

Tabel 14 Hasil Regresi Linear Berganda Model 2 (Variabel Dependen: Kualitas Pelayanan Publik)

Variabel	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*
(Konstanta)	0,164	0,365	-	0,450	*0,654*
WFH (X1)	0,189	0,074	0,228	2,538	*0,014*
Motivasi Kerja (X2)	0,301	0,093	0,311	3,222	*0,002*
Kinerja Pegawai (Y)	0,482	0,108	0,468	4,440	*0,000*

R = 0,783; R^2 = 0,613; Adjusted R^2 = 0,593; F = 31,613; Sig. F = 0,000

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 14, persamaan regresi Model 2 adalah: Z = 0,164 + 0,189X_1 + 0,301X_2 + 0,482Y + e Ketiga koefisien positif dan bermakna secara statistik pada α 0,05, yakni WFH (B 0,189; Beta 0,228; t 2,538; Sig. 0,014), motivasi kerja (B 0,301; Beta0,311; t 3,222; Sig. 0,002), dan kinerja pegawai (B 0,482; Beta 0,468; t 4,440; Sig. 0,000). Nilai F sebesar 31,613 dengan Sig. 0,000. R^2 sebesar 0,613 berarti 61,3% variasi skor kualitas pelayanan publik dapat diterangkan oleh WFH, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Di dalam model ini, Beta paling besar dimiliki kinerja pegawai.

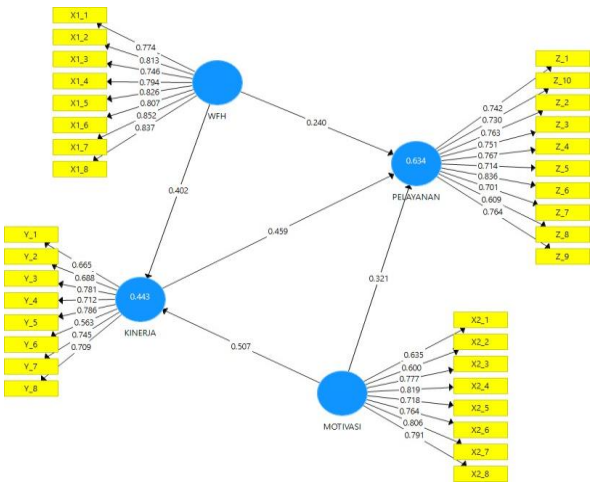
Hasil regresi SPSS digunakan sebagai analisis pendukung. Pengujian hipotesis penelitian, termasuk pengaruh tidak langsung, menggunakan hasil SmartPLS 3 pada subbab 4.4.6 dan 4.4.7. Output SPSS tidak memuat uji mediasi, sehingga H6 dan H7 tidak diuji melalui SPSS.

5. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model penelitian diestimasi dengan SmartPLS 3 menggunakan data 64 responden. Keempat konstruk diukur secara reflektif dengan 34 indikator. Algoritma PLS menggunakan *path weighting scheme* dengan maksimum 300 iterasi dan mencapai konvergensi pada iterasi keenam. *Bootstrapping* dilakukan dengan 5.000 subsampel, metode *percentile bootstrap*, uji dua arah (*two-tailed*), dan taraf signifikansi 0,05. Seluruh 34 indikator dipertahankan dalam model, tidak ada indikator yang dihapus.

Diagram model hasil estimasi PLS Algorithm disajikan pada Gambar 3, sedangkan diagram model hasil *bootstrapping* disajikan pada Gambar 4.

Gambar 3 Diagram Model Hasil PLS Algorithm

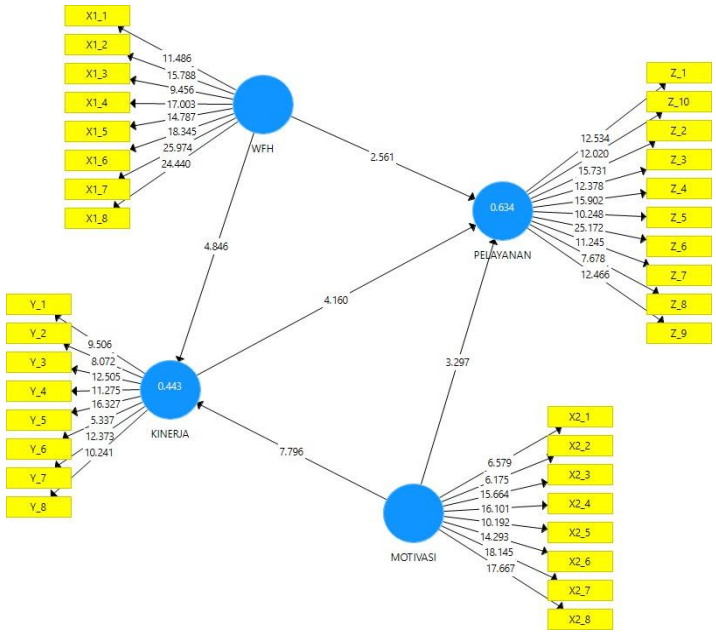


Currency
(Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm).

Gambar 4 Diagram Model Hasil Bootstrapping



Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (Bootstrapping 5.000 subsampel).

a. Validitas konvergen: *outer loading*

Validitas konvergen pada level indikator diperiksa dari nilai *outer loading*. Hair dkk. (2022) menyarankan loading minimal 0,708, namun indikator dengan loading 0,40 sampai 0,70 masih boleh dipertahankan sepanjang penghapusannya tidak dibutuhkan untuk memenuhi syarat reliabilitas komposit dan AVE. Nilai *outer loading* dimuat pada Tabel 4.15.

Tabel 15 Hasil Outer Loading

Indikator	*Konstruk*	*Outer loading*	*t-statistic*	*p-value*	*CI 95%*	*Keterangan*
X1_1	WFH	0,774	11,486	0,000	0,614 s.d. 0,870	*≥ 0,70*
X1_2	WFH	0,813	15,788	0,000	0,689 s.d. 0,886	*≥ 0,70*
X1_3	WFH	0,746	9,456	0,000	0,550 s.d. 0,850	*≥ 0,70*
X1_4	WFH	0,794	17,003	0,000	0,685 s.d. 0,866	*≥ 0,70*
X1_5	WFH	0,826	14,787	0,000	0,685 s.d. 0,898	*≥ 0,70*
X1_6	WFH	0,807	18,345	0,000	0,709 s.d. 0,882	*≥ 0,70*
X1_7	WFH	0,852	25,974	0,000	0,778 s.d. 0,901	*≥ 0,70*
X1_8	WFH	0,837	24,440	0,000	0,760 s.d. 0,892	*≥ 0,70*
X2_1	Motivasi Kerja	0,635	6,579	0,000	0,413 s.d. 0,784	*< 0,70, dipertahankan*
X2_2	Motivasi Kerja	0,600	6,175	0,000	0,381 s.d. 0,760	*< 0,70, dipertahankan*
X2_3	*Motivasi Kerja*	*0,777*	*15,664*	*0,000*	*0,664 s.d. 0,858*	*≥ 0,70*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Indikator	*Konstruk*	*Outer loading*	*t-statistic*	*p-value*	*CI 95%*	*Keterangan*
X2_4	Motivasi Kerja	0,819	16,101	0,000	0,696 s.d. 0,897	*≥ 0,70*
X2_5	Motivasi Kerja	0,718	10,192	0,000	0,549 s.d. 0,826	*≥ 0,70*
X2_6	Motivasi Kerja	0,764	14,293	0,000	0,645 s.d. 0,852	*≥ 0,70*
X2_7	Motivasi Kerja	0,806	18,145	0,000	0,700 s.d. 0,875	*≥ 0,70*
X2_8	Motivasi Kerja	0,791	17,667	0,000	0,686 s.d. 0,862	*≥ 0,70*
Y_1	Kinerja Pegawai	0,665	9,506	0,000	0,504 s.d. 0,778	*< 0,70, dipertahankan*
Y_2	Kinerja Pegawai	0,688	8,072	0,000	0,494 s.d. 0,822	*< 0,70, dipertahankan*
Y_3	Kinerja Pegawai	0,781	12,505	0,000	0,629 s.d. 0,872	*≥ 0,70*
Y_4	Kinerja Pegawai	0,712	11,275	0,000	0,566 s.d. 0,812	*≥ 0,70*
Y_5	Kinerja Pegawai	0,786	16,327	0,000	0,677 s.d. 0,866	*≥ 0,70*
Y_6	Kinerja Pegawai	0,563	5,337	0,000	0,321 s.d. 0,733	*< 0,70, dipertahankan*
Y_7	Kinerja Pegawai	0,745	12,373	0,000	0,603 s.d. 0,838	*≥ 0,70*
Y_8	Kinerja Pegawai	0,709	10,241	0,000	0,549 s.d. 0,823	*≥ 0,70*
Z_1	Kualitas Pelayanan Publik	0,742	12,534	0,000	0,606 s.d. 0,835	*≥ 0,70*
Z_2	Kualitas Pelayanan Publik	0,763	15,731	0,000	0,656 s.d. 0,845	*≥ 0,70*
Z_3	Kualitas Pelayanan Publik	0,751	12,378	0,000	0,609 s.d. 0,847	*≥ 0,70*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Z_4	Kualitas Pelayanan Publik	0,767	15,902	0,000	0,666 s.d. 0,856	*≥ 0,70*
Z_5	Kualitas Pelayanan Publik	0,714	10,248	0,000	0,554 s.d. 0,827	*≥ 0,70*
Z_6	Kualitas Pelayanan Publik	0,836	25,172	0,000	0,766 s.d. 0,895	*≥ 0,70*
Z_7	Kualitas Pelayanan Publik	0,701	11,245	0,000	0,561 s.d. 0,804	*≥ 0,70*
Z_8	Kualitas Pelayanan Publik	0,609	7,678	0,000	0,430 s.d. 0,743	*< 0,70, dipertahankan*
Z_9	Kualitas Pelayanan Publik	0,764	12,466	0,000	0,618 s.d. 0,856	*≥ 0,70*
Z_10	*Kualitas Pelayanan Publik*	*0,730*	*12,020*	*0,000*	*0,592 s.d. 0,828*	*≥ 0,70*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm; Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 15, 28 dari 34 indikator memiliki *outer loading* ≥ 0,70. Enam indikator lainnya memiliki loading kurang dari 0,70, yakni X2_1 (0,635), X2_2 (0,600), Y_1 (0,665), Y_2 (0,688), Y_6 (0,563), dan Z_8 (0,609). Meski

begitu, semua loading itu masih melampaui 0,40, signifikan dengan p-value 0,000, dan interval kepercayaan 95%-nya tidak mencakup nol. Keenam indikator tetap digunakan karena, seperti terlihat pada Tabel 4.16, setiap konstruk masih memenuhi syarat reliabilitas komposit dan AVE. Loading paling tinggi dimiliki X1_7 (0,852), dan yang paling rendah dimiliki Y_6 (0,563).

b. Reliabilitas konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 16 Construct Reliability and Validity

Konstruk	*Cronbach's Alpha*	*rho_A*	*Composite Reliability*	*AVE*
WFH	0,924	0,946	0,937	*0,651*
Motivasi Kerja	0,882	0,893	0,907	*0,551*
Kinerja Pegawai	0,857	0,866	0,889	*0,503*
Kualitas Pelayanan Publik	*0,907*	*0,913*	*0,923*	*0,547*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 16, Cronbach's Alpha berkisar 0,857 sampai 0,924, rho_A berkisar 0,866 sampai 0,946, dan *Composite Reliability* berkisar 0,889 sampai 0,937. Karena semuanya di atas 0,70, keempat konstruk memenuhi reliabilitas konsistensi internal (Hair dkk., 2022). AVE seluruh konstruk

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

juga melampaui 0,50, yakni WFH 0,651, motivasi kerja 0,551, kinerja pegawai 0,503, dan kualitas pelayanan publik 0,547, sehingga validitas konvergen terpenuhi. AVE kinerja pegawai (0,503) sangat dekat dengan ambang 0,50, hal yang konsisten dengan adanya tiga indikator kinerja yang loading-nya kurang dari 0,70.

c. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan dinilai memakai tiga ukuran yang tersedia pada keluaran, yaitu *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sebagai acuan utama, disertai kriteria Fornell-Larcker dan *cross loading*. HTMT dijadikan acuan utama karena direkomendasikan Hair dkk. (2022) untuk PLS-SEM, dengan ambang 0,85 bila konstruk-konstruknya berbeda secara konsep dan 0,90 bila konstruk-konstruknya mirip secara konsep. Mengingat keempat konstruk berbeda secara konsep, ambang HTMT yang dipakai adalah 0,85.

Tabel 17 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pasangan konstruk	*HTMT*	*CI 95% (bootstrap)*	*< 0,85*
Motivasi Kerja – Kinerja Pegawai	0,596	0,475 s.d. 0,747	*Ya*
Kualitas Pelayanan Publik – Kinerja Pegawai	0,820	0,690 s.d. 0,923	*Ya*
Kualitas Pelayanan Publik – Motivasi Kerja	0,636	0,503 s.d. 0,772	*Ya*
WFH – Kinerja Pegawai	*0,452*	*0,325 s.d. 0,639*	*Ya*
Pasangan konstruk	***HTMT***	***CI (bootstrap) 95%***	***< 0,85***
WFH – Motivasi Kerja	0,174	0,173 s.d. 0,360	*Ya*
WFH – Kualitas Pelayanan Publik	*0,467*	*0,315 s.d. 0,645*	*Ya*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm; Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 17, seluruh HTMT bernilai kurang dari 0,85, dengan kisaran 0,174 (WFH–motivasi kerja) sampai 0,820 (kinerja pegawai–kualitas pelayanan publik). Dengan HTMT sebagai acuan utama, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Interval kepercayaan 95% dari *bootstrapping* dipakai sebagai keterangan tambahan tentang ketidakpastian estimasi, dan tidak satu pun interval yang mencakup nilai 1. HTMT paling tinggi terdapat pada pasangan kinerja pegawai–kualitas pelayanan publik (0,820), dengan batas atas interval kepercayaan 0,923. Angka ini mencerminkan kedekatan empiris yang cukup tinggi di antara kedua konstruk, sehingga hubungan keduanya perlu dimaknai dengan cermat.

Tabel 18 Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	*Kinerja Pegawai*	*Motivasi Kerja*	*Kualitas Pelayanan Publik*	*WFH*
Kinerja Pegawai	0,709			
Motivasi Kerja	0,531	0,743		
Kualitas Pelayanan Publik	0,734	0,580	0,740	
WFH	*0,433*	*0,061*	*0,459*	*0,807*

Angka pada diagonal (angka terakhir pada setiap baris) adalah akar kuadrat AVE; angka lain adalah korelasi antarkonstruk.

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Berdasarkan Tabel 18, akar AVE WFH (0,807), motivasi kerja (0,743), dan kualitas pelayanan publik (0,740) melampaui korelasi masing-masing konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Akan tetapi, akar AVE kinerja pegawai (0,709) lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan kualitas pelayanan publik (0,734). Artinya, kriteria Fornell-Larcker tidak terpenuhi pada pasangan kinerja pegawai–kualitas pelayanan publik.

Tabel 19 Cross Loading

Indikator	*WFH*	*Motivasi Kerja*	*Kinerja Pegawai*	*Kualitas Pelayanan Publik*
X1_1	0,774	0,079	0,264	*0,287*
X1_2	0,813	0,040	0,303	*0,298*
X1_3	0,746	-0,066	0,232	*0,232*
X1_4	0,794	-0,052	0,241	*0,405*
X1_5	0,826	-0,047	0,259	*0,347*
X1_6	0,807	0,081	0,523	*0,493*
Indikator	WFH	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	*Kualitas Pelayanan Publik*
X1_7	0,852	0,184	0,380	*0,404*
X1_8	0,837	0,088	0,430	*0,375*
X2_1	0,007	0,635	0,252	*0,303*
X2_2	0,198	0,600	0,371	*0,381*
X2_3	0,160	0,777	0,461	*0,537*
X2_4	-0,000	0,819	0,360	*0,476*
X2_5	-0,039	0,718	0,299	*0,383*
X2_6	0,086	0,764	0,425	*0,411*
X2_7	-0,043	0,806	0,486	*0,464*
X2_8	-0,023	0,791	0,430	*0,433*
Y_1	0,187	0,492	0,665	*0,474*
Y_2	0,417	0,261	0,688	*0,557*
Y_3	0,225	0,375	0,781	*0,613*
Y_4	0,341	0,408	0,712	*0,467*
Y_5	0,361	0,506	0,786	*0,613*
Y_6	0,102	0,302	0,563	*0,404*
Y_7	0,326	0,334	0,745	*0,449*
Y_8	0,436	0,311	0,709	*0,544*
Z_1	0,347	0,542	0,536	*0,742*
Z_2	0,435	0,389	0,563	*0,763*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Z_3	0,268	0,393	0,493	*0,751*
Z_4	0,420	0,482	0,612	*0,767*
Z_5	0,220	0,368	0,482	*0,714*
Z_6	0,457	0,428	0,644	*0,836*
Z_7	0,311	0,458	0,565	*0,701*
Z_8	0,151	0,362	0,417	*0,609*
Z_9	0,350	0,338	0,534	*0,764*
Z_10	*0,342*	*0,494*	*0,532*	*0,730*

Angka tebal adalah loading indikator pada konstruknya sendiri.

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 19, loading setiap indikator pada konstruk asalnya lebih tinggi daripada loading-nya pada konstruk lain, sehingga kriteria *cross loading* terpenuhi.

Secara ringkas, validitas diskriminan terpenuhi menurut acuan utama HTMT dan menurut *cross loading*, namun tidak terpenuhi menurut kriteria Fornell-Larcker pada pasangan kinerja pegawai–kualitas pelayanan publik. Hal ini dicatat sebagai keterbatasan pengukuran. Kedua konstruk tersebut sama-sama dinilai oleh pegawai, dan kualitas pelayanan publik pun diukur dari sudut pandang pegawai sebagai penyedia layanan. Karena itu, keterkaitan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik perlu dimaknai dengan memperhitungkan kedekatan empiris kedua konstruk tersebut.

d. Kolinearitas indikator (VIF outer)

Tabel 20 Nilai VIF Outer Model

Indikator	*VIF*	*Indikator*	*VIF*	*Indikator*	*VIF*	*Indikator*	*VIF*
X1_1	2,354	X2_2	1,383	Y_3	2,060	Z_4	*2,169*
X1_2	2,647	X2_3	2,016	Y_4	1,668	Z_5	*1,979*
X1_3	2,551	X2_4	2,648	Y_5	1,969	Z_6	*2,846*
X1_4	2,480	X2_5	1,826	Y_6	1,292	Z_7	*1,933*
X1_5	2,604	X2_6	2,039	Y_7	1,927	Z_8	*2,190*
X1_6	2,406	X2_7	2,377	Y_8	1,761	Z_9	*3,126*
X1_7	2,927	X2_8	2,150	Z_1	2,052	Z_10	*1,883*
X1_8	2,625	Y_1	1,543	Z_2	2,129		
X2_1	*1,828*	*Y_2*	*1,709*	*Z_3*	*2,272*		

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.20, VIF indikator terentang dari 1,292 (Y_6) hingga 3,126 (Z_9). Karena semuanya kurang dari 5, tidak ada kolinearitas kritis di antara indikator (Hair dkk., 2022). Hanya Z_9 yang VIF-nya sedikit melewati 3.

6. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Penilaian *inner model* mencakup kolinearitas di antara konstruk prediktor (VIF inner), koefisien determinasi (R^2), besaran efek (*effect size*, f^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Ukuran kecocokan model disajikan sebagai informasi pelengkap.

a. Kolinearitas antarkonstruk (VIF inner)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Tabel 21 Nilai VIF Inner Model

Konstruk prediktor	*Terhadap Kinerja Pegawai*	*Terhadap Kualitas Pelayanan Publik*
WFH	1,004	*1,294*
Motivasi Kerja	1,004	*1,465*
Kinerja Pegawai	-	*1,797*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 21, VIF inner terentang dari 1,004 hingga 1,797. Karena semuanya kurang dari 3, kolinearitas di antara konstruk prediktor tidak menjadi masalah dan estimasi *path coefficient* tidak terdistorsi olehnya (Hair dkk., 2022).

b. Koefisien determinasi (R^2)

Tabel 22 Nilai R-square dan Adjusted R-square

Konstruk endogen	***R^2***	***Adjusted R^2***
Kinerja Pegawai	0,443	*0,425*
Kualitas Pelayanan Publik	*0,634*	*0,615*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.22, kinerja pegawai memiliki R^2 0,443 dan Adjusted R^2 0,425, yang berarti 44,3% varians kinerja pegawai dalam model diterangkan oleh WFH dan motivasi kerja. Kualitas pelayanan publik memiliki R^2 0,634 dan Adjusted R^2 0,615, yang berarti 63,4% variansnya diterangkan oleh WFH, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dengan memakai ambang 0,25, 0,50, dan 0,75 dari Hair dkk. (2022) untuk daya jelas lemah, moderat, dan substansial, R^2 kualitas pelayanan publik tergolong moderat, sementara R^2 kinerja pegawai terletak antara lemah dan moderat.

c. Effect size (f^2)

Tabel 23 Nilai f-square

Jalur	***f^2***	***Kategori efek***
WFH → Kinerja Pegawai	,289	*Sedang*
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	,459	*Besar*
WFH → Kualitas Pelayanan Publik	,121	*Kecil*
Motivasi Kerja → Kualitas Pelayanan Publik	,192	*Sedang*
Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	*,321*	*Sedang*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Interpretasi Tabel 23 memakai ambang f^2 0,02, 0,15, dan 0,35 untuk kategori kecil, sedang, dan besar (Hair dkk., 2022). Pengaruh motivasi kerja pada kinerja pegawai tergolong besar (f^2 0,459), sementara pengaruh WFH pada kinerja pegawai tergolong sedang (f^2 0,289). Untuk kualitas pelayanan publik, kinerja pegawai memberikan efek sedang (f^2 0,321), motivasi kerja juga sedang (f^2 0,192), dan WFH kecil (f^2 0,121). Besaran f^2 tersebut menggambarkan sumbangan relatif tiap prediktor pada R^2 konstruk endogen di dalam model struktural.

d. Relevansi prediktif (Q^2)

Tabel 24 Nilai Q-square (Construct Cross-validated Redundancy)

Konstruk endogen	***SSO***	***SSE***	***Q^2 (= 1 - SSE/SSO)***

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Kinerja Pegawai	12	4 07,626	*0,204*
Kualitas Pelayanan Publik	*40*	*4 34,388*	*0,321*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (Blindfolding, omission distance 7), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 24, Q^2 kinerja pegawai sebesar 0,204 dan Q^2 kualitas pelayanan publik sebesar 0,321. Karena keduanya positif (di atas nol), model dinyatakan memiliki relevansi prediktif bagi kedua konstruk endogen (Hair dkk., 2022).

e. Ukuran kecocokan model (pelengkap)

Tabel 25 Ukuran Kecocokan Model

Ukuran	***Saturated model***	***Estimated model***
SRMR	0,089	*0,089*
d_ULS	4,693	*4,693*
d_G	2,847	*2,847*
Chi-Square	729,304	*729,304*
NFI	*0,592*	*0,592*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (PLS Algorithm), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 25, SRMR bernilai 0,089, sedikit melampaui ambang 0,08 yang lazim dipakai, sedangkan NFI bernilai 0,592. Ukuran kecocokan model tidak termasuk kriteria evaluasi yang ditetapkan pada BAB III, dan penggunaannya dalam PLS-SEM perlu dilakukan secara hati-hati (Hair dkk., 2022). Oleh karena itu, ukuran ini hanya disajikan sebagai informasi pelengkap dan tidak digunakan sebagai dasar penerimaan model.

7. Pengujian Hipotesis

Hipotesis efek langsung (H1 sampai H5) diuji berdasarkan *path coefficient* dari prosedur *bootstrapping* SmartPLS 3. Mengacu pada BAB III, suatu hipotesis diterima bila t-statistic melampaui 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Nilai *path coefficient* dimuat pada Tabel 4.26.

Tabel 26 Path Coefficients (Hasil Bootstrapping)

Jalur	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*STDEV*	*T-statistic*	*P-value*	*CI 95%*
WFH → Kinerja Pegawai	0,402	0,407	0,083	4,846	0,000	*0,234 s.d. 0,561*
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,507	0,521	0,065	7,796	0,000	*0,387 s.d. 0,643*
WFH → Kualitas Pelayanan Publik	0,240	0,236	0,094	2,561	0,010	*0,046 s.d. 0,414*
Motivasi Kerja → Kualitas Pelayanan Publik	0,321	0,324	0,097	3,297	0,001	*0,135 s.d. 0,515*
Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	*0,459*	*0,460*	*0,110*	*4,160*	*0,000*	*0,237 s.d. 0,673*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah oleh peneliti (2026).

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Tabel 4.26 menunjukkan bahwa kelima *path coefficient* bertanda positif dan signifikan pada α 0,05. *Path coefficient* terbesar terdapat pada jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (0,507; t 7,796), sedangkan yang terkecil terdapat pada jalur WFH terhadap kualitas pelayanan publik (0,240; t 2,561). Interval kepercayaan 95% seluruh jalur tidak memuat nol. Batas bawah jalur WFH terhadap kualitas pelayanan publik (0,046) paling dekat dengan nol dibandingkan jalur lainnya.

8. Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian H6 dan H7 menggunakan *specific indirect effects* hasil *bootstrapping* SmartPLS 3. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.27.

Tabel 27 Specific Indirect Effects (Hasil Bootstrapping)

Jalur	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*STDEV*	*T-statistic*	*P-value*	*CI 95%*
WFH → Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	0,185	0,189	0,065	2,844	0,004	*0,073 s.d. 0,323*
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	*0,233*	*0,240*	*0,068*	*3,440*	*0,001*	*0,117 s.d. 0,386*

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 27, efek tidak langsung WFH pada kualitas pelayanan publik lewat kinerja pegawai bernilai 0,185 (t 2,844; p 0,004), sedangkan efek tidak langsung motivasi kerja pada kualitas pelayanan publik lewat kinerja pegawai bernilai 0,233 (t 3,440; p 0,001). Kedua efek tidak langsung tersebut signifikan dan interval kepercayaan 95% keduanya tidak mencakup nol.

Tabel 28 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hubungan	*Pengaruh langsung*	*Pengaruh tidak langsung*	*Total effect*	*t total*	*p total*	*Keterangan*
WFH → Kualitas Pelayanan Publik	0,240 (p 0,010)	0,185 (p 0,004)	0,425	5,093	0,000	*Mediasi parsial (complementary)*
Motivasi Kerja → Kualitas Pelayanan Publik	0,321 (p 0,001)	0,233 (p 0,001)	0,554	8,719	0,000	*Mediasi parsial (complementary)*
WFH → Kinerja Pegawai	0,402	-	0,402	4,846	0,000	-
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,507	-	0,507	7,796	0,000	-
Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan	*0,459*	-	*0,459*	*4,160*	*0,000*	-

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 3 (Bootstrapping 5.000 subsampel), diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 28, efek langsung maupun efek tidak langsung WFH pada kualitas pelayanan publik sama-sama positif dan signifikan, dan pola serupa juga tampak pada motivasi kerja. Dengan mengacu pada klasifikasi mediasi Hair dkk. (2022), pola tersebut tergolong mediasi parsial bertipe *complementary*: kinerja pegawai menjembatani sebagian hubungan, sementara efek langsungnya tetap signifikan dan searah. *Total effect* WFH pada kualitas pelayanan publik bernilai 0,425 (t 5,093), sedangkan *total effect* motivasi kerja bernilai 0,554 (t 8,719). Rekapitulasi pengujian hipotesis H1 sampai H7 disajikan pada Tabel 4.29.

Tabel 29 Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Hipotesis	*Hubungan*	*Original Sample (β)*	*T-statistic*	*P-value*	*Keputusan*
H1	WFH → Kinerja Pegawai	0,402	4,846	0,000	*Diterima*
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,507	7,796	0,000	*Diterima*
H3	WFH → Kualitas Pelayanan Publik	0,240	2,561	0,010	*Diterima*
H4	Motivasi Kerja → Kualitas Pelayanan Publik	0,321	3,297	0,001	*Diterima*
H5	Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	0,459	4,160	0,000	*Diterima*
H6	WFH → Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	0,185	2,844	0,004	*Diterima*
H7	*Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik*	*0,233*	*3,440*	*0,001*	*Diterima*

Kriteria: hipotesis diterima apabila t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 (*two-tailed*). H1 sampai H5 menggunakan *path coefficients*; H6 dan H7 menggunakan *specific indirect effects*.
Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti menggunakan SmartPLS 3 (Bootstrapping 5.000 subsampel) (2026).

Tabel 29 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis H1 sampai H7 memenuhi kriteria penerimaan. Seluruh koefisien bertanda positif. Keputusan ini merupakan keputusan statistik berdasarkan data *cross-sectional* dan tidak dimaknai sebagai bukti hubungan sebab-akibat yang bersifat mutlak.

9. Analisis Dimensi

Analisis level dimensi dilakukan sebagai tindak lanjut arahan seminar proposal supaya pengukuran tidak terbatas pada level variabel. Analisis ini memakai regresi linear berganda di IBM SPSS Statistics, dengan skor dimensi (rerata dua indikator) sebagai prediktor. Keluaran penelitian memuat lima model regresi dimensi: (1) dimensi WFH sebagai prediktor kinerja pegawai, (2) dimensi motivasi kerja sebagai prediktor kinerja pegawai, (3) dimensi kinerja pegawai sebagai prediktor kualitas pelayanan publik, (4) dimensi WFH sebagai prediktor kualitas pelayanan publik, dan (5) dimensi motivasi kerja sebagai prediktor kualitas pelayanan publik. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan publik tidak dijadikan variabel dependen dan hanya dianalisis secara deskriptif.

Currency
(Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah)

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Koefisien Beta pada setiap model dimensi hanya berlaku di dalam model regresi yang bersangkutan. Nilai tersebut tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan *path coefficient* SmartPLS dan tidak menunjukkan bahwa suatu dimensi merupakan konstruk dengan pengaruh terbesar dalam model SEM-PLS. Nilai rata-rata dimensi juga tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan besarnya pengaruh.

a. Dimensi WFH terhadap kinerja pegawai

Tabel 30 Regresi Dimensi WFH terhadap Kinerja Pegawai

Dimensi	*Mean*	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*VIF*	*Keterangan (α 0,05)*
(Konstanta)	-	2,493	0,350	-	7,128	0,000	-	
Fleksibilitas kerja	3,578	-0,064	0,150	-0,085	-0,426	0,672	3,038	*Tidak signifikan*
Work-life balance	3,531	-0,121	0,130	-0,166	-0,930	0,356	2,442	*Tidak signifikan*
Komunikasi dan koordinasi kerja	3,531	0,250	0,153	0,324	1,629	0,109	3,026	*Tidak signifikan*
Dukungan pelaksanaan WFH	3,547	0,232	0,138	0,364	1,681	0,098	3,599	*Tidak signifikan*

$R = 0,480$; $R^2 = 0,230$; Adjusted $R^2 = 0,178$; $F = 4,410$; Sig. F = 0,003

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 30, keempat dimensi WFH secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan (F 4,410; Sig. 0,003), dengan R^2 0,230. Namun, tidak ada satu pun dimensi yang signifikan secara individual pada α 0,05. Beta paling besar dimiliki dukungan pelaksanaan WFH (0,364; t 1,681; Sig. 0,098), disusul komunikasi dan koordinasi kerja (Beta 0,324; t 1,629; Sig. 0,109). Fleksibilitas kerja (Beta -0,085; Sig. 0,672) dan *work-life balance* (Beta -0,166; Sig. 0,356) bertanda negatif tetapi tidak signifikan. VIF sebesar 2,442 sampai 3,599 (Tolerance 0,278 sampai 0,410) mengisyaratkan korelasi yang cukup kuat di antara keempat dimensi, sehingga sumbangan masing-masing dimensi sulit dipilah.

b. Dimensi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Tabel 31 Regresi Dimensi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dimensi	*Mean*	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*VIF*	*Keterangan (α 0,05)*
(Konstanta)	-	1,908	0,381	-	5,009	0,000	-	
Motivasi intrinsik	3,453	0,072	0,123	0,083	0,588	0,559	1,640	*Tidak signifikan*
Motivasi ekstrinsik	3,531	0,119	0,137	0,150	0,867	0,390	2,465	*Tidak signifikan*
Komitmen terhadap pekerjaan	3,523	0,047	0,123	0,060	0,381	0,705	2,069	*Tidak signifikan*
Semangat dan	3,461	0,232	0,128	0,315	1,805	0,076	2,507	*Tidak*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

dorongan kerja		*signifikan*

R = 0,534; R^2 = 0,285; Adjusted R^2 = 0,236; F = 5,874; Sig. F = 0,000

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 31, keempat dimensi motivasi kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan (F 5,874; Sig. 0,000), dengan R^2 0,285. Akan tetapi, secara individual tidak ada dimensi yang signifikan pada α 0,05. Beta paling besar dimiliki semangat dan dorongan kerja (0,315; t 1,805; Sig. 0,076), sementara Beta motivasi intrinsik (0,083; Sig. 0,559), motivasi ekstrinsik (0,150; Sig. 0,390), dan komitmen terhadap pekerjaan (0,060; Sig. 0,705) lebih kecil. Semua koefisien bertanda positif.

c. Dimensi kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik

Tabel 32 Regresi Dimensi Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dimensi	*Mean*	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*VIF*	*Keterangan (α 0,05)*
(Konstanta)	-	0,939	0,333	-	2,819	0,007	-	
Kualitas kerja	3,484	0,215	0,102	0,261	2,115	0,039	1,908	*Signifikan*
Kuantitas kerja	3,523	0,202	0,121	0,213	1,660	0,102	2,071	*Tidak signifikan*
Efektivitas kerja	3,531	0,244	0,109	0,278	2,237	0,029	1,942	*Signifikan*
Perilaku kerja ekstra	3,633	0,091	0,109	0,110	0,842	0,403	2,153	*Tidak signifikan*

R = 0,728; R^2 = 0,529; Adjusted R^2 = 0,497; F = 16,589; Sig. F = 0,000

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 32, keempat dimensi kinerja pegawai secara bersama-sama memengaruhi kualitas pelayanan publik secara signifikan (F 16,589; Sig. 0,000), dengan R^2 0,529. Secara individual, ada dua dimensi yang signifikan, yakni efektivitas kerja (Beta 0,278; t 2,237; Sig. 0,029) dan kualitas kerja (Beta 0,261; t 2,115; Sig. 0,039). Kuantitas kerja (Beta 0,213; Sig. 0,102) serta perilaku kerja ekstra (Beta 0,110; Sig. 0,403) tidak signifikan. Meskipun memiliki rerata paling tinggi di antara dimensi kinerja (3,633), perilaku kerja ekstra justru memiliki Beta paling kecil dan tidak signifikan dalam model ini. Kebalikannya, kualitas kerja yang reratanya paling rendah (3,484) justru signifikan. Hal ini memperlihatkan bahwa rerata yang tinggi tidak sama artinya dengan sumbangan yang besar dalam model regresi.

d. Dimensi WFH terhadap kualitas pelayanan publik

Tabel 33 Regresi Dimensi WFH terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dimensi	*Mean*	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*VIF*	*Keterangan (α 0,05)*
(Konstanta)	-	2,347	0,360	-	6,511	0,000	-	
Fleksibilitas kerja	3,578	-0,091	0,155	-0,118	-0,590	0,557	3,038	*Tidak signifikan*
Work-life balance	3,531	0,007	0,134	0,009	0,052	0,958	2,442	*Tidak signifikan*
Komunikasi dan koordinasi kerja	3,531	0,304	0,158	0,383	1,924	0,059	3,026	*Tidak signifikan*

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Dukungan pelaksanaan WFH	3,547	0,134	0,142	0,204	0,939	0,352	3,599	*Tidak signifikan*

R = 0,478; R^2 = 0,229; Adjusted R^2 = 0,176; F = 4,373; Sig. F = 0,004

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.33, keempat dimensi WFH secara bersama-sama memengaruhi kualitas pelayanan publik secara signifikan (F 4,373; Sig. 0,004), dengan R^2 0,229. Akan tetapi, tidak ada dimensi yang signifikan secara individual pada α 0,05. Beta paling besar dimiliki komunikasi dan koordinasi kerja (0,383; t 1,924; Sig. 0,059), disusul dukungan pelaksanaan WFH (Beta 0,204; Sig. 0,352). Beta *work-life balance* mendekati nol (0,009; Sig. 0,958), sementara fleksibilitas kerja bertanda negatif dan tidak signifikan (Beta -0,118; Sig. 0,557).

e. Dimensi motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik

Tabel 34 Regresi Dimensi Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dimensi	*Mean*	*B*	*Std. Error*	*Beta*	*t*	*Sig.*	*VIF*	*Keterangan (α 0,05)*
(Konstanta)	-	1,707	0,377	-	4,533	0,000	-	
Motivasi intrinsik	3,453	0,085	0,121	0,095	0,700	0,487	1,640	*Tidak signifikan*
Motivasi ekstrinsik	3,531	0,311	0,135	0,381	2,295	0,025	2,465	*Signifikan*
Komitmen terhadap pekerjaan	3,523	0,040	0,121	0,050	0,329	0,743	2,069	*Tidak signifikan*
Semangat dan dorongan kerja	3,461	0,102	0,127	0,134	0,803	0,425	2,507	*Tidak signifikan*

R = 0,584; R^2 = 0,341; Adjusted R^2 = 0,296; F = 7,625; Sig. F = 0,000

Sumber: Output pengolahan data menggunakan IBM SPSS Statistics, diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 34, keempat dimensi motivasi kerja secara bersama-sama memengaruhi kualitas pelayanan publik secara signifikan (F 7,625; Sig. 0,000), dengan R^2 0,341. Hanya satu dimensi yang signifikan secara individual, yaitu motivasi ekstrinsik (Beta 0,381; t 2,295; Sig. 0,025). Adapun motivasi intrinsik (Beta 0,095; Sig. 0,487), komitmen terhadap pekerjaan (Beta 0,050; Sig. 0,743), serta semangat dan dorongan kerja (Beta 0,134; Sig. 0,425) tidak signifikan.

Ringkasan hasil analisis dimensi disajikan pada Tabel 4.35. Tabel ini memisahkan dimensi dengan rata-rata tertinggi, dimensi dengan Beta tertinggi, dan dimensi yang signifikan, agar ketiga ukuran tersebut tidak saling dipertukarkan.

Tabel 35 Ringkasan Analisis Dimensi

Model regresi dimensi	*Mean dimensi tertinggi*	*Beta tertinggi*	*Signifikan (Sig. < 0,05)*	*R^2 model*
Dimensi WFH → Kinerja Pegawai	Fleksibilitas kerja (3,578)	Dukungan pelaksanaan WFH (0,364)	Tidak ada	*0,230 (Sig. F 0,003)*
Dimensi Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	Motivasi ekstrinsik (3,531)	Semangat dan dorongan kerja (0,315)	Tidak ada	*0,285 (Sig. F 0,000)*

Dimensi Kinerja Pegawai → Kualitas Pelayanan Publik	*Perilaku kerja ekstra (3,633)*	*Efektivitas kerja (0,278)*	*Efektivitas kerja; kualitas kerja*	*0,529 (Sig. F 0,000)*
Model regresi dimensi	*Mean dimensi tertinggi*	*Beta tertinggi*	*Signifikan (Sig. < 0,05)*	*R^2 model*
Dimensi WFH → Kualitas Pelayanan Publik	Fleksibilitas kerja (3,578)	Komunikasi dan koordinasi kerja (0,383)	Tidak ada	*0,229 (Sig. F 0,004)*
Dimensi Motivasi Kerja → Kualitas Pelayanan Publik	*Motivasi ekstrinsik (3,531)*	*Motivasi ekstrinsik (0,381)*	*Motivasi ekstrinsik*	*0,341 (Sig. F 0,000)*

Sumber: Hasil pengolahan data oleh peneliti menggunakan IBM SPSS Statistics (2026).

Tabel 35 memperlihatkan tiga pokok temuan. Pertama, setiap model dimensi signifikan secara simultan. Kedua, dari semua koefisien dimensi, hanya tiga yang signifikan secara individual, yakni efektivitas kerja dan kualitas kerja (keduanya menuju kualitas pelayanan publik) serta motivasi ekstrinsik (juga menuju kualitas pelayanan publik). Ketiga, dimensi yang reratanya paling tinggi tidak pernah muncul sebagai dimensi yang signifikan, kecuali motivasi ekstrinsik pada model kelima. R^2 model dimensi tidak sama dengan R^2 model level konstruk, sebab setiap model dimensi hanya berisi dimensi-dimensi dari satu konstruk.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Work From Home* (WFH) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik di Kementerian Komunikasi dan Digital, dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) sebagai unit analisis, dapat disimpulkan bahwa WFH dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan WFH, sehingga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, WFH dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Kinerja pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik serta berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan WFH dan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan pola kerja fleksibel dan motivasi pegawai secara langsung, tetapi juga dengan peningkatan kinerja pegawai.

Hasil analisis dimensi menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik, kualitas kerja, dan efektivitas kerja merupakan dimensi yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Temuan tersebut mengindikasikan pentingnya penghargaan atas hasil kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, pemenuhan standar kualitas pekerjaan, serta efektivitas penggunaan waktu dan penentuan prioritas kerja. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan 44,3% variasi kinerja pegawai dan 63,4% variasi kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, pengelolaan WFH perlu disertai dengan koordinasi yang efektif, dukungan organisasi, dan pemantauan kinerja secara berkala. Di samping itu, penguatan motivasi kerja, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kualitas dan efektivitas kerja perlu menjadi perhatian Biro SDMO dalam mendukung kualitas pelayanan publik. Namun, hasil penelitian ini perlu ditafsirkan sesuai dengan konteks Biro SDMO dan persepsi pegawai sebagai responden, sehingga belum dapat digeneralisasi secara langsung kepada seluruh unit kerja di Kementerian Komunikasi dan Digital.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Daftar Pustaka

Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Abdul Aziz, S. A. (2022). A Literature Review of Work From Home Phenomenon During COVID-19 Toward Employees' Performance and Quality of Life in Malaysia and Indonesia. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.819860

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods* (6th ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2021). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th ed.). Pearson.

Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design? *Journal of Business Research*, *192*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296

Ferdous, T., Ali, M., Desouza, K. C., & French, E. (2026). An Integrated Framework of Remote Work from Organizational Adoption to Employee Outcomes: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, *28*(1), e70002. https://doi.org/10.1111/ijmr.70002

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26* (10 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, *1*(1), 7–41. https://doi.org/10.1086/721803

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Infantri, C. B., Ginting, G., & Asih, D. (2024). The Effect of Work From Home, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, *9*(1), 155–165. https://doi.org/10.31932/jpe.v9i1.3344

Ismawati, Soetjipto, B. E., & Sopiah. (2023). The Influence of Work Life Balance and Work From Home on Work Productivity: A Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Business, Law, and Education*, *4*(2), 587–599.

Keputusan Menteri Komunikasi dan Digital Republik Indonesia Nomor 488 Tahun 2025 tentang Hasil Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan

Keputusan Menteri Komunikasi dan Digital Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 2024 tentang Hasil Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik secara Mandiri di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Digital Tahun 2024. (2024). Kementerian Komunikasi dan Digital.

Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 1–19. https://doi.org/10.16993/sjwop.199

Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif: Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Mat-Artun, D., & Küskü, F. (2025). Virtual Presenteeism and Employee Well-Being in Remote Work From the Perspective of the Job Demands-Resources Model. *International Social Science Journal*. https://doi.org/10.1111/issj.70023

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in Public Organizations: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration Review*, *83*(6), 1649–1666. https://doi.org/10.1111/puar.13734

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik. (2023). Kementerian PANRB.

Miarni, I., & Ibrahim, M. A. (2025). The Role of Extra-role Behavior in Improving Public Service Quality: A Literature Review. *KnE Social Sciences*, *10*(18), 647–661. https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19493

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Nauval, A., Liswandi, & Kuntadi, Y. A. (2022). Pengaruh Work From Home, Motivasi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, *8*(3), 2023–2035. https://doi.org/10.58258/jime.v8i3.3580

Nguyen-Duc, A. (2022). Work-from-home and its implication for project management, resilience and innovation. *arXiv*.

Nica, E., & Potcovaru (Bîgu), A.-M. (2024). The Relationship Between Public Service Motivation And Job Satisfaction: A Comprehensive Review. *Applied Research in Administrative Sciences*, *5*(2), 56–69. https://doi.org/10.24818/aras/2024/5/2.04

Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Systematic Literature Review: The Importance Of Work Motivation To Employee Performance. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, *16*(1), 34–48. https://doi.org/10.21107/pamator.v16i1.19060

Pelayanan Publik secara Mandiri di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Digital Tahun 2025. (2025). Kementerian Komunikasi dan Digital.

Peraturan Menteri Komunikasi dan Digital Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Digital. (2025). Kementerian Komunikasi dan Digital.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. (2022). Kementerian PANRB.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik. (2022). Kementerian PANRB.

Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545

S. (2025). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. *Public Personnel Management*, *54*(1), 99–129. https://doi.org/10.1177/00910260241275241

Sadewo, T. O. B., & Shinta, N. M. (2024). A Study on Job Demands-Resources in the Public Sector. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, *20*(1), 97–113. https://doi.org/10.33830/jom.v20i1.6160.2024

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.

Setiabudhi, H., Suwono, Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Borneo Novelty Publishing.

Siregar, A. R., Panjaitan, S. D., Bintang, N. R., Purba, S. H., Giawa, A., & Supraja, G. (2025). The Influence of E Government on Public Service Quality. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, *3*(2), 496–503. https://doi.org/10.55227/ijerfa.v3i2.295

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.).

Surat Edaran Menteri Komunikasi dan Digital Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah dalam rangka Mendukung Percepatan Transformasi Tata Kelola Penyelenggaraan Pemerintahan di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Digital. (2026). Kementerian Komunikasi dan Digital.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah dalam rangka Mendukung Percepatan Transformasi Tata Kelola Penyelenggaraan Pemerintahan. (2026). Kementerian PANRB.

Volume 05, Nomor 01, Oktober 2026
ISSN: 2963-9387//e-ISSN: 2963-7465

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Behavioral Sciences*, *14*, Article 861. https://doi.org/10.3390/bs14100861

Thokoa, R. L., Naidoo, V., & Herbst, T. H. H. (2022). A review of service quality: Case of the National Treasury of South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, *10*(1). https://doi.org/10.4102/apsdpr.v10i1.567