

## Pengaruh Implementasi Kebijakan Bekerja dari Rumah (*Working from Home*) terhadap Kinerja Pegawai KPP Penanaman Modal Asing 5: Peran Mediasi *Technology Acceptance Model* (TAM)

Firmansyah Wahidan<sup>1\*</sup>, Sudarmadji<sup>1</sup>, Aripin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

\*E-mail: [erriksj@gmail.com](mailto:erriksj@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja pada saat *working from home* (*wfh*), kesiapan berubah terhadap kesiapan penerimaan teknologi pada saat *wfh*, kesiapan penerimaan teknologi terhadap kinerja pada saat *wfh*, dan efek mediasi kesiapan penerimaan teknologi antara pengaruh kesiapan berubah dan kinerja pada saat *wfh*. Penelitian ini melibatkan 127 responden di KPP Penanaman Modal Asing 5 dengan metode pengambilan sampel jenuh. Analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS Versi 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa kesiapan berubah berpengaruh terhadap kinerja, kesiapan berubah berpengaruh terhadap kesiapan penerimaan teknologi, kesiapan penerimaan teknologi berpengaruh terhadap kinerja, dan hubungan antara kesiapan berubah dengan kinerja dimediasi oleh kesiapan penerimaan teknologi. Implikasi penelitian juga dijelaskan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci:** *working from home*, kesiapan berubah, kesiapan penerimaan teknologi, kinerja

### Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan yang cepat, pekerjaan manusia dalam berbagai aktivitas menjadi lebih efektif dan efisien. Hal tersebut dikarenakan teknologi informasi dapat memproses pekerjaan secara cepat dan akurat. Perusahaan yang menguasai teknologi informasi dapat meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dan merespon pada perubahan yang terjadi di pasar (Mikalef dan Pateli, 2017). Selain itu, teknologi informasi mampu menciptakan kemudahan dalam bekerja pada berbagai lokasi (Yuliana, 2014). Teknologi modern memungkinkan bekerja dari rumah (*work from home*) menjadi mungkin bagi banyak orang. Hal inilah yang mendorong penerapan bekerja dari rumah atau *work from home* (*wfh*) mulai berkembang di berbagai perusahaan sebagai akibat dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. *Wfh* juga menciptakan sejumlah keuntungan seperti meningkatkan produktivitas karyawan melalui penciptaan atmosfer pekerjaan dan suasana santai (Rupietta et al., 2016). *Wfh* dinilai sebagai bentuk baru sistem kerja yang fleksibel bagi banyak organisasi dan perusahaan.

*Work from home* (*wfh*) semakin diperkuat dengan adanya pandemic coronavirus disease 2019 (Covid 19). Pandemi tersebut menyebabkan adanya pembatasan mobilitas seperti transportasi dan arus tenaga kerja, baik itu dari aktivitas individu atau kelompok organisasi sehingga menyebabkan adanya hambatan operasional pada perusahaan (Baldwin dan Tomiura, 2020). Banyak Negara yang telah mengadopsi perintah tinggal di rumah telah membuat sebagian besar tenaga kerja tidak dapat melanjutkan melakukan pekerjaan mereka. Kebijakan ini memiliki konsekuensi distribusi, karena pekerja di beberapa pekerjaan mungkin lebih mampu melanjutkan pekerjaan mereka di rumah. Pandemi Covid-19 memaksa sebagian besar organisasi baik perusahaan maupun organisasi publik untuk menerapkan pola bekerja dari rumah (*wfh*) bagi para karyawannya. *Work from home* (*wfh*) telah digunakan oleh perusahaan untuk memastikan keselamatan karyawan mereka dan untuk memberikan kontinuitas kegiatan ekonomi. Hal ini memperlihatkan bahwa penerapan *wfh* saat ini oleh banyak perusahaan hanyalah didasari oleh kondisi pandemic yang ada. Situasi ini dapat meningkat menjadi topik di masa depan yang lebih luas mengenai bagaimana organisasi mampu menerapkan sistem *wfh*, baik perusahaan swasta atau instansi pemerintahan. Organisasi (perusahaan) dapat mempertimbangkan *wfh* menjadi suatu inovasi baru yang mendorong adanya sebuah perubahan pola kerja baru di masa mendatang.

Begitu pula yang terjadi di Indonesia sebagai salah satu Negara yang terdampak pandemi, Indonesia berusaha untuk mempertahankan pertumbuhan ekonomi sebesar 3,5 persen dengan tetap mempertahankan laju perekonomian melalui penerapan wfh pada perusahaan dan instansi pemerintahan. Hal ini untuk menjaga produktivitas perusahaan saat operasi dan mobilitas terbatas. Pada beberapa perusahaan di Indonesia, khususnya sektor perbankan, manufaktur, perusahaan konsumsi dan perhotelan, wfh merupakan hal baru bagi para aparatur sipil negara (ASN). Work from home diterapkan karena adanya peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam upaya pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut menegaskan kepada setiap instansi pemerintahan baik ditingkat nasional maupun daerah untuk menerapkan wfh pada seluruh aparatur sipil negara, termasuk pegawai pajak.

Kebijakan wfh juga diterapkan oleh Surat Edaran No. SE-33/MK.1/2020 tentang Panduan Lanjutan Sistem Kerja dan Pencegahan Penyebaran Covid-19 pada Masa Transisi dalam Tatanan Normal Baru Kementerian Keuangan yang berisi penghentian sementara aktivitas bekerja di tempat kerja atau kantor, wajib mengganti aktivitas bekerja di tempat kerja dengan aktivitas bekerja di rumah. Kebijakan tersebut berlaku pada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Namun demikian, pada layanan-layanan yang berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat, kebijakan tersebut tidak berlaku secara penuh. Pembatasan-pembatasan waktu dan interaksi antara pegawai Kementerian Keuangan khususnya KPP (Kantor Pelayanan Pajak) dengan masyarakat dilakukan dengan mengikuti protokol kesehatan. Dasar pengambilan sampel di instansi ini adalah KPP Penanaman Modal Asing 5 (PMA).

Besarnya jumlah pegawai di lingkungan KPP PMA 5 dan tuntutan pekerjaan dengan penerapan wfh menjadi suatu tantangan tersendiri tanpa mengganggu pencapaian produktivitas organisasi dan kinerja pegawai. Pegawai di lingkungan KPP PMA 5 dituntut tetap produktif dan memiliki kinerja yang baik meskipun terdapat perubahan pola kerja dari work from office (bekerja di kantor) menjadi wfh. Perubahan ini tentunya memaksa ASN untuk siap berubah dan beradaptasi dengan teknologi informasi yang merupakan faktor utama penerapan wfh di KPP PMA 5.

Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, 1993). Ketika program perubahan diperkenalkan maka akan muncul dua jenis sikap, yakni sikap positif atau negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya penolakan. Beberapa penelitian menunjukkan karyawan cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap perubahan organisasi bila ada keselarasan visi, tujuan, nilai-nilai, dan budaya antara karyawan dan organisasi (Cole et al., 2006). Kesiapan berubah dapat menentukan kesiapan penerimaan teknologi dan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian Wrikat et al. (2017) yang mengungkapkan adanya korelasi positif antara persepsi karyawan. Disisi lain, Winardi dan Agus Prianto (2016) mengungkapkan adanya hubungan antara kesiapan berubah terhadap kinerja.

Kesiapan penerimaan teknologi juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pencapaian kinerja pegawai dalam pola kerja wfh. Seseorang yang mampu memanfaatkan teknologi dalam pekerjaannya dapat meningkatkan kinerjanya. Teknologi mampu membantu dan memudahkan seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif dan efisien. Hasil penelitian Claudia Quintanilla dan Edgardo Ayala (2011) mengungkapkan bahwa peningkatan Technological Readiness Indeks (TRI) pada karyawan dapat meningkatkan kinerja kualitas layanan kepada pelanggan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Hasan dan Nadzar (2010) yang juga mengungkapkan bahwa penerimaan teknologi berkorelasi positif dan signifikan dengan prestasi kerja.

Kinerja pegawai adalah faktor kunci dari keberhasilan organisasi (Ismiyarto et al., 2015). Dalam pola kerja wfh yang diterapkan oleh KPP PMA 5, kinerja pegawai menjadi isu menarik untuk dibahas. Beberapa mengalami kendala dalam pelaksanaannya baik kuantitas hasil kerja tersebut, kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja, serta kemampuan bekerjasama diantara mereka. Disisi lain pelaksanaan wfh juga mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja mereka. Kinerja pegawai dapat didefinisikan dari perspektif perilaku atau hasil (Muindi & K'Obonyo, 2015).

Isu demografis dalam kinerja pegawai sering dibahas dalam beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Quadlin (2018) menemukan bahwa nilai kompetensi dan komitmen lebih didominasi dalam pelamar laki-laki, tetapi pelamar perempuan lebih dianggap unggul. Sedangkan penelitian lain menurut Edgar et al. (2020) menunjukkan demografi karyawan dari sisi jenis kelamin memainkan peran yang berpengaruh, dengan kemampuan ditemukan sebagai prediktor paling signifikan dari kinerja kerja

untuk laki-laki dan kesempatan sebagai prediktor terkuat dari kinerja kerja untuk perempuan. Kinerja pegawai dari sisi jenis kelamin tidak ditemukan adanya perbedaan yang signifikan. Temuan menurut Arntz et al. (2020) mengungkapkan bahwa wfh mengurangi kesenjangan upah, sehingga wfh tidak menciptakan perbedaan antara kinerja pegawai laki-laki dan perempuan. Sedangkan menurut Feng dan Savani (2020) tidak terdapat perbedaan antara kepuasan kerja dan kinerja antara laki-laki dan perempuan. Hal ini menimbulkan adanya kesenjangan penelitian terkait dengan isu jenis kelamin dalam kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan kinerja pegawai pada masa pelaksanaan wfh dengan kesiapan berubah dan kesiapan penerimaan teknologi pada pegawai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti hal ini terkait dengan kinerja pegawai dalam penerapan kebijakan work from home di KPP PMA 5.

## **Metodologi**

### ***Rancangan Penelitian***

Studi ini memiliki tujuan guna menganalisa pengaruh kesiapan berubah serta peranan kesiapan penerimaan teknologi atas performa kerja pegawai pada saat wfh di KPP PMA 5. Studi ini adalah riset sebab-akibat dengan menggunakan pendekatan survei. Perolehan data dilaksanakan melalui distribusi angket/kuesioner untuk karyawan sebanyak 127 orang. Data yang dimanfaatkan pada riset ini yakni informasi primer serta sekunder. Analisa data memanfaatkan metode *partial least square (PLS)* pada *structural equation modelling (SEM)*.

## **Hasil Penelitian**

### ***Analisis Deskriptif***

Analisa statistik deskriptif variabel studi dimanfaatkan guna mengidentifikasi kecondongan respon pada angket maupun tahapan respons dari partisipan sejalan dengan kriteria pilihan respon yang memanfaatkan skala Likert dari 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju) atas pernyataan tiap variabelnya. Informasi yang dikumpulkan lalu ditabulasi guna mengidentifikasi persebaran respon partisipan dari tiap-tiap parameter pada tiap konstruk riset.

Variabel kesiapan berubah termasuk dalam kategori setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,98. Nilai tertinggi pada indikator kesesuaian sebesar (4,13), diikuti oleh dukungan pimpinan (4,12), prekontempansi dan persiapan (3,90), efektivitas perubahan (3,90), dan *valence* (3,85). Secara umum disimpulkan bahwa responden merasa aktivitas bekerja mereka tidak berubah, dapat menyesuaikan diri dengan pola kerja wfh, dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif serta mendapatkan manfaat dari pola kerja wfh. Selain itu, responden juga merasa mendapat dukungan pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan pada saat wfh.

Variabel kesiapan penerimaan teknologi termasuk dalam kategori setuju dengan nilai rata-rata sebesar 4,00. Nilai tertinggi pada indikator optimisme sebesar 4,20, diikuti oleh inovatif (3,98), ketidakamanan (3,92), dan ketidaknyamanan (3,90). Secara umum disimpulkan bahwa responden merasa optimis dan mampu menggunakan teknologi pendukung wfh. Responden juga merasa nyaman dan aman dalam menggunakan teknologi pendukung wfh serta menjadi inovatif selama wfh diterapkan.

Secara umum disimpulkan bahwa responden merasa mampu menjaga kualitas, memenuhi target kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu selama wfh. Responden juga mampu bekerjasama dengan rekan kerja, dapat menekan biaya yang dikeluarkan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan pengawasan pimpinan selama wfh.

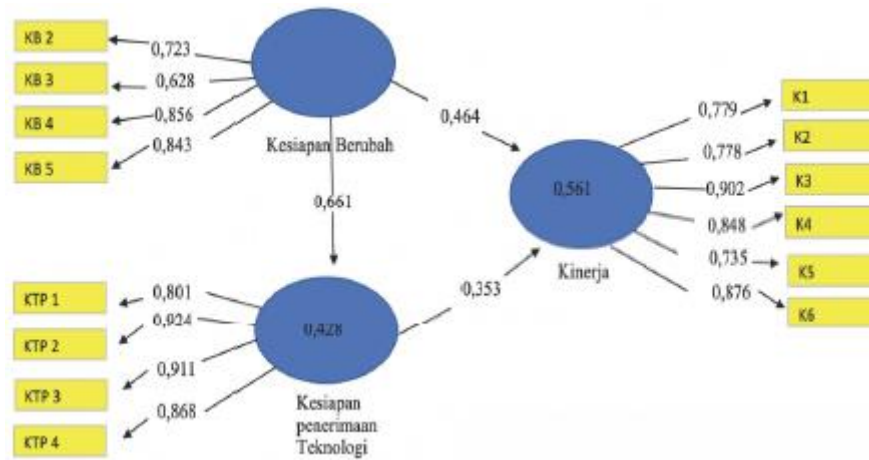
### ***Evaluasi Model Pengukuran***

Evaluasi model ukur (*outer model*) dilaksanakam guna mengetahui validitas serta reliabilitas yang mengkaitkan antara parameter dengan konstruk latennya. Terdapat 3 (tiga) ketentuan pada penggunaan metode analisa data menggunakan SmartPLS 3.2.8 dalam menilai *outer model* yakni *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, *Discriminant Validity*, dan *Convergent Validity*.

### ***Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity)***

*Convergent validity* dari permodelan pengujian dengan reflektif parameter diukur menurut keterkaitan diantara component score/ point score yang diperkirakan menggunakan aplikasi PLS.

Pengukuran reflektif personal dinilai tinggi apabila memiliki keterkaitan diatas 0,70 dengan variabel yang diuji. Pada studi ini batasan loading factor senilai 0,70 akan dimanfaatkan. Gambar 1 mengilustrasikan hasil perhitungan model SEM PLS, berikutnya skor loading factor parameter di tiap-tiap variabel.



**Gambar 1.** Diagram Jalur & Faktor Loading

Menurut hasil permodelan pertama ditinjau melalui Gambar 1 diatas item-item pernyataan yang mempunyai *loading factor* lebih rendah dari 0,70 itu sudah dihilangkan (dihapus). Hasil validitas konvergen pada model awal pada Gambar 1 menunjukkan bahwa dari semua indikator terdapat satu indikator yang nilai koefisiennya tidak memenuhi persyaratan dan tidak memenuhi standar nilai validitas konvergen. Oleh karena itu, dilakukan respesifikasi dengan menghilangkan indikator tersebut. Dari keseluruhan indikator, terdapat 14 indikator yang memenuhi standar nilai.

**Analisis Validitas Diskriminan**

Sesudah memastikan bahwa semua parameter dari konstruk laten adalah variabel dari konstruk laten maka tahapan berikutnya melaksanakan pengujian validasi diskriminan. Validitas diskriminan juga butuh dilaksanakan sehingga tolak ukur yang dipakai tidak mempunyai 2 parameter yang menguji hal yang identik. Pengujian validasi diskriminan tersebut memanfaatkan nilai *loading cross* serta ketentuan Fornell-Larcker. Berdasarkan ketentuan Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari skor AVE setiap variabel wajib melebihi skor korelasi diantara variabel pada sebuah permodelan. Tabel 1 menjabarkan ketentuan Fornell-Larcker yang memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE melebihi nilai korelasi diantara konstruk laten.

**Tabel 1.** Validitas Diskriminan

Variabel	Kesiapan Berubah	Kesiapan Penerimaan Teknologi	Kinerja
Kesiapan Berubah	0,768		
Kesiapan Penerimaan Teknologi	0,661	0,877	
Kinerja	0,697	0,659	0,882

**Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas serta reliabilitas juga bisa ditinjau melalui skor keterkaitan sebuah variabel serta skor AVE dari tiap-tiap varibel. Variabel/konstruk dinyatakan mempunyai keterkaitan yang baik apabila skornya 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Melalui Tabel 2 akan disuguhkan nilai AVE, *Composite Reliability*, serta *Cronbach's Alpha* bagi semua konstruk.

**Tabel 2.** Nilai *Composite Reliability* dan AVE

Variabel	C $\alpha$	CR	AVE
Kesiapan Berubah	0,768	0,812	0,850
Kesiapan Penerimaan Teknologi	0,899	0,905	0,930
Kinerja	0,902	0,908	0,925

Menurut Tabel 2 tersebut, bisa ditinjau yakni untuk variabel Kesiapan Berubah, Kesiapan Penerimaan Teknologi, dan Kinerja mempunyai *composite reliability* lebih dari 0,80 serta nilai *cronbach's alpha* melebihi 0,70 maka bisa ditarik simpulan bahwa parameter-parameter yang dimanfaatkan pada tiap-tiap konstruk memiliki keterkaitan yang baik atau dapat menguji variabelnya. Menurut Hair et al. (2016), suatu konstruk dinyatakan reliabel ketika nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach Alpha (C $\alpha$ ) lebih signifikan dari 0,7. Oleh karena itu, seluruh variabel telah memenuhi kriteria

#### **Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)**

Pengujian model structural maupun *inner model* dilaksanakan guna meninjau relasi diantara variabel, skor signifikansi serta R<sup>2</sup> dari model studi. Permodelan structural dikaji melalui penggunaan R<sup>2</sup> atas variabel bebas pengujian t berikut signifikansi dari koef. parameter lajur structural. Melalui peninjauan permodelan dengan PLS diawali melalui peninjauan R<sup>2</sup> untuk tiap konstruk laten terikat. Tabel 3 adalah hasil perkiraan R<sup>2</sup> melalui penggunaan SmartPLS 3.2.8.

**Tabel 3.** Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kesiapan Penerimaan Teknologi	0,436
Kinerja	0,556

Didapatkan hasil perhitungan nilai R-square untuk variabel kesiapan penerimaan teknologi sebesar 0,436 dan kinerja sebesar 0,556. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel kesiapan penerimaan teknologi dapat dijelaskan secara moderat oleh kesiapan berubah sebesar 43,6 persen dan 52,4 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel di luar model. Sementara itu, variabel kinerja dapat dijelaskan secara moderat oleh kesiapan berubah dan kesiapan penerimaan teknologi sebesar 55,6 persen dan 44,4 lainnya persen dipengaruhi oleh variabel di luar model. Nilai R-square dapat dilihat pada Tabel 3.

#### **Uji Hipotesis**

Tahap terakhir analisis SEM adalah uji hipotesis atau uji signifikansi. Nilai signifikansi minimal  $\alpha = 0,05$ . Hipotesis dapat diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar 0,1 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel pada taraf  $\alpha = 0,05$  (1,96). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan resampling dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil bootstrapping disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis

Hubungan	<i>Original Sample</i>	<i>t-statistics</i>	<i>p-values</i>	Keterangan
Kesiapan Berubah → Kesiapan Penerimaan Teknologi	0,661	12,773	0,000	Signifikan

<b>Hubungan</b>	<b>Original Sample</b>	<b>t-statistics</b>	<b>p-values</b>	<b>Keterangan</b>
Kesiapan Berubah → Kinerja	0,464	6,040	0,000	Signifikan
Kesiapan Penerimaan Teknologi → Kinerja	0,353	3,762	0,000	Signifikan
Kesiapan Berubah → Kesiapan Penerimaan Teknologi → Kinerja	0,172	3,118	0,001	Signifikan

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh Kesiapan Berubah terhadap Kinerja Pegawai***

Berdasarkan Tabel 4, nilai T-statistik variabel kesiapan berubah yaitu sebesar 6,040. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesiapan berubah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, untuk nilai koefisien parameter (*original sample*) bernilai positif dimana variabel kesiapan berubah memiliki nilai sebesar 0,464. Hal ini berarti variabel kesiapan berubah dapat meningkatkan kinerja sebesar 46,4 persen. Penelitian ini sejalan dengan Kamar *et.al* (2020) berdasarkan perhitungan statistik yang dirangkum dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja.

Semakin tinggi kesiapan berubah pegawai maka akan menaikkan kinerja. Banjongprasert (2017) menyebutkan dari hasil penelitiannya bahwa kesiapan berpengaruh terhadap kinerja, kesiapan berupa inovasi dan komunikasi sehingga mempengaruhi terhadap kinerja. Dari hasil penelitian ini, KPP PMA 5 dapat melakukan tindakan serta upaya untuk meningkatkan kesiapan berubah pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan yaitu dengan cara meningkatkan pegawai pada saat *wfh*, meningkatkan dukungan dari pimpinan terhadap pegawai, meningkatkan efektivitas perubahan serta menyakinkan pada pegawai bahwa kerja *wfh* juga tidak mengurangi manfaat bagi individu. Beberapa peningkatan tersebut perlu dilakukan untuk meningkatkan kesiapan berubah pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Kesiapan Berubah terhadap Kesiapan Penerimaan Teknologi***

Nilai T-Statistik variabel kesiapan berubah yaitu sebesar 12,773. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesiapan berubah berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan penerimaan teknologi. Sementara itu, untuk nilai koefisien parameter (*original sample*) bernilai positif dimana variabel kesiapan berubah memiliki nilai sebesar 0,661. Hal ini berarti variabel kesiapan berubah dapat meningkatkan kesiapan penerimaan teknologi sebesar 66,1 persen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wraikat et al. (2017) yang mengungkapkan adanya korelasi positif antara persepsi karyawan secara psikologis dan penerimaan teknologi pada karyawan dan iklim organisasi. Korelasi positif juga ditemukan antara penerimaan teknologi karyawan dan strategi implementasi. Penelitian Iqbal dan Bhantti (2015) juga menunjukkan bahwa keterampilan dan kesiapan dikalangan mahasiswa sangat memengaruhi persepsi. Kemudian penggunaan / *perceived easy of use* (PEU) dan persepsi kegunaan / *perceived usefulness* (PU) teknologi, sedangkan kedua konstruk tersebut yaitu persepsi kemudahan penggunaan (PEU) dan persepsi kegunaan (PU) teknologi secara positif mempengaruhi niat perilaku mereka untuk menggunakan teknologi. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa kesiapan berubah berpengaruh terhadap kesiapan penerimaan teknologi, jika diamati dua hal ini seperti terbentuk bahwa ketika pegawai sudah siap berubah untuk menerapkan pola kerja baru *wfh* maka pegawai juga siap dalam mengadopsi serta penerimaan teknologi pendukung *wfh*

### ***Pengaruh Kesiapan Penerimaan Teknologi terhadap Kinerja Pegawai***

Kesiapan penerimaan teknologi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sikap penerimaan atau penolakan terhadap penggunaan teknologi seperti optimism, rasa aman atau ketidaknyamanan terhadap teknologi yang digunakan untuk aktivitas bekerja dari rumah. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai t-statistik variabel kesiapan berubah yaitu sebesar 3,762. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesiapan penerimaan teknologi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, untuk nilai koefisien parameter (*original sample*) bernilai positif dimana variabel kesiapan berubah memiliki nilai sebesar 0,353. Hal ini berarti variabel kesiapan penerimaan teknologi dapat meningkatkan kinerja sebesar 35,3 persen. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Yuvaraj dan Nadheya (2018) mengungkapkan bahwa pengenalan teknologi membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pengenalan teknologi juga memengaruhi hubungan antar karyawan karena setiap pekerjaan dilakukan melalui TIK sehingga meminimalkan interaksi manusia. Quintanilla dan Ayla (2011) mengungkapkan bahwa peningkatan *Technological Readiness Index* (TRI) pada karyawan dapat meningkatkan kinerja kualitas layanan kepada pelanggan. Hasan dan Nadzar (2010) juga mengungkapkan bahwa penerimaan teknologi berkorelasi positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Studi menyimpulkan bahwa masalah teknologi yang teliti sangat penting dalam memastikan penerimaan yang lebih tinggi terhadap perubahan teknologi sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

### ***Efek Mediasi Kesiapan Penerimaan Teknologi pada Pengaruh Kesiapan Berubah terhadap Kinerja***

Kesiapan penerimaan teknologi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sikap penerimaan atau penolakan terhadap penggunaan teknologi seperti optimism, rasa aman atau ketidaknyamanan terhadap teknologi yang digunakan untuk aktivitas bekerja dari rumah. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai *p-value* hubungan kesiapan berubah – penerimaan teknologi – kinerja yaitu sebesar 0,001. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesiapan penerimaan teknologi mampu menjembatani pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja. Sementara itu, untuk nilai koefisien parameter (*original sample*) bernilai positif dengan nilai sebesar 0,172. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Yuvaraj dan Nadheya (2018) mengungkapkan bahwa pengenalan teknologi membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pengenalan teknologi juga memengaruhi hubungan antar karyawan karena setiap pekerjaan dilakukan melalui TIK sehingga meminimalkan interaksi manusia. Quintanilla dan Ayla (2011) mengungkapkan bahwa peningkatan *Technological Readiness Index* (TRI) pada karyawan dapat meningkatkan kinerja kualitas layanan kepada pelanggan. Hasan dan Nadzar (2010) juga mengungkapkan bahwa penerimaan teknologi berkorelasi positif dan signifikan dengan prestasi kerja. Studi menyimpulkan bahwa masalah teknologi yang teliti sangat penting dalam memastikan penerimaan yang lebih tinggi terhadap perubahan teknologi sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

### ***Implikasi Manajerial***

Penerapan *wfh* pada KPP PMA 5 diharapkan tidak mengurangi kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPP PMA 5 pada saat *wfh* yaitu, kesiapan berubah dan kesiapan penerimaan teknologi. Kesiapan berubah dan kesiapan penerimaan teknologi memiliki kolerasi positif terhadap kinerjanya. Dari hasil penelitian ini, ada strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan KPP PMA 5 dalam penerapan *wfh* di masa pandemi Covid-19 agar kinerja pegawai tidak menurun. Kesiapan berubah berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada masa *wfh* diantaranya, keyakinan individu bahwa *wfh* memiliki manfaat, efektivitas perubahan, dukungan pimpinan serta penyesuaian diri.

Strategi peningkatan kinerja dalam implementasi *wfh* dari sisi kesiapan berubah bagi pegawai adalah bagaimana pimpinan memberikan dukungan penuh pada pegawai ketika pelaksanaan *wfh*. Dukungan tersebut dapat berupa dukungan secara fisik ataupun dukungan mental. Dukungan fisik seperti memberikan fasilitas pendukung *wfh* agar pegawai tetap optimal bekerja dari rumah, dukungan mental dapat berupa *support* serta motivasi terhadap pegawai agar kinerja tetap tercapai meskipun bekerja dari rumah. Kesiapan berubah juga memengaruhi kesiapan penerimaan teknologi artinya semakin siap pegawai menerima perubahan maka semakin siap pegawai dalam menggunakan berbagai teknologi pada saat *wfh*. Implikasi dalam penelitian ini, KPP PMA 5 dapat menerapkan pola kerja *wfh* di masa mendatang atau dengan sebutan lain *telework* sebagai pola kerja baru dengan meningkatkan dukungan

pimpinan guna mendukung pola kerja *telework* tersebut yang dapat meningkatkan kesiapan pegawai sehingga dapat menaikkan kinerja pegawai.

Kesiapan penerimaan teknologi juga ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP PMA 5 dalam implementasi *wfh*. Kesiapan penerimaan teknologi terlihat dalam hasil penelitian bahwa pegawai merasa optimis menggunakan teknologi pada saat *wfh* serta merasa nyaman dan aman dalam menggunakan teknologi pendukung *wfh*. Strategi praktis yang dapat dilakukan oleh KPP PMA 5 yaitu dengan memberikan pelatihan di bidang IT agar kesiapan penerimaan teknologi pegawai lebih meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja. Hal ini memperhatikan bahwa implementasi kebijakan *wfh*, juga dapat diterapkan di masa mendatang. Pola kerja *teleworking* atau bekerja dengan mengandalkan jaringan serta teknologi dapat dilakukan walaupun penyebutan pola kerja baru tersebut bukan lagi dengan sebutan *wfh*. Berdasarkan hasil penelitian ini pemerintah daerah dapat mencoba menerapkan pola kerja baru dimana polakerja tersebut tidak mengurangi kinerja pegawai.

### Kesimpulan dan Saran

Kinerja pegawai KPP Penanaman Modal Asing (PMA) 5 dalam implementasi *working from home* (*wfh*) dipengaruhi oleh kesiapan penerimaan teknologi. Kesiapan berubah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam implementasi *wfh* di KPP PMA 5. Kesiapan berubah juga mempengaruhi kesiapan penerimaan teknologi dalam implementasi *wfh* di KPP PMA 5. Kesiapan penerimaan teknologi berpengaruh terhadap kinerja dalam implementasi *wfh* di KPP PMA 5. Kesiapan penerimaan teknologi memediasi pengaruh kesiapan berubah terhadap kinerja dalam implementasi *wfh* di KPP PMA 5. Oleh karena itu, pada penerapan *telework* di masa mendatang, instansi perlu meningkatkan kesiapan berubah dan kesiapan penerimaan teknologi berupa dukungan pimpinan serta memberikan pelatihan-pelatihan di bidang IT bagi pegawai KPP. Peningkatan kedua variabel ini akan mampu meningkatkan kinerja saat *telework* diterapkan.

Pimpinan KPP PMA 5 dapat melakukan sebuah tindakan konkrit dengan meningkatkan dukungan pimpinan baik secara fisik dan mental seperti motivasi. Tindakan lain yaitu meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi dengan memberikan pelatihan-pelatihan di bidang IT. Pimpinan KPP PMA 5 dapat menerapkan pola kerja baru *telework* di luar kondisi Covid-19 sebagai kebijakan baru. Hal tersebut dikarenakan bahwa dimasa mendatang pola kerja *telework* dapat dilakukan di berbagai instansi terutama pada KPP PMA 5. Instansi perlu mempersiapkan kebijakan *telework* dengan model tertentu agar pegawai lebih siap menghadapi perubahan pola kerja tersebut dan dapat menciptakan iklim bekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain itu penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya karena tidak menunjukkan karakteristik pada *wfh* sehingga tidak terlihat bagaimana kesulitan serta kendala yang dihadapi saat melaksanakan *wfh*. Oleh karena itu, penelitian di masa mendatang dapat menambahkan karakteristik *wfh* sebagai variabel penelitian

### Daftar Pustaka

- Abdillah, W. Hartono, J. 2015. Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*.
- Agarwal, R, Prasad, J. 1998. A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*.
- Amin M. 2015. Relationship between Job Satisfaction, Working Conditions, Motivation of Teachers to Teach and Job Performance of Teachers in MTs, Serang. Banten. *Journal of Management and Sustainability* 5(3).
- Appelbaum, S. 1998. Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Journal of Management*.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Arntz, M., Yahmed, S. B., & Berlingieri, F. 2020. Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Intereconomics*, 55(6), 381-386.
- Bailey, D. E, Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.



- Baldwin, R, Beatric, W. 2020. Economics in the Time of COVID-19 A CEPR Press VoxEU.org eBook. Centre for Economic Policy Research 33 Great Sutton Street London, EC1V ODX UK.
- Baldwin, R, Tomiura, E. 2020. Thinking ahead about the trade impact of COVID 19. Economics in the Time of COVID-19, 59.
- Banjongprasert, J.2017 "An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance: Empirical Evidence from MICE Venues." International Journal of Economics & Management 11.
- Bélanger, F. 1999. Workers' propensity to telecommute: An empirical study. Information and Management 35(3): 139-153.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. 2020. Work from home after the COVID-19 Outbreak.
- Chin, Wynne W. 1998. Commentary: Issue and opinion on structural equation modeling.
- Cole, Michael, S, Heike Bruch. 2006. Organizational Identity Strength, Identification, And Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. University of St. Gallen, Institute for Leadership and Hr Management, Dufourstrasse 40a, Ch-9000 St. Gallen, Switzerland. Doi: 10.1002/Job.378.
- Crosbie, T, Moore, J. 2004. Work-life balance and working from home. Social Policy & Society, 3(3), 223–233. Psychology Section, School of Social Sciences, University of Teesside, Middlesbrough, UK.
- Doherty, N., Ellis-Chadwick F. & Hart, C. 2003. "An analysis of the factors affecting the adoption of the internet in the UK retail sector", Journal of Business Research.
- Feng, Z, Savani, K. 2020. Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. Gender in Management: An International Journal.
- Gefen, D. 2003, TAM or just plain habit: A look at experienced online shoppers. Journal of End User Computing.
- George JM, Jones G. 2012. Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali I. 2006. Aplikasi Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi Pertama. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. 2008. Struktural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi Dua. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2013. Ghazali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. 2019. Essentials of business research methods. Routledge.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., Griego, O. V. 1998. An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. Human Resource Development Quarterly. 9 (4):339-350.
- Hawke, L. 2012. Australian Public Sector Performance Management Success or stagnation? International Journal of Productivity and Performance Management.
- Hazlin H, Nadzar, F.M. 2010. Acceptance of Technological Changes and Job Performance among Administrative Support Personnel in the Government Offices in Maran, Pahang Darul Makmur. Gading Business and Management Journal.
- Holt, D. T., Vardaman, J.M. 2013. Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. Journal of Change Management, 13:1, 9-18.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. 2007. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of applied behavioral science, 43(2), 232-255.
- Huws, U. 1997, "Teleworking: guidelines for good practice", IES Report No. 329, Grantham Book Services, Grantham.
- Iacovou, C. I., Benbasat, I. and Dexter, A. S. 1995. "Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology", MIS Quarterly.
- Iqbal, S, Zeeshan, B.A. 2015. An Investigation of University Student Readiness towards M-learning using Technology Acceptance Model. International Review of Research in Open and Distributed Learning.

- Iqbal, A, Asrar-ul-Haq, M. 2018. "Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness." *International Journal of Production Economics*.
- Ismiyarto, Suwitri S, Warella Y, Sundarso. 2015. Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the Ministry for the government of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of PANRB). *Journal Management and Sustainability*, 5 (1): 192-199.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kamar, Karnawi, et al. 2020. "Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality." *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 154-166.
- Lehman, Wayne E.K., Greener, J. M., Simpson, D.D. 2002. Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*.22 197-209.
- Liljander, V., F. Gillbergb. J. Gummerusc, and A Van Riel. 2006. "Technology readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies," *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Lin, C, J-S, H-C. Chang. 2011. "The role of technology readiness in self service technology acceptance," *Managing Service Quality*.
- Lisanti, Yuliana. 2014. *ICT Memungkinkan Orang Bekerja Dari Rumah: Studi Kasus pada Bank dan Kursus Online*.
- Madsen SR, Miller D, John CR. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resources Development Quarterly*. 16(2).
- Massey, A. P., Khatri, V. and Weiss-Montoys, M. M. 2007. Usability of online services: The role of Technology Readiness and context. *Decision Sciences*.
- Matthing, J., Kristennson, P, Gustaffson, A. and Parasuraman, A. 2006. Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *Journal of Services Marketing*.
- McHugh, Mary L. 2013. "The chi-square test of independence." *Biochemia medica: Biochemia medica*.
- Mikalef, P., & Pateli, A. 2017. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Muindi F, K'Obonyo P. 2015. Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal* 11 (26): 223-240.
- Murairwa, S. 2015. Voluntary sampling design. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(2), 185-200.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Quadlin, N. 2018. The mark of a woman's record: Gender and academic performance in hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331-360.
- Parasuraman A, Colby CL. 2015. An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*. Parasuraman. 2000. *Technology Readiness Index (TRI) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies* University of Miami.
- Pavlou, P. A. 2003. "Consumer acceptance of electronic commerce – integrating trust and risk in the technology acceptance model", *International Journal of Electronic Commerce*.
- Pavlou, P. A. 2002. "Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation", *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Quintanilla, C, Edgardo, A. 2011. Employees' Technology Readiness and Service Quality in Mexican Call Centers. *Multidisciplinary Business Review*.
- Ratnasingam, P. 2005. "Trust in inter-organisational exchanges: A case study business to business electronic commerce", *Decision Support Systems* Ratnasingam, P., Pavlou P. A. and Y., T. 2002. "The importance of technology trust for B2B electronic commerce", *Proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference*. Bled, Slovenia.

- Ray, A. W. & Ray, J. J. 2006. "Strategic benefits to SMEs from third party web services: An action research analysis", *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations* (Fifth ed.). USA: Free Press.
- Rogers, E. M. 2004. *Networks, Firm Size and Innovation*. *Small Business Economics*.
- Rupietta, K., & Beckmann, M. 2016. Working from Home, what is the effect on employees effort ? Center of Business and Economics (WWZ), University of Basel.
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. 2020. Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of occupational health*, 62(1), e12134.
- Saltiel, F. 2020. Who can work from home in developing countries? *Covid Economics*, 104-118.
- Sarwono J, Narimawati U. 2015. *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square (PLS-SEM)*. Yogyakarta (ID): CV. Andi Offset.
- Stanciu, RD. 2015. Performance Management - A Strategic Tool. *FAIMA Business & Management Journal*. 3 (2): 5-12.
- Ulum M, Tirta IM, Anggraeni D. 2014. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) untuk Sampel Kecil dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS). *Prosiding Seminar Nasional Matematika Universitas Jember*.
- Walczuch, R., A. Lemmink, and S. Streukens. 2007. "The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance," *Information and Management*.
- Walinga, J. 2008. Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315-347.
- Weltevreden, J. W. J. and Boschma, R. A. 2008. "Internet strategies and performance of dutch retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Winardi., Prianto, Agus. 2016. Various Determinants of Individual Readiness to Change and Their Effects on the Teachers' Performance (A Study on Certified Teachers in Jombang Regency East Java, Indonesia). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 18, Issue 2. Ver. I PP 22-32.
- Wraikat, Haneen., Al Bellamy, He Tang. 2017. Exploring Organizational Readiness Factors for New Technology Implementation within Non-Profit Organizations. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 1-13.
- Yuvaraj, S. Nadheya, R. 2018. A Study on The Role of Technology on Employee Behaviour And Their Performance. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*.