MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

PENGARUH WORK FROM HOME, KOMPETENSI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA ASN PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM SULAWESI UTARA

Boyman Sidauruk[1], Merinda H. Ch. Pandowo[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: boymansidauruk729@gmail.com, merindapandowo@unsrat.ac.id

Abstract. *This study aims to examine the effect of work from home (WFH), competence, and work motivation on the performance of civil servants (ASN) at the Regional Office of the Ministry of Law of North Sulawesi, both partially and simultaneously. The study is motivated by the implementation of a flexible work arrangement of four office days and one WFH day per week, and by the agency's performance report, which identifies risks related to employee competence and discipline even though performance targets were generally achieved. A quantitative associative-causal design was applied with a saturated sampling technique involving all 84 civil servants of the office. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression in SPSS version 25. The results show that competence and work motivation have a positive and significant effect on ASN performance, whereas WFH has no significant partial effect. Simultaneously, the three variables significantly affect ASN performance, with a contribution of 78.2%. These findings imply that improving ASN performance depends more on strengthening competence and work motivation than on the WFH policy alone. Therefore, the agency should prioritize competence development and motivational programs while refining WFH implementation as a supporting condition.*
Keywords: *ASN Performance; Competence; Multiple Linear Regression; Work from Home; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Work From Home (WFH), kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilatarbelakangi oleh penerapan pola kerja fleksibel berupa empat hari kerja di kantor dan satu hari WFH per minggu, serta laporan kinerja instansi yang mengidentifikasi risiko keterbatasan kompetensi dan kedisiplinan pegawai meskipun target kinerja secara umum tercapai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal dengan teknik sampling jenuh terhadap seluruh 84 ASN. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima tingkat dan dianalisis dengan regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, sedangkan WFH tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan kontribusi sebesar 78,2%. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN lebih ditentukan oleh penguatan kompetensi dan motivasi kerja daripada kebijakan WFH semata. Oleh karena itu, instansi perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi kerja sambil menyempurnakan pelaksanaan WFH sebagai kondisi pendukung.
Kata kunci: Kinerja ASN; Kompetensi; Motivasi Kerja; Regresi Linear Berganda; Work From Home.

Article History
Received: November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

1. LATAR BELAKANG

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berperan sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan masyarakat, sehingga kinerja ASN sangat menentukan keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik. Kinerja dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021), sehingga kinerja menjadi tolok ukur utama keberhasilan pegawai maupun organisasi.

Untuk mendukung transformasi budaya kerja dan percepatan tata kelola pemerintahan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerbitkan Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2026 tentang pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai ASN di instansi pemerintah. Kebijakan tersebut ditindaklanjuti oleh Menteri Hukum melalui Surat Edaran Nomor M.HH-5.OT.02.02 Tahun 2026 yang ditetapkan pada 2 April 2026. Surat edaran itu mengatur pola kerja fleksibel berupa *Work From Office* (WFO) selama empat hari kerja dan *Work From Home* (WFH) selama satu hari kerja, disertai kewajiban pengisian jurnal harian serta sanksi pemotongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang tidak memenuhi ketentuan jam kerja. WFH merupakan konsep kerja jarak jauh yang memberi fleksibilitas bagi pegawai untuk mengatur waktu dan lingkungan kerja serta menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Irawanto dkk., 2021). Fleksibilitas lokasi kerja dapat memengaruhi produktivitas pekerja (Choudhury dkk., 2021), tetapi manfaatnya tidak otomatis. Dampak WFH terhadap kinerja dilaporkan bergantung pada kesiapan sarana digital (Malayuja dkk., 2022; Pasaribu & Anshori, 2021) serta pada dukungan manajerial dan kejelasan target kerja (Hasani & Susilowati, 2023).

Selain WFH, kompetensi dan motivasi kerja menjadi faktor penting bagi kinerja ASN. Kompetensi adalah kemampuan seseorang menjalankan pekerjaan yang berlandaskan keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan pengalaman untuk menghasilkan kinerja optimal (Nurjaya dkk., 2021), sedangkan motivasi adalah penggerak tindakan manusia yang mencakup arah, intensitas, dan ketekunan dalam mencapai tujuan (Wibowo, 2021). Kajian pada instansi pemerintah menunjukkan bahwa kompetensi lebih dominan daripada masa kerja dalam memengaruhi kinerja ASN (Susanto & Putra, 2023), bahwa pengembangan SDM, kompetensi, dan motivasi bersama-sama meningkatkan kinerja ASN pemerintah daerah (Yusuf dkk., 2021), serta bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pemerintah daerah (Ar-Rasyid & Artisti, 2024; Simarmata, 2024). Kompetensi, kompensasi, dan motivasi juga dipandang sebagai unsur pembentuk kinerja karyawan (Widodo & Yandi, 2022).

Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara merupakan unit vertikal Kementerian Hukum yang berkedudukan di Kota Manado dan turut menerapkan kebijakan WFH tersebut. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) tahun 2025 menunjukkan bahwa capaian kinerja organisasi secara umum telah memenuhi target. Namun, Matriks Manajemen Risiko dalam laporan yang sama mengidentifikasi risiko tingkat sedang berupa keterbatasan jumlah pegawai yang berkompetensi untuk menindaklanjuti rekomendasi kebijakan hukum serta potensi pelanggaran kode etik dan disiplin akibat lemahnya pengawasan. Wawancara awal terhadap lima pegawai memperkuat gambaran tersebut. Sebagian besar informan merasa tetap produktif dan memiliki waktu yang lebih fleksibel selama WFH, tetapi terkendala jaringan internet di rumah. Empat dari lima informan mengakui adanya kesenjangan kompetensi antarpegawai, dan dorongan bekerja lebih banyak bersumber dari faktor eksternal seperti penghasilan serta peluang kenaikan pangkat. Di balik capaian kinerja yang secara formal terpenuhi, kondisi WFH, kompetensi, dan motivasi kerja pegawai ternyata bervariasi.

Hasil penelitian terdahulu pun belum seragam. Pengaruh WFH terhadap kinerja dilaporkan bergantung pada kesiapan sarana dan dukungan manajerial (Hasani & Susilowati, 2023; Pasaribu & Anshori, 2021) dan dinilai perlu diintegrasikan dengan kompetensi digital serta motivasi pegawai (Novianti, 2024). Kompetensi dilaporkan berpengaruh langsung dan dominan (Irwansyah & Purwatomo, 2024; Susanto & Putra, 2023), tetapi ada pula temuan bahwa pengaruhnya bekerja melalui motivasi sebagai variabel intervening (Fauzi, 2024; Agustine Pariesti dkk., 2022). Motivasi kerja dilaporkan berpengaruh signifikan secara langsung (Simarmata, 2024), tetapi juga ditemukan dimediasi oleh kepuasan kerja (Suryani & Widhiasih, 2022). Kajian yang menguji WFH, kompetensi, dan motivasi kerja secara bersamaan pada ASN di instansi vertikal yang baru menerapkan WFH satu hari per minggu belum banyak ditemukan dalam rujukan yang ditelaah penulis. Inilah celah (*gap*) sekaligus kebaruan yang ingin diisi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh WFH, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun simultan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara statistik (Sugiyono, 2023). Data dikumpulkan pada satu titik waktu (*cross-sectional*) di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara, Kota Manado. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN yang aktif pada kantor tersebut, yaitu sebanyak 84 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2023), sehingga jumlah sampel dan responden adalah 84 orang.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Data sekunder diperoleh dari dokumen instansi, antara lain LKJIP tahun 2025, serta literatur yang relevan. Kuesioner memuat 27 pernyataan yang mengukur empat variabel, yaitu WFH (X_1), kompetensi (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kinerja ASN (Y), dengan indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel, Indikator, dan Jumlah Butir Kuesioner

Variabel	Indikator	Sumber acuan	Butir
WFH (X_1)	Fleksibilitas waktu kerja; efisiensi waktu dan biaya; produktivitas kerja; keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi; kesiapan sarana dan lingkungan kerja di rumah	Irawanto dkk. (2021)	10
Kompetensi (X_2)	Pengetahuan; keterampilan; sikap kerja	Nainggolan dkk. (2022)	6
Motivasi kerja (X_3)	Kebutuhan akan prestasi; kebutuhan akan afiliasi; kebutuhan akan kekuasaan	Hasibuan (2021)	6
Kinerja ASN (Y)	Kuantitas pekerjaan; kualitas pekerjaan; ketepatan waktu; efektivitas; komitmen	Robbins & Judge (2022)	5

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

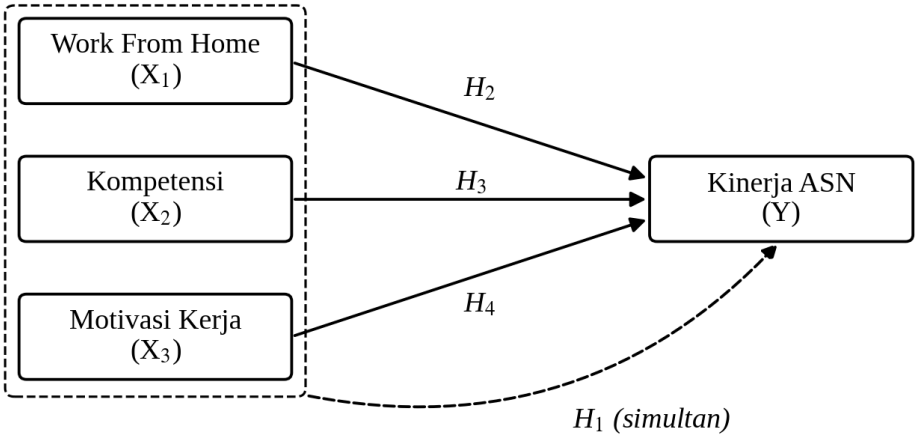
MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

Data dianalisis menggunakan SPSS versi 25. Instrumen diuji dengan korelasi Pearson *product moment* (butir valid bila r hitung melebihi r tabel 0,215 pada taraf 5% dengan n = 84) dan koefisien Cronbach's alpha (reliabel bila lebih dari 0,60). Uji asumsi klasik mencakup normalitas residual (Kolmogorov–Smirnov), multikolinearitas (nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*/VIF), serta heteroskedastisitas (*scatterplot*). Pengaruh variabel bebas terhadap kinerja dianalisis dengan regresi linear berganda berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dalam persamaan tersebut, Y adalah kinerja ASN, a adalah konstanta, b_1, b_2, dan b_3 adalah koefisien regresi, X_1 adalah WFH, X_2 adalah kompetensi, X_3 adalah motivasi kerja, dan e adalah galat. Pengujian hipotesis menggunakan uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi terkoreksi (*adjusted* R^2) pada taraf signifikansi 5% (Sugiyono, 2023).

Berdasarkan model pada Gambar 1, hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut: WFH, kompetensi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja ASN (H_1); WFH berpengaruh terhadap kinerja ASN (H_2); kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN (H_3); dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN (H_4).



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Diolah peneliti (2026)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara, Kota Manado, pada periode pengumpulan data: bulan dan tahun. Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai ASN dan diperoleh 84 responden yang seluruhnya dianalisis.

Karakteristik Responden

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden didominasi laki-laki (60,7%) dan berusia muda: 72,6% berusia 35 tahun ke bawah. Sebagian besar responden (66,7%) memiliki masa kerja lima tahun atau kurang, dan 65,5% berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Komposisi ini menunjukkan bahwa pegawai relatif baru dan berusia produktif, sehingga proses adaptasi terhadap kebijakan kerja baru seperti WFH menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

Tabel 2. Karakteristik Responden (N = 84)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	51	60,7
	Perempuan	33	39,3
Usia	< 25 tahun	32	38,1
	26–35 tahun	29	34,5
	36–45 tahun	18	21,4
	46–55 tahun	5	6,0
Masa kerja	< 1 tahun	15	17,9
	1–5 tahun	41	48,8
	6–10 tahun	12	14,3
	11–15 tahun	9	10,7
	> 15 tahun	7	8,3
Status kepegawaian	PNS	55	65,5
	PPPK	29	34,5

Sumber: Data primer diolah (2026)

Deskripsi Variabel Penelitian

Seluruh variabel berada pada kategori tinggi (Tabel 3). Kompetensi dan kinerja ASN memiliki rata-rata tertinggi (4,28), diikuti motivasi kerja (4,26) dan WFH (4,08). Pada variabel WFH, butir tertinggi adalah kemampuan tetap berkonsentrasi selama WFH (4,21), sedangkan butir terendah adalah kecukupan kewenangan selama WFH (3,99) dengan proporsi jawaban netral terbesar (25,0%). Pada kompetensi, pemahaman tugas pekerjaan paling tinggi (4,44) dan kemampuan bekerja mandiri paling rendah (4,13). Pada motivasi kerja, dorongan mencapai hasil terbaik paling tinggi (4,42), sedangkan dorongan mencapai jabatan yang lebih baik paling rendah (4,08). Pada kinerja ASN, komitmen dan tanggung jawab paling tinggi (4,33), sedangkan ketepatan waktu dan efektivitas penggunaan sumber daya paling rendah (4,25).

Tabel 3. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Butir	Rata-rata	Kategori	Butir tertinggi (rata-rata)	Butir terendah (rata-rata)
WFH (X_1)	10	4,08	Tinggi	Tetap berkonsentrasi selama WFH (4,21)	Kewenangan cukup selama WFH (3,99)
Kompetensi (X_2)	6	4,28	Tinggi	Memahami tugas pekerjaan (4,44)	Mampu bekerja mandiri (4,13)
Motivasi kerja (X_3)	6	4,26	Tinggi	Berusaha mencapai hasil terbaik (4,42)	Termotivasi mencapai jabatan lebih baik (4,08)
Kinerja ASN (Y)	5	4,28	Tinggi	Komitmen dan tanggung jawab (4,33)	Ketepatan waktu dan efektivitas sumber daya (4,25)

Sumber: Data primer diolah (2026)

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Seluruh 27 butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai r hitung (0,680–0,833) melebihi r tabel 0,215, dan seluruh variabel reliabel karena nilai Cronbach's alpha berada di atas 0,80 (Tabel 4). Uji asumsi klasik pada Tabel 5 menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak digunakan. Nilai VIF kompetensi dan motivasi kerja yang mendekati 5 menandakan keduanya berkorelasi relatif erat, tetapi masih jauh di bawah batas 10.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Butir	Rentang r hitung	Cronbach's alpha	Keterangan
WFH (X_1)	10	0,726–0,833	0,925	Valid, reliabel
Kompetensi (X_2)	6	0,715–0,793	0,848	Valid, reliabel
Motivasi kerja (X_3)	6	0,698–0,820	0,843	Valid, reliabel
Kinerja ASN (Y)	5	0,680–0,722	0,847	Valid, reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026); r tabel = 0,215

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas (Kolmogorov–Smirnov)	Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,082	Sig. > 0,05	Normal
Multikolinearitas	Tolerance (VIF): WFH 0,522 (1,915); kompetensi 0,211 (4,747); motivasi kerja 0,203 (4,931)	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas (*scatterplot*)	Titik menyebar acak di atas dan di bawah angka 0 tanpa pola tertentu	Tidak berpola	Tidak terjadi

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026)

Hasil Regresi Linear Berganda dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis pada Tabel 6 menghasilkan persamaan regresi $Y = 1{,}264 + 0{,}019X_1 + 0{,}462X_2 + 0{,}292X_3$. Seluruh koefisien bernilai positif. Kompetensi memberikan kontribusi terbesar (Beta = 0,532), diikuti motivasi kerja (Beta = 0,349), sedangkan WFH paling kecil (Beta = 0,046). Secara parsial, kompetensi (t = 4,769; p < 0,001) dan motivasi kerja (t = 3,063; p = 0,003) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN sehingga H_3 dan H_4 diterima, sedangkan WFH tidak berpengaruh signifikan (t = 0,653; p = 0,516) sehingga H_2 ditolak. Secara simultan, uji F menghasilkan F hitung 100,276 dengan signifikansi 0,000 (db = 3 dan 80), sehingga H_1 diterima. Nilai R sebesar 0,889 menunjukkan hubungan yang sangat kuat, dan *adjusted* R^2 sebesar 0,782 berarti ketiga variabel menjelaskan 78,2% variasi kinerja ASN, sedangkan 21,8% sisanya

dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji t (Variabel Terikat: Kinerja ASN)

Variabel	B	Std. error	Beta	t	Sig.	Keputusan
Konstanta	1,264	1,170	–	1,080	0,283	–
WFH (X_1)	0,019	0,030	0,046	0,653	0,516	H_2 ditolak
Kompetensi (X_2)	0,462	0,097	0,532	4,769	0,000	H_3 diterima
Motivasi kerja (X_3)	0,292	0,095	0,349	3,063	0,003	H_4 diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026). F = 100,276 (Sig. 0,000), R = 0,889, R^2 = 0,790, adjusted R^2 = 0,782 (H_1 diterima)

Pembahasan

Pengaruh Simultan WFH, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan kontribusi 78,2%. Meskipun WFH secara parsial belum berpengaruh signifikan, ketiga variabel tetap membentuk model yang menjelaskan sebagian besar variasi kinerja, sehingga peningkatan kinerja ASN tidak dapat bertumpu pada satu faktor tunggal. Temuan ini sejalan dengan Yusuf dkk. (2021), yang menemukan bahwa pengembangan SDM, kompetensi, dan motivasi secara simultan meningkatkan kinerja ASN pemerintah daerah, serta dengan Rakhmalina (2021), yang melaporkan kontribusi gabungan kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Fauzi (2024) menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja berlangsung melalui motivasi kerja, pola yang konsisten dengan dominannya kompetensi dan motivasi dalam penelitian ini. Pada konteks WFH, Malayuja dkk. (2022) mengingatkan bahwa kontribusi kerja fleksibel bergantung pada kesiapan pendukungnya, sehingga WFH lebih tepat dipandang sebagai kondisi pendukung daripada penentu tunggal kinerja.

Pengaruh WFH terhadap Kinerja ASN

WFH tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, dan koefisiennya paling kecil di antara ketiga variabel. Hasil ini berbeda dari penelitian yang melaporkan dampak positif fleksibilitas lokasi kerja (Choudhury dkk., 2021), tetapi konsisten dengan temuan bahwa dampak WFH bergantung pada kesiapan dan kematangan penerapan kebijakan (Malayuja dkk., 2022). Persepsi pegawai terhadap WFH sebenarnya tergolong tinggi (rata-rata 4,08), tetapi persepsi positif tersebut belum diikuti perbedaan kinerja yang berarti. Beberapa hal dapat menjelaskannya. Pertama, kebijakan WFH di instansi ini tergolong baru, sejak surat edaran April 2026, sehingga adaptasi pegawai dan organisasi belum matang. Irawanto dkk. (2021) menekankan bahwa keberhasilan WFH menuntut pegawai menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, proses yang membutuhkan waktu. Kedua, kesiapan sarana: Pasaribu dan Anshori (2021) menunjukkan bahwa produktivitas kerja jarak jauh dipengaruhi jaringan internet dan perangkat kerja, sementara wawancara awal mengungkap keterbatasan internet pribadi serta sebagian pegawai yang tetap hadir di kantor pada jadwal WFH. Ketiga, dukungan manajerial dan kejelasan target: Hasani dan Susilowati (2023) menemukan bahwa WFH baru berpengaruh nyata bila ada dukungan manajerial yang konsisten dan target harian yang jelas. Pada penelitian ini, butir kewenangan selama WFH memiliki skor terendah, sedangkan butir kejelasan target dan perhatian atasan sedikit di bawah rata-rata variabel. Selain itu, Novianti

(2024) menegaskan bahwa WFH perlu diintegrasikan dengan penguatan kompetensi digital dan motivasi pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel paling dominan. Setiap kenaikan satu satuan kompetensi diikuti kenaikan kinerja sebesar 0,462 satuan, dengan variabel lain dianggap tetap. Hasil ini sejalan dengan Susanto dan Putra (2023), yang menemukan bahwa kompetensi lebih dominan daripada lamanya masa kerja sehingga penguasaan pengetahuan dan keterampilan lebih menentukan hasil kerja daripada pengalaman semata. Irwansyah dan Purwatomo (2024) serta Yulianti dan Annisa (2024) juga melaporkan pengaruh signifikan kompetensi pada instansi pemerintah tingkat kelurahan, masing-masing terhadap kinerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Agustine Pariesti dkk. (2022) menambahkan bahwa kompetensi yang tinggi turut menguatkan motivasi kerja. Secara deskriptif, pegawai sangat memahami tugasnya (4,44), tetapi kemampuan bekerja mandiri menjadi aspek terendah (4,13), sehingga ruang penguatan masih terbuka. Wawancara awal dan LKJIP sama-sama mengindikasikan adanya kesenjangan kompetensi antarpegawai, yang menjelaskan mengapa kompetensi menjadi faktor pembeda kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini memperkuat Simarmata (2024) serta Ar-Rasyid dan Artisti (2024), yang melaporkan motivasi sebagai penentu kinerja pegawai pada dinas pemerintah daerah. Kusumaningsih dan Riauwanto (2021) menambahkan bahwa motivasi, bersama disiplin dan beban kerja, menentukan kinerja pegawai negeri sipil, dan motivasi yang rendah pada tugas tertentu dapat menurunkan kualitas hasil kerja meskipun kompetensi memadai. Secara deskriptif, dorongan untuk mencapai hasil kerja terbaik paling tinggi (4,42), sedangkan dorongan mencapai jabatan lebih baik paling rendah (4,08), dengan proporsi jawaban netral terbesar (21,4%). Pola ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai lebih digerakkan oleh dorongan berprestasi daripada jenjang karier. Hal ini perlu dibaca bersama temuan wawancara awal yang menyoroti faktor eksternal seperti penghasilan dan kenaikan pangkat, sehingga komposisi motif intrinsik dan ekstrinsik pegawai layak ditelaah lebih lanjut. Suryani dan Widhiasih (2022) menemukan bahwa motivasi lebih optimal bila diiringi kepuasan kerja, sedangkan Zulkieflimansyah dkk. (2023) melaporkan bahwa kompetensi dan motivasi ASN sama-sama berkaitan dengan mutu pelayanan publik, sehingga keduanya perlu dikembangkan bersamaan.

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat posisi kompetensi dan motivasi kerja sebagai determinan utama kinerja ASN, sekaligus menunjukkan bahwa dampak WFH tidak otomatis muncul pada tahap awal penerapan kebijakan. Secara praktis, instansi dapat memprioritaskan pendidikan dan pelatihan, *mentoring* dan *coaching* berjenjang, serta penguasaan aplikasi kerja digital untuk memperkuat kompetensi, dan membangun sistem jenjang karier berbasis kinerja serta pengakuan atas capaian kerja untuk memperkuat motivasi. Pelaksanaan WFH dapat disempurnakan melalui prosedur operasional baku yang merinci batas kewenangan pegawai, target kerja harian, mekanisme pelaporan dan supervisi, serta dukungan jaringan dan perangkat kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa WFH, kompetensi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara dengan kontribusi sebesar 78,2%. Secara parsial, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, dengan kompetensi sebagai variabel paling dominan, sedangkan WFH tidak berpengaruh signifikan. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN pada instansi ini lebih ditentukan oleh penguatan kompetensi dan motivasi kerja daripada oleh kebijakan WFH semata. Instansi disarankan memprioritaskan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan serta penguasaan aplikasi digital, memperkuat motivasi melalui sistem karier berbasis kinerja, penghargaan, dan keteladanan pimpinan, serta menyempurnakan pelaksanaan WFH sebagai kondisi pendukung yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain *cross-sectional* pada satu instansi dengan 84 responden membuat hasil belum dapat digeneralisasi ke instansi lain. Data yang bersifat *self-report* rentan terhadap bias keinginan memberikan jawaban yang dianggap baik (*social desirability bias*), sedangkan wawancara awal belum digunakan secara sistematis. Model juga hanya memuat tiga variabel bebas sehingga 21,8% variasi kinerja belum terjelaskan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau melibatkan beberapa instansi, menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan wawancara mendalam, serta menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan kesiapan infrastruktur digital.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini bersumber dari skripsi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing serta pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sulawesi Utara yang telah memberikan izin penelitian dan bersedia menjadi responden.

DAFTAR REFERENSI

Agustine Pariesti, Christa, U. R., & Meitiana. (2022). Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management, 3*(1), 35–45. https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284

Ar-Rasyid, M. I., & Artisti, V. N. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kota Bandung. *Innovative: Journal of Social Science Research, 4*(3), 8514–8526. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.10846

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal, 42*(4), 655–683. https://doi.org/10.1002/smj.3251

Fauzi, (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 18*(1). http://dx.doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016

Hasani, A., & Susilowati, I. (2023). Analisa pengaruh work from home terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Corporate & External Affairs. *J-KESMAS: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, https://doi.org/10.35329/jkesmas.v8i2.3882

Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi, cetakan ke-25). Jakarta: Bumi Aksara.

Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies, 9*(3), 96. https://doi.org/10.3390/economies9030096

Irwansyah, I., & Purwatomo, P. (2024). Pengaruh kompetensi dan profesionalisme kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Kayuringin Jaya Kota Bekasi. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 7*(2), 185–190. https://doi.org/10.31334/transparansi.v7i2.4230

Kusumaningsih, D., & Riauwanto, S. (2021). Analisis motivasi, disiplin, dan beban kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, 1*(2), 439–456. https://doi.org/10.32477/jrabi.v1i2.382

Malayuja, J., Sahputra, N., & Alfirah, A. (2022). Pengaruh work from home dan fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Lubuk Pakam. *Prosiding Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dharmawangsa, 1*(1), 32–37. https://doi.org/10.46576/prosfeb.v1i1.34

Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nainggolan, H., Ulya, Z., Kusumadewi, R. N., Selasi, D., & Wahyuningsih, S. H. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan implementasi*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

Novianti, L. (2024). Analisis teoritis tren work from home di era digital: Kelebihan dan kekurangan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis, 4*(1), 31–40. https://doi.org/10.58268/eb.v2i2.63

Nurjaya, N., Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, J., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pemanfaatan teknologi terhadap kinerja aparatur desa pada Kantor Kepala Desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 4*(3), 332–346. https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/10460

Pasaribu, J., & Anshori, M. I. (2021). Penerapan work from home terhadap produktivitas kerja (Studi karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia). *INOBIS*, https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i3.193

Rakhmalina, I. (2021). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Thamrin Brothers A. Rivai Palembang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2*(1), 20–34. https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.186

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Simarmata, R. M. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Maluku Tengah. *Innovative: Journal of Social Science Research, 4*(1), 3907–3922. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.7991

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryani, L. P., & Widhiasih, N. M. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Badung. *Journal of Tourism and Interdisciplinary Studies (JOTIS)*, https://doi.org/10.51713/jotis.2024.4254

Susanto, A., & Putra, M. A. (2023). Pengaruh masa kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN: Fokus pada tugas administratif. *Jurnal Kinerja Manajemen Administrasi Publik, 2*(1), 45–60. https://www.jurnal.pps.uniga.ac.id/index.php/ijpam/article/view/707

Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (Cetakan kelima). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi (Literature review MSDM). *JIM Jurnal Ilmu Multidisiplin, 1*(1), 1–14. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1

Yulianti, L., & Annisa, N. N. (2024). Pengaruh kompetensi ASN terhadap kualitas pelayanan publik pada Kelurahan Kaligangsa Kecamatan Margadana Kota Tegal. https://doi.org/10.55338/saintek.v6i1.3203

Yusuf, A. I., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh pengembangan SDM, kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja aparatur sipil negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS), 2*(1), 121–144.

Zulkieflimansyah, Z., Mandasari, F., & Yamin, A. (2023). Pengaruh kompetensi dan motivasi aparatur sipil negara (ASN) terhadap mutu pelayanan publik (Studi kasus di Kantor Kecamatan Taliwang, Kabupaten Sumbawa Barat). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(12), 10941–10949. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.3409