



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Employee Engagement* Dan *New Ways Of Working* Terhadap Kinerja Auditor Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Variabel Mediasi

Rahmatullah Permadi ¹, Nuraeni ²

¹Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, permadi27@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, nur.aini@umj.ac.id

Corresponding Author: permadi27@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the influence of employee engagement and new ways of working on auditor performance with psychological well-being as a mediating variable in auditors at the Inspectorate General of the Ministry of Finance. The research is motivated by changes in work patterns due to digital transformation, which require auditors to adapt to flexible work systems, utilize technology, and maintain psychological well-being to support performance. The study used a quantitative approach with data collection through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares method. The results show that employee engagement and new ways of working have a positive and significant effect on psychological well-being. Psychological well-being also has a positive and significant effect on auditor performance. However, employee engagement and new ways of working have an insignificant effect on auditor performance. In addition, psychological well-being is proven to mediate the influence of employee engagement and new ways of working on auditor performance. These findings indicate that improving auditor performance is more effectively achieved through strengthening psychological well-being supported by work engagement and the implementation of modern work systems.*

Keyword: *Employee engagement; New ways of working; Psychological well-being; Auditor performance; Public sector auditors.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor dengan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi pada auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Penelitian dilatarbelakangi oleh perubahan pola kerja akibat transformasi digital yang menuntut auditor mampu beradaptasi dengan sistem kerja fleksibel, pemanfaatan teknologi, serta menjaga kesejahteraan psikologis untuk mendukung kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *new ways of working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

psychological well-being. *Psychological well-being* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Namun, *employee engagement* dan *new ways of working* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja auditor. Selain itu, *psychological well-being* terbukti memediasi pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja auditor lebih efektif dicapai melalui penguatan kesejahteraan psikologis yang didukung oleh keterikatan kerja dan penerapan sistem kerja modern.

Kata Kunci: *Employee engagement*; *New ways of working*; *Psychological well-being*; Kinerja auditor; Auditor sektor publik.

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan strategis dan transformasi digital telah mengubah cara organisasi sektor publik menjalankan fungsi pengawasan internal. Sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan tidak lagi hanya berperan sebagai *assurance provider*, tetapi juga dituntut menjadi *trusted advisor* dan *strategic partner* yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Transformasi tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi digital, penguatan *data analytics* dan *artificial intelligence*, peningkatan kolaborasi lintas unit, serta pengembangan kapabilitas sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Perubahan paradigma tersebut menuntut auditor tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu bekerja secara kolaboratif dan fleksibel dengan tata kelola yang baik.

Sejalan dengan transformasi tersebut, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan telah mengimplementasikan berbagai inovasi digital untuk mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan. Penggunaan TeamMate+ sebagai sistem manajemen audit memungkinkan dokumentasi audit dilakukan secara daring, sedangkan koordinasi antar auditor didukung melalui platform kolaborasi digital seperti Microsoft Teams. Selain itu, kebijakan fleksibilitas kerja melalui implementasi sistem kerja fleksibel semakin memperkuat penerapan *new ways of working* di lingkungan Kementerian Keuangan. Kondisi tersebut memberikan peluang peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan audit, namun sekaligus meningkatkan tuntutan auditor untuk mampu beradaptasi terhadap teknologi, pola kerja virtual, serta perubahan organisasi agar tetap mempertahankan kinerja secara optimal.

Dalam kondisi tersebut, kinerja auditor menjadi faktor penting karena menentukan efektivitas fungsi pengawasan intern, kualitas rekomendasi audit, dan peningkatan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Auditor tidak hanya dituntut menyelesaikan penugasan sesuai standar profesi, tetapi juga mampu menghasilkan rekomendasi yang berkualitas, tepat waktu, dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi pengawasan tidak lagi bergantung pada pengembangan sistem dan teknologi, tetapi juga pada faktor perilaku dan psikologis auditor yang mendukung pencapaian kinerja.

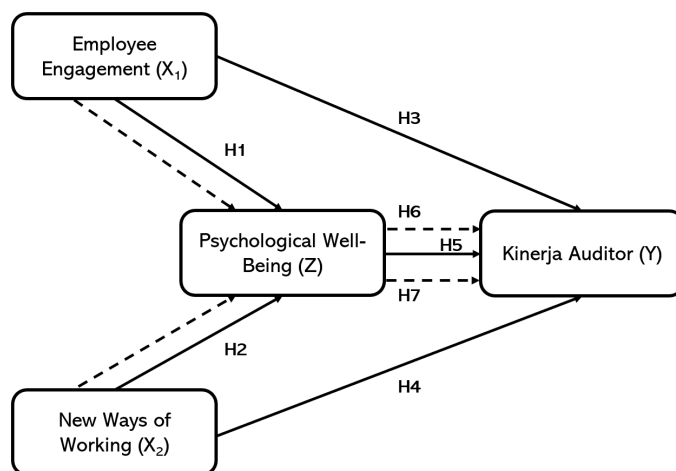
Penelitian ini menggunakan *Job Demands–Resources Theory* sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara *employee engagement*, *new ways of working*, *psychological well-being*, dan kinerja auditor (Bakker & Demerouti, 2014). *Employee engagement* pada awalnya dikemukakan oleh Kahn (1990) sebagai kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan pekerjaannya. Selanjutnya, teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan (*job demands*) dan sumber daya (*job resources*) yang secara bersama-sama memengaruhi motivasi, kesejahteraan psikologis, dan kinerja individu. Dalam penelitian ini, *new ways of working* diposisikan sebagai *job resources* yang menyediakan fleksibilitas kerja, dukungan

teknologi, dan pola kolaborasi modern, sedangkan *employee engagement* dipandang sebagai kondisi motivasional yang mendorong auditor untuk memberikan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketersediaan sumber daya tersebut diperkirakan mampu meningkatkan *psychological well-being*, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja auditor.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan *new ways of working* berpengaruh positif terhadap pengalaman kerja, *employee engagement*, dan *psychological well-being* (Alfes et al., 2022). Gerards et al. (2018) menemukan bahwa penerapan *new ways of working* mampu meningkatkan *work engagement* melalui fleksibilitas kerja dan pemanfaatan teknologi digital. Di sisi lain, Atan dan Obeng (2024) membuktikan bahwa *psychological well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sekaligus berperan sebagai variabel mediasi. Dalam konteks auditor, Zakkiandri dan Karsam (2024) mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja auditor, namun belum mengintegrasikan *employee engagement*, *new ways of working*, dan *psychological well-being* dalam satu model penelitian.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih menunjukkan beberapa kesenjangan. Pertama, hasil penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* maupun *new ways of working* terhadap kinerja masih belum konsisten. Kedua, sebagian besar penelitian hanya menguji hubungan langsung antarvariabel atau menggunakan variabel mediasi yang berbeda sehingga peran *psychological well-being* sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan tersebut masih relatif terbatas. Ketiga, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta atau organisasi non-pemerintah sehingga hasilnya belum sepenuhnya dapat digeneralisasi pada auditor sektor publik yang memiliki karakteristik pekerjaan, standar profesional, dan tuntutan akuntabilitas yang berbeda. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks auditor pemerintah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan beberapa kontribusi. Pertama, penelitian ini mengembangkan model empiris yang mengintegrasikan *employee engagement*, *new ways of working*, *psychological well-being*, dan kinerja auditor dalam satu kerangka konseptual berdasarkan *Job Demands–Resources Theory*. Kedua, penelitian ini menjelaskan peran *psychological well-being* sebagai mekanisme mediasi yang menerangkan bagaimana *employee engagement* dan *new ways of working* memengaruhi kinerja auditor pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris pada konteks auditor sektor publik Indonesia yang masih relatif jarang diteliti dalam kajian mengenai *employee engagement*, *new ways of working*, dan *psychological well-being*. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus memberikan masukan bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang mendukung peningkatan kesejahteraan psikologis dan kinerja auditor.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dengan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menganalisis hubungan kausal antara *Employee Engagement*, *New Ways of Working*, *Psychological Well-Being*, dan Kinerja Auditor. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengambilan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu sehingga mampu menggambarkan kondisi responden pada saat penelitian dilaksanakan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang berjumlah 429 auditor. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 109 responden yang dipilih dari dua inspektorat yang memiliki karakteristik tugas pengawasan yang berkaitan paling erat dengan aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pengukuran *employee engagement* yang diadaptasi dari Schaufeli dan Bakker (2004), *new ways of working* yang diadaptasi dari Kingma (2019) dan Aroles et al. (2021), *psychological well-being* yang mengacu pada Ryff (1989), dan kinerja auditor yang diadaptasi dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127 Tahun 2026. Sebelum pengujian hipotesis, instrumen dievaluasi melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Partisipasi responden bersifat sukarela dan seluruh data yang diperoleh dijaga kerahasiaannya serta hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian *indicator reliability*, *convergent validity* menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE), *discriminant validity* menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta *internal consistency reliability* menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dianalisis melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel untuk memperoleh nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila $p\text{-value} < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Karakteristik Responden

Sebanyak 109 kuesioner berhasil dikumpulkan dan seluruhnya memenuhi kriteria untuk dianalisis. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagai auditor.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	(%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	81	74,3
	Perempuan	28	25,7
Usia	≤ 30 tahun	5	4,6
	31–40 tahun	68	62,4
	41–50 tahun	25	22,9
	> 50 tahun	11	10,1
Pendidikan Terakhir	D3	4	3,7
	S1	63	57,8
	S2	40	36,7
	S3	2	1,8
Masa Kerja Auditor	≤ 5 tahun	22	20,2
	6–10 tahun	15	13,8
	11–15 tahun	41	37,6
	> 15 tahun	31	28,4

Sumber: data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden merupakan auditor berjenis kelamin laki-laki (74,3%), berusia 31–40 tahun, berpendidikan S1, serta memiliki masa kerja auditor 11–15 tahun.

Evaluasi Outer Model

Tabel 2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Jumlah Indikator	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	8	0,618–0,854	0,529	0,899	0,870	Valid dan Reliabel
Kinerja Auditor	13	0,747–0,858	0,618	0,955	0,948	Valid dan Reliabel
<i>New Ways of Working</i>	9	0,644–0,752	0,502	0,901	0,877	Valid dan Reliabel
<i>Psychological Well-Being</i>	9	0,661–0,789	0,522	0,907	0,885	Valid dan Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Pada tahap evaluasi awal, satu indikator pada konstruk *employee engagement* (EE8) dieliminasi karena memiliki nilai *outer loading* di bawah kriteria yang ditetapkan. Setelah dilakukan pemurnian model, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,618 hingga 0,858. Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, *Composite Reliability* di atas 0,70, dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Evaluasi Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Konstruk	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Auditor	<i>New Ways of Working</i>	<i>Psychological Well-Being</i>
----------	----------------------------	-----------------	----------------------------	---------------------------------

<i>Employee Engagement</i>				
Kinerja Auditor	0,748			
<i>New Ways of Working</i>	0,696	0,753		
<i>Psychological Well-Being</i>	0,826	0,885	0,836	-

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan menggunakan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT). Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Nilai HTMT berkisar antara 0,696 hingga 0,885, sehingga seluruh konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai dan mampu merepresentasikan konsep yang berbeda satu sama lain. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Konstruk	R^2	R^2 Adjusted	Kategori
<i>Psychological Well-Being</i>	0,684	0,678	Sedang
Kinerja Auditor	0,697	0,688	Sedang

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, konstruk *psychological well-being* memiliki nilai R^2 sebesar 0,684, yang menunjukkan bahwa 68,4% variasi *psychological well-being* dapat dijelaskan oleh *employee engagement* dan *new ways of working*. Sementara itu, konstruk kinerja auditor memiliki nilai R^2 sebesar 0,697, yang berarti bahwa 69,7% variasi kinerja auditor dapat dijelaskan oleh *employee engagement*, *new ways of working*, dan *psychological well-being*. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), kedua nilai tersebut berada pada kategori sedang (*moderate*), sehingga model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai terhadap konstruk endogen.

Tabel 5. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Konstruk	f^2	Kategori
<i>Employee Engagement</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	0,353	Besar
<i>New Ways of Working</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	0,457	Besar
<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Auditor	0,031	Kecil
<i>New Ways of Working</i> → Kinerja Auditor	0,042	Kecil
<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja Auditor	0,349	Sedang

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 5, *employee engagement* dan *new ways of working* memiliki ukuran efek yang besar terhadap *psychological well-being* dengan nilai f^2 masing-masing sebesar 0,353 dan 0,457. Sebaliknya, pengaruh langsung *employee engagement* maupun *new ways of working* terhadap kinerja auditor memiliki ukuran efek yang kecil, masing-masing sebesar 0,031 dan 0,042. Sementara itu, *psychological well-being* memberikan ukuran efek sebesar 0,349 terhadap kinerja auditor, yang menunjukkan kontribusi yang lebih besar dibandingkan

kedua variabel eksogen tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa *psychological well-being* memiliki peran penting dalam menjelaskan variasi kinerja auditor.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

Konstruk	VIF
<i>Employee Engagement</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	1,651
<i>New Ways of Working</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	1,651
<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Auditor	2,234
<i>New Ways of Working</i> → Kinerja Auditor	2,405
<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja Auditor	3,169

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 6, nilai VIF berkisar antara 1,651 hingga 3,169. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas maksimum 5,00 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022), sehingga model penelitian menunjukkan tidak adanya permasalahan multikolinearitas. Dengan demikian, hubungan antar konstruk eksogen tidak menimbulkan gangguan yang dapat memengaruhi estimasi model struktural.

Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	<i>Employee Engagement</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	0,429	4,533	0,000	Diterima
H2	<i>New Ways of Working</i> → <i>Psychological Well-Being</i>	0,488	5,080	0,000	Diterima
H3	<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Auditor	0,146	1,436	0,151	Ditolak
H4	<i>New Ways of Working</i> → Kinerja Auditor	0,175	1,539	0,124	Ditolak
H5	<i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja Auditor	0,579	5,175	0,000	Diterima
H6	<i>Employee Engagement</i> → <i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja Auditor	0,248	3,983	0,000	Diterima
H7	<i>New Ways of Working</i> → <i>Psychological Well-Being</i> → Kinerja Auditor	0,282	3,228	0,001	Diterima

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian menunjukkan bahwa **lima dari tujuh hipotesis penelitian diterima**, sedangkan **dua hipotesis ditolak**. *employee engagement* dan *new ways of working* terbukti berpengaruh positif terhadap *psychological well-being*. sebaliknya, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. selanjutnya, *psychological well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja auditor serta terbukti memediasi pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja auditor lebih dipengaruhi

oleh kondisi kesejahteraan psikologis yang terbentuk melalui *employee engagement* dan penerapan *new ways of working* dibandingkan melalui pengaruh langsung kedua variabel tersebut.

PEMBAHASAN

Employee Engagement dan Psychological Well-Being

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *psychological well-being* auditor. Hasil ini mengindikasikan bahwa auditor yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik dalam menjalankan tugas pengawasan. Keterikatan tersebut tercermin dari semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan penugasan sehingga mampu meningkatkan kemampuan auditor dalam menghadapi tekanan pekerjaan, beradaptasi terhadap perubahan, serta mempertahankan kesejahteraan psikologis.

Temuan ini sejalan dengan *Job Demands–Resources Theory* yang menjelaskan bahwa kondisi motivasional positif berkontribusi terhadap terbentuknya kondisi psikologis yang mendukung efektivitas kerja (Bakker & Demerouti, 2014). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Shuck dan Reio (2014) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung memiliki *psychological well-being* yang lebih baik. Selain itu, Alfes et al. (2022) menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan didukung teknologi turut meningkatkan kesejahteraan psikologis.

Dalam konteks Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, auditor yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung lebih mampu membangun kolaborasi, mengembangkan kompetensi, dan mempertahankan komitmen terhadap pelaksanaan tugas pengawasan. Kondisi tersebut mendukung terbentuknya *psychological well-being*, sehingga auditor lebih siap menghadapi dinamika pekerjaan dan perubahan lingkungan organisasi.

New Ways of Working dan Psychological Well-Being

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan *new ways of working* berkontribusi terhadap peningkatan *psychological well-being* auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi digital, serta pola kolaborasi modern mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan mendukung kesejahteraan psikologis auditor.

Hasil tersebut sesuai dengan *Job Demands–Resources Theory*, yang memandang *new ways of working* sebagai salah satu bentuk *job resources* yang membantu individu menjalankan pekerjaannya secara lebih efektif melalui dukungan teknologi, fleksibilitas, dan otonomi kerja (Bakker & Demerouti, 2014). Temuan ini sejalan dengan penelitian Gerards et al. (2018), Alfes et al. (2022), dan Oakman et al. (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja fleksibel mampu meningkatkan pengalaman kerja yang positif dan kesejahteraan psikologis apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang memadai.

Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, implementasi *Flexible Working Arrangement*, penggunaan TeamMate+, Microsoft Teams, serta berbagai platform digital telah mendukung proses koordinasi dan pelaksanaan audit secara lebih fleksibel. Dukungan tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga membantu auditor beradaptasi dengan perubahan cara kerja sehingga mampu mempertahankan kondisi psikologis yang positif.

Employee Engagement dan New Ways of Working terhadap Kinerja Auditor

Meskipun *employee engagement* dan *new ways of working* berpengaruh terhadap *psychological well-being*, penelitian ini menunjukkan bahwa keduanya belum berpengaruh secara langsung terhadap kinerja auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan

terhadap pekerjaan maupun penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa didukung oleh mekanisme psikologis yang memadai.

Temuan tersebut masih dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory*, yang menyatakan bahwa *job resources* tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara langsung, tetapi bekerja melalui proses motivasional yang mendorong terbentuknya kondisi psikologis positif sebelum akhirnya memengaruhi kinerja individu (Bakker & Demerouti, 2014). Hasil penelitian ini selaras dengan Baharsyah dan Nugrohoseno (2021) menemukan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *job performance*, melainkan memberikan pengaruh melalui *creativity* sebagai variabel mediasi, dan Wahyudiah et al. (2026), yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan Christian et al. (2011), Saks (2006), Corbeanu dan Iliescu (2023) dan Cornu (2022) yang menemukan adanya pengaruh langsung terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kinerja bersifat kontekstual sehingga pada auditor sektor publik peningkatan keterikatan kerja belum secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, kinerja auditor tidak hanya dipengaruhi oleh keterikatan terhadap pekerjaan maupun fleksibilitas kerja, tetapi juga oleh kepatuhan terhadap Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI), pencapaian target Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), serta pemenuhan prosedur audit melalui TeamMate+. Dengan demikian, *employee engagement* dan *new ways of working* lebih berperan sebagai faktor pendukung yang menciptakan kondisi kerja yang kondusif daripada sebagai faktor yang secara langsung menentukan kinerja auditor.

Psychological Well-Being terhadap Kinerja Auditor

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Temuan ini menunjukkan bahwa auditor dengan kondisi psikologis yang baik cenderung mampu mempertahankan produktivitas, bekerja secara objektif, serta menyelesaikan penugasan dengan kualitas yang lebih baik.

Temuan tersebut sejalan dengan *Job Demands–Resources Theory* yang menjelaskan bahwa kondisi psikologis positif merupakan hasil dari proses motivasional yang memungkinkan individu menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif (Bakker & Demerouti, 2014). Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Atan dan Obeng (2024) yang menunjukkan bahwa *psychological well-being* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kemampuan individu dalam mengelola tekanan kerja, mempertahankan motivasi, dan meningkatkan produktivitas.

Dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, auditor yang memiliki *psychological well-being* yang baik lebih mampu menjaga hubungan kerja yang positif, beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi, serta mempertahankan kualitas hasil audit. Kondisi tersebut mendukung penyusunan rekomendasi yang lebih berkualitas dan memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Peran Mediasi Psychological Well-Being

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *psychological well-being* memediasi pengaruh *employee engagement* maupun *new ways of working* terhadap kinerja auditor. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja auditor tidak terjadi secara langsung melalui keterikatan terhadap pekerjaan maupun penerapan sistem kerja yang fleksibel, tetapi melalui peningkatan kesejahteraan psikologis auditor.

Temuan tersebut memperkuat *Job Demands–Resources Theory*, yang menjelaskan bahwa *job resources* bekerja melalui proses motivasional sehingga membentuk kondisi

psikologis positif sebelum menghasilkan kinerja yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2014). Hasil penelitian ini juga selaras dengan Alfes et al. (2022), Oakman et al. (2022), dan Atan dan Obeng (2024), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan fleksibilitas kerja mampu meningkatkan *employee well-being*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam konteks Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, penerapan *Flexible Working Arrangement*, TeamMate+, Microsoft Teams, serta berbagai inovasi digital belum secara langsung meningkatkan kinerja auditor. Namun, ketika kondisi tersebut mampu meningkatkan *psychological well-being*, auditor menjadi lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan, beradaptasi terhadap perubahan, menjaga kolaborasi dalam tim, serta mempertahankan kualitas pelaksanaan pengawasan. Dengan demikian, *psychological well-being* merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana *employee engagement* dan *new ways of working* dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja auditor.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor dengan *psychological well-being* sebagai variabel mediasi pada auditor Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *new ways of working* berpengaruh positif (signifikan) terhadap *psychological well-being*, sedangkan keduanya berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja auditor. Sebaliknya, *psychological well-being* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja auditor serta memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *employee engagement* dan *new ways of working* terhadap kinerja auditor. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja auditor tidak hanya bergantung pada keterikatan terhadap pekerjaan maupun penerapan sistem kerja yang fleksibel, tetapi juga memerlukan kondisi kesejahteraan psikologis yang baik sebagai mekanisme yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *Job Demands–Resources Theory* dengan menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *new ways of working* lebih berperan dalam membentuk *psychological well-being*, yang selanjutnya menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja auditor pada konteks organisasi sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja auditor perlu diimbangi dengan kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan psikologis melalui penguatan lingkungan kerja yang sehat, pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang suportif, serta implementasi *new ways of working* yang tidak hanya berorientasi pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga pada peningkatan kualitas pengalaman kerja auditor.

REFERENSI

- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A., & Muratbekova-Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 33, Number 22, pp. 4361–4385). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>
- Atan, T., & Obeng, H. A. (2024). An Empirical Exploration of Psychological Well-Being's Mediating Influence on Work-Life Balance and Employee Performance in Ghanaian

- Public Hospitals. (2024). *Asian Journal of Business and Accounting*, 17(2), 169-205. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol17no2.5>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 41(S1), 5075-5080. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0800-5075>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cornu, F. (2022). New Ways of Working and Employee In-Role Performance in Swiss Public Administration. *Merits*, 2(3), 146-163. <https://doi.org/10.3390/merits2030011>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Gerards R, de Grip A, Baudewijns C (2018), "Do new ways of working increase work engagement?". *Personnel Review*, Vol. 47 No. 2 pp. 517–534, doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 127 Tahun 2026 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383–406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>
- Oakman, J., Kinsman, N., Lambert, K., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2022). Working from home in Australia during the COVID-19 pandemic: cross-sectional results from the Employees Working From Home (EWFH) study. *BMJ Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052733>
- Baharsyah, A.R., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saks, A.M. (2006) Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Wahyudiah, A., Hadiyatno, D., & Nurlia. (2026). Mengungkap peran kompensasi dan lingkungan kerja dalam kinerja karyawan: Efek mediasi keterlibatan karyawan di PT

- Wahyu Mandiri Amara Cipta. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 18(1), 149–177. <https://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/krisna/article/view/14751>
- Zakkiandri, & Karsam. (2024). Auditor Experience and Audit Quality on Auditor Performance with Professional Ethics as a Moderating Variable in Public Accounting Firms in DKI Jakarta, Surabaya, and Semarang. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 709-719. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.1057>