

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 TINJAUAN PUSTAKA**

Berdasarkan pembahasan pada Bab 1 Pendahuluan, maka terdapat empat *theoretical concepts* yang akan dibahas pada bagian ini sebagai acuan peneliti dalam mengembangkan riset model, yaitu: *organizational behavior*, *work from home*, produktivitas kerja, *internet skill*, dan *e-leadership*. Ada pun pembahasan tersebut sebagai berikut:

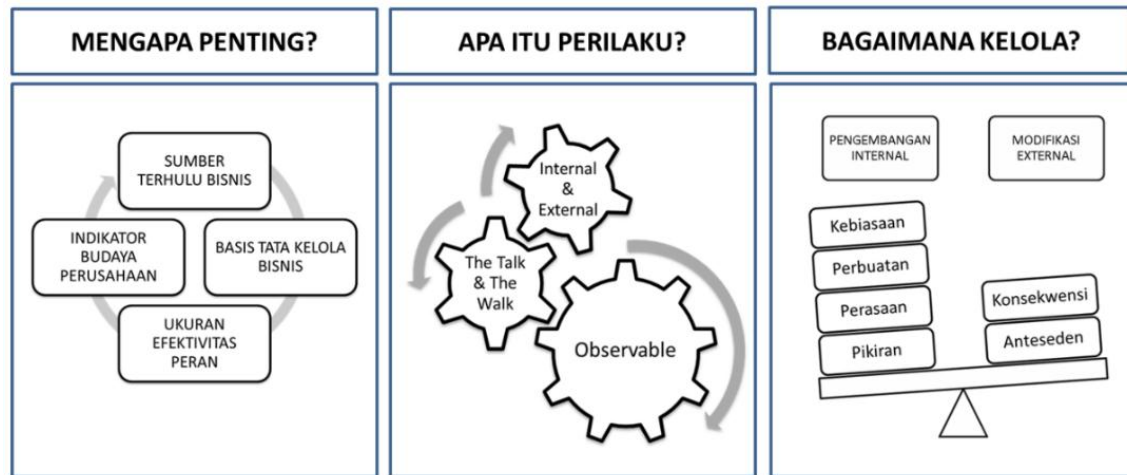
##### **2.1.1 *Organizational Behavior***

Setidaknya ada lima alasan utama mengapa perilaku orang-orang yang berada dalam suatu organisasi bisnis itu penting untuk dipelajari dan dikelola dengan baik. Alasan pertama, karena perilaku adalah sumber terwujudnya aktivitas dari suatu organisasi. Berkembang – tidaknya bisnis suatu organisasi sangat tergantung pada banyak-sedikitnya pelanggan atau pengguna. Banyak sedikit pengguna sangat tergantung pada berkualitas atau tidak produk atau jasa yang dihasilkan. Berkualitas atau tidak produk sangat tergantung pada konsisten atau tidak proses produksi. Konsisten atau tidak proses produksi sangat tergantung dari kualitas orang-orang yang melakukannya. Kualitas orang-orang sangat ditentukan oleh perilaku mereka dalam organisasi. Jadi perilaku merupakan sumber terwujudnya yang harus diperhatikan agar menghasilkan bisnis yang bertumbuh bagi organisasi

Alasan kedua, karena perilaku adalah basis tata kelola terhadap orang-orang dalam organisasi. Organisasi tidak bisa mengelola pikiran maupun perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan pun terhadap organisasi. Selama pikiran dan/atau perasaan tersebut tersembunyi di dalam diri mereka. Organisasi baru dapat mengelola atau mengaturnya, setelah pikiran dan/atau perasaan tersebut ditampilkan menjadi perilaku. Apakah itu lewat perbuatan maupun lewat perkataan. Perbuatan dan perkataanlah yang bisa dikelola agar sejalan dan mendukung organisasi dalam menjalankan bisnisnya untuk mencapai tujuan utama. Pemilik maupun pengelola bisnis mengelola bisnis lewat mengenali, mengelompokkan, mengembangkan, mengarahkan, memelihara, dan menghilangkan perilaku dari orang-orang yang berada di dalam organisasi.

Alasan ketiga, karena perilaku adalah ukuran efektivitas peran. Efektivitas organisasi terbangun atas efektivitas dari seluruh unit atau bagian atau departemen atau divisi yang ada di dalamnya. Bila seluruh divisi atau unit atau bagian atau departemen tersebut efektif berperan maka efektiflah organisasi tersebut mencapai tujuannya. Efektivitas divisi atau unit atau bagian atau departemen sangat tergantung dari efektivitas semua kelompok yang ada di dalamnya. Bila semua kelompok yang ada tersebut efektif berperan, maka efektiflah divisi atau unit atau bagian atau departemen tersebut mencapai tujuannya. Dan akhirnya, efektivitas kelompok, sangat tergantung pada berperan atau tidaknya orang-orang yang ada di dalam kelompok tersebut. Semakin semua orang berperan, berkontribusi secara selaras, maka akan semakin efektif kelompok tersebut mencapai tujuan atau sasarannya. Peran atau tidaknya individu dalam suatu kelompok diukur dari seberapa banyak perilaku produktif yang ditampilkan untuk mendukung pencapaian tujuan kelompok. Atau perilaku kontra-produktif apa saja yang dihilangkan dari menghalangi kelompok dalam mencapai tujuan. Karena itu perilaku merupakan ukuran dari efektivitas peran yang akan menentukan efektivitas kelompok, unit atau divisi atau departemen, dan organisasi secara keseluruhan.

Alasan keempat, karena perilaku adalah indikator budaya organisasi. Budaya organisasi dikembangkan untuk bukan hanya memudahkan atau mendukung organisasi untuk mencapai sasaran dalam jangka pendek, tetapi juga menjamin keberlanjutan bisnis organisasi dalam jangka panjang. Menurut buku *Organizational Culture and Leadership* (Schein, 2010), budaya organisasi dapat dilihat dari empat perspektif yaitu: ketersebarluasan (*breadth*) kedalaman (*depth*), kestabilan struktural (*structural stability*) dan keterpaduan secara sistem (*integrated*). Ketersebarluasan berarti perilaku-perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan berdampak terhadap keberlangsungan bisnis telah diterapkan seluruh orang dalam organisasi. Mulai dari manajemen puncak sampai dengan petugas operasional yang paling terdepan. Mulai dari kantor pusat sampai dengan cabang terpelosok sekali pun. Sementara kedalaman berarti perilaku-perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan keberlangsungan bisnis tersebut tumbuh berkembang tidak hanya pada level perilaku semata, tapi lebih dalam lagi sudah menjadi kebiasaan bahkan karakter dari orang-orang dalam organisasi. Karena itu perilaku merupakan indikator dari perkembangan budaya dalam organisasi.



Gambar 2.1 Perilaku dalam Organisasi

Mengingat betapa pentingnya perilaku berperan dalam pengelolaan bisnis suatu organisasi, maka penting bagi kita untuk menyamakan persepsi terlebih dahulu mengenai definisi atau batasan dari perilaku. Apakah perilaku itu sebenarnya? Berdasarkan definisi berbagai referensi, perilaku itu secara sederhana dapat dijelaskan dalam tiga hal, yaitu:

Pertama, perilaku itu dapat diamati atau *observable*. Perilaku adalah dinamika yang terjadi pada seseorang yang dapat diamati secara inderawi. Tidak membutuhkan peralatan atau teknologi tertentu untuk mengetahui perilaku seseorang dalam organisasi. Jika sesuatu tidak dapat diamati secara inderawi - menggunakan panca-indra, maka sesuatu itu bukanlah perilaku. Pikiran, perasaan, sikap, emosi, persepsi, atau pun asumsi bukanlah perilaku. Karena hal-hal tersebut terdapat dan terjadi di dalam diri seseorang. Selama pikiran, perasaan, sikap, emosi, persepsi, atau pun asumsi tidak ungkapkan atau dikomunikasikan oleh orang tersebut kepada orang lain, maka selama itu pula hal-hal tersebut bukanlah perilaku.

Kedua, perilaku dapat berupa perkataan dan/atau perbuatan. Perilaku adalah sesuatu yang dapat ditemukenali atau diamati dengan menggunakan panca indera. Apakah itu berupa bunyi maupun visual yang diwahanakan dalam perkataan dan perbuatan seseorang. Perkataan atau pun perbuatan yang ditampilkan seseorang dapat merupakan inisiatif yang timbul atas pikiran atau perasaan orang tersebut maupun juga merupakan respon dari seseorang terhadap stimulus yang dimunculkan oleh orang lain atau oleh lingkungannya. Tidak berkata-kata atau tidak berbuat apa pun ketika seseorang merespon sesuatu, maka hal tersebut juga merupakan perilaku.

Ketiga, perilaku dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Perilaku mempunyai antecedent atau faktor-faktor yang berpengaruh yang berupa faktor-faktor eksternal - pengaruh dari lingkungan sekitar, baik itu lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Selain itu perilaku juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal – yang berupa hal-hal yang tak-teramati, yang ada dalam diri orang tersebut – seperti persepsi, sikap, motivasi, emosi, dan juga nilai-nilai yang diyakini oleh orang tersebut. Ambil contoh perilaku disiplin. Apakah orang Singapura atautkah orang di Singapura yang berperilaku disiplin? Sebagian besar menjawab bahwa orang-orang di Singapura-lah yang berperilaku disiplin bukan orang Singapura. Orang Indonesia atau dari negara lain pun ketika berada di Singapura juga berperilaku disiplin. Artinya perilaku disiplin itu dipengaruhi oleh faktor eksternal atau faktor lingkungan karena berada di Singapura. Mayoritas orang-orang berperilaku dipengaruhi oleh faktor eksternal. Namun ada juga orang-orang berperilaku disiplin dimana pun mereka berada. Baik di Singapura maupun di tempat lain pun di muka bumi ini. Orang-orang tersebut berperilaku disiplin dipengaruhi oleh faktor internal yang ada di dalam dirinya, bukan oleh faktor eksternal yang berada di luar dirinya.

Lalu pertanyaan selanjutnya, bagaimana perilaku itu tersebut dikelola agar mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya? Secara umum terdapat dua pendekatan, yaitu modifikasi eksternal dan/ atau pengembangan internal. Seperti pada bagian terdahulu sudah dikemukakan bahwa sebagian besar orang-orang berperilaku dipengaruhi oleh lingkungan atau faktor eksternal, maka karenanya mempengaruhi atau mengelola perilaku orang-orang dalam organisasi dengan cara modifikasi faktor eksternal, baik itu yang terjadi sebelum perilaku ditampilkan (*antecedent*) maupun yang terjadi sesudah perilaku itu ditampilkan (*consequence*). Leslie Wilk Braksick dalam bukunya *Unlock Behavior Unleash Profits* (Braksick, 2007) menjelaskan bahwa beberapa hal berikut ini.

Pertama, sebuah perilaku itu terjadi karena adanya serangkaian kondisi yang memungkinkan perilaku itu ditampilkan. Serangkaian kondisi tersebut dikenal dengan istilah *Antecedence*. Kondisi merupakan keadaan yang terjadi sebelum terjadinya perilaku. *Antecedent* memiliki pengaruh jangka pendek, tidak begitu kuat pengaruhnya terhadap perilaku dibandingkan dengan konsekwensi. *Antecedent* sering kali digunakan

secara berlebihan dalam mempengaruhi perilaku. Ketika seseorang dosen berdiri di hadapan mahasiswa dalam kelas, maka sangat mustahil bagi sang dosen untuk menampilkan perilaku mandi. Karena untuk berperilaku mandi dibutuhkan *antecedent* - seperti kamar mandi yang terjamin cukup privasi, alat mandi, pakaian ganti untuk salin, air bersih yang memadai, dan adanya kondisi panas-kotor pada sekujur tubuh yang membuat tidak nyaman. Tanpa adanya serangkaian antecedent tersebut di atas, maka perilaku mandi sulit ditampilkan di hadapan mahasiswa dalam suatu kelas.

Kedua, setelah suatu perilaku tersebut ditampilkan, maka beberapa waktu kemudian akan terjadi serangkaian konsekwensi. Konsekwensi adalah kejadian yang timbul setelah perilaku. Konsekwensi tersebut dapat bersifat menyenangkan (*positive*) atau menyusahkan (*negative*), bersifat segera (*immediate*) atau kemudian (*future*), dan bersifat pasti (*certain*) atau tidak pasti (*uncertain*). Konsekwensi dapat meningkatkan, mempertahankan, atau pun menurunkan perilaku. Konsekwensi memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada antecedent dalam mempengaruhi perilaku. Konsekwensi dapat berupa tangibel, umpan balik, aktivitas, ataupun proses. Organisasi-organisasi Jepang mengembangkan sistem *poke-yoke* (anti-salah) yang menghasilkan konsekwensi negatif terhadap perilaku kesalahan, sehingga siapa pun orang yang mengerjakan proses dalam sistem manufaktur dapat terhindar dari perilaku salah yang tidak perlu. Jika dengan berperilaku mandi kemudian muncul konsekwensi kesegaran, kesenangan, dan kebahagiaan. Maka di lain waktu, jika mendapati antecedent serupa sang dosen akan perilaku mandi kembali. Tetapi jika dengan berperilaku mandi tersebut menimbulkan konsekwensi keperihan, kesusahan, dan memalukan; maka di lain waktu jika mendapati antecedent serupa sang dosen menghindari perilaku mandi.

Dengan demikian memodifikasi faktor eksternal merupakan upaya untuk mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi dengan mengendalikan *antecedent* maupun *consequence* dari perilaku tersebut, sehingga perilaku yang positif, relevan, produk dan mendukung tercapainya tujuan organisasilah yang tumbuh berkembang sementara perilaku yang negatif, tidak relevan, kontra-produktif dan menghambat tercapainya tujuan organisasi dapat diminimalisasi atau dihilangkan dari organisasi.

Ambil contoh misalnya “bagaimana menghilangkan perilaku korupsi di suatu organisasi?”. Ya jika kita menggunakan pendekatan Modifikasi Faktor Eksternal maka

kita dapat memodifikasi *antecedent* dan konsekwensi dari perilaku korupsi. *Antecedent* apa saja yang terjadi di organisasi tersebut sehingga orang-orang menampilkan perilaku korupsi? Kondisi tidak terpantaunya semua transaksi yang terjadi oleh sistem yang ada, kondisi adanya otoritas atau kewenangan yang luas untuk menggunakan uang, serta kondisi mudahnya mekanisme pengeluaran uang dari organisasi merupakan beberapa *antecedent* yang perlu dimodifikasi atau dihilangkan. Jika kondisi tersebut berhasil dihilangkan maka perilaku korupsi jadi mustahil untuk ditampilkan. Dan yang lebih penting lagi adalah bagaimana memodifikasi konsekwensi. Karena konsekwensi jauh lebih efektif daripada kondisi dalam mempengaruhi perilaku. Konsekwensi selama ini bersifat positif terhadap perilaku korupsi seperti menjadi kaya dengan cara mudah. Pelaku tidak mendapatkan sanksi tetapi justru mendapatkan promosi karena dianggap bisa bekerjasama dengan baik oleh atasan. Hal tersebutlah yang menjadikan perilaku korupsi marak dan terus diulangi. Untuk menghilangkan korupsi maka perlu adanya inisiatif untuk memunculkan konsekwensi yang bersifat *negative, immediate, dan certain* bagi siapa pun yang menampilkan perilaku korupsi. Bahkan konsekwensi itu bukan hanya bisa mengenai diri si pelaku korupsi tapi juga kepada istri, anak, bahkan keluarga besar si pelaku. Sehingga kalau kita bisa memodifikasi *antecedent* dan *consequence* seperti itu maka orang-orang yang bekerja pada organisasi pun akan menjadi mustahil untuk menampilkan perilaku korupsi.

Sementara itu, pendekatan lain dari pengelolaan perilaku dengan cara mengembangkan faktor-faktor internal. Pengembangan faktor internal merupakan proses pembentukan dan pengembangan pola perilaku sehingga menjadi karakter yang diinginkan pada setiap orang dalam organisasi. Ada dua jalan yang dapat ditempuh yaitu membeli (*buying*) ataukah membuat (*making*). Cara Membeli adalah organisasi selektif dalam merekrut orang-orang untuk bergabung. Hanya orang-orang yang sudah memiliki karakter yang diinginkanlah yang diajak bergabung ke dalam organisasi. Sedangkan cara membuat adalah organisasi melakukan pembinaan terus menerus kepada orang-orang yang sudah bergabung dalam organisasi ada sehingga terbentuk dan dikembangkan karakter yang diinginkan.

Cara membuat ini dilakukan dengan menerapkan prinsip Tabur Tuai seperti yang dikemukakan oleh Stephen R. Covey dalam buku *The Seven Habits of Highly Effective*

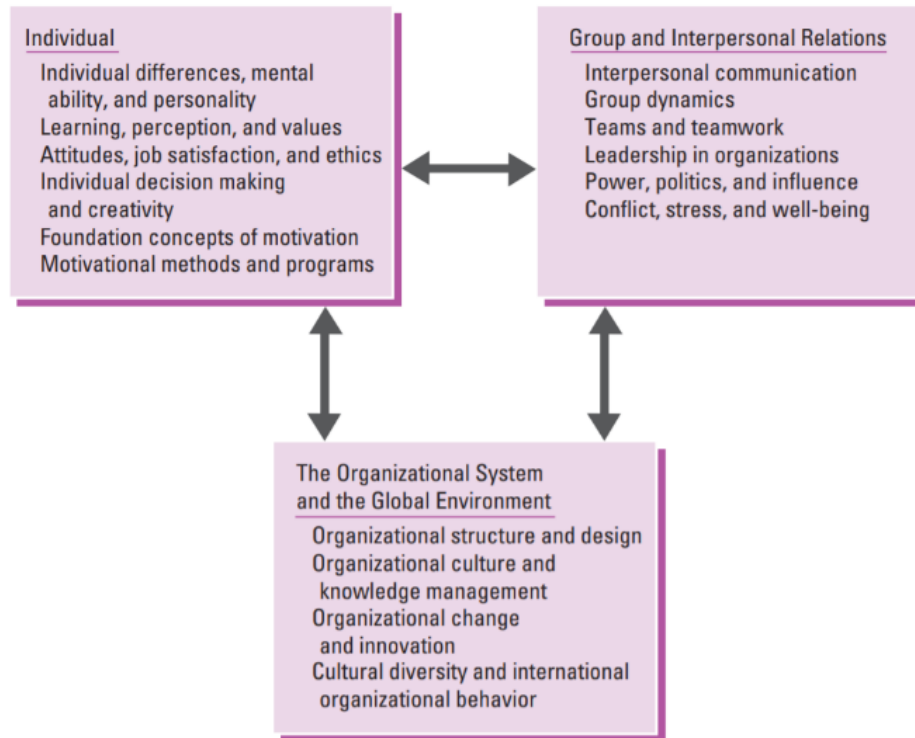
*People* (Covey, 2019): “apa yang ditabur dalam pikiran, maka itulah yang akan dituai dalam perasaan. Apa yang tanam dalam perasaan, maka itulah yang akan dituai dalam perbuatan. Apa yang ditabur dalam perbuatan, maka itulah yang akan dituai dalam kebiasaan. Apa yang ditabur dalam kebiasaan, maka itulah yang akan dituai dalam karakter. Dan apa yang ditabur dalam karakter, maka itulah yang akan dituai dalam arah hidup atau nasib”

Pikiran yang terus menerus diaktifkan akan menghasilkan perasaan. Perasaan yang terus menerus diaktifkan akan menghasilkan perbuatan. Perbuatan yang terus menerus dilakukan akan menghasilkan kebiasaan. Perbuatan yang sudah menjadi kebiasaan akan menyebabkan orang yang melakukannya merasa nyaman dan jika tidak melakukannya merasa tidak-nyaman. Sehingga cenderung untuk terus melakukannya. Kemudian kebiasaan yang terus diaktifkan sehingga tidak bisa lagi ditinggalkan, maka itu akan menjadi karakter.

Ambil contoh, misalnya: “bagaimana menghilangkan perilaku korupsi dari orang-orang yang bekerja di suatu organisasi?” Ya kalau dengan pendekatan Pengembangan Faktor Internal adalah dengan cara menyeleksi dan merekrut orang-orang yang memang sudah berkarakter jujur atau berintegritas tinggi saja untuk bergabung di organisasi pemerintahan. Atau secara terus menerus membina semua orang yang bekerja di organisasi untuk memiliki karakter jujur atau berintegritas tinggi. Sebuah program yang tidak boleh kenal lelah, terus menerus mengaktifkan pikiran dan perasaan orang-orang bahwa berperilaku jujur itu mulia, bermanfaat, dan penting. Perilaku korupsi itu hina, merugikan, dan berbahaya. Kemudian terus-menerus memdorong orang-orang untuk menjalankan kejujuran dan menghindari korupsi sehingga menjadi kebiasaan dan akhirnya menjadi karakter. Sampai pada kondisi kalo mereka tidak berperilaku jujur terjadi “guncangan psikologis” dan ketidak-nyamanan yang kuat dalam diri mereka.

Pada umumnya berbagai referensi atau literatur yang membahas mengenai perilaku orang-orang dalam organisasi atau *organizational behavior*, membagi pembahasan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku dalam tiga kelompok besar, yaitu satu kelompok yang berkaitan dengan faktor internal dan dua kelompok yang berkaitan dengan faktor eksternal. Faktor internal berupa faktor individual atau faktor personal yang berada di dalam diri orang-orang yang berperilaku tersebut. Faktor

eksternal berupa faktor eksternal terdekat yaitu faktor kelompok dan faktor eksternal yang lebih luas yaitu faktor organisasional. Gambar 2 menjelaskan ketiga faktor tersebut secara ilustratif diambil dari buku (Dubrin, 2019).



Gambar 2.2 Faktor Individual, Kelompok dan Organisasional

Sumber: Dubrin (2019)

Faktor individual merupakan faktor esensial. Keberadaan ataupun ketidaknya faktor ini bersifat mutlak. Sementara faktor kelompok dan faktor organisasional bersifat pengungkit, pendongkrak atau memperkuat. Keberadaan atau pun ketidak-adaanya akan memperkuat atau memperlemah faktor individual. Ambil perumpamaan, seorang individu yang hebat ditempatkan pada dalam tim kerja yang buruk dan dalam organisasi yang buruk pula. Maka berapa kekuatan individu tersebut untuk membawa perubahan perilaku yang baik? Ya tentulah tidak banyak. Paling banyak ya 1%. Tetapi kemudian individu yang hebat itu didukung oleh tim kerja yang solid. Atasan, rekan kerja, dan bawahannya yang mendukung; maka kemampuan orang tersebut memberi pengaruh positif meningkat menjadi 10%. Kehebatan dirinya yang 1% diperkuat oleh faktor kelompok yang mendongkrak 10x lebih baik. Di tambah lagi, bila orang hebat dan didukung oleh tim kerja yang hebat itu mendapat dukungan dari faktor organisasi, maka kemampuannya



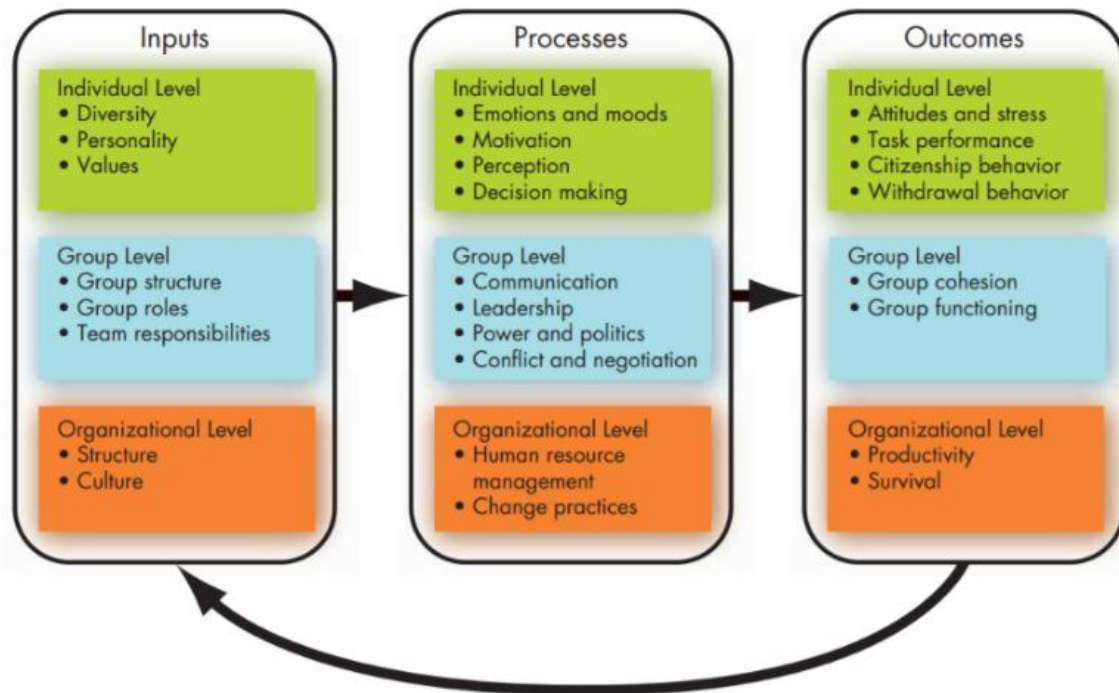
berkembang menjadi 100%. Individu yang hebat (1%) diperkuat oleh tim kerja yang mendukung (x10) dan didukung oleh organisasi yang mendukung (x10); maka kemampuan orang hebat tersebut berkembang menjadi 100% untuk membawa kepada perubahan yang positif terhadap organisasi.

Namun bila sebaliknya, faktor individual itu sendiri tidak ada. Orang tersebut bukanlah orang yang berperilaku positif, produktif, dan relevan dengan tujuan organisasi, maka kemampuan orang tersebut membawa perubahan perilaku ke arah yang lebih baik adalah 0%. Walaupun disokong orang tim yang mendukung (x10) dan juga organisasi yang mendukung (x10), maka kemampuan untuk membawa kepada perubahan yang positif adalah tetap 0%. Karena itu faktor individual merupakan faktor esensial yang menentukan terjadinya perubahan perilaku ataukah tidak di dalam organisasi. Dengan demikian, memahami dan memberikan perhatian yang memadai terhadap faktor individual merupakan kunci dari pengelolaan bisnis organisasi secara lebih mendasar.

Lalu apa saja yang termasuk atau termaktub sebagai faktor individual? Beberapa buku teks mengenai *organizational behavior* seperti *Fundamentals of Organizational Behavior* (Dubrin, 2019), *Essentials of Organizational Behavior* (Scandura, 2017) atau *Organizational Behavior* (Judge & Robbins, 2017), pada umumnya membahas mengenai enam tema utama terkait dengan faktor individual, yaitu: persepsi (*perception*), sikap mental (*attitude*), emosi (*emotion*), sistem nilai (*values*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan motivasi (*motivation*). Keenam tema tersebut tidaklah semuanya *mutually exclusive*, namun juga terdapat tumpang tindih juga ranah bahasannya satu dengan yang lain. Mari kita ulas satu per satu secara umum dari keenam tema tersebut:

**Perception** merupakan proses dimana seseorang mengorganisasikan informasi yang mereka dapatkan dari panca indera (*sensory information*) – apa yang dia lihat dan apa yang dia dengar, kemudian menginterpretasikan dan memberi makna atas informasi tersebut sehingga menjadi pemahamannya mengenai realita (Scandura, 2017). Persepsi memainkan peranan yang sangat luas dalam bagaimana seseorang memandang pekerjaan, rekan kerja, atasan dan keseluruhan organisasi dimana dia berkarya. Seringkali terjadi bias persepsi atau kesenjangan antara apa yang individu persepsikan dengan apa yang realita sebenarnya terjadi. Karena itu setiap individu dalam organisasi, memiliki

dorongan dan kebutuhan untuk senantiasa melakukan *check and balance* antara realita yang terjadi di alam nyata dengan yang tertanam pada alam pikiran.



Gambar 2.3 *Basic OB Model*

Sumber: Judge dan Robbins (2017)

*Attitude* merupakan suatu kecenderungan psikologis (*psychological tendency*) terhadap sesuatu hal – apakah itu orang, benda, ataukah kondisi tertentu; yang merupakan ekspresi dari proses evaluasi dengan derajat kesukaan atau pun ketidaksukaan tertentu (Scandura, 2017). Sikap ini memiliki tiga komponen utama yaitu: aspek kognitif (apa yang diketahui), aspek afektif (apa yang dirasakan) dan aspek perilaku (apa yang ingin dilakukan). Sikap berpengaruh pada respon seseorang terhadap orang lain, benda, ide, maupun situasi. Sikap ini merupakan bagian penting dari *Organizational Behavior* karena terkait langsung dengan *perception, learning, emotions, dan motivation* (Dubrin, 2019).

*Emotion* merupakan suatu perasaan tertentu yang dialami oleh individu dalam kurun waktu tertentu yang menyertai suatu perilaku tertentu (Dubrin, 2019). Emosi dapat mengarahkan seseorang untuk terus menerus penasaran menyelesaikan suatu permasalahan yang menyebabkan dia berteriak “*Yess! Berhasil!*” ketika masalah tersebut

berhasil diatasi. Emosi yang negatif yang intensif juga dapat memicu seorang pegawai menikam pegawai lain dengan sebilah pisau. Emosi merupakan bagian dari afeksi yang mencakupi beragam jenis perasaan atau pun suasana hati (*mood*). Hanya saja emosi merupakan perasaan yang intensif terhadap seseorang atau sesuatu tertentu, sedangkan suasana hati (*mood*) seringkali muncul tanpa kejadian spesifik yang menjadi pemicu (Judge & Robbins, 2017).

*Values* merupakan ide-ide individual yang merepresentasikan mengenai kesimpulan pribadi mengenai baik atau buruk seseorang, sesuatu, sebuah ide, ataupun suatu kondisi. Nilai-nilai mengandung *judgmental element* terhadap suatu yang diketahui seseorang baik yang pernah dialaminya maupun tidak (Judge & Robbins, 2017). Nilai-nilai juga menjelaskan mengenai seberapa penting sesuatu itu menurut orang tersebut yang menjadi panduan bagi orang tersebut dalam membuat keputusan ataupun bertindak (Dubrin, 2019).

*Individual decision making* merupakan proses atau pola seseorang dalam membuat pilihan atas beberapa alternatif yang tersedia dalam bertindak untuk menyelesaikan suatu masalah (Dubrin, 2019). Secara umum kemampuan individu dalam membuat keputusan ada tiga tingkatan, yaitu (1) tidak membuat keputusan (*indecisive*) yaitu ragu-ragu atau takut untuk membuat keputusan dan membiarkan orang lain untuk membuat keputusan untuknya, (2) membuat keputusan salah (*bad decision*). Sudah berani membuat keputusan, namun keputusan yang diambil tidak menghantarkan individu tersebut kepada keadaan atau kondisi yang diinginkan, dan (3) membuat keputusan tepat (*right decision*) – keputusan yang dipilih membawa hasil yang banyak atau optimal sesuai dengan yang diharapkan. Sama halnya dengan persepsi, membuat keputusan pun memiliki banyak bias. Terjadi perbedaan yang mendasar antara apa yang ada di alam pikiran sebelum membuat keputusan dengan apa yang sebenarnya terjadi pada realita yang ada. Dalam membuat keputusan, seseorang dapat menggunakan pendekatan : *rational, bounded rational* atau pun *intuition decision making*.

*Motivation* merupakan alasan mengapa seseorang melakukan sesuatu (*motive for action*) yang terbangun melalui proses yang mengatur arah, intensitas, dan persistensi individu untuk mencapai tujuan tertentu (Judge & Robbins, 2017). Arah dari motivasi adalah mengejar sesuatu yang disukai atau diinginkan (*go forward*) ataupun menghindari

sesuatu yang tidak ditakuti (*away from*). Intesitas motivasi adalah berintensitas tinggi atau kuat, ada pun yang berintensitas rendah atau lemah, Sedangkan persistensi dari motivasi berupa menyelesaikan sampai tuntas atautakah berhenti di tengah jalan. Jadi seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah bila dia mendapatkan tugas atau perintah, maka orang tersebut akan mengerjakan tugas tersebut karena ingin mendapatkan yang disukainya (*go forward*), melakukannya dengan intensitas tinggi, dan menyelesaikannya sampai tuntas. Pada konteks organisasi, maka motivasi merupakan proses untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Dubrin, 2019). Semakin seseorang melihat bahwa tujuan individunya akan semakin besar terwujud bila tujuan organisasi tercapai, maka individu tersebut akan termotivasi. Bila terpersepsi sebaiknya, bahwa tujuan individu mustahil untuk dicapai melalui tercapainya tujuan organisasi, maka individu itu akan mengalami demotivasi atau bahkan hilang motivasi bekerjanya di organisasi.

Sedangkan factor eksternal dalam cakupan kelompok umumnya membahas mengenai komunikasi (*communication*), kepemimpinan (*leadership*), tim kerja (*team working*), kekuasaan dan politik (*power and politics*), serta konflik dan negosiasi (*conflict and negotiation*).

*Communication* merupakan hal yang penting dan sangat berpengaruh dalam *organizational behaviour*. Sebagian besar masalah (70 – 85%) yang dihadapi oleh organisasi dapat dihindarkan atau dihindarkan terjadi bila komunikasi antar pribadi dalam organisasi berlangsung efektif. Ketidakefektifan komunikasi dapat berakibat terhambatnya proses bahkan menimbulkan kesalahan yang berdampak kerugian besar bagi organisasi. Bahkan komunikasi juga dapat menghalangi nilai baik diterima dengan baik oleh pihak lain baik di dalam organisasi maupun dengan pihak luar organisasi. Karena itu upaya untuk memastikan agar komunikasi antar pribadi berlangsung efektif dan lancar merupakan faktor penting untuk ditangani dalam peningkatan produktivitas kerja.

*Leadership* juga merupakan aspek yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan bukanlah posisi dalam organisasi, namun lebih kepada kemampuan individual seorang atasan untuk dapat mengarahkan dan memotivasi anggota im kerjanya agar mewujudkan pencapaian tujuan unit kerja yang berkontribusi langsung terhadap

pencapaian sasaran organisasi. Lebihnya kepemimpinan seorang atas akan mengakibatkan para pegawai melakukan aktivitas atau kegiatan yang justru semakin mempersulit organisasi mencapai tujuan yang direncanakan. Dengan adanya Covid-19, maka para atasan baik itu supervisor maupun manajer – dituntut untuk dapat memainkan kepiawaiannya untuk memimpin jarak jauh atau remote leadership dan sekaligus mendayagunakan teknologi digital yang tersedia.

*Power and politics* merupakan elemen yang serupa dengan kepemimpinana, namun kalau kepemimpinan lebih terkait dengan hubungan vertikal antara atasan dan bawahan. Sedangkan power lebih kepada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi pihak lain tanpa memperhatikan posisi orang tersebut, baik vertikal maupun horizontal ataupun di dalam dan di luar organisasi. Sementara politik merupakan mekanisme untuk mengarahkan pihak lain untuk mendukung atau bahkan berkontribusi terhadap pencapaian suatu tujuan atau sasaran.

*Conflict and negotiation* membahas mengenai pertentangan kepentingan dan bagaimana mengelolanya sehingga lebih memberikan banyak kebaikan atau manfaat bagi organisasi maupun individu yang terkait dengan pertentangan tersebut. Ketidakmampuan dalam mengelola konflik akan menghambat individu maupun organisasi dalam mewujudkan tujuan. Negosiasi merupakan pendekatan yang paling rumit dari pendekatan yang lainnya, karena membutuhkan kematangan dan kesiapan dari pihak-pihak yang berkonflik untuk bertukar konsesi dan membangun kesepakatan bersama.

### **2.1.2 Work From Home**

Sebenarnya konsep mengenai WFH sudah dikenal sejak tahun 1990-an. Bahkan pada tahun 1996, penulis sudah melakukan penelitian terkait bekerja-tidak-dari-kantor untuk organisasi televisi di Jakarta. Bekerja dari rumah ini dikenal juga dikenal dengan istilah *telecommuting* (Hylmö & Buzzanell, 2002), *teleworking* (Contreras et al., 2020), *remote working* (Avlani & Charalampous, 2021), *home office* (Davis et al., 2020), atau *virtual work* (Blanchard, 2021). Hal ini didefinisikan sebagai suatu pengaturan kerja yang fleksibel yang memungkinkan orang untuk bekerja dari berbagai lokasi selain di tempat kerja tradisional yaitu kantor; baik dalam basis temporer maupun regular (Maruyama et al., 2009). Dalam konteks Covid-19 terutama di Indonesia, WFH

dijalankan atas basis temporer atau sementara. WFH merupakan alternatif pengaturan kerja yang memberikan kesempatan untuk melindungi para pekerja dari terinfeksi oleh penyakit ketiak mereka berada dalam tempat bersama sekaligus juga memperbaiki social inclusion yang memungkinkan individu dengan keterbatasan khusus untuk tetap berkontribusi sebagai bagian dari *workforce* (Bosua et al., 2017).

Sejumlah studi menegaskan bahwa WFH meningkatkan produktivitas, memperbaiki *work-life balance* selain mengurangi kemacetan di jalan raya, memberikan *spatial and temporal flexibility*, menurunkan tingkat stress dan biaya infrastruktur (Maruyama & Tietze, 2012; Troup & Rose, 2012). Hasil riset terhadap 11 organisasi minyak dan gas mengungkapkan bahwa WFH berdampak positif terhadap produktivitas, *job autonomy*, *work-family balance*, dan *occupational level* (Khan et al., 2018). Sementara itu, studi lainnya menjelaskan bahwa WFH memiliki dampak positif namun lemah terhadap *quality of work* yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan bahwa ada faktor lain yang berpengaruh terhadap kualitas kerja selain WFH (Onyemaechi et al., 2018).

### 2.1.3 Produktivitas Kerja

Sementara itu, produktivitas sebagai sebuah konsep menjelaskan keberkaitan antara output yang dihasilkan oleh suatu sistem dengan input yang dibutuhkan (Sink 1985). Istilah produktivitas operasional digunakan untuk menggambarkan berbagai input produksi (misalnya, fasilitas, tenaga kerja, persediaan, dan peralatan) yang berpengaruh terhadap output produksi yang dihasilkan. Manajer operasional mengontrol semua input dan proses untuk memaksimalkan output (Saunila, Ukko, Rantala, Nasir, & Rantanen, 2019).

Sebagai rasio perbandingan antara output kerja yang dihasilkan dengan sumber daya sebagai input yang digunakan, maka pengukuran produktivitas kerja dapat dihitung sebagai *total factor productivity* – dimana semua sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan output diidentifikasi dan dihitung semuanya sebagai faktor pembagi atau penyebut atau *partial productivity* – dimana hanya satu atau beberapa sumber daya yang paling dominan digunakan saja yang dijadikan sebagai faktor pembagi atau penyebut. (Narpati et al., 2021).

Dalam hal pendayagunaan sumber daya sebagai input dari produktivitas,

pengaturan kerja dari kantor sangat berbeda dengan *work from home*. Pada pengaturan kerja dari kantor, semua sumber daya disediakan dan dibiayai oleh perusahaan seperti halnya penggunaan ruang kerja, peralatan kerja, material kerja, fasilitas kerja, listrik, air, dan juga akses internet. Sementara ketika pengaturan kerja *work from home*, tanpa disadari bahwa sebagian sumber daya untuk bekerja itu disediakan dan/atau dibayar oleh pegawai. Bahkan terkadang, pegawai memiliki jam kerja yang sangat fleksibel sehingga juga mengkonsumsi waktu pribadi pegawai untuk kepentingan atau keperluan pekerjaan.

Karena konteks pekerjaan di Kemenkes RI berbeda dari pekerjaan di pabrik atau manufaktur, maka pendefinisian produktivitas kerja pun relatif berbeda. Karakteristik pekerjaan di Kemenkes RI yang lebih banyak berupa pekerjaan administratif dan pelayanan, maka pengukuran produktivitasnya pun perlu untuk disesuaikan. Tidak semua output pekerjaan berupa hal yang kuantitatif atau dapat dihitung secara tepat, namun juga bersifat kualitatif yang berupa perasaan atau suasana hati yang positif atas pekerjaan yang dilakukan.

Dalam penelitian ini, produktivitas kerja diukur berdasarkan laporan dari responden atau biasa disebut dengan *perceived productivity* atau *self-reported productivity* yang berupa respon dari pegawai Kemenkes RI bagaimana mereka bekerja yang lebih produktif selama pengaturan kerja WFH dibandingkan dengan bekerja dari kantor sebelum pandemi terjadi. *WFH productivity* tersebut tercermin pada capaian kuantitatif maupun kualitatif. Capaian kuantitatif membandingkan apakah pegawai saat menerapkan WFH dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak, lebih cepat, lebih murah, lebih sempurna, dan lebih lancar daripada bekerja dari kantor pada masa sebelum pandemi. Sementara itu, capaian kualitatif menjelaskan apakah aparatur sipil negara selama WFH bekerja lebih mandiri, lebih fleksibel, lebih bergembira, lebih fokus, dan lebih kreatif daripada bekerja dari kantor pada masa sebelum pandemi.

#### **2.1.4 Internet Skill**

Teknologi informasi menciptakan nilai dengan menurunkan biaya operasional atau menghasilkan produk –layanan yang berbeda. Ada lima atribut kunci dari teknologi informasi yang dapat dievaluasi menjadi sumber *sustainable competitive advantage*, yaitu: biaya pelanggan untuk berpindah provider (*customer switching costs*), akses terhadap modal yang besar, hak eksklusif penggunaan teknologi (*proprietary technology*),

keterampilan teknis dan keterampilan manajerial. Dari kelima atribut tersebut hanya keterampilan manajerial teknologi informasi sajalah yang dikonfirmasi menjadi sumber *sustainable competitive advantage* (Mata et al., 1995). Teknologi informasi sebagai sumber daya strategik bagi perusahaan dijadikan acuan untuk menyusun konstruk Penguasaan Digital pada disertasi ini.

*Socio-Technical Theory* (Trist & Bamforth, 1951) menjelaskan interaksi antara aspek sosial (masyarakat, relasi, struktur) maupun aspek teknologi (perangkat, proses, material) beserta pengaruh lingkungan terhadap kedua aspek tersebut. Teori ini didasarkan pada kenyataan bahwa karakteristik teknologi memberikan implikasi tertentu terhadap bagaimana manusia memandang dan melakukan pekerjaan mereka, bagaimana mereka berperan dalam organisasi, dan bagaimana mereka berinteraksi. Dan kinerja maksimum dapat dicapai jika interdependensi dan interaksi yang rumit antara aspek sosial dan teknis dipertimbangkan secara bersama (Kessler et al., 2013).

Sementara itu *Human-Computer Interaction* (Whitworth, 2005) menjelaskan bahwa interaksi manusia dan komputer melibatkan sumber daya kognitif, sumber daya informasional maupun sumber daya *valued physical*. Aplikasi piranti lunak komputer sering sekali melakukan ketidaksopanan (*impoliteness*) yang mengabaikan bahkan mengorbankan kepentingan dan manusia sebagai penggunaannya. Sehingga kemampuan untuk mendayagunakan komputer untuk kepentingan manusia dengan optimal diperlukan. Dan pengembangan piranti lunak yang memperhatikan prinsip-prinsip politeness adalah penting (Whitworth, 2005).

Istilah mengenai penguasaan teknologi digital atau internet ini berasal dari konsep *digital master* yang dikembangkan oleh Westerman dan McAfee (2012). Westerman dan McAfee (2012) menjelaskan bahwa berdasarkan tingkat *digital maturity* perusahaan-perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis, yaitu: *digirati*, *fashionistas*, *conservatives* dan *neginner* (Westerman & McAfee, 2012). Kemudian istilah *Digirati* kemudian diganti dengan *Digital Master*. Yaitu untuk menamai perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan transformasi dan kemudian unggul setelah berinvestasi dalam teknologi digital. Ternyata dari penelitian empirik secara global yang mereka lakukan menunjukkan bahwa bahwa bukan keberhasilan *digital master* tersebut bukan hanya terletak pada kemampuan teknologi semata - *digital capability*, tetapi juga pada



kemampuan bagaimana perusahaan tersebut memimpin perubahan - *leadership capability* (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Lebih komprehensif Van Laar, Van Deursen, Van Dijk, dan de Haan (2017) mengembangkan *Framework with Core 21<sup>st</sup>-Century Digital Skills* yang mengidentifikasi 12 keterampilan inti dalam abad ke-21, yaitu: *information management, critical thinking, creativity, problem solving, collaboration, communication, technical, self-direction, life-long learning, ethical awareness, cultural awareness* dan *flexibility*. Dimana penguasaan digital haruslah sejalan dan mengakomodasi dengan kebutuhan akan keterampilan tersebut.

Pada penelitian ini *Framework of Internet Skills* yang dikembangkan oleh Van Dijk & Van Deursen (2014) dijadikan sebagai acuan untuk mengukur penguasaan digital. Van Dijk & Van Deursen (2014) mengelompokkan enam jenis keterampilan digital ke dalam dua kategori utama yaitu: *medium-related skills, content-related skills, information skill, communication skill, content creation skill* dan *strategic skill*.

*Internet skill* atau keterampilan internet menerangkan suatu kemampuan individual dalam menggunakan internet atau teknologi digital. Istilah ini yang mempunyai kemiripan konseptual dengan konsep-konsep berikut seperti: *digital skill* (Laar, Deursen, Dijk, & Haan, 2017), *digital competence* (Ottestad, & Throndsen, 2015), *digital literacy* (Siddiq, Gochyyev, & Wilson, 2017), *digital mastery* (Saputra & Defindal, 2021), *digital intelligence* (Rivoltella, 2008) atau *digital master* (Biahmou, Emmer, Pfouga, & Stjepandic, 2016).

Ada pun menurut beberapa ilmuwan terdahulu, *internet skill* didefinisikan sebagai kemampuan dalam mendayagunakan teknologi digital untuk mengembangkan ekonomi dan memenuhi kebutuhan individu. (Dijk & Deursen, 2014) Sementara itu, menurut studi lain (Kromberg, 2016) *internet skill* diartikan sebagai kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital guna memperbaiki cara berinteraksi dengan pelanggan, mencari pelanggan baru, menjalankan proses operasi usaha. Ada pula yang mendefinisikan penguasaan digital sebagai perilaku, kesadaran, dan kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital untuk mengakses, mengidentifikasi, menganalisis, dan mengintegrasikan sumber daya digital guna menciptakan jalur baru dalam berkomunikasi dengan pihak-pihak lain serta melakukan perilaku sosial yang bermanfaat. Berdasarkan definisi-definisi terdahulu, penelitian ini mendefinisikan *internet skill*

sebagai kesadaran, sikap, dan keterampilan individu dalam memanfaatkan teknologi digital untuk kepentingan koordinasi komunikasi, pengembangan diri, dan operasional aktivitas utama untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

### **2.1.5 e-Leadership**

Harrison (2018) mencatat bahwa teori kepemimpinan paling awal yang berhasil dilacak dan dikembangkan secara ilmiah adalah sejak tahun 1866. Seiring dengan berkembangnya *Great Man Theory* atau teori tokoh besar mengenai kepemimpinan. Teori tokoh besar ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang terkait dengan kehadiran tokoh besar dalam suatu komunitas. Ada tidaknya tokoh besar tersebut sangat menentukan eksistensi dan perjalanan sejarah dari komunitas tersebut. Sebagai misal, jika tidak adanya Musa, maka bangsa Yahudi saat ini masih bermukim di Mesir. Jika tidak ada tokoh Mahatma Gandhi, maka bangsa India masih saja terjajah oleh kerajaan Inggris. Atau jika tidak ada tokoh Soeharto, maka Indonesia tidak mengalami Orde Baru yang menjalankan pembangunan nasional. Kehadiran tokoh besar tersebut menjadi penentu dan pembentuk sejarah suatu komunitas.

Konsep kepemimpinan berdasarkan teori tokoh besar sepenuhnya berpusat pada kiprah tokoh besar dalam suatu komunitas. Tokoh besar adalah seorang pria yang terlahir dengan karakteristik istimewa. Kemudian tokoh besar itu mendayagunakan karakter istimewa yang dimiliki untuk memberi pengaruh positif dan mengarahkan komunitas dalam menjawab tantangan jaman secara efektif. Teori tokoh besar ini menggunakan paradigma bahwa seorang pemimpin tersebut adalah dilahirkan, sehingga kepemimpinan itu sendiri sepenuhnya merupakan karunia Tuhan YME. Kepemimpinan adalah takdir. Orang tertentu ditakdirkan oleh Tuhan YME menjadi tokoh besar dan memimpin komunitasnya. Sedangkan orang-orang lainnya ditakdirkan sebagai pengikut. Kepemimpinan adalah hak prerogatif Tuhan YME, tanpa ada intervensi manusia yang bisa dilakukan.

Teori tokoh besar ini menjadi landasan nalar mengapa kepemimpinan pada suatu komunitas – misalkan saja pada sistem pemerintahan kerajaan - dilanjutkan secara turun temurun dari sang raja kepada anak keturunannya. Karena itulah maka berdasarkan teori tokoh besar ini juga dapat dijelaskan mengapa kalau seseorang ditakdirkan menjadi pemimpin, maka anak keturunannya pun layak menjadi pemimpin pula. Kepemimpinan

itu merupakan karunia dari Tuhan Yang Maha Kuasa dan diturunkan secara biologis kepada generasi selanjutnya.

Namun demikian, teori tokoh besar ini tidak dapat menjelaskan mengapa suatu perusahaan keluarga yang telah dirintis oleh sang kakek dan kemudian dibesarkan oleh sang bapak. Kemudian menjadi perusahaan besar dan berjaya namun akhirnya menjadi bangkrut, ketika kepemimpinan bisnis berada dalam kendali sang cucu atau generasi ketiga. Selain itu, *Great Man Theory* ini juga berasumsi bahwa kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh faktor gender. Laki-lakilah yang memiliki kepemimpinan sedangkan kepemimpinan pada wanita tidak pernah dibahas. Sedangkan dalam sejarah dunia, banyak sekali tokoh wanita yang tampil sebagai pemimpin yang mengukir sejarah peradaban.

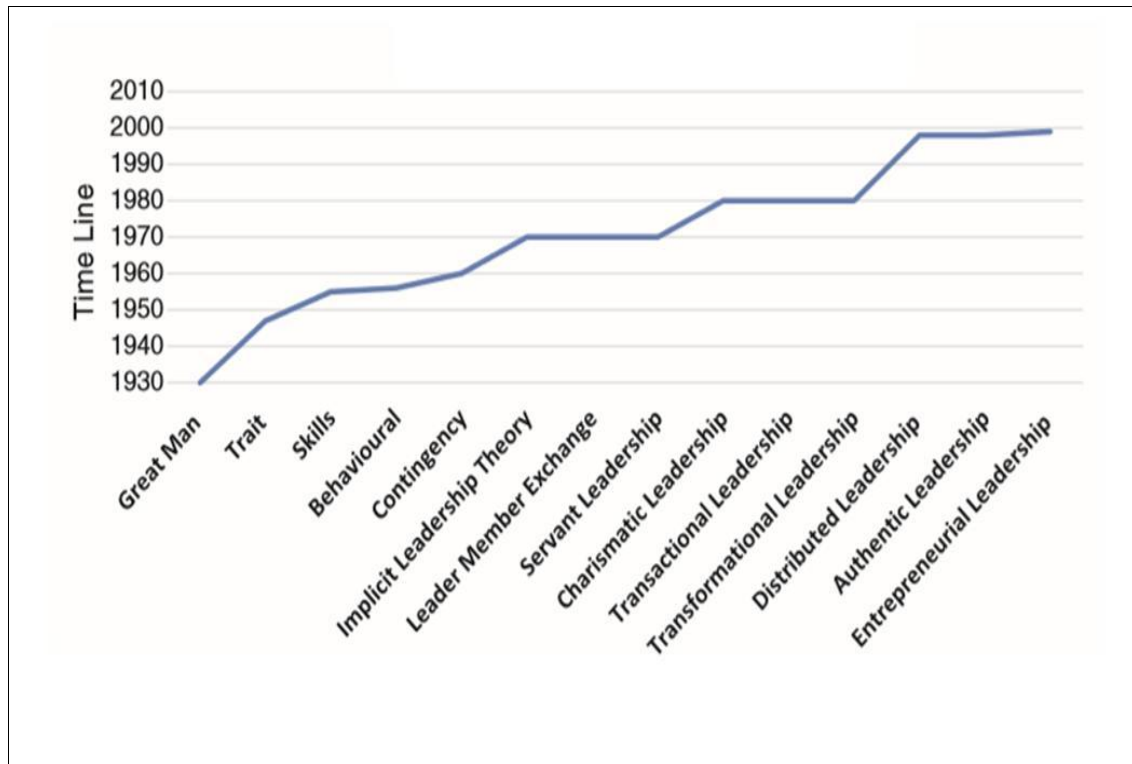
Perkembangan selanjutnya, teori kepemimpinan pun lebih berfokus pada karakteristik pribadi atau personalitas. Sang pemimpin memiliki karakter pribadi atau kepribadian tertentu yang bersifat permanen. Hal tersebutlah yang membedakan sang pemimpin dari para pengikutnya. Pembahasan kepemimpinan seperti ini disebut sebagai teori kepribadian atau *trait theory*. Stogdill (1948) merupakan salah pelopor dalam membahas kepemimpinan berbasis teori kepribadian ini. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada tahun 1908 sampai 1947, beliau menemukan setidaknya 124 karakter kepribadian yang membedakan sang pemimpin dari para pengikut. Untuk memudahkan pemahaman, 124 karakter kepribadian tersebut dikelompokkan dalam delapan kelompok karakter saja. Seorang pemimpin itu menurut Stogdill (1948) memiliki karakter kepribadian yang khas berupa: (1) memiliki kecerdasan tinggi; (2) peka terhadap kebutuhan orang lain, (3) berwawasan pandang yang luas; (4) senantiasa mengambil inisiatif; (5) pribadi yang bertanggung jawab; (6) gigih dalam menghadapi masalah; (7) tampil penuh percaya diri, dan (8) gemar bergaul dengan siapa saja.

Baik teori tokoh besar maupun teori kepribadian, kedua teori tersebut menggunakan paradigma bahwa kepemimpinan itu dilahirkan atau bersumber pada karakter yang dibentuk sebelum kelahiran. Kemudian pada tahun 1950-an Katz, (1955) menawarkan pendekatan baru dalam memandang kepemimpinan. Beliau berargumentasi bahwa kepemimpinan itu adalah keterampilan atau keahlian yang dapat dikembangkan setelah kelahiran. Pembahasan konsep kepemimpinan seperti ini disebut teori keterampilan atau *skill theory*. Kepemimpinan bukanlah semata-mata adalah karakter

yang sudah ada sebelum kelahiran (*the nature*), tetapi lebih merupakan pengembangan yang dilakukan lewat interaksi dengan lingkungan setelah kelahiran (*the nurture*).

Seseorang bisa saja terlahir dengan bakat atau potensi kepemimpinan yang besar, namun bila tidak dikembangkan dan didayagunakan potensi tersebut dengan optimal, maka tentulah tidak menjadi keahlian memimpin yang hebat. Umpamakan saja ada dua orang anak. Kita namai saja dengan Adi dan Budi. Adi terlahir dari keluarga perenang hebat dan Budi terlahir dari keluarga biasa-biasa saja. Namun karena tinggal di atas bukit yang jauh dari sungai, Adi pun tidak pernah berenang sama sekali. Sedangkan Budi yang tidak warisan bakat berenang dari keluarganya itu tinggal di pinggir sungai. Setiap hari Budi harus berenang melewati sungai agar bisa berangkat ke sekolah dan pulang kembali ke rumah. Setelah mencapai usia dewasa, Adi dan Budi dipertemukan untuk lomba berenang. Menurut Anda, siapakah yang akan menjadi pemenang dari lomba tersebut? Tepat sekali mayoritas orang menjawab bahwa pemenang lomba renang tersebut adalah Budi. Budi memang tidak memiliki bakat berenang atau keturunan dari keluarga perenang. Namun Budi terus-menerus setiap hari mengasah dan mengembangkan potensi berenang yang dimiliki, sehingga akhirnya terbangunlah keterampilan, keahlian, bahkan keunggulan dalam berenang.

Dari ketiga pendekatan mengenai kepemimpinan tersebut di atas - teori tokoh besar, teori kepribadian, maupun teori keterampilan – memandang kepemimpinan dengan fokus perhatian pada diri sang pemimpin saja. Tidak memandang bagaimana pemimpin itu berperilaku atau berinteraksi dengan para pengikutnya. Perkembangan selanjutnya, berkembanglah teori perilaku atau *behavioral theory*. Teori perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang ditampilkan sang pemimpin dalam berinteraksi dengan para pengikutnya. Kemudian bermuncullah konsep mengenai gaya kepemimpinan, kepemimpinan situasional, *leader-member exchange*, *servant leadership*, *transactional leadership*, *transformational*, *authentic leadership* dan beragam teori lain mengenai kepemimpinan.



Gambar 2.4 Sejarah Perkembangan Teori Kepemimpinan

Sumber: Harrison (2018)

Dengan elegen Storey, Hartley, Denis, Hart, & Ulrich (2017) mengelompokkan pembahasan mengenai konsep kepemimpinan atau teori-teori kepemimpinan tersebut dalam lima *school of thought*, yaitu: (1) kepemimpinan adalah SIAPA; (2) kepemimpinan adalah APA; (3) kepemimpinan adalah DIMANA; (4) kepemimpinan adalah MENGAPA; dan (5) kepemimpinan adalah BAGAIMANA. Dengan mengacu serta mengabungkan pemikiran yang dikemukakan oleh Harrison (2018) dan Storey et al. (2017), ditarik kesimpulan bahwa konsep atau teori kepemimpinan selama ini telah berkembang pesat setidaknya dalam lima generasi, yaitu:

Generasi Pertama: “Seperti apakah sang pemimpin itu?”. Ini merupakan generasi awal dalam pembahasan kepemimpinan sebagai sebuah konsep. Pembahasan lebih banyak mengulas mengenai apa saja yang menjadi ciri atau karakteristik (sifat, watak, karakter, kepribadian, atau kekhasan) yang dapat membedakan sang pemimpin dengan para pengikut. Teori kepemimpinan generasi pertama ini berupa: *Great Man Theory*, *Trait Theory*, *Skill Theory*, dan *Implicit Leadership*. Ada pun *implicit leadership* secara khusus membahas mengenai karakteristik sang pemimpin dari sudut pandang para pengikutnya.

Generasi Kedua: “Apa yang dilakukan oleh sang pemimpin?”. Generasi ini berkembang sejak tahun 1940-an dan memandang kepemimpinan dari perspektif perilaku apa saja yang dilakukan oleh sang pemimpin terhadap para pengikut. Ketika berinteraksi dengan para pengikutnya, perilaku apa saja yang relevan dilakukan oleh sang pemimpin. Teori kepemimpinan generasi kedua ini meliputi: *Behavioral Theory* dan *Leader-Member Exchange*. Ada pun *leader-exchange* membahas bahwa interaksi antara sang pemimpin dan para pengikut itu mengakibatkan kedekatan atau kepercayaan yang berbeda-beda dari sang pemimpin terhadap para pengikutnya.

Generasi Ketiga: “Mengapa sang pemimpin itu efektif dalam situasi tertentu saja?”. Selanjutnya sejak tahun 1960-an teori kepemimpinan berkembang lebih lanjut lagi. Dalam berinteraksi dengan para pengikut, sang pemimpin mengalami kondisi atau situasi yang beragam. Tidak ada satu perilaku baku pun yang dapat diterapkan pada semua kondisi dan menghasilkan efektivitas yang sama. Berbeda kondisi, berbeda karakteristik para pengikut, maka berbeda pula perilaku yang harus ditampilkan oleh sang pemimpin. Tidak ada satu perilaku pun yang paling tepat untuk semua kondisi atau situasi. Yang ada hanyalah perilaku yang paling sesuai untuk kondisi atau situasi tertentu yang dihadapi. Teori kepemimpinan generasi ketiga ini meliputi: *Contingency Theory* dan *Situational Leadership*. *Contingency theory* menjelaskan bahwa dalam kondisi tertentu seperti waktu yang terbatas, resiko tinggi yang mungkin muncul, dan penguasaan pengetahuan yang terbatas dari para pengikut menyebabkan sang pemimpin lebih sesuai dan efektif bila menggunakan gaya kepemimpinan otokratik. Sementara dalam kondisi lainnya, sang pemimpin lebih efektif bila menggunakan gaya kepemimpinan demokratik ataupun gaya kepemimpinan *laissez-faire*. Sedangkan *situational leadership* lebih menitikberatkan gaya kepemimpinan berdasarkan pada tingkat kematangan dari para pengikut. Para pengikut yang sudah matang, baik dalam hal motivasi maupun kemampuan kerja yang tinggi dapat dipimpin secara lebih longgar daripada para pengikut yang bermotivasi rendah dengan berkemampuan kerja terbatas.

Generasi Pertama	Generasi Kedua	Generasi Ketiga	Generasi Keempat	Generasi Kelima
<p><b>“Seperti apakah sang pemimpin itu?”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apa saja ciri atau karakteristik (sifat, watak, karakter, kekhasan) yang membedakan pemimpin dari orang-orang yang bukan pemimpin</li> <li>• <i>Great Man Theory, Trait &amp; Skill Theory, Implicit Leadership</i></li> </ul>	<p><b>“Apa yang dilakukan oleh sang pemimpin?”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketika berinteraksi dengan para pengikutnya, perilaku apa yang khas dilakukan oleh sang pemimpin</li> <li>• <i>Behavioral Theory, Leader-Members Exchange</i></li> </ul>	<p><b>“Mengapa sang pemimpin itu efektif dalam kondisi tertentu saja?”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam menghadapi kondisi atau situasi yang berbeda, sang pemimpin harus menampilkan perilaku yang berbeda pula agar efektif</li> <li>• <i>Contingency Theory, Situational Leadership</i></li> </ul>	<p><b>“Bagaimana sang pemimpin berpikir, menilai, dan bertindak?”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sang pemimpin berpikir, menilai, dan bertindak untuk kepentingan para pengikut dan keberlangsungan</li> <li>• <i>Charismatic Leadership, Servant Leadership, Transactional - Transformational Leadership, Authentic Leadership</i></li> </ul>	<p><b>“Bagaimana pemimpin menghadapi dinamika perubahan?”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah, pemimpin mendayagunakan beragam kekuatan</li> <li>• <i>Entrepreneurial Leadership, Distributed Leadership, Spiritual Leadership, Leadership Agility</i></li> </ul>

Gambar 2.5 Lima Generasi Teori Kepemimpinan

Sumber: Saputra dan Sutanto (2021)

Generasi Keempat: “Bagaimana sang pemimpin itu berpikir, menilai, dan bertindak?”. Memasuki tahun 1980-an, teori kepemimpinan pun berkembang memasuki generasi keempat. Pada generasi ini teori-teori kepemimpinan lebih membahas mengenai bagaimana sang pemimpin itu berpikir, menilai, dan bertindak. Secara umum, para pemimpin itu berpikir, menilai, dan bertindak berdasarkan pada kepentingan para pengikut atau kepentingan bersama. Sang pemimpin juga berpikir, menilai, dan bertindak dengan mempertimbangkan keberlangsungan komunitasnya dalam jangka panjang. Kepemimpinan yang efektif tidak boleh terkecoh oleh iming-iming keuntungan jangka pendek semata. Teori-teori kepemimpinan generasi keempat ini meliputi: *Charismatic Leadership, Servant Leadership, Transactional-Transformational Leadership*, dan *Authentic Leadership*

Generasi Kelima: “Bagaimana sang pemimpin menghadapi dinamika perubahan?” Dan perkembangan paling mutakhir dari teori kepemimpinan adalah generasi kelima. Memasuki abad ke-21, para pemimpin dihadapkan pada dunia yang tidak lagi statis. Tetapi dunia yang senantiasa berubah. Dunia yang dipenuhi dengan ketidakstabilan (*volatility*), ketidakpastian (*uncertainty*), kerumitan (*complexity*), dan kegamangan (*ambiguity*). Dalam menghadapi *VUCA World* tersebut, sang pemimpin mendayagunakan beragam kekuatan apa saja untuk dapat menjaga keberlangsungan komunitasnya. Apakah kekuatan tersebut bersumber pada teknologi, orang lain, maupun spiritual. Akibatnya pada generasi kelima ini, teori-teori kepemimpinan yang berkembang berupa:

*Entrepreneurial Leadership, Distributed Leadership, Spiritual Leadership, Digital Leadership Agility, Leadership*, atau *e-Leadership*.

Disrupsi teknologi digital membuat *digital mastery* dan kapabilitas kepemimpinan berbasis teknologi digital menjadi sama pentingnya dalam menentukan daya saing organisasi (Westerman et al., 2014). Beberapa literatur mendefinisikan digital leadership atau *e-leadership* sebagai suatu keterampilan kunci yang wajib dimiliki oleh para manajer untuk melakukan transformasi digital (Zeike et al., 2019). Melalui *e-leadership*, pemimpin organisasi mengembangkan visi yang jelas dan bermakna dan mengaktualisasikan strategi-strategi yang terkait dengan proses digitalisasi ((Zeike et al., 2019)

Sebagaimana halnya kepemimpinan yang bersifat tatap muka; *e-leadership* adalah kemampuan penting dan khas dalam manajemen organisasi yang dapat menyebabkan fungsi organisasi menjadi lebih efektif (Elyousfi et al., 2021). Seorang *e-leader* yang efektif haruslah mampu berkomunikasi dengan jelas, menyediakan interaksi sosial yang memadai, dan menunjukkan pengetahuan teknologi melalui dan dalam lingkungan virtual. Selain itu dalam jangka panjang, *e-leadership* yang efektif mampu membangun tim yang bertanggung jawab, menetapkan proses akuntabilitas yang efektif, menginspirasi perubahan, dan juga mengembangkan kepercayaan secara virtual. Karena itulah, *e-leadership* merupakan seperangkat proses pengaruh sosial yang oleh dimediasi teknologi yang dimaksudkan untuk mengubah sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja dalam organisasi. Terdapat enam kompetensi mengarah pada *e-leadership* yang efektif, yaitu: komunikasi virtual atau *e-communication*, sosial virtual atau *e-social*, perubahan virtual atau *e-change*, tim virtual atau *e-team*, teknologi virtual atau *e-tech savvy*, dan kepercayaan virtual atau *e-trustworthiness* (Roman et al., 2019)

## **2.2 KERANGKA PEMIKIRAN**

Dalam menyusun kerangka pemikiran terkait dengan produktivitas WFH dan faktor-faktor yang berpengaruh, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan seperti yang dibahas berikut ini.

### **2.2.1 Penelitian Terdahulu Terkait Produktivitas WFH**

Berikut ini adalah tujuh penelitian terdahulu yang terkait dengan produktivitas kerja



semasa pandemi Covid-19 yang digunakan sebagai acuan, yaitu: (a) *Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence* (Smite et al., 2022); (b) *Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study* (Weitzer et al., 2021); (c) *Towards a Holistic Framework of Knowledge Worker Productivity* (Óskarsdóttir et al., 2022); (d) *Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms* (Kitagawa et al., 2021); (e) *Mechanisms to improve labor productivity by performing telework* (Kazekami, 2020); (f) *Work-From-Home Productivity In Indonesia: First Time Experience Of Virtual Working During Covid-19 Time* (Saputra, Hayat, et al., 2021); dan (g) *Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan* (Umishio et al., 2022).

Penelitian pertama berjudul: ***“Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence”*** (Smite et al., 2022). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena dimana perusahaan menutup kantor mereka secara masal dan menerapkan pengaturan kerja *work from home* semasa pandemi Covid-19. Banyak manajer khawatir bahwa pegawai mereka tidak akan dapat bekerja secara efektif dari rumah, atau tidak memiliki motivasi untuk melakukannya, dan bahwa mereka akan kehilangan kendali dan bahkan tidak menyadari jika ada yang salah.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami sifat pekerjaan jarak jauh di rumah, serta menganalisis bukti perubahan yang dirasakan dalam produktivitas yang membandingkan pekerjaan kantor sebelum pandemi dengan bekerja dari rumah selama pandemi dari tiga belas survei empiris terhadap praktisi. Penelitian ini menganalisis data dari enam survei perusahaan yang dilakukan di empat perusahaan Skandinavia yang digabungkan dengan hasil dari tujuh survei yang dipublikasikan yang mempelajari perubahan yang dirasakan dalam produktivitas di lingkungan industri.

Ada pun hasil dari penelitian gabungan pada 7.686 titik data menunjukkan bahwa meskipun rata-rata produktivitas yang dirasakan tidak berubah secara signifikan, ada pegawai yang melaporkan lebih produktif, dan ada yang menjadi kurang produktif saat bekerja dari rumah. Pegawai yang melaporkan mengalami peningkatan produktivitas kerja menyebutkan manfaat dari penataan kerja yang lebih baik, peningkatan fleksibilitas dan fokus. Sedangkan yang merasakan penurunan produktivitas kerja, mereka mengeluh

tentang tantangan yang terkait dengan kerja tim dan kolaborasi jarak jauh, serta masalah emosional, gangguan, dan lingkungan serta peralatan kantor rumah yang buruk.

Penelitian kedua berjudul: ***“Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50 - day COVID - 19 mitigation measures in Austria: a cross - sectional study”*** (Weitzer et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi perubahan kualitas hidup dan produktivitas yang dirasakan, dengan fokus pada efek bekerja dari rumah selama periode mitigasi COVID-19 50 hari pertama di Austria. Metode yang digunakan berupa *Austrian-representative online survey* mengenai perubahan kehidupan dan pekerjaan yang bersifat *self reported* selama periode mitigasi 50 hari COVID-19 pertama (16 Maret hingga 1 Mei 2020) dibandingkan dengan situasi sebelumnya.

Penelitian ini menggunakan model regresi logistik multinomial untuk mengidentifikasi korelasi peningkatan/penurunan kualitas hidup di seluruh sampel, dan peningkatan/penurunan produktivitas dalam subsampel dari populasi pekerja (N = 686). Hasil analisis menunjukkan bahwa selama periode mitigasi COVID-19, kualitas hidup meningkat pada 17,5%, tetapi menurun pada 20,7% dari populasi umum Austria; produktivitas yang dirasakan di tempat kerja meningkat 12,7%, tetapi menurun pada 30,2% dari populasi yang bekerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transisi ke tempat kerja dan jam kerja yang lebih fleksibel bagi karyawan dapat memiliki konsekuensi positif yang penting bagi kehidupan keluarga dan profesional, bagi pemangku kepentingan, kesehatan masyarakat, dan akhirnya bagi lingkungan.

Penelitian ketiga berjudul: ***“Towards a Holistic Framework of Knowledge Worker Productivity”*** (Óskarsdóttir et al., 2022). Penelitian ini mempertimbangkan fenomena dimana saat ini banyak organisasi didominasi oleh pekerjaan berbasis pengetahuan. Hal ini membuat organisasi bergantung pada nilai yang diciptakan oleh *knowledge worker* (KWs). Banyak inisiatif untuk meningkatkan dan mengelola *knowledge worker productivity* (KWP) yang memberikan hasil yang tidak terduga tergantung pada faktor-faktor yang sering tersembunyi dan tidak diketahui. Penting untuk menemukan pendekatan holistik untuk meningkatkan dan mengelola KWP yang memberikan hasil yang konsisten pada berbagai organisasi.

Penelitian ini diharapkan dapat membawa kita selangkah lebih dekat menuju tujuan tersebut dengan memetakan wawasan yang diperoleh melalui *systematic literature*

*reviews* yang mengusulkan *holistic framework on knowledge worker productivity*. Komponen utama dari kerangka kerja tersebut berupa keadaan KW individu, pekerjaan yang dilakukan, dan hasil pekerjaan. Penelitian ini berupaya untuk mencari artikel dengan topik yang berkaitan dengan pendekatan, kerangka kerja, alat, atau model yang bertujuan untuk menangani produktivitas, kinerja, efektivitas, efisiensi, atau manajemen dari KW.

Penelitian ini memilih konsep yang relevan untuk diekstraksi dari setiap makalah dan dikategorikan ke dalam kelompok. Terdapat dua belas kelompok, enam di antaranya terdiri dari konsep yang relevan dengan KW individu dan pekerjaan mereka, yaitu: komitmen dan keterlibatan organisasi, komunikasi dan hubungan, karakteristik dan pengembangan pribadi, manajemen pengetahuan pribadi, kesejahteraan dan kepuasan kerja serta pendekatan tugas.

Penelitian yang keempat berjudul: ***“Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms”*** (Kitagawa et al., 2021). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pandemi Covid-19 yang telah berdampak pada ekonomi dunia dalam berbagai aspek. Secara khusus, pergeseran drastis ke pengaturan kerja jarak jauh atau teleworking yang telah secara dramatis mengubah cara orang bekerja. Penelitian ini berupa untuk menjawab pertanyaan apakah gaya baru bekerja dari rumah (WFH) memberikan dampak terhadap produktivitas pekerja. Karena sejauh ini efek WFH pada produktivitas masih belum jelas. Penelitian ini menggunakan survei yang dilakukan di empat perusahaan manufaktur di Jepang, untuk menilai perbedaan produktivitas dalam perusahaan antara mereka yang bekerja dari rumah dan mereka yang tidak, serta mengidentifikasi kemungkinan faktor perubahan produktivitas karena WFH.

Penelitian ini mendapatkan beberapa temuan sebagai berikut, yaitu: (a) setelah mengesampingkan komponen waktu-invarian produktivitas individu dan tren terpisah khusus untuk atribut karyawan, didapatkan bahwa pekerja yang bekerja dari rumah mengalami penurunan produktivitas lebih dari mereka yang tidak; (b) pengaturan WFH yang buruk dan kesulitan komunikasi adalah alasan utama hilangnya produktivitas; (c) kesehatan mental pekerja yang bekerja dari rumah lebih baik daripada pekerja yang tidak dapat bekerja dari rumah. Secara keseluruhan penelitian ini menyimpulkan bahwa jika investasi yang tepat dalam meningkatkan pengaturan WFH dan memfasilitasi komunikasi dapat dilakukan, WFH dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan

kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian kelima berjudul: “*Mechanisms to improve labor productivity by performing telework*” (Kazekami, 2020). Penelitian ini menyelidiki mekanisme yang mendasari pengaruh *telework* pada produktivitas tenaga kerja di Jepang. Penelitian ini menemukan bahwa jam kerja *telework* yang tepat akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja, tetapi ketika jam kerja *telework* terlalu lama, maka hal tersebut akan jauh menurunkan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaturan kerja *telework* meningkatkan kepuasan hidup, dan kepuasan hidup meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Namun, *telework* meningkatkan tekanan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan rumah tangga, bertentangan dengan harapan pemerintah Jepang, dan stres menurunkan kepuasan hidup. Stres, untungnya, tidak secara langsung menurunkan produktivitas tenaga kerja. Meskipun kerja jarak jauh meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan kerja, faktor-faktor ini tidak memengaruhi produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini juga mengklarifikasi bahwa *telework* lebih efisien untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja jika pekerja bepergian lebih dari 1 jam atau bepergian dengan kereta api atau bus yang biasanya sangat ramai pada jam-jam sibuk di Jepang. Supervisor dan kolega sering meminta orang lain untuk melakukan tugas tambahan yang sepele tanpa memperhatikan jadwal. *Telework* dapat membantu pekerja menghindari tugas sepele seperti itu dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian keenam berjudul: “*Work-From-Home Productivity In Indonesia: First Time Experience Of Virtual Working During Covid-19 Time*” (Saputra, Hayat, et al., 2021). Penelitian ini berlatar belakang selama Covid-19, bekerja dari rumah (WFH) menjadi alternatif pengaturan kerja yang paling memungkinkan dalam rangka mempraktekkan social distancing. Produktivitas WFH masih dipertanyakan oleh banyak organisasi, terutama perusahaan yang baru pertama kali melakukan WFH secara ekstensif.

Pertanyaan yang berupaya dijawab pada penelitian ini adalah apakah keterampilan digital, motivasi kerja, kepemimpinan digital, kolaborasi digital, dukungan organisasi yang dirasakan, dan manajemen kinerja berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini bersifat cross-sectional yang melibatkan 855 pekerja kantoran dari 32 provinsi di Indonesia. PLS SEM dan SmartPLS versi 3.0 digunakan

untuk menyusun dan menguji model penelitian

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah faktor individu mempengaruhi produktivitas WFH secara langsung, sedangkan faktor kelompok dan organisasi berpengaruh secara tidak langsung. Untuk meningkatkan produktivitas WFH, organisasi harus fokus untuk mengembangkan keterampilan digital dan motivasi kerja sebagai faktor individu. Antecedent organisasi dan kelompok harus diselaraskan dan diarahkan untuk berdampak pada produktivitas bekerja dari rumah.

Penelitian ketujuh berjudul: *“Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan* (Umishio et al., 2022). Penelitian ini didasarkan pada pandemi Covid-19 yang telah secara drastis mengubah gaya dan lingkungan kerja. Mengingat koeksistensi *work in the office* dan *work from home* (WFH) di masa depan, diperlukan kajian untuk mengidentifikasi cara meningkatkan produktivitas saat bekerja di kedua tempat tersebut.

Penelitian dilakukan melalui survei kuesioner dan pengukuran lingkungan terhadap 916 pekerja di 22 kantor selama 2 minggu pada bulan November–Desember 2020 di Jepang. Sementara rata-rata hari kerja di kantor menurun dari 4,9 menjadi 3,9 hari/minggu, di rumah meningkat dari 0,1 menjadi 1,1 hari/minggu akibat COVID-19, yang menunjukkan peningkatan relatif pentingnya WFH.

Penelitian ini menemukan bahwa dibandingkan dengan kantor, para pegawai memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah terhadap lingkungan pencahayaan, spasial, dan teknologi informasi (TI), namun kepuasan lebih tinggi untuk lingkungan termal, udara, dan suara di rumah. Meskipun lebih mudah berkonsentrasi pada pekerjaan dan menyegarkan diri di rumah, para pekerja mengalami tantangan terkait dengan komunikasi bisnis dari rumah. Sementara itu, di kantor, kepuasan terhadap penanganan COVID-19 secara signifikan terkait dengan produktivitas kerja.

## **2.2.2 Penelitian Terdahulu Terkait Internet dan Produktivitas Kerja**

Beberapa penelitian empirik terdahulu telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara keterampilan terkait teknologi yang dikuasai oleh pegawai terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan. Penelitian ini menggunakan lima penelitian terdahulu sebagai dasar dalam mengembangkan hipotesis penelitian.

Penelitian pertama berjudul *“Information and communication technology*

***adoption in micro and small firms: Can internet access improve labour productivity?”***

(Viollaz, 2019). Penelitian ini menganalisis dampak adopsi internet terhadap produktivitas tenaga kerja pada perusahaan manufaktur mikro dan kecil di Peru selama periode 2011–2013. Penelitian ini menemukan bahwa adopsi internet: (a) meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan; (b) merealokasi pekerjaan dari pekerja administratif sementara dan pekerja yang tidak dibayar dan memperluas pekerjaan pekerja produksi permanen; (c) mengarah pada formalisasi hubungan kerja, penerapan praktik organisasi baru dan peningkatan langkah-langkah pelatihan.

Penelitian kedua berjudul: ***“ICT labor, software usage, and productivity: firm-level evidence from Turkey*** (Taştan & Gönel, 2020). Penelitian ini mengkaji mengenai dampak teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada produktivitas perusahaan di Turki dengan menggunakan kumpulan data longitudinal yang menggabungkan dua set data tingkat perusahaan yang disusun oleh Institut Statistik Turki yang mencakup periode 2007–2014. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa ada hubungan positif antara produktivitas perusahaan dan penggunaan TIK. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam tenaga kerja TIK untuk menuai manfaat dari investasi perangkat lunak perusahaan. Secara khusus, kami menemukan bahwa kontribusi produktivitas tenaga kerja TIK lebih tinggi di sektor jasa daripada di sektor manufaktur.

Penelitian ketiga berjudul: ***“Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings”*** (Lyu & Liu, 2021). Penelitian ini menggunakan database eksklusif dari *posting* pekerjaan online dari tahun 2010 hingga 2019. Penelitian ini menemukan bahwa lowongan pekerjaan di sektor energi AS semakin membutuhkan *soft skills* tingkat tinggi (seperti keterampilan sosial, kognitif, manajemen orang, manajemen proyek, dan layanan pelanggan). Kebutuhan tersebut menunjukkan pola “peningkatan” dalam dekade terakhir. Sementara itu, di sektor energi, meskipun keterampilan kognitif dan sosial adalah keterampilan yang paling sering dibutuhkan, namun keterampilan tersebut tidak berkontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan. Meskipun persyaratan untuk *hard skills* (seperti produk dan pemasaran, teknik, dan keterampilan komputer umum) tetap relatif datar, *hard skills* sebenarnya paling penting di sektor energi, terutama keterampilan yang terkait produk dan pemasaran serta keterampilan komputer. Hal tersebut merupakan dua keterampilan yang memberikan kontribusi tertinggi untuk produktivitas pada perusahaan energi di Amerika Serikat.

Penelitian keempat berjudul *“The impact of ICTs and digitalization on productivity and labor share: evidence from French firms* (Cette et al., 2021). Penelitian ini berupaya untuk menyelidiki secara empiris bagaimana pekerjaan spesialis TIK (*in-house* dan eksternal) dan penggunaan teknologi digital (*cloud* dan *big data*) berdampak pada produktivitas perusahaan dan pembagian tenaga kerja. Analisis dilakukan berdasarkan survei pada tahun 2018 dari 1.065 perusahaan Prancis yang memiliki setidaknya 20 karyawan pada sektor manufaktur. Hasil analisis data menunjukkan pekerjaan spesialis TIK dan penggunaan teknologi digital memiliki dampak kuat yang bersifat *ceteris paribus* terhadap peningkatan *workforce productivity* sebesar 23% dan *total factor productivity* sebesar 17%.

Penelitian kelima berjudul: *“Do information and communications technology spillovers affect labor productivity?”* (Shahnazi, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki efek limpahan spasial TIK terhadap produktivitas tenaga kerja. Di 28 negara Uni Eropa (UE) selama 2007-2017. Hasilnya menunjukkan bahwa limpahan TIK memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja di negara-negara Uni Eropa. Peningkatan 1% dalam indeks TIK negara *i* akan menghasilkan peningkatan rata-rata 0,357% dalam produktivitas tenaga kerja negara *i*, peningkatan rata-rata 0,421% dalam produktivitas tenaga kerja di semua negara lain, dan peningkatan rata-rata 0,778% dalam tenaga kerja produktivitas semua negara

Berdasarkan kelima penelitian empirik di atas, terlihat jelas bahwa teknologi informasi dan komunikasi atau teknologi internet berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas baik pada level individu pegawai maupun pada level organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *internet skill* yang dimiliki terhadap produktivitas WFH pegawai Direktorat P2PM Kemenkes RI.

**Hipotesis Nol ( $H_0$ )** : Tidak terdapat pengaruh antar-variabel penelitian

**Hipotesis Alternatif 1 ( $H_{a1}$ )** : *Internet Skill* berpengaruh terhadap *Produktivitas WFH*

### 2.2.3 Penelitian Terdahulu Terkait Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja

Beberapa penelitian empirik terdahulu telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan dari para atasan terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan. Penelitian ini menggunakan enam penelitian terdahulu sebagai dasar dalam

mengembangkan hipotesis penelitian.

Penelitian yang pertama berjudul: *“Assessment of Relationship between E- Leadership and Virtual Team Productivity in E-Business Firms in South East, Nigeria* (Okechuku & Nebo, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menilai hubungan antara *e-leadership* terhadap produktivitas tim pada perusahaan e-bisnis di Nigeria. Sedangkan tujuan khususnya adalah untuk menguji hubungan antara adopsi TIK modern dan produktivitas tim dan hubungan antara keterampilan komunikasi virtual dan produktivitas tim. Sebanyak 213 karyawan terlibat sebagai responden penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari adopsi TIK modern terhadap produktivitas tim, Selain itu, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari keterampilan berkomunikasi virtual terhadap produktivitas tim.

Penelitian kedua bertajuk *“Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership and Competence in Digital Context”* (Saputra & Saputra, 2020). Penelitian ini menggunakan pendekatan survey yang melibatkan 280 pegawai PT Angkasa Pura I selaku BUMN yang mengelola beberapa bandara di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kompetensi digital pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa digital culture dan digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap digital competence dari para pegawai. Untuk menjadi organisasi digital, PT Angkasa Pura I dapat meningkatkan kompetensi digital para pegawai melalui orkestrasi kepemimpinan dan budaya korporasi dalam konteks digital

Penelitian ketiga berjudul *“Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement”* (Ratnaningtyas et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterikatan kerja terhadap produktivitas kerja. Penelitian bersifat kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey dan melibatkan 184 responden. Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan program Smart PLS versi 3.2.9. Hasil analisis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, work engagement secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal lain yang ditemukan juga adalah terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap work engagement. Selanjutnya, work engagement terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara positif signifikan terhadap produktivitas kerja.



Penelitian keempat berjudul: “*Servant leadership and employee productivity: a mediating and moderating role*” (Suhartanti & Prasetyanto, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership*, *innovation self-efficacy*, budaya kerja perusahaan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan survey yang melibatkan 72 supervisor dan 576 karyawan dari 72 UMKM makanan dan minuman di tiga kota besar di Indonesia. SPSS dan AMOS digunakan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan uji analisis regresi berjenjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *innovation self-efficacy* dan *produktivitas karyawan*. *Inovation self-efficacy* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan produktivitas karyawan. Budaya kerja perusahaan memoderasi hubungan antara *innovation self efficacy* dan produktivitas karyawan.

Penelitian kelima berjudul “*The Influence of Democratic Leadership and Individual Characteristics on Employee Productivity*” (Meydita et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan karakteristik individu pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan melibatkan total populasi sebanyak 105 orang. Dari populasi yang ada, peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk merekrut mereka yang berstatus PNS, sehingga diperoleh 51 orang yang direkrut untuk penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diberikan kepada responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 20.0. Variabel bebas yang dianalisis adalah gaya kepemimpinan demokratis dan karakteristik individu, sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan karakteristik individu berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian keenam berjudul: “*The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers’ work productivity using correlation analysis and SITOREM*” (Hidayat et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan situasional dan self efficacy terhadap peningkatan produktivitas kerja guru. Metode kuantitatif dengan analisis korelasi dan melibatkan 105 orang guru berstatus pegawai

negeri sipil sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan situasional dan *self efficacy* terhadap produktivitas kerja guru.

Penelitian yang keenam berjudul: “*Assessment of Relationship between E- Leadership and Virtual Team Productivity in E-Business Firms in South East, Nigeria*” (Okechuku & Nebo, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menilai hubungan antara *e-leadership* terhadap produktivitas tim pada perusahaan e-bisnis di Nigeria. Sedangkan tujuan khususnya adalah untuk menguji hubungan antara adopsi TIK modern dan produktivitas tim dan hubungan antara keterampilan komunikasi virtual dan produktivitas tim Sebanyak 213 karyawan terlibat sebagai responden penelitian ini. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari adopsi TIK modern terhadap produktivitas tim, Selain itu, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari keterampilan berkomunikasi virtual terhadap produktivitas tim.

Mengacu pada keenam penelitian empirik di atas, terlihat jelas bahwa kepemimpinan – baik itu dapat konteks *situasional leadership, transformasional leadership, servant leadership, democratic leadership style*, bahkan *e-leadership* – telah terbukti memiliki yang positif dan signifikan terhadap produktivitas baik pada level individu, tim kerja, maupun pada level organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *e-leadership* yang diterapkan oleh Direktorat P2PM Kemenkes RI terhadap produktivitas WFH pegawai Direktorat P2PM Kemenkes RI.

**Hipotesis Nol ( $H_0$ )** : Tidak terdapat pengaruh antar-variabel penelitian

**Hipotesis Alternatif 2 ( $H_{a2}$ )** : *e-Leadership* berpengaruh terhadap *Produktivitas WFH*

## 2.2.4 Penelitian Terdahulu Terkait Kepemimpinan dan Keterampilan

Beberapa penelitian empirik terdahulu telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara kepemimpinan dari para atasan terhadap keterampilan kerja yang dikuasai oleh pegawai. Penelitian ini menggunakan enam penelitian terdahulu sebagai dasar dalam mengembangkan hipotesis penelitian

Penelitian pertama bertajuk: “*Digital Skill During Covid-19: Effects Of Digital Leadership And Digital Collaboration*” (Saputra, Nugroho, et al., 2021a). Penelitian ini bertujuan untuk mengelaborasi pengembangan keterampilan digital dan mengkaji efek kepemimpinan digital dan kolaborasi digital pada pengembangan keterampilan digital. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 824 pekerja kantoran dari 32 provinsi di Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keterampilan digital secara signifikan dipengaruhi secara langsung oleh

kolaborasi digital dan secara tidak langsung oleh kepemimpinan digital. Untuk mempercepat pengembangan keterampilan digital, atasan pekerja kantor harus memfasilitasi anggota timnya untuk berkolaborasi secara intensif dengan menggunakan teknologi digital.

Penelitian kedua berjudul “*The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill*” (Usman et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan *laissez-faire* dan kelelahan kerja serta peran mediasi *work alienation* dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan survei tiga gelombang dengan jeda waktu dua bulanan melibatkan 272 karyawan dari 92 perusahaan yang beroperasi di China. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* berhubungan positif dengan work burnout baik secara langsung maupun melalui *work alienation*. Selain itu, hubungan positif antara kepemimpinan *laissez-faire* dan burnout bergantung pada *political skill*, sehingga hubungan itu lemah ketika *political skill* tinggi. Penelitian ini memperlihatkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan *laissez-faire* dan *political skill*.

Penelitian ketiga berjudul “*How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill*” (Zhang et al., 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan otentik dengan perilaku proaktif karyawan. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 65 pemimpin dan 275 bawahan dari dua perusahaan swasta di daratan Cina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mempengaruhi perilaku proaktif karyawan melalui *psychological empowerment* dan *core-self evaluation* karyawan. Selain itu hubungan antara *core-self evaluation* dan perilaku proaktif secara positif dimoderatori oleh *political skill* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memverifikasi peran moderasi yang dimainkan oleh *political skill* karyawan dalam hubungan tidak langsung antara kepemimpinan otentik dan perilaku proaktif melalui evaluasi inti diri. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *political skill* karyawan.

Penelitian keempat berjudul “*The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill*” (Askari-poor et al., 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku

kerja inovatif dan untuk mengungkapkan peran motivasi pelayanan publik dan political skill sebagai mediator dan moderator dalam hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini melibatkan 395 staf spesialis yang bekerja di organisasi pemerintah Iran sebagai responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan langsung terhadap motivasi pelayanan publik dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, peran motivasi pelayanan publik sebagai mediator dan peran political skill sebagai moderator dalam hubungan antara *servant leadership* dan perilaku inovatif. Hal ini mengkonfirmasi bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *political skill* dari pegawai.

Penelitian kelima berjudul “*The effects of distributed leadership and inquiry-based work on primary teachers' capacity to change: testing a model*”(Amels et al., 2020). Penelitian ini melibatkan 787 guru dari 65 sekolah dasar dan hasil analisis menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan langsung dari *distributive leadership* terhadap *collaboration skill* para guru berikut motivasi mereka untuk berkontribusi aktif dalam pendidikan.

Penelitian keenam berjudul “*Mediating Effect of Self-Leadership in the Relation between Job Commitment and Job Competence among Care Workers in Korea*” (Kim, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan data dasar untuk intervensi pengembangan yang meningkatkan kompetensi kerja para perawat dengan mengeksplorasi efek mediasi *self-leadership* dan *job commitment*. Penelitian melibatkan 96 perawat dari lima pusat perawatan lansian di Korea. Hasil analisis menjelaskan bahwa *self-leadership* dan *job commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job competence*, dimana *self leadership* berperan sebagai mediator antara *job commitment* dan *job competence*. Hal ini mengkonfirmasi bahwa self leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job competence*.

Memperhatikan hasil enam penelitian empirik di atas, terlihat jelas bahwa kepemimpinan – baik itu dapat konteks *laissez-fairel leadership*, *authentic leadership*, *servant leadership*, *distributed leadership*, *self leadership* bahkan *digital leadership* – telah terbukti memiliki yang positif dan signifikan terhadap keterampilan pegawai baik dalam hal *political skill*, *job competence*, *collaboration skill*, maupun *digital skill*. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *e-leadership* yang diterapkan oleh Direktur

P2PM Kemenkes RI terhadap produktivitas WFH pegawai Direktorat P2PM Kemenkes RI.

**Hipotesis Nol ( $H_0$ )** : Tidak terdapat pengaruh antar-variabel penelitian

**Hipotesis Alternatif 3 ( $H_{a3}$ )** : *e-Leadership* berpengaruh terhadap *internet skill*.

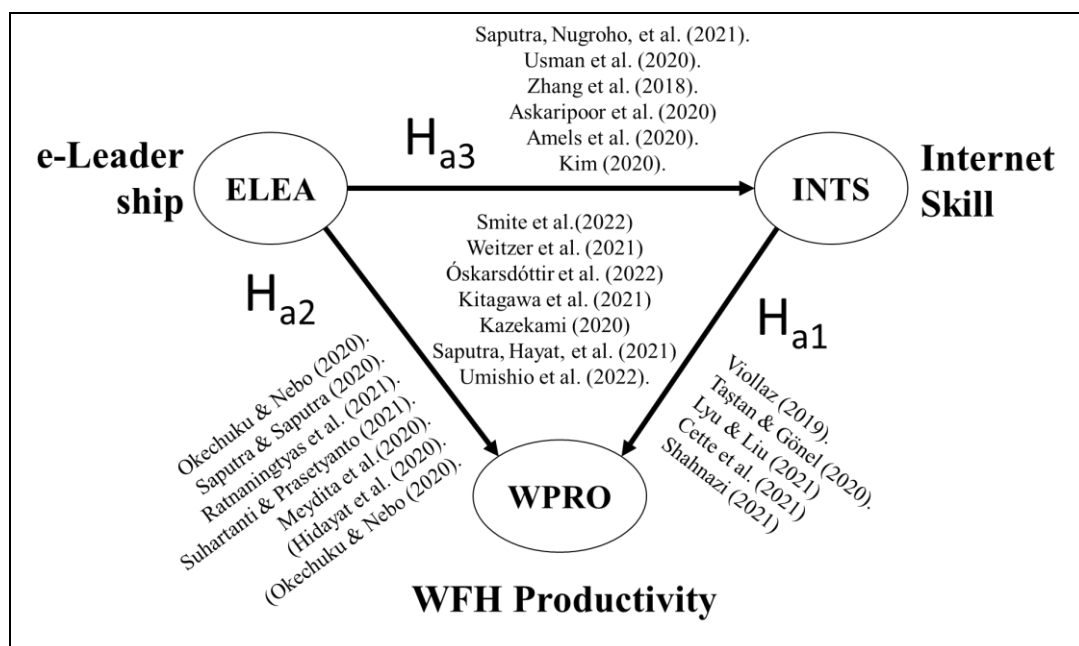
Berdasarkan pengembangan hipotesis pada bagian terdahulu maka penelitian ini mengembangkan kerangka pikir atau model penelitian yang terdiri dari tiga hipotesis penelitian, yaitu  $H_{a1}$ ,  $H_{a2}$ , dan  $H_{a3}$  seperti yang tertera pada Gambar 2.6.

Hipotesis Nol ( $H_0$ ): Tidak terdapat pengaruh antar-variabel penelitian

Hipotesis Alternatif 1 ( $H_{a1}$ ): *Internet Skill* berpengaruh terhadap *Produktivitas WFH*

Hipotesis Alternatif 2 ( $H_{a2}$ ): *e-Leadership* berpengaruh terhadap *Produktivitas WFH*

Hipotesis Alternatif 3 ( $H_{a3}$ ): *e-Leadership* berpengaruh terhadap *Internet Skill*



Gambar 2.6 Model Penelitian