

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Kepemimpinan Situasional

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi instansi atau organisasi.

Menurut M.S.P Hasibuan (Edisi Revisi 2020:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan instansi atau organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi atau organisasi, pegawai dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chartz*). Organisasi hanya alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi atau organisasi, pegawai, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan – peraturan organisasi atau organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi atau organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi atau organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

h. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebgaiian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kompensasi(*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada intansi atau organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan instansi atau organisasi dan norma – norma sosial.

k. Pemberhentian(*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi atau organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi atau organisasi, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang no.12 tahun 1964.

2. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dalam organisasi mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan dimana terjadi hubungan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok atau perorangan untuk mencapai tujuan mereka.

Berikut ini beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

Menurut (Robbins 127 : 2016) bahwa “Pemimpin (leader) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (leadership) merupakan proses memimpin sebuah kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin”. Menurut (Taryaman 7:2016) secara umum dapat dikatakan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Menurut (Sutrisno 213 : 2014) “Kepemimpinan adalah suatu proses

kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan". Menurut (Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng 16 : 2015) mengemukakan bahwa "Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran dan tujuan". Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin melalui perilaku positif yang dimilikinya dapat menggerakkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga dapat memberikan sumbangsih yang nyata dalam rangka melaksanakan tugasnya demi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan disini dapat dipandang sebagai suatu sarana untuk mempengaruhi sekelompok orang agar ingin bekerjasama, mentaati segala peraturan yang ada dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pimpinan harus mempunyai kepemimpinan dan sifat-sifat keperibadian yang baik, agar menjadi suriketauladanan bagi bawahannya. Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan perilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap perubahan tingkah laku bawahannya,

mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Dari definisi tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan tingkah laku seorang pemimpin untuk menggerakkan, mendorong, membimbing serta berkomunikasi dengan bawahannya agar mau bekerja dengan rela tanpa terpaksa dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang disebabkan kepadanya demi tercapainya tujuan bersama.

Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak di jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin ini dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan.

Berikut ini diuraikan beberapa definisi dari gaya kepemimpinan, diantaranya:

- 1) Menurut Yuki dalam Gunawan (2015:158) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) Menurut George R. Terry dalam Sedarmayanti (2017:273), menjelaskan “kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama”
- 3) Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018 : 27) mendefinisikan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau

dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

- 4) Menurut Soekarso dalam Kumala & Agustina (2018 : 2) definisi gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:
 - a. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut;
 - b. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.
- 5) Menurut Hutahaean, (2021:6), Gaya kepemimpinan merupakan “sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan keperibadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara memimpin”.
- 6) Menurut Siagian dalam (Erlangga, 2017) bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain”.

Berikut tipe-tipe gaya kepemimpinan situasional :

Setiap pemimpin pastinya memiliki strategi atau style tersendiri untuk mengatur jalannya ritme organisasi serta mengatur cara bekerja pegawainya dengan tujuan akhir mencapai tujuan secara bersama-sama yang sudah disepakati sebelumnya. Menurut (Hutahaean 2021:6), Gaya kepemimpinan merupakan “sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan keperibadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki dampak

positif dan besar terhadap kinerja karyawan, dapat dikatakan bahwa jika pemanfaatan Gaya Kepemimpinan Situasional dilakukan dengan tepat sesuai dengan kebutuhan bawahan, maka akan memberikan energi dalam mendorong pekerjaan karyawan (Azzuhri & Huda 2016:14). Data ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang layak diterapkan oleh Manajer PT. Andaru Persada Mandiri untuk meningkatkan pelaksanaan terstruktur, dengan alasan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan bawahan sesuai dengan kebutuhan khusus tugas (Wahyudi, 2015:121). Dari sebagian spekulasi di atas, cenderung beralasan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang adaptif di mana pemimpin terlebih dahulu menganalisis keadaan saat ini dan mencari tahu gaya mana yang tepat untuk diterapkan.

b. Indikator Kepemimpinan

Indikator yang diukur dalam gaya kepemimpinan situasional menurut (Hersey dan Blanchard dalam Harbani Pasolong 2013:37).

1. Mengarahkan/Telling

- a. Pemimpin membimbing bawahan, kemudian membeberkan cara melakukannya. Tahap ini seperti gaya pemerintahan despotik.
- b. Memperjelas bagian dari setiap Pemimpin menjelaskan pekerjaan setiap bawahan secara lugas sehubungan dengan tugas yang akan mereka lakukan dalam organisasi.
- c. Korespondensi dua arah yang efektif hubungan komunikasi antara pemimpin dan bawahan berjalan dengan baik, pemimpin menawarkan bawahan kesempatan untuk bereaksi terhadap pesan yang disampaikan.
- d. Pemimpin menentukan pilihan pemimpin dapat mengambil atau menentukan

pilihan yang digunakan untuk memberikan masukan dalam menangani suatu masalah dengan cara tertentu sehingga cenderung lebih dikenal oleh semua kalangan.

2. Menjual/selling

- a. Pemimpin menawarkan pemikiran dan pesan kepada bawahan agar mereka mengerti dan tertarik pada siklus dan tugas. Tahap ini meliputi pengawasan dan percakapan proaktif antara pemimpin dan bawahan.
- b. Tingkat kapasitas patuh yang tersirat di sini adalah apa yang dimaksud pemimpin bagi bawahannya untuk memiliki pilihan untuk mematuhi pedomannya.
- c. Dorongan untuk meningkatkan presentasi bawahan pemimpin memberikan penghiburan atau dukungan kepada bawahan baik dalam membangun semangat, misalnya memberikan inspirasi untuk meningkatkan penampilan bawahannya.

3. Berpartisipasi/participating

- a. Tahap ini menggunakan metodologi berbasis suara yang memungkinkan pemimpin member lebih banyak kelonggaran kepada bawahannya. Pemimpin masih berkoordinasi di ruang-ruang tertentu. Meskipun demikian, bawahan berperan penting dalam menentukan pilihan dan memutuskan bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Orang yang Penuh Perhatian Pemimpin berubah menjadi orang yang penuh perhatian terhadap setiap penilaian atau hal yang dikomunikasikan oleh setiap bawahan.
- c. Mendukung bawahan dalam menentukan pilihan Pemimpin mendukung bawahan dalam menentukan pilihan untuk mengatasi sesuatu atau masalah yang terjadi dalam organisasi.

- d. Memberi pujian atas pencapaian tugas bawahan pemimpin dengan cepat memberikan pujian atas pencapaian setiap tugas yang diselesaikan oleh setiap bawahan.

4. Mendelegasikan/delegating

- a. Ini adalah tahap terakhir di mana pemimpin benar-benar "lepastangan" dari cara bawahan bekerja. Dapat dikatakan, pemimpin tidak, pada titik ini terlibat dengan interaksi dinamis yang representatif.
- b. Memeriksa kegiatan bawahan mereka pemimpin secara konsisten menyaring kegiatan bawahan mereka di tempat kerja (Siswanto dan Hamid. Dalam Mattayang, 15:2019). Para bawahan tidak berhak untuk mengomentari apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin karena pemimpin menganggap bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi. Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan "kekuasaan" antara lain:
 - a. Kecenderungan dalam memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi atau instansi lain.
 - b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
 - c. Pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan perannya yang lebih efektif di dalam interaksi dengan memperhatikan perannya yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang

penting lainnya, misalnya :organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Dari definisi-definisi di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, dimana seorang pemimpin harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong gairah kerja para bawahan, mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan.

3. Work From Home

a. Definisi Work From Home (WFH)

Work From Home (WFH) artinya adalah bekerja dari rumah. Secara umum Work From Home diartikan dengan cara kerja karyawan yang berada di luar kantor. Entah dari ruma, dari café atau restoran sesuai dengan keinginan karyawan. System kerja WFH memang memiliki fleksibilitas yang tinggi. Istilah WFH (Work From Home) sudah bukan hal yang asing lagi di dengar terutama pada saat di masa pandemi Covid-19 melanda. Akibat penyebaran virus yang sangat pesat banyak perusahaan yang memilih untuk melaksanakan kerja dengan sistem WFH. Sistem WFH adalah salah satu konsep Telecommuting (bekerja jarak jauh) yang sebenarnya sudah lama di terapkan dalam dunia kerja dan perencanaan kota dan menjadi upaya dalam mengatasi kemacetan lalulintas dari perjalanan rumah-kantor pulang-pergi setiap hari (Mungkasa,2020:136).

Berdasarkan teori di atas dapat dilihat bahwa WFH adalah salah satu system kerja dimana operasi kerjanya dilakukan di rumah atau pun secara remote dari jarak jauh. WFH adalah konsep terbaru dari *Telecommuting* yang sebelumnya memang sudah banyak diterapkan dalam dunia kerja kantor.

Penyebaran semakin besar virus corona yang sudah di Indonesia, mendesak pemerintah pusat maupun pemerintah daerah mengambil langkah preventif untuk memutus rantai penularan corona. Salah satunya adalah dengan menerapkan kerja dari rumah atau Work From Home (WFH). Kebijakan ini menyusul penetapan World Health Organization (WHO) melaluisiaran pers Direktur Jendral WHO, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, menyampaikan penetapan COVID-19 sebagai pandemic global, pada Kamis (12/3/2020). Berdasarkan intruksi Presiden Joko Widodo di Istana Bogor pada Minggu (15/3/2020), maka kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menyampaikan kebijakan nasional tentang penyesuaian system kerja Aparatur Sipil Negara selama merebaknya kasus covid-19 sebagai pedoman bagi Instansi Pemerintah.

Kebijakan ini tertuang dalam surat edaran Menteri PAN-RB No.19 Tahun 2020 tentang penyesuaian system Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam upaya pencegahan covid-19 di lingkungan instansi pemerintah, yang dimaksud sebagai pedoman bagi instansi pemerintah dalam pelaksanaan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggalnya (*work from home*) bagi Aparatur Sipil Negara sebagai upaya pencegahan dan surat edaran tersebut bertujuan untuk mencegah dan meminimalisasi penyebaran, serta mengurangi risiko covid-19 di lingkungan instansi pemerintah pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya, memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit organisasi pada instansi pemerintah, dan memastikan pelaksanaan pelayanan publik di instansi pemerintah dapat tetap berjalan efektif. Hal tersebut juga tertuang dalam keputusan kepala badan nasional penanggulangan bencana nomor 13.A tahun 2020

tentang perpanjangan status keadaan tertentu darurat bencana wabah penyakit akibat virus corona di Indonesia.

Dengan penerapan work from home ini pasti akan ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai karena akan sangat berbeda apa yang dikerjakan pada saat suasana normal dengan apa yang di kerjakan pada saat masa pandemic seperti sekarang ini. Dimasa pandemi ini dengan kebijakan pemerintah yaitu work from home perusahaan benar benar menerapkan kebijakan tersebut namun ada saja kendala yang di hadapi.

b. Kelebihan Work From Home (WFH)

Karyawan yang bekerja dari rumah disebut juga *teleworkers*. Globalisasi, kemajuan teknologi yang berkelanjutan dan cepat, lingkungan pekerjaan semakin kompetitif, ketersediaan tenaga kerja global, dan kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja mengubah cara orang bekerja saat ini. Dari ekonomi manufaktur atau produksi, ke ekonomi layanan, berkembang menjadi ekonomi digital saat ini. Dengan cepatnya teknologi digital yang berkembang, tidak ada batasan waktu atau ruang atau lokasi untuk bekerja. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa lingkungan kerja di abad-21 ini telah mengubah gagasan tempat kerja dengan budaya “bekerja dimana saja, kapan saja” (Varty,O’Neill, & Hambley 2017: 2020) dalam (Narayanan et al.,2017).

Meskipun ada beberapa pengertian dari *telecommuting*, *telecommuting* dapat secara singkat di definisikan sebagai pengaturan kerja alternative untuk bekerja melalui teknologi. Dengan kata lain, umumnya digunakan untuk merujuk pada peluang yang diberikan kepada karyawan untuk bekerja dari rumah atau kantor satelit, hotel, atau tempat lain selain pengaturan kantor tradisional (Narayanan et al.,2017).

Dapat disimpulkan bahwa *work from home* atau *telecommuting work* di definisi sebagai alternative bekerja yang fleksibel dimana karyawan melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya serta melakukan tugas dan tanggung jawabnya, sebagian

besar dariluar gedung kantor, di rumah atau bisa dimanapun, dengan menggunakan media teknologi infomarsi untuk menyelesaikan pekerjaan dan berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerjanya.

Bila dibandingkan dengan bekerja secara normal di kantor, bekerja dari rumah yaitu work from home memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

a) Biaya operasional menurun

Kelebihan dari penerapan work from home yang pertama adalah biayaoperasional kantor menjadi menurun, tidak perlu menyediakan computer, tempat kerja, internet, listrik dan makan siang untuk bekerja.

b) Lebih Fleksibel

Dalam bekerja, work from home lebih fleksibel terutama saat bosan bekerja, bisa pindah dari meja kerja menuju ruangan tamu, teras, taman, kamar atau ruang lain di rumah yang nyaman untuk bekerja. Selain fleksibel masalah tempat bekerja, dalam hal waktu work from home juga fleksibel bisa disesuaikan. yang terpenting saat bekerja dari rumah, karyawan bisa bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

c) Produktifitas Meningkatkan

Statistik dari website emailanalytics.com menjelaskanbahwa 77% pekerja work from home produktifitas kerja bertambah. Beberapa hal yang bisa menyebabkan stress seperti macet di jalan, pekerjaan yang menumpuk, masalah teman kerja dan masalah-masalah lain yang sering ditemui di kantor.

d) Kepuasan kerja meningkat

Tingkat stress yang menurun membuat kepuasan kerja semakin meningkat. Ketika mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dan lebih cepat, tentu ini akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan.

e) Work Life Balance meningkat

Work life balance adalah keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan sehari-hari. Dengan bekerja dari rumah, karyawan bisa lebih dekat dengan keluarga dan lingkungan sekitar sehingga *life balance* terpenuhi. Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan ini bisa tercapai saat di dirinya memiliki produktifitas kerja yang baik sehingga bias mengalokasikan waktu sesuai dengan porsinya masing-masing.

f) Terhindar dari gangguan lingkungan kerja

Sering kali terdapat teman kerja dalam satu kantor yang bersifat toxic, mengganggu atau sering membuat masalah. Orang-orang seperti ini sangat mengganggu dalam hal produktivitas kerja. Belum lagi gangguan lain yang ada di kantor yang banyak mempengaruhi dalam hal mood bekerja dan produktifitas.

g) Lebih dekat dengan keluarga

Bekerja dari rumah secara langsung akan lebih dekat dengan keluarga, apalagi bagi yang memiliki anak kecil yang membutuhkan orang tua.

c. Kekurangan Work From Home (WFH)

Selain memiliki kelebihan, bekerja dari rumah atau *work from home* juga memiliki kekurangan (Mungkasa, Slametsutrisno 1098:2020) memaparkan Kekurangan tersebut yaitu kekurangan bagi karyawan adalah terbiasa dengan suasana kantor yang konvensional menyebabkan kesulitan berkoordinasi dengan rekan kerja dan tidak adanya batasan yang tidak jelas antara kantor dan rumah. Sementara bagi organisasi, beberapa kekurangan yang muncul diantaranya manajer sulit untuk menyesuaikan diri terutama bagi manajer yang cenderung kurang percaya kepada bawahan, manajer sulit mengatur jadwal meeting untuk pekerjaan yang membutuhkan intensitas teamwork tinggi dan beberapa karyawan tidak dapat bekerja tanpa pengawasan. (Rifani, Zeze Zakaria Hamzah 2774:2020) menjelaskan ada juga kekurangan dari *work from home* adalah:

a) Tidak setiap pekerjaan yang dilakukan dari rumah bias berjalan dengan mulus.

Terlebih jika anda telah memiliki anak. Ketika ingin melihat pekerjaan yang sedang dilakukan, anak di rumah terus bertanya, belum lagi orang-orang disekitar yang menganggap hanya di rumah nganggur saja padahal sebenarnya sedang kerja secara remote.

- b) Motivasi kerja bias hilang karena suasana berbeda jauh dengan kerja di kantor. Lingkungan dengan situasi yang kompetitif dikantor juga menjadi acuan bagi sebagian orang untuk terus melangkah lebih maju lagi.
- c) Dikarenakan jam kerja yang fleksibel di saat melakukan work from home, maka tidak ada lagi namanya jam kerja teratur seperti halnya di kantor.
- d) Anda bias saja terlalu mementingkan pekerjaan di semuahari anda selama 24/7 atau justru anda mengabaikan pekerjaan anda dan menundanya secara terus menerus.
- e) Ketika menjalankan work from home komunikasi merupakan salah satu tantangan terbesar yang perlu dihadapi. Untuk itu anda harus selalu online dan mudah dihubungi, sehingga saat ada diskusi atau koordinasi dengan tim bias berjalan dengan baik dan tidak terjadi miskomunikasi.
- f) Kekurangan terakhir dalam sistem work from home adalah tidak semua pekerjaan bias menjalankan system ini.

d. Dampak Positif Work From Home (WFH)

Work from home yang merupakan fenomena saat ini di Indonesia, bukanlah budaya kerja yang ditemukan di banyak organisasi, terutama organisasi pemerintah yang sangat terikat oleh pengawasan langsung, disiplin dan juga layanan publik. Namun, *work from home* yang mereka lakukan bukan karena kantor sebagai fasilitas yang disediakan oleh pemimpin yang tidak memadai tetapi dilakukan untuk mencegah penyebaran COVID-19

yang saat ini berkembang. Pada kenyataannya, *work from home* tidak sepenuhnya dipahami oleh karyawan, mereka merasa banyak kondisi dilemma seperti pola pikir bahwa rumah adalah tempat mereka beristirahat, sementara pekerjaan umumnya dilakukan di kantor. Kondisi dilemma ini terkadang menciptakan konflik dalam keluarga meskipun *work from home* menciptakan fleksibilitas waktu dan tempat (McCloskey, 63:2018).

Menurut (Mustajab et al 323-332:2020) dampak positif dari *work from home* yaitu:

1. Saat melakukan *work from home*, banyak karyawan merasakan keseimbangan dalam menjalankan pekerjaan dan kehidupan sosial mereka, mereka dapat membagi waktu antara pekerjaan dan hidup mereka.
2. Fleksibilitas, berdasarkan informasi yang didapat bahwa karyawan pria dan wanita, setuju untuk mengatakan bahwa dalam melakukan *work from home* mereka mendapatkan kebebasan dalam menentukan waktu dan tempat kerja, karena tidak ada batasan jam kerja yang biasanya mereka dapatkan di kantor dimana waktu pergi dan kembali telah ditentukan oleh aturan yang ditetapkan oleh pengusaha, tetapi dalam *work from home*, ini tidak berlaku dan berdampak positif pada mereka karena lebih fleksibel dalam memilih waktu tempat untuk melakukan pekerjaan mereka.
3. Menghemat waktu, dengan melakukan *work from home* tentu telah memangkas banyak waktu, kondisi ini dirasakan oleh sebagian besar karyawan dimana ketika mereka harus melakukan pekerjaan di kantor, butuh waktu untuk pergi dan pulang kerumah selama hampir tiga jam. Dengan melakukan *work from home*, mereka dapat menggunakan tiga jam untuk membagi atau mengalokasikan waktu itu untuk pekerjaan kantor atau pekerjaan rumah tangga untuk karyawan wanita yang sudah menikah sehingga mereka mendapatkan manfaat dari lebih banyak waktu dirumah.
4. Waktu berkualitas, dengan melakukan *work from home* semua karyawan merasakan waktu berkualitas sangat tinggi, terutama mereka dapat menikmati lebih banyak

waktu bersama keluarga tanpa meninggalkan pekerjaan mereka walaupun terkadang mereka harus membagi fokus antara berinteraksi dengan keluarga sambil berfokus pada pekerjaan yang harus mereka selesaikan, tetapi mereka mengatakan bahwa berbagi fokus tidak mengurangi kualitas waktu mereka bersama keluarga selama *work from home*.

5. Nyaman, dengan melakukan *work from home*, banyak karyawan yang merasa nyaman dalam pekerjaan mereka, mereka mengungkapkan bahwa dengan melakukan pekerjaan rumah, mereka tidak merasa diawasi langsung oleh manager seperti yang biasa mereka dapatkan di kantor.

e. Dampak Negatif Work From Home (WFH)

Menurut Mustajab et al (Mustajab et al 323-332:2020) dampak negatif dari *work from home* yaitu:

1. Multitasking, menurut beberapa karyawan wanita yang sudah menikah dan memiliki anak, menyatakan bahwa mereka mengalami kesulitan dalam membagi tugas rumah tangga dengan suami mereka seperti, merawat anak, memasak dan tugas lainnya.
2. Motivasi kerja menurun, penurunan motivasi dalam bekerja dirasakan oleh karyawan yang melakukan *work from home*, hal ini disebabkan oleh kondisi dilema dan polapikir yang mereka miliki tentang persepsi “rumah adalah tempat beristirahat”. Namun ketika bekerja dirumah, banyak karyawan yang kehilangan fokus dalam memilih untuk bekerja atau bersantai dengan keluarga untuk menikmati priode karantina dan jarak sosial untuk mencegah penyebaran virus Covid-19.
3. Biaya tambahan, dengan melakukan *work from home*, akan ada tambahan pembiayaan, untuk masalah ini, semua informasi menyatakan bahwa dengan

melakukan *work from home* banyak tagihan mereka keluaran seperti peningkatan listrik, internet, dan biaya komunikasi, berbeda ketika mereka bekerja di kantor, semua pembiayaan tentunya ditanggung oleh pemberi biaya, karena menggunakan perangkat elektronik, mengirim data dan membuat komunikasi virtual lebih sering mengakibatkan lonjakan tagihan yang harus mereka bayar dan masalah ini membebani pengeluaran rutin mereka.

4. Gangguan, selama *work from home* banyak karyawan merasakan gangguan teknis dan sosial seperti gangguan keluarga dan kecepatan internet yang lambat atau pembatasan daya listrik sehingga mereka sering kehilangan fokus dan memilih untuk menunda pekerjaan sampai mereka menemukan kembali semangat kerja dan mengurangi gangguan untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.
5. Komunikasi terbatas, fenomena *work from home* sebagai upaya untuk mencegah covid-19 di Indonesia umumnya memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, tetapi yang paling sering dirasakan oleh karyawan adalah hambatan komunikasi baik dengan kolega maupun manager. Terbatasnya komunikasi sering disebabkan oleh masalah teknis seperti gangguan jaringan internet sehingga mereka mengalami kesulitan mengirim data kerja dan informasi satu sama lain dan merasakan perbedaan dari aspek psikologis dimana sebelum wabah covid-19.

f. Indikator Work From Home

Menurut (Timbal dan Mustabsat 2686-5661:2016) dalam Farreell Kathleen (2017), terdapat indikator dari *work from home* diantaranya adalah :

1. Lingkungan kerja fleksibel

Lingkungan kerja yang memberikan pegawai kesempatan untuk memilih sendiri terkait dengan bagaimana, kapan, dan dimana pegawai terlibat dalam tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

2. Gangguan stress

Gangguan stress dapat disebabkan oleh stimulus yang berubah menjadi berat dan berkepanjangan sehingga seseorang sulit menghadapinya dan biasanya muncul karena permasalahan hidup dan gangguan sehari-hari.

3. Kedekatan dengan keluarga

Peranan keluarga penting bagi seseorang untuk mendukung segala aktivitas dengan kegiatannya.

4. Kesehatan dan keseimbangan kerja

Menjaga kesehatan dan keseimbangan kerja bagi seseorang adalah suatu hal yang penting dan harus diperhatikan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal.

5. Waktu perjalanan

Waktu perjalanan adalah waktu yang diperlukan untuk menempuh jarak tertentu.

6. Kreativitas dan produktivitas tinggi

Kreativitas diperlukan untuk selalu memberikan ide dalam pemecahan masalah.

Ada tiga dimensi penerapan atau terwujudny *awork from home* yang dikemukakan oleh (Gadecki et al.,2621-2331:2018) yaitu:

- a. Ruang : transformasi ruang pribadi rumah (sebagai tempat realisasi kesukaan dan mengekspresikan diri) kedalam ruang publik semu.
- b. Waktu: penggunaan ruang pribadi oleh ruang kerja yang mengarah kepada tabrakan dua yang berbeda system waktu. Waktu siklik (pekerjaan rumah tangga) dan waktu linier (tugas professional), yang tumpang tindih.
- c. Peran sosial: narasi tentang diri sendiri sebagai pekerja dari rumah, sebuah peran dan posisi *telework* yang konstan dilakukan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Suatu instansi atau organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi atau organisasi. Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara pegawai dan atasannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis instansi atau organisasi yang dikelola. Kinerja suatu instansi atau organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila sumberdaya memiliki motivasi tinggi, kreatif dan mampu mengembangkan inovasi, kinerjanya akan semakin baik. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.

Di dalam mewujudkan target yang diinginkan karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi agar keberhasilan dapat diraih. Pada intinya motivasi dijadikan salah satu solusi untuk mencapai tujuan. Motivasi juga bias menjadi penentu keberhasilan. Organisasi tanpa adanya motivasi, maka tujuan ataupun target tidak akan tercapai. Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi atau instansi. (Yuniarsih&Suwatno 2013:115) menegaskan bahwa ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, dan hubungan kerja yang harmonis. Kinerja karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Masalah tinggi rendahnya kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hal-hal yang mempengaruhinya,

salah satunya seperti gaya kepemimpinan pemimpinnya. Karena tanpa gaya kepemimpinan yang efektif akan sulit mewujudkan tercapainya kinerja karyawan yang tinggi yang tentu diharapkan oleh semua perusahaan. PT. Andaru Persada Mandiri dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang trampil dan kompeten sehingga mampu mengerjakan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya termasuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada perusahaan. Oleh karenanya, PT. Andaru Persada Mandiri membutuhkan seorang direktur utama untuk mengelola dan mengarahkan karyawan yang tersedia ke arah tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang direktur utama dalam menerapkan suatu model gaya kepemimpinan dalam mengelola karyawan dan perusahaannya. Gaya kepemimpinan yang digunakan direktur utama dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi lingkungan internal perusahaan terutama bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan yang ada pada seorang direktur utama sangat berpengaruh dalam penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawannya. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan direktur utama dapat diterima dengan baik oleh semua pihak dan dapat berjalan dengan seefektif mungkin, maka para karyawan pun tentu akan berupaya melaksanakan peran dan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh direktur utama secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan yang signifikan bagi PT. Andaru Persada Mandiri agar mampu bertahan dan bersaing dalam industry perekonomian Indonesia.

Menurut (KasmirPusparini,1897-1905:2018) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang

dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam (Mangkunegara, 67:2015) Kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor Individual yang terdiri dari: Kemampuan, Latar belakang, Demografi
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari: Persepsi, Attitude, Personality, Pembelajaran, Motivasi
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari: Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur, Job Design.

Adapun tolak ukur dalam menilai kinerja menurut para ahli dengan sudut pandang yang berbeda, sebagai berikut: Menurut Sudarmanto dalam (Kurniawati, 57:2017) terdapat 4 dimensi kinerja yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja pada level individu yaitu:

1. Kualitas. Meliputi tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Kuantitas. Jumlah pekerja yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja meliputi tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam (Ginting, 187-1905:2018) Adapun dimensi kinerja, sebagai berikut:

1. Kualitas setiap karyawan memiliki tugas masing-masing. Sebagai seorang karyawan, hal pertama yang dinilai dalam kinerja adalah bagaimana kualitas pekerjaan yang

dihasilkan.

2. Kuantitas Salah satu aspek dalam kinerja adalah seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu/Timeliness aspek ini melihat seberapa singkat waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Semakin sedikit waktu yang digunakan, tentu semakin baik untuk penilaian yang diperoleh.
4. Efektivitas Biaya/Cost effectiveness efektivitas adalah penggunaan dana, seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja. Salah satu yang menjadi aspek adalah seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja.
5. Kebutuhan akan supervisor salah satu yang menjadi dasar penentu aspek dalam kinerja adalah seberapa mandiri dalam bekerja. Semakin minim memperoleh bantuan dari orang lain, khususnya atasan, maka akan menjadi pertimbangan diri sendiri.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam priansa (2017:50) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variable individu, variable psikologis dan variable organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan fisik ataupun mental. Latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman.

Demografi, terkait umur, asal-usul, dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Marthis dan Jackson dalam (Ansory, Al Fadjar dan Indrasari, 212:2018) yaitu:

1. Kemampuan mereka

Kemampuan ini di tentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan mengawasi serta keterampilan dalam teknik.

2. Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya dapat menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya dapat menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

3. Dukungan

Dukungan yang diterima dan didapat dari pimpinan perusahaan meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.

4. Hubungan karyawan dengan perusahaan

Hubungan karyawan dengan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

5. Keberadaan pekerjaan

Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan meliputi tekanan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Riani dalam (Hidayat 145:2018) factor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi tiga yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmanto dalam (Kurniawati. 80:2017) terdapat lima indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi yaitu, suatu tujuan tertentu akhirnya tercapai berarti kegiatan yang dilakukan efektif, tetapi apabila melakukan kegiatan yang tidak dicari atau tidak ada tujuannya walaupun hasilnya memuaskan maka kegiatan tersebut tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang) yaitu, perintah anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin yaitu, mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja berarti kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
4. Inisiatif yaitu, kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
5. Lingkungan kerja yaitu, lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik

d. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Sunyoto, 44:2013) “Gaya Kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh pada baik atau tidaknya dalam pengembangan sumber daya manusia untuk waktu yang akan mendatang. Seorang pemimpin yang baik harus benar-benar mengerti lingkungan sekitarnya, termasuk di dalamnya apa yang diperlukan oleh para karyawan, agar mereka terinovasi untuk lebih giat bekerja. Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengguna pengaruh dan bahwa semua berhubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Pentingnya menjadi agen bagi perubahan mampu mempengaruhi kinerja pengikutnya dan memusatkan pencapaian tujuan.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan di ukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Sutrisno172:2016) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.” Menurut (Mangkunegara 67:2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut (Fahmi 188:2017) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Menurut (Torang 74:2014) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan kearah yang benar atau hanya berjalan di tempat saja.

Menurut (Edison176:2016) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profitoriented dan nonprofitorientet yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut pendapat lain, (Simamora 339:2015) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

e. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka merupakan tentang penelitian terdahulu yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan. Penelitian terdahulu yang menjadi tujuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Table 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Indikator	Hasil Penelitian
1	Hendrawan 2010	Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi "Artha-Karya" Kota Malang adalah Delegasi
2	Melly Cahyani dan Roy Setiawan 2014	Analisa Kepemimpinan Situasional Pada CV Inti Karya Utama	Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa supervisor memiliki gaya participating dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi, meskipun tidak cocok antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapannya, namun efektifitas pemimpin dinilai tinggi. Gaya sekunder supervisor adalah selling dan tingkat adaptibilitasnya adalah menengah sehingga sipervisor memiliki kecenderungan banyak menggunakan gaya primernya yaitu participating dan sulit berganti ke gaya sekunder yaitu selling
3	Hidayati,S., dkk, 2015	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Studi Pada Karyawan Divisi Tower & Approach Terminal (TWR&APP-TMA) AirNav Indonesia Kantor Cabang Aero Traffic Control Soekarno Hatta	Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Variabel gaya kepemimpinan situasional diantaranya gaya instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikan $t < 0.05$. variabel gaya Instruksi, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan $t > 0.05$. Variabel

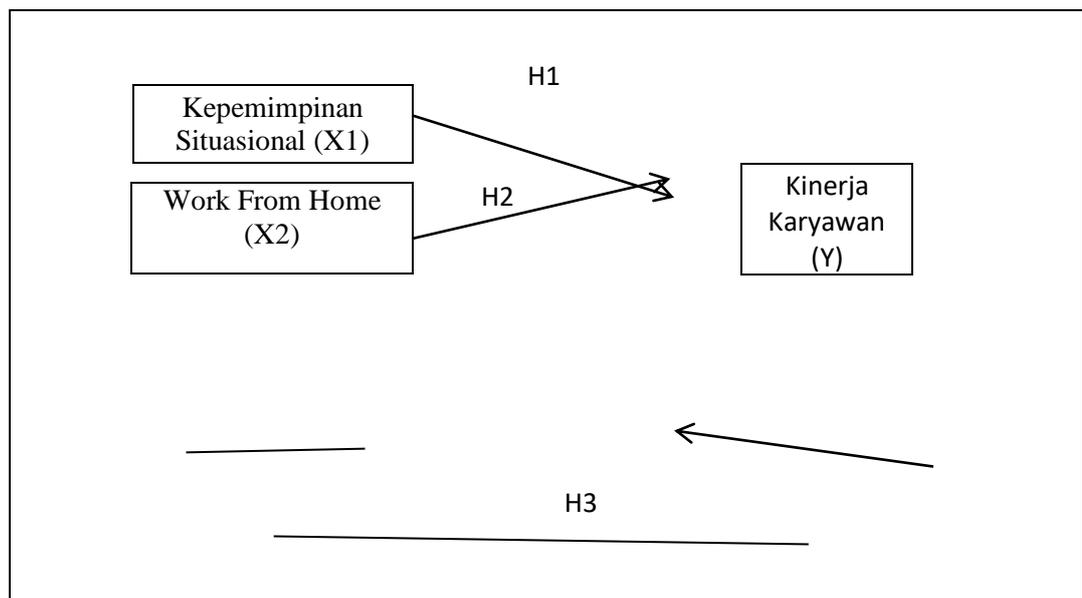
4	Ibriati Kartika Alimuddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Maros	Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid 19, Studi Kasus Pada Bank BTN	Work From Home, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis melalui pembahasan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa WFH berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid 19 dengan melihat Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa WFH berpengaruh positif (0,345) dan signifikan (0,000) terhadap Kinerja. Dalam kaitannya dengan hubungan antar variabel, peneliti menggunakan bantuan software SPSS dimana telah dikumpulkan data sebelumnya dan pengujian dilakukan setelah itu. Berdasarkan hal tersebut maka dapat diambil kesimpulan yaitu work from home (WFH) atau bekerja di rumah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan Bank BTN.
5	Dicki Jhosp Sinaga, Mitro Subroto 1, Februari 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Petugas	Gaya Kepemimpinan Situasional Kinerja Petugas	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka penulis menyimpulkan Gaya kepemimpinan situasional adalah sikap-sikap tindakan konsisten yang dikerjakan seseorang ketika bekerja dengan menggunakan orang lain atau bawahan seperti yang di persepsikan atau di inginkan seseorang tersebut. Perilaku yang berorientasi pada tugas, perilaku hubungan atau kombinasi keduanya Merupakan Pola umum yang biasanya terlibat di dalam pekerjaan.
6	P. Hellen Wijaya, Christina Catur Widayati, dan Chichi Rahmayanti Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, Universitas Mercu Buana	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT CIMB Niaga Cabang Kuningan Plaza. Apabila gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan

7	Irpan 1, Muhammad Ali Adriansyah 2, Arwin Sanjaya 31,2,3 Department of Psychology, Faculty of Social and Political Sciences University of Mulawarman, Samarinda	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Situasional, Keadilan Interaksional, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur. 2. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di Kabupaten Kutai Timur. 3. terdapat pengaruh antara keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT X bagian penanaman bibit di kabupaten timur
8	Rouliamartha Gabriella Tambunan (2021)	Pengaruh work From Home dan Komitmen dengan penerapan Teknologi Informasi sebagai variabel Moderasi terhadap kinerja pegawai FMIPA USU	Work From Home, Kinerja Karyawan	Work from home berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, work from home tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui penerapan teknologi informasi, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penerapan teknologi informasi.
9	Bintang Narapati Indra Lubis, Kardinah Indriana Meutia, Endah Prewesti Ningrum (2021)	Produktivitas kinerja pegawai yang di pengaruhi oleh Work From Home (WFH) dan lingkungan kerja selama pandemi	Work From Home, Lingkungan Kerja, Produktivitas Pegawai	Variabel bebas Work from home (WFH) atau (X1) maupun lingkungan kerja (X2) berpengaruh terhadap variabel produktivitas pegawai pemerintah daerah kota bekasi
10	Dewi E.M Sormin, Ronation Afriani Lumban Tobing, Fenny Krisna Marpaung (2021)	Pengaruh WFH (Work from home), stres kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di badan penelitian dan pengembangan kota medan selama masa pandemi Covid-19	Work From Home, Stres Kerja, kinerja Pegawai	Selama pandemi covid-19 WFH signifikan, tetapi stres kerja dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan table 2 di atas dari beberapa penelitian terdahulu yang didapatkan, terdapat perbedaan pada bagian objek penelitian, waktu penelitian, lokasi serta metode penelitian yang dipakai.

f. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana Teori berhubungan dengan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang signifikan. Kerangka kerja yang baik secara teoritis akan menjelaskan hubungan antara variable bebas dan variable terkait (Sugiyono, 60:2016). Adapun kerangka pikir penelitian dapat disajikan pada gambar 2 berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X_1 : Kepemimpinan Situasional

X_2 : Work From Home

Y : Kinerja Karyawan

H1 : Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Work From Home Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Kepemimpinan Situasional dan Work From Home Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional, dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut.

g. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1) Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan

Menurut (Sedarmayanti 978-602-61242-3-4,2011) ada empat dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yaitu:

a. Telling / memberitahukan. Dengan indikator:

- (i) Pimpinan mampu member perintah kerja dengan jelas;
- (ii) Pimpinan selalu member pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

b. Selling / menjajakan. Dengan indikator:

- (i) Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat;
- (ii) Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Participating / mengikut sertakan. Dengan indikator:

- (i) Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan;
- (ii) Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

d. Delegating / wewenang. Dengan indikator:

- (i) Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Pengaruh work from home terhadap kinerja karyawan

Menurut (Mardianah et al., 21:2020) mengenai studi empiris dampak kebijakan work from home (WFH) dan dukungan top management terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa work from home berpengaruh signifikan terhadap dukungan atasan, work from home berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan dukungan atasan tidak dapat memediasi hubungan antara pekerjaan. Disisi lain penelitian (Prawirosentono 87:2015), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Dari pendapat tersebut dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang (karyawan) di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang di tentukan oleh masing-masing perusahaan atau organisasi.