



WORK FROM HOME, PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN DALAM ERA KERJA HYBRID DI INDONESIA

Dede Mohamad Dewantara¹, Sitti Rakhman²

¹ Lead Insurance Brokers; 17th Floor, Ad Premier Office Park, Jl. TB Simatupang No.5, Jakarta 12550, (021) 22708980; email: info@leadbrokers-id.com

² STMA Trisakti; Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 85, Jakarta 13210, (021)4893931; e-mail: sekretariat@stma-trisakti.ac.id

* Korespondensi: e-mail: dede.dewantara@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh intensitas *Work From Home* (WFH) terhadap kinerja karyawan, dengan menekankan peran mediasi perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja berdasarkan kerangka *Self-Determination Theory* (SDT). Pendekatan kuantitatif digunakan melalui survei *longitudinal* terhadap 600 karyawan sektor publik dan swasta di Jakarta, Bandung, dan Yogyakarta. Instrumen meliputi skala intensitas WFH, persepsi gaya kepemimpinan (*need-supportive*, *controlling*, *laissez-faire*), motivasi kerja (intrinsik, ekstrinsik, amotivasi), serta kinerja individu (profisiensi, adaptabilitas, proaktivitas). Analisis dilakukan menggunakan *Bayesian Structural Equation Modeling*. Hasil menunjukkan WFH berkorelasi positif dengan kepemimpinan yang mendukung kebutuhan psikologis dan negatif dengan gaya kontrol. Kepemimpinan yang mendukung kebutuhan meningkatkan motivasi intrinsik, yang mendorong adaptabilitas dan proaktivitas. Sebaliknya, gaya kontrol dan *laissez-faire* meningkatkan motivasi ekstrinsik dan amotivasi, yang berdampak lemah atau negatif terhadap profisiensi. Penelitian ini terbatas pada tiga kota besar dan menggunakan data persepsi karyawan, sehingga rentan terhadap bias *self-report*. Studi lanjutan disarankan menggunakan pendekatan *mixed-method* atau eksperimen lintas budaya. Temuan ini memberikan panduan bagi praktisi HR untuk merancang kebijakan WFH yang efektif, termasuk pelatihan kepemimpinan berbasis SDT guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam menghadapi transformasi kerja digital.

Kata Kunci : Kerja dari Rumah (WFH), Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Teori Penentuan Diri (SDT) dan Kinerja Karyawan

Abstract: This study examined the impact of *Work From Home* (WFH) intensity on employee performance, highlighting the mediating role of leadership behavior and work motivation within the *Self-Determination Theory* (SDT) framework. A quantitative longitudinal survey was conducted among 600 employees from public and private sectors in Jakarta, Bandung, and Yogyakarta. The research employed validated scales to measure WFH intensity, leadership style (*need-supportive*, *controlling*, *laissez-faire*), work motivation (*intrinsic*, *extrinsic*, *amotivation*), and individual performance (*proficiency*, *adaptability*, *proactivity*). Data analysis used *Bayesian Structural Equation Modeling*. Findings revealed that WFH positively correlated with *need-supportive* leadership and negatively with *controlling* leadership. *Need-supportive* leadership fostered intrinsic motivation, which enhanced adaptability and proactivity. In contrast, *controlling* and *laissez-faire* styles increased extrinsic motivation and amotivation, which showed weak or negative effects on proficiency. The study was limited to three urban centers and relied on self-reported data, which may introduce bias. Future research could adopt *mixed-methods* or *cross-cultural* designs. These findings offer practical insights for human resource professionals and managers in crafting effective WFH policies, including SDT-based leadership development to strengthen intrinsic motivation and performance. The study contributes to expanding SDT applications in Indonesia's remote work context and integrates paternalistic and participative leadership styles to inform theory, practice, and policy in navigating digital work transformation..

Keywords: *Work From Home* (WFH), Leadership Behavior, Work Motivation, *Self-Determination Theory* (SDT) and Employee Performance



1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia sejak awal 2020 menjadi katalisator utama perubahan pola kerja global. Salah satu transformasi paling signifikan adalah meningkatnya praktek *Work From Home* (WFH) atau kerja jarak jauh. Sebelum pandemi, WFH hanya diterapkan secara terbatas di sektor teknologi dan perusahaan multinasional dengan infrastruktur digital yang memadai. Namun, pembatasan sosial berskala besar memaksa jutaan pekerja di seluruh dunia untuk bekerja dari rumah, menjadikan WFH sebagai norma baru dalam dunia kerja. Banyak organisasi global kini menilai WFH sebagai bagian dari strategi transformasi *digital*, efisiensi biaya, dan keberlanjutan. Meski demikian, fenomena ini juga menimbulkan tantangan baru, terutama terkait kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

Indonesia sebagai negara berkembang dengan populasi pekerja yang besar turut mengalami lonjakan adopsi WFH. Pada masa pandemi, kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) mendorong perusahaan di berbagai sektor untuk menerapkan sistem kerja jarak jauh. Perusahaan konsultan, periklanan dan layanan profesional mengadopsi WFH untuk menjaga kelangsungan operasional. *Broker* dan perusahaan asuransi mulai mengintegrasikan sistem *digital* untuk klaim, *underwriting* dan layanan pelanggan, sehingga memungkinkan pegawai bekerja dari rumah. Bank besar seperti BCA, Mandiri dan BRI menerapkan sistem *hybrid*, terutama untuk fungsi *non-frontline* seperti *IT*, *HR* dan *risk management*. *Startup* dan *unicorn* Indonesia seperti Gojek, Tokopedia dan Traveloka menjadi pionir penerapan WFH berkat dukungan infrastruktur *digital* yang kuat.

Meskipun adopsi WFH semakin meluas, kesiapan antar sektor masih berbeda. Perusahaan dengan infrastruktur digital matang lebih mudah beradaptasi, sementara sektor tradisional menghadapi kendala teknologi, budaya kerja dan regulasi. Salah satu isu utama dalam penerapan WFH adalah dampaknya terhadap kinerja karyawan. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa WFH meningkatkan produktivitas karena memberikan fleksibilitas dan mengurangi waktu perjalanan. Namun, penelitian lain menyoroti risiko penurunan kinerja akibat isolasi sosial, berkurangnya koordinasi tim dan meningkatnya beban psikologis. Di Indonesia, perdebatan ini semakin relevan karena budaya kerja masih sangat bergantung pada interaksi tatap muka dan hierarki kepemimpinan yang kuat. Pertanyaan mendasar pun muncul: apakah WFH benar-benar meningkatkan kinerja karyawan atau justru menurunkan efektivitas kerja?



Walaupun banyak penelitian internasional membahas WFH, studi yang secara khusus mengaitkan WFH dengan motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan di Indonesia masih terbatas. Sebagian besar penelitian lokal hanya menyoroti aspek teknis seperti penggunaan teknologi digital atau aspek psikologis umum seperti stres kerja. Belum banyak penelitian yang secara sistematis menjelaskan bagaimana WFH memengaruhi motivasi kerja melalui perilaku kepemimpinan, padahal kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mengarahkan, mendukung dan memotivasi karyawan dalam konteks kerja jarak jauh. Kekosongan penelitian ini menjadi peluang untuk memberikan kontribusi akademik yang signifikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara WFH, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Secara khusus, penelitian ini mengkaji bagaimana intensitas WFH memengaruhi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan, menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja berdasarkan kerangka *Self-Determination Theory* (SDT)[1] [2], menganalisis bagaimana motivasi berperan dalam meningkatkan dimensi kinerja individu seperti profisiensi, adaptabilitas dan proaktivitas, serta memberikan pemahaman komprehensif tentang peran mediasi kepemimpinan dan motivasi dalam menjelaskan dampak WFH terhadap kinerja.

Kontribusi penelitian ini diharapkan mencakup tiga aspek utama. Pertama, kontribusi teoritis berupa perluasan penerapan SDT dalam konteks WFH di Indonesia, penjelasan mekanisme psikologis dan kepemimpinan yang memengaruhi kinerja dalam sistem kerja jarak jauh, serta integrasi konsep kepemimpinan partisipatif dan paternalistik dalam kerangka SDT untuk menghasilkan model teoritis yang relevan dengan konteks Asia Tenggara. Kedua, kontribusi praktis berupa panduan bagi praktisi HR dan manajemen dalam merancang kebijakan WFH yang efektif, dengan penekanan pada pentingnya kepemimpinan yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan, serta rekomendasi program pelatihan kepemimpinan berbasis SDT untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja dalam sistem kerja *hybrid*. Ketiga, kontribusi kebijakan berupa masukan bagi regulator dan pembuat kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia, khususnya Kementerian Ketenagakerjaan, OJK dan BUMN, untuk mendukung perumusan regulasi kerja fleksibel yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan pekerja, sekaligus menawarkan perspektif berbasis nilai Islam seperti solidaritas, etika dan keadilan sebagai landasan kepemimpinan humanis dalam kebijakan ketenagakerjaan.



Dalam kaidah **Tinjauan Pustaka**. *Work From Home* (WFH) atau kerja dari rumah merupakan bentuk pengaturan kerja di mana karyawan melaksanakan tugas di luar kantor dengan dukungan teknologi komunikasi dan informasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada 1970-an dengan istilah telecommuting sebagai solusi untuk mengurangi kemacetan dan polusi (Nilles, 1975), namun baru menjadi fenomena global setelah pandemi Covid-19 memaksa jutaan pekerja beralih ke sistem kerja jarak jauh. Sejak saat itu, WFH tidak lagi dipandang sebagai solusi darurat, melainkan bagian dari strategi jangka panjang organisasi. Laporan *McKinsey* tahun 2024 menunjukkan bahwa lebih dari separuh perusahaan multinasional mempertahankan sistem *hybrid*[12], sementara *Eurostat* tahun 2025 mencatat peningkatan pekerja remote di Eropa dari 10 persen pada 2019 menjadi 42 persen pada 2024[10]. Di Amerika Serikat, survei *Gallup* tahun 2023 melaporkan bahwa 60 persen pekerja kantoran masih menjalankan sistem *hybrid*[11].

Dampak positif WFH terhadap kepemimpinan dan kinerja terlihat dalam fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja dan penghematan biaya. Fleksibilitas memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan jam kerja dengan kebutuhan pribadi, yang dalam sektor publik memungkinkan pegawai birokrasi mengatur waktu kerja lebih efisien, sementara di sektor swasta, khususnya startup, fleksibilitas mendorong inovasi dan proaktivitas. Keseimbangan kehidupan kerja lebih mudah dicapai karena karyawan dapat mendampingi keluarga sekaligus menyelesaikan pekerjaan dan kesehatan mental lebih terjaga ketika pemimpin memberi ruang komunikasi terbuka. Penghematan biaya juga signifikan, baik bagi instansi pemerintah yang mengurangi biaya operasional maupun bagi perusahaan swasta yang mengalihkan anggaran ke investasi digital untuk meningkatkan kompetensi tim.

Namun, WFH juga membawa dampak negatif. Isolasi sosial muncul akibat berkurangnya interaksi tatap muka, *burnout* terjadi karena batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur dan koordinasi tim menjadi lebih sulit tanpa kehadiran fisik. Studi di Indonesia memperlihatkan variasi dampak ini. Otoritas Jasa Keuangan pada 2022 menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja di sektor jasa keuangan[19], di mana kepemimpinan yang mendukung kebutuhan terbukti lebih efektif menjaga motivasi intrinsik pegawai. BUMN besar seperti Telkom dan Pertamina mengadopsi sistem *hybrid*[20], namun budaya paternalistik membuat *controlling leadership* lebih dominan dan menimbulkan *burnout*, sementara gaya partisipatif mulai meningkatkan keterhubungan tim. *Startup* dan *unicorn* seperti Gojek, Tokopedia dan Traveloka menjadi pionir penerapan WFH[21] berkat dukungan infrastruktur



digital yang kuat, dengan kepemimpinan partisipatif yang mendorong motivasi intrinsik dan inovasi.

Kerangka *Self-Determination Theory* (SDT) menjadi relevan dalam menjelaskan motivasi kerja dalam konteks WFH[1]. SDT menekankan Tiga Kebutuhan Psikologis dasar (Deci & Ryan, 1985; 2017) [1], yaitu otonomi, kompetensi dan keterhubungan. Otonomi lebih mudah terpenuhi karena fleksibilitas kerja jarak jauh, meski dalam sektor publik sering terbatas oleh regulasi birokrasi. Kompetensi dapat terganggu oleh keterbatasan teknologi, sehingga pemimpin perlu memberi dukungan berupa pelatihan digital dan umpan balik konstruktif. Keterhubungan berisiko melemah karena berkurangnya interaksi tatap muka, namun dapat dijaga melalui komunikasi daring yang aktif. Dari SDT tercipta Motivasi yang terbagi menjadi Motivasi yang Intrinsik, Ekstrinsik dan Amotivasi [4]. Motivasi intrinsik meningkat ketika pemimpin mendukung otonomi dan kompetensi, motivasi ekstrinsik lebih dominan dalam kepemimpinan yang mengontrol, sementara amotivasi muncul ketika kepemimpinan bersifat *laissez-faire*.

Perilaku kepemimpinan menjadi faktor penentu apakah WFH akan meningkatkan motivasi dan kinerja atau justru menurunkannya. Kepemimpinan yang mendukung kebutuhan ditandai dengan pemberian kebebasan, umpan balik membangun dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan yang mengontrol ditandai dengan monitoring berlebihan dan instruksi kaku, sedangkan kepemimpinan *laissez-faire* ditandai dengan ketiadaan arahan dan dukungan. Budaya kepemimpinan di Indonesia secara historis paternalistik, namun tren modern menunjukkan pergeseran ke gaya partisipatif, terutama di perusahaan multinasional dan startup.

Kinerja Karyawan dalam Konteks WFH membahas adanya 3 (tiga) Dimensi Kinerja individu yang mengacu kepada Griffin, Neal dan Parker (2007) [5], tiga dimensi utama tersebut adalah profisiensi, adaptabilitas dan proaktivitas. Profisiensi bergantung pada kepemimpinan yang mampu memberikan arahan jelas dan dukungan teknologi. Adaptabilitas menjadi penting karena WFH menuntut penyesuaian terhadap perubahan sistem komunikasi dan kebijakan organisasi. Proaktivitas menjadi kunci untuk mengatasi keterbatasan interaksi tatap muka dan menjaga produktivitas tim. Adaptabilitas dan proaktivitas hanya dapat berkembang jika kepemimpinan bersifat *need-supportive*, yang mendukung otonomi, kompetensi dan keterhubungan.



Dengan demikian, tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa WFH adalah fenomena global dengan dampak positif dan negatif yang kompleks. SDT memberikan kerangka teoritis yang kuat untuk memahami motivasi dalam WFH, sementara perilaku kepemimpinan menjadi variabel kunci yang menentukan apakah sistem kerja jarak jauh akan menghasilkan kinerja yang adaptif dan proaktif atau justru menurunkan profisiensi. Dalam konteks Indonesia, pergeseran dari kepemimpinan paternalistik ke partisipatif menjadi tantangan sekaligus peluang untuk memastikan WFH dapat menjadi paradigma kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Tabel 1. Perbandingan Studi Internasional vs Lokal

Aspek	Studi Internasional	Studi Indonesia
Definisi WFH	Telecommuting sejak 1970-an (Nilles, 1975)	WFH populer sejak pandemi Covid-19
Tren Global	Eurostat (2025): 42% pekerja remote	BPS (2023): 35% pekerja hybrid di kota besar [23].
Dampak Positif	Fleksibilitas, work-life balance, efisiensi biaya	Fleksibilitas, digitalisasi layanan (OJK, Telkom)
Dampak Negatif	Isolasi sosial, burnout, koordinasi sulit	Infrastruktur terbatas, budaya paternalistik
Kepemimpinan	Partisipatif, empowering leadership (Hill & Bartol, 2016) [16]	Paternalistik dominan, mulai bergeser ke partisipatif
Kinerja	Adaptabilitas & proaktivitas penting (Griffin et al., 2007) [15]	Profisiensi stabil, adaptabilitas & proaktivitas masih berkembang

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *longitudinal survey*, di mana pengumpulan data dilakukan secara berulang dalam periode tertentu untuk menangkap dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu. Desain ini dipilih karena fenomena *Work From Home* (WFH) tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang seiring kebijakan organisasi, perilaku kepemimpinan, serta motivasi karyawan yang senantiasa berubah.

Partisipan penelitian terdiri dari karyawan sektor publik dan swasta di tiga kota besar Indonesia, yaitu Jakarta, Bandung dan Yogyakarta, dengan jumlah total 600 responden yang masing-masing kota diwakili oleh 200 responden. Distribusi sektor menunjukkan 40 persen berasal dari sektor publik (240 responden) dan 60 persen dari sektor swasta (360 responden). Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling*, dengan stratifikasi berdasarkan sektor dan kota, sehingga hasil penelitian mampu merepresentasikan variasi konteks organisasi. Kriteria inklusi ditetapkan secara ketat, meliputi karyawan yang bekerja minimal 50 persen waktunya dari rumah, tidak mengalami perpindahan pekerjaan atau atasan selama periode penelitian, serta memiliki pengalaman kerja sekurang-kurangnya satu tahun.

Berikut ini adalah Instrumen Penelitian menggunakan skala *Likert* (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Tabel 2. Penelitian skala *Likert*

Variabel	Instrumen	Skala <i>Likert</i>	Jumlah Item	Contoh Item	Sumber
Intensitas WFH	Skala proporsi jam kerja dari rumah	1–5	5	“Berapa jam per minggu Anda bekerja dari rumah?”	Gajendran & Harrison (2007) [6]
Kepemimpinan	<i>Need-supportive, controlling, laissez-faire leadership scale</i>	1–5	20	“Atasan saya memberi kebebasan dalam mengambil keputusan.”	Deci, Olafsen, & Ryan (2017) [2]
Motivasi Kerja	<i>Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)</i>	1–7	19	“Saya bekerja karena saya menikmati pekerjaan ini.”	Gagné et al. (2015) [4]
Kinerja Individu	<i>Work Role Performance Scale</i>	1–5	9	“Saya berinisiatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas.”	Griffin, Neal, & Parker (2007) [5]

Adapun Distribusi Partisipannya dilakukan berdasarkan kategori usia, *gender* dan sektor usaha:

Distribusi Partisipan Penelitian

- Usia < 35 tahun :  45%
- Usia 35–50 tahun :  35%
- Usia > 50 tahun :  20%

Gender:

- Pria :  55%
- Wanita :  45%

Sektor:

- Publik :  40%
- Swasta :  60%

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Bayesian estimation*. Pemilihan *Bayesian SEM* dibandingkan SEM klasik didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, *Bayesian SEM* lebih *robust* terhadap ukuran sampel yang relatif kecil, sehingga 600 responden dianggap memadai untuk menghasilkan estimasi yang stabil. Kedua, pendekatan ini tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat, berbeda dengan SEM klasik yang lebih ketat dalam asumsi distribusi. Ketiga, *Bayesian estimation* memungkinkan penggunaan *prior* informasi untuk memperkuat estimasi *parameter*, sehingga hasil analisis lebih fleksibel dan adaptif terhadap konteks penelitian. Keempat, *Bayesian SEM* lebih unggul dalam menangani model kompleks dengan banyak variabel laten dan jalur mediasi, yang sesuai dengan kerangka penelitian ini yang melibatkan hubungan antara WFH, kepemimpinan, motivasi dan kinerja.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih akurat dan komprehensif mengenai mekanisme hubungan antar variabel, sekaligus memperkuat validitas temuan dalam konteks kerja jarak jauh di Indonesia.

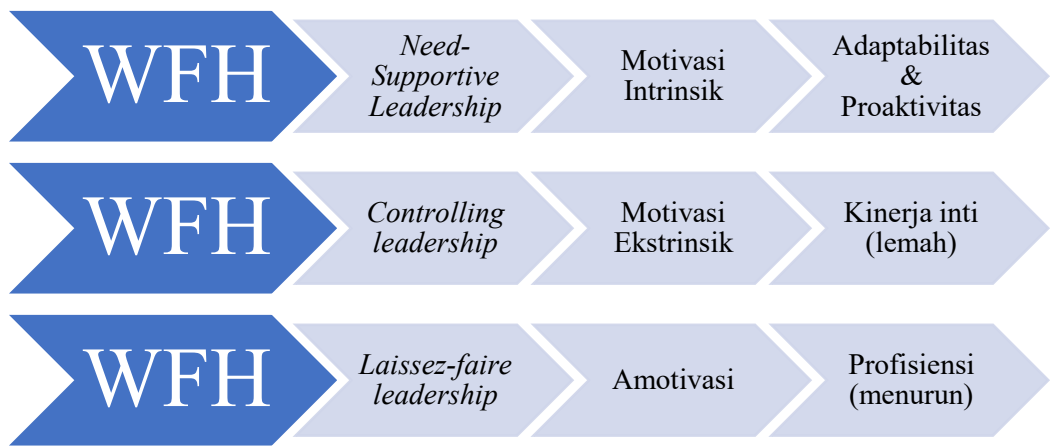


3. Hasil Penelitian dan Diskusi

Hasil Analisis data menunjukkan bahwa intensitas *Work From Home* (WFH) memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan. Semakin tinggi intensitas WFH, semakin kuat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan yang mendukung kebutuhan. Karyawan yang lebih sering bekerja dari rumah melaporkan bahwa atasan mereka memberikan dukungan otonomi, umpan balik yang membangun, serta perhatian terhadap kesejahteraan. Sebaliknya, WFH menurunkan persepsi terhadap kepemimpinan yang mengontrol. Monitoring berlebihan dan instruksi kaku cenderung berkurang dalam konteks kerja jarak jauh, karena pemimpin lebih mengandalkan kepercayaan dan hasil kerja dibandingkan pengawasan fisik.

Hasil SEM dengan kerangka *Self-Determination Theory* (SDT) menunjukkan hubungan yang konsisten antara Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, seperti terlihat pada tabel.

Tabel 3. Tabel hasil SEM (*Structural Equation Modeling*)



Visualisasi ini menunjukkan jalur mediasi kepemimpinan dan motivasi dalam menjelaskan hubungan antara WFH dan kinerja karyawan.

Analisis multi-group memperlihatkan adanya perbedaan antar sektor publik dan swasta. Karyawan sektor swasta melaporkan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi dibandingkan sektor publik, sementara sektor publik menunjukkan kecenderungan lebih besar terhadap kepemimpinan yang mengontrol, terutama karena struktur birokrasi yang hierarkis. Perbedaan juga terlihat pada gender, di mana karyawan perempuan lebih sensitif terhadap kepemimpinan yang mendukung kebutuhan, khususnya dalam aspek keterhubungan, sedangkan karyawan laki-laki menunjukkan motivasi ekstrinsik lebih tinggi dalam konteks kepemimpinan yang mengontrol.



Perbedaan usia menambah dimensi menarik dalam hasil penelitian. Karyawan muda di bawah 35 tahun lebih responsif terhadap dukungan otonomi dan menunjukkan tingkat proaktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan senior di atas 50 tahun lebih stabil dalam profisiensi, namun lebih rentan terhadap amotivasi ketika kepemimpinan bersifat *laissez-faire*. Temuan ini menegaskan bahwa faktor demografis turut memengaruhi bagaimana karyawan merespons gaya kepemimpinan dalam konteks WFH.

Diskusi terhadap Hasil penelitian ini menegaskan relevansi *Self-Determination Theory* (SDT) dalam menjelaskan mekanisme motivasi kerja pada konteks *Work From Home* (WFH). SDT menekankan tiga kebutuhan psikologis utama, yaitu otonomi, kompetensi dan keterhubungan. Intensitas WFH memberi ruang lebih besar bagi karyawan untuk mengatur ritme kerja, memilih cara menyelesaikan tugas dan menyeimbangkan kehidupan pribadi. Ketika kepemimpinan memberi kebebasan, motivasi intrinsik meningkat secara signifikan. Karyawan yang memperoleh umpan balik konstruktif dari pemimpin merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas, sehingga adaptabilitas dan proaktivitas berkembang. Walaupun WFH berpotensi mengurangi interaksi sosial, kepemimpinan yang peduli dan membangun hubungan emosional tetap mampu menjaga rasa keterhubungan. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi SDT bahwa kepemimpinan yang mendukung kebutuhan psikologis adalah kunci dalam menjaga motivasi dan kinerja karyawan dalam sistem kerja jarak jauh.

Penelitian juga menunjukkan bahwa WFH bukanlah determinan tunggal produktivitas. Dampaknya sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepemimpinan yang mendukung kebutuhan (*Need-Supportive Leadership*) terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, adaptabilitas dan proaktivitas. Sebaliknya, kepemimpinan yang mengontrol (*Controlling leadership*) cenderung mendorong motivasi ekstrinsik, namun kontribusinya terhadap kinerja inti relatif lemah. Sementara itu, kepemimpinan *laissez-faire* (*Laissez-faire leadership*) justru meningkatkan amotivasi yang berdampak negatif terhadap profisiensi. Artinya, WFH dapat menjadi peluang atau ancaman tergantung pada bagaimana pemimpin berperan dalam mengarahkan tim.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi melatih pemimpin agar mampu mendukung otonomi, kompetensi dan keterhubungan sesuai kerangka SDT. Program pelatihan kepemimpinan berbasis SDT dapat menjadi strategi HR untuk memastikan WFH tidak menurunkan produktivitas. Modul pelatihan harus mencakup cara mendukung otonomi,



meningkatkan kompetensi melalui umpan balik, serta menjaga keterhubungan melalui komunikasi digital. Target peserta meliputi pemimpin di sektor publik seperti birokrasi dan BUMN, serta sektor swasta seperti startup, perusahaan jasa dan pendidikan. Tujuan akhirnya adalah memperkuat motivasi intrinsik karyawan sehingga adaptabilitas dan proaktivitas berkembang, sementara profisiensi tetap terjaga.

Dalam konteks Indonesia, hasil penelitian ini memiliki relevansi yang kuat bagi berbagai sektor. Di sektor jasa, WFH meningkatkan fleksibilitas operasional, namun kepemimpinan yang mendukung keterhubungan menjadi krusial agar karyawan tidak mengalami isolasi sosial. Di sektor asuransi, digitalisasi klaim dan layanan pelanggan mempercepat proses bisnis, tetapi menuntut pemimpin yang mendukung kompetensi tim, terutama di daerah dengan keterbatasan infrastruktur digital. Divisi HR di perusahaan publik maupun swasta harus merancang kebijakan WFH yang seimbang antara fleksibilitas dan akuntabilitas, dengan sistem monitoring berbasis hasil agar motivasi intrinsik tetap terjaga. Dalam sektor pendidikan, pembelajaran daring menuntut kepemimpinan akademik yang peduli terhadap keterhubungan, sehingga interaksi sosial dosen dan mahasiswa tetap terjaga meski dilakukan secara virtual.

Penelitian ini juga menyoroti relevansi nilai-nilai Islam sebagai landasan kepemimpinan humanis dalam konteks WFH. Nilai solidaritas menekankan pentingnya kebersamaan untuk mengurangi risiko isolasi sosial. Etika Islam yang menekankan kejujuran, amanah dan tanggung jawab menjadi krusial ketika pengawasan fisik berkurang. Prinsip keadilan dan keseimbangan dapat diterapkan dalam kebijakan kerja fleksibel untuk memperkuat motivasi intrinsik dan proaktivitas. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai Islam dapat menjadi strategi efektif untuk mengatasi keterbatasan WFH, terutama di sektor publik yang masih sarat dengan budaya paternalistik, sekaligus memperkuat daya saing sektor swasta di era digital.

Jika dibandingkan dengan studi global, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan internasional yang menunjukkan bahwa WFH meningkatkan otonomi dan motivasi intrinsik bila didukung kepemimpinan yang tepat. Persamaannya terletak pada dukungan kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja, baik di Indonesia maupun di negara Barat. Namun, perbedaannya muncul pada konteks budaya. Di Indonesia, budaya paternalistik membuat *controlling leadership* lebih dominan di sektor publik, sementara di Barat gaya partisipatif lebih umum. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi ekstrinsik lebih menonjol di sektor publik Indonesia, sedangkan motivasi intrinsik lebih kuat di sektor swasta dan startup.



Kami menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan. Sampel hanya mencakup tiga kota besar sehingga belum mewakili seluruh Indonesia. Data diperoleh dari persepsi karyawan sehingga rentan terhadap bias subjektif. Desain survei juga belum sepenuhnya menangkap dinamika interaksi kepemimpinan dalam konteks budaya organisasi. Oleh karena itu, agenda penelitian masa depan perlu mencakup pendekatan mixed-method yang menggabungkan survei kuantitatif dengan wawancara kualitatif, eksperimen untuk menguji intervensi kepemimpinan berbasis SDT, serta studi lintas budaya untuk membandingkan Indonesia dengan negara lain. Dengan langkah-langkah tersebut, literatur global tentang WFH dan motivasi kerja dapat semakin diperkaya, sementara Indonesia berkesempatan menjadi laboratorium kepemimpinan digital yang unik di dunia.

4. Kesimpulan

Dapat **disimpulkan** bahwa Penelitian ini menegaskan bahwa *Work From Home* (WFH) membawa dampak ganda terhadap kinerja karyawan. Di satu sisi, WFH membuka ruang bagi fleksibilitas, otonomi, dan keseimbangan kehidupan kerja yang secara langsung mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik, adaptabilitas dan proaktivitas. Namun di sisi lain, WFH juga menyimpan potensi risiko berupa isolasi sosial, amotivasi dan penurunan profisiensi apabila tidak ditopang oleh kepemimpinan yang tepat. Dengan demikian, WFH bukanlah determinan tunggal produktivitas, melainkan sebuah sistem kerja yang hasilnya sangat bergantung pada kualitas perilaku kepemimpinan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara WFH, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang mendukung kebutuhan terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan berdampak positif terhadap adaptabilitas serta proaktivitas. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang mengontrol cenderung mendorong motivasi ekstrinsik dengan dampak yang terbatas, sementara gaya *laissez-faire* justru meningkatkan amotivasi yang berkontribusi pada penurunan profisiensi. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis utama sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory*, yaitu otonomi yang memberi ruang kebebasan dalam bekerja, kompetensi yang dibangun melalui umpan balik yang konstruktif dan keterhubungan yang dijaga melalui komunikasi yang hangat dan bermakna. Organisasi perlu melatih pemimpin agar mampu menginternalisasi strategi ini secara konsisten, sehingga WFH dapat berkembang menjadi sistem kerja yang produktif, berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan.



Kontribusi penelitian ini mencakup aspek teoritis dengan memperluas penerapan SDT dalam konteks WFH di Indonesia dan menegaskan peran kepemimpinan sebagai mediator psikologis; aspek praktis dengan memberikan panduan bagi HR dan manajemen dalam merancang kebijakan WFH yang efektif dan berbasis kebutuhan karyawan; serta aspek kebijakan dengan menawarkan masukan bagi regulator untuk merumuskan regulasi kerja fleksibel yang selaras dengan nilai budaya, etika kerja dan kesejahteraan tenaga kerja. **Penelitian ini menutup** dengan satu pesan penting: WFH bukan sekadar perubahan teknis dalam pola kerja, melainkan sebuah paradigma baru yang menuntut kepemimpinan adaptif, motivasi yang tumbuh dari dalam dan kebijakan yang visioner. Temuan bahwa kepemimpinan menjadi penghubung utama antara WFH dan kinerja menegaskan bahwa manusia, bukan teknologi, adalah inti dari transformasi kerja digital. Dalam konteks Indonesia, fleksibilitas kerja harus diimbangi dengan kepemimpinan yang mampu merawat kebutuhan psikologis karyawan secara utuh. Nilai-nilai solidaritas, etika dan keadilan dapat menjadi fondasi kepemimpinan humanis yang relevan dengan karakter bangsa. Secara global, tantangan dan peluang WFH adalah fenomena universal, namun respons setiap negara ditentukan oleh budaya, kebijakan dan gaya kepemimpinan yang dianut. Dengan mengintegrasikan teori internasional seperti SDT ke dalam konteks lokal, Indonesia memiliki peluang untuk tampil sebagai laboratorium kepemimpinan digital yang unik dan bermakna bagi dunia.

Referensi

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical issues, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31.
- Gagné, M., et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 170–183.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1582–1596.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.



- Hackney, J., Yung, M., Somasundram, K., Nowrouzi-Kia, B., Oakman, J., & Yazdani, A. (2022). Remote work and productivity: A systematic review. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 210–229.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W., & Jackson, M. H. (2024). The future of remote work: Digital communication and organizational adaptation. *Academy of Management Annals*, 18(1), 1–45.
- Eurostat. (2025). *Teleworking statistics in Europe*. Brussels: European Commission.
- Gallup. (2023). *Hybrid Work Survey Report*. Washington, DC: Gallup Inc.
- McKinsey & Company. (2024). *The Future of Work after COVID-19*. New York: McKinsey Global Institute.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A systematic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Van den Broeck, A., Howard, J., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2022). *Laporan tahunan OJK: Transformasi digital sektor jasa keuangan*. Jakarta: OJK.
- Telkom Indonesia. (2022). *Hybrid Work Implementation in BUMN*. Jakarta: Telkom Indonesia.
- APPARINDO. (2024). *Annual Report: Digitalisasi dan adaptasi kerja jarak jauh di sektor asuransi*. Jakarta: APPARINDO.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2023). *Kebijakan ketenagakerjaan fleksibel pasca pandemi*. Jakarta: Kemenaker RI.
- BPS. (2023). *Statistik Tenaga Kerja Indonesia: Tren Hybrid Work*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bank Mandiri. (2022). *Annual Report: Hybrid Work and Digital Transformation*. Jakarta: Bank Mandiri.
- Universitas Indonesia. (2024). *WFH dan produktivitas dosen: Studi empiris*. Jakarta: UI Press.
- Telkom University. (2023). *Digital HRM Practices in Indonesia*. Bandung: Telkom University Press.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.



- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.
- Gelman, A., Carlin, J. B., Stern, H. S., Dunson, D. B., Vehtari, A., & Rubin, D. B. (2013). *Bayesian Data Analysis* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Muthén, B., & Asparouhov, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: A more flexible approach. *Psychological Methods*, 17(3), 313–335.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- UNDP. (2024). *Human Development Report 2023/2024: Inequality and Growth in East Asia*. New York: UNDP.
- OECD. (2023). *Future of Work and Digital Transformation*. Paris: OECD Publishing.
- World Bank. (2024). *Digital Economy and Remote Work in Asia*. Washington, DC: World Bank.
- ILO. (2023). *Working from Home: From Invisibility to Decent Work*. Geneva: International Labour Organization.
- Reid-Henry, S. (2007). The contested spaces of Cuban development. *Geoforum*, 38(3), 417–427.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Oxford University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.