
Peran *Empowering Leadership* terhadap Efektivitas Kelompok Kerja dalam Situasi *Working From Home*

Hanifah Nur Arini^{1,a*}, Siti Mulyani^{2,b}

¹Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

²Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

³Universitas Ahmad Dahlan

*hanifah2007043003@webmail.uad.ac.id

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic situation which began to endemic in 2020 in Indonesia changed various lines of life. The work system is no exception, which forms new work behaviors such as working from home. Managing work teams to remain effective in working from home conditions is a challenge for managers. The purpose of this study is to get an overview of the role of empowering leadership on the effectiveness of working groups in working from home situations by examining a number of literatures. The results of the study show that working from home has a positive or negative influence on the effectiveness of the work group. The positive effects of working from home include having their own work schedule autonomy, while the negative impacts are a decrease in work motivation, not achieving work-life balance and decreasing team performance productivity (difficulty in supervising work, completing work that takes longer and difficulties in coordinating). Leadership with empowering characteristics is able to promote a harmonious relationship pattern between leaders and subordinates to foster the empowerment of their subordinates' abilities to lead themselves and be responsible for their own actions. The characteristics of empowering leaders are able to help employees increase motivation and encourage the creation of effective team performance in working from home situations.

Keywords: Empowering Leadership, group performance effectiveness, work from home

ABSTRAK

Situasi pandemi covid-19 yang mulai mewabah pada tahun 2020 di Indonesia mengubah berbagai lini kehidupan. Tidak terkecuali sistem kerja yang membentuk perilaku kerja baru seperti working from home. Mengelola tim kerja agar tetap efektif dalam kondisi working from home merupakan suatu tantangan tersendiri bagi atasan. Tujuan penelitian ini mendapatkan gambaran peran empowering leadership terhadap efektivitas kelompok kerja dalam situasi working from home dengan menelaah sejumlah literatur. Hasil kajian menunjukkan bahwa working from home memiliki pengaruh positif maupun negatif bagi efektivitas kelompok kerja. Pengaruh positif working from home diantaranya memiliki otonomi jadwal kerja sendiri sedangkan untuk dampak negatifnya penurunan motivasi kerja, tidak tercapainya keseimbangan kehidupan kerja dan produktifitas kinerja tim yang menurun (kesulitan pengawasan kerja, penyelesaian kerja yang membutuhkan waktu lebih lama dan kesulitan melakukan koordinasi). Kepemimpinan dengan karakteristik empowering mampu mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap tindakan dirinya sendiri. Karakteristik pemimpin empowering (memberdayakan) mampu membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi serta mendorong terciptanya efektivitas kinerja tim dalam situasi bekerja dari rumah (working from home).

Kata kunci: empowering leadership, efektivitas kelompok kerja, working from home

Pendahuluan

Situasi pandemi covid-19 yang mulai mewabah pada tahun 2020 di Indonesia mengubah berbagai lini kehidupan. Tidak terkecuali sistem kerja yang membentuk perilaku kerja baru. Pemerintah mengambil kebijakan mengantisipasi penyebaran virus ini dengan melakukan beberapa tindakan seperti salah satunya pemberlakuan *social* dan *physical distancing* (pembatasan interaksi antar individu dengan menerapkan jarak). Pembatasan kegiatan yang melibatkan banyak orang memunculkan konsep *work from home (WFH)* untuk dapat tetap bekerja secara produktif dengan memanfaatkan kemajuan teknologi seperti penggunaan media daring (*internet, video conference* ataupun aplikasi lain) yang dapat menghubungkan antar individu tanpa harus bertemu atau berinteraksi secara fisik.

Salah satu perusahaan yang mengalami dampak dari pandemi Covid-19 yaitu PT Y (Persero) yang merupakan salah satu perusahaan BUMN manufaktur terbesar di kawasan Asia Tenggara (ASEAN). BUMN (Badan Usaha Milik Negara) sebagai lembaga yang membawahi perusahaan-perusahaan menghimbau para karyawannya untuk membagi jadwal masuk kantor (*work from office*) dan bekerja dari rumah (*work from home*). (ILO, 2017) mendefinisikan kerja jarak jauh sebagai pekerjaan dilakukan di luar tempat kerja utama atau tempat pemberi kerja dengan dukungan yaitu teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti *smartphone, tablet, laptop, dan komputer*. Perusahaan membuat kebijakan untuk membagi jadwal WFH dan WFO masuk kerja secara selang seling. Pemberlakuan sistem kerja WFH dan WFO secara selang seling ini pun memunculkan masalah baru terkait efektivitas salah satu unit kerja yaitu Unit kerja X.

Hasil wawancara pada kasus kelompok Praktek Kerja Profesi Psikologi 2022 menunjukkan bahwa pembagian jadwal *work from home* yang dilakukan perusahaan berdampak efektivitas kelompok kerja unit X. Masalah kelompok kerja yang terjadi berupa *miss communication* pada sesama rekan hingga peningkatan tingkat stres kerja serta mengaburkan batasan waktu kerja karyawan. Bekerja dari rumah menuntut penggunaan media kerja seperti *notebook, laptop, dan alat komunikasi* yang harus digunakan juga terkadang memberikan gangguan pada produktivitas kerja karyawan ketika mereka sering harus menerima informasi dan komunikasi baik dari manajer maupun rekan kerja, hal ini juga telah dibahas oleh (Gürkan dkk, 2019). Selain itu, multitasking juga menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja karyawan, (Jacobs, 2017). Pada penelitian Mustajab, dkk (2020) mengungkapkan bahwa pekerja wanita harus melakukan multitasking dimana mereka mengerjakan pekerjaan kantor dan juga pekerjaan rumah secara bersamaan, hal ini banyak dirasakan oleh wanita yang sudah menikah walaupun sebagian dari mereka dapat berbagi tugas dengan pasangannya namun tidak memberikan kepuasan. terhadap hasil pekerjaan rumah tangganya karena perempuan memiliki standar kerja yang tinggi dalam konteks pekerjaan rumah tangga.

Perkembangan penelitian terkini menemukan bahwa kinerja kelompok kerja adalah komponen penting dalam keberhasilan suatu organisasi (Kozlowski, 2006). Model *open system Cummings* (2019) menjelaskan bagaimana organisasi yang berada dalam konteks lingkungan saling mempengaruhi. Organisasi terdiri atas beberapa subsistem yang saling mempengaruhi dari tingkatan kelompok hingga pekerjaan secara individual. Efektivitas kelompok diketahui melalui dua aspek yaitu kinerja kelompok dan kualitas kehidupan kerja (Cummings, 2019). Kinerja kelompok diukur dalam kaitannya kemampuan kelompok untuk mengontrol dan mengurangi

biaya, meningkatkan produktivitas atau memperbaiki kualitas. Sementara kualitas kehidupan kerja meliputi kohesi tim dan komitmen organisasional anggota kelompok.

Berkomunikasi untuk pekerjaan jarak jauh memiliki tantangan tersendiri bagi manajer meskipun melalui media dalam jaringan (daring) yang sudah banyak tersedia saat ini. Manajer atau atasan diprediksi akan mengalami kesulitan menilai produktivitas dan menumbuhkan motivasi kepada karyawan dalam situasi bekerja dari rumah (Kossek, 2016). Manajer perlu mengadopsi cara baru untuk memantau karyawan (Sewell, 2015). Salah satu bentuk dorongan pemimpin bisa disebut dengan *empowering leadership* yang mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan yang mengarah pada kreativitas dan inovasi (Zhang, 2010). *Empowering leadership* menurut (Zhang, 2010) adalah pemimpin yang mampu memberdayakan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap tindakan dirinya sendiri. (Li, 2016) dan (Zhou, 2018) menyebutkan bahwa *empowering leadership* juga menyediakan lebih besar otonomi pengambilan keputusan kepada karyawan sebagai hasil bahwa pekerjaan mereka dihargai, sehingga meningkatkan efikasi diri dan harga diri karyawan. Ketika karyawan memiliki pemimpin yang memberdayakan serta mendukung pekerjaan mereka dengan baik motivasi mereka akan semakin tinggi untuk mencapai hasil yang baik pula.

Berdasarkan temuan masalah terkait peran *empowering leadership* terhadap efektivitas kelompok kerja dalam situasi *working from home* maka peneliti merumuskan tujuan mendapatkan gambaran peran *empowering leadership* terhadap efektivitas kelompok kerja dalam situasi *working from home* dengan menelaah sejumlah literatur.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi *literature review*. Sumber pustaka yang digunakan digunakan dalam penyusunan literatur review menggunakan artikel jurnal dari berbagai proses pencarian seperti *Google Scholar*, *Science Direct*, *Springer Link* dan *Portal Garuda*. Pencarian artikel jurnal dengan mengumpulkan tema peran *empowering leadership* terhadap efektivitas kelompok kerja dalam situasi *working from home*.

Kajian literatur (*literature review*) diartikan sebagai serangkaian penelitian yang menggunakan pengumpulan data pustaka atau penelitian yang objeknya digali dengan beragam informasi (buku, jurnal ilmiah, Koran, majalah dan dokumen lainnya) sebagai metodenya (Sukmadinata, 2005). *Literature review* juga dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan cara membaca, mencatat dan mengolah bahan penulisan yang berfokus pada topik atau variabel penelitian yang diminati (Nursalam, 2013).

Hasil

Produktivitas merupakan salah satu indikator dalam efektivitas kelompok kerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa bekerja jarak jauh (*working from home*) memberikan pengaruh yang berbeda terhadap produktivitas individu maupun kelompok kerja. Penelitian (Tanja van der Lippe, 2019) menemukan data yang berkaitan dengan 11.011 karyawan di 869 tim dalam 259 perusahaan di sembilan negara Eropa menunjukkan bagaimana karyawan dan rekan kerja bekerja dari rumah memiliki kaitan dengan kinerja karyawan dan tim mereka. Penelitian tersebut menjelaskan kinerja tim menjadi lebih buruk ketika rekan kerja dalam kondisi bekerja dari rumah menurut laporan manager. Sebaliknya hasil laporan tentang kinerja individu karyawan cenderung lebih baik daripada kinerja tim. Manajer menilai produktivitas akan meningkat ketika anggota tim

bekerja dari rumah tidak lebih dari satu hari per pekan. Gagasan bahwa manajer memantau karyawan, dan mereka memiliki lebih banyak kemungkinan untuk melakukannya ketika anggota tim bekerja lebih sedikit dari (Van Dyne, 2007). Hal tersebut mencerminkan kebutuhan manajer untuk mengatur dan menggambarkan bahwa ada masalah ketika anggota tim bekerja dari rumah. Pengontrolnya yang terbatas merupakan hambatan dari peraturan pengaturan kerja secara fleksibel.

Terdapat beberapa faktor baik dari internal maupun eksternal yang mempengaruhi produktivitas kinerja individu karyawan dalam situasi *working from home*. Karyawan membutuhkan strategi untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan baik terpisah maupun secara bersamaan (Clark, 2000). Karyawan yang menyukai integrasi antara pekerjaan dan aktivitas rumah lebih cenderung menyukai batas yang lebih lemah. Hal tersebut menyebabkan intensitas bekerja di rumah membutuhkan waktu lebih lama daripada bekerja dari kantor. Selain itu, (Larson, 2020) juga mengemukakan penyebab lain menurunnya produktivitas selama WFH. Pertama, kurangnya pengawasan terhadap pekerja sehingga menyebabkan hilangnya motivasi kerja. Kedua, banyaknya distraktor yang membuat pekerja kehilangan fokus untuk bekerja. Ketiga, sering terjadi miskomunikasi. Keempat, masalah keamanan data. Untuk itu, karyawan yang bekerja dari rumah harus memiliki manajemen batasan sehingga bisa mengurangi tingkat stres selama WFH.

Pekerjaan jarak jauh (WFH) membutuhkan dukungan dari berbagai aspek penunjang kerja. Penelitian (Siti Rosidah, 2022) menunjukkan bahwa kinerja karyawan kurang efektif saat bekerja dari rumah. Lingkungan kerja, infrastruktur teknologi dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan saat bekerja dari rumah. Sementara itu, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara otonomi kerja dengan kinerja karyawan. Perlu adanya upaya dari perusahaan terkait kelengkapan peralatan kerja pegawai, salah satunya dengan penerapan sistem digitalisasi kerja. Tindakan lainnya adalah pemimpin perlu meningkatkan kemampuan karyawan untuk menggunakan teknologi dengan memberikan pelatihan di bidang teknologi dan informasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (P Choudhury, 2020) menjelaskan bahwa tidak semua karyawan dapat selalu menerapkan kebiasaan bekerja dari rumah atau disebut *cannot work from home* (CWFH). Karyawan yang masuk dalam kategori CWFH ini sulit untuk menerapkan kebiasaan ini, terganggu secara psikis, dan lebih termotivasi bila bekerja di kantor. Disisi lain, satu penelitian lain menemukan bahwa kebijakan WFH yang diberlakukan pada lingkungan FEB UPN "Veteran" Yogyakarta justru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatkan produktivitas karena kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan saat bekerja.

Pembahasan

Efektivitas kelompok diketahui melalui dua aspek yaitu kinerja kelompok dan kualitas kehidupan kerja (Cummings, 2019). Kinerja kelompok diukur dalam kaitannya kemampuan kelompok untuk mengontrol dan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas atau memperbaiki kualitas. Sementara kualitas kehidupan kerja meliputi kohesi tim dan komitmen organisasional anggota kelompok. Sebagai salah satu indikator efektivitas kelompok, produktivitas sering dikaitkan dengan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Produktivitas juga mengacu pada rasio output terhadap rasio input fisik. (Sauermann, 2016) menyatakan bahwa produktivitas kerja dapat ditentukan melalui tujuan atau sasaran yang objektif, perbandingan karyawan dengan waktu, kualitas, dan kontrol atas hasil dan fasilitas bagi karyawan.

Bekerja jarak jauh (*working from home*) memiliki koneksi antara lingkungan rumah dengan teknologi pekerjaan, serta antara ke teknologi dengan koneksi di lingkungan rumah. Koneksi lingkungan dari pekerjaan merupakan suatu kunci keberhasilan dalam kondisi penggabungan

rumah dan ruang kerja. Beberapa lingkungan dari rumah perlu penyesuaian untuk memungkinkan aktivitas kerja, sementara aktivitas domestik akan mempengaruhi produktivitas kolaborasi tim (Sheehy, 2008). Pengaplikasian dari bekerja jarak jauh memiliki keterbatasan terkait hubungan sosial lingkungan rumah seperti interaksi dengan teman, keluarga maupun kegiatan fisik lain. Keterbatasan ini mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan secara tidak langsung mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja tim meskipun bekerja dari rumah memiliki otonomi sendiri untuk membuat jadwal tugas profesional dan domestik secara lebih fleksibel (Gajendran, 2007).

Keberhasilan *working from home* di dunia kerja harus didukung oleh pemimpin yang dapat memberdayakan bawahannya sehingga diperlukan pengawasan dan dukungan berupa motivasi bagi karyawan. Sebagaimana penelitian Forsyth (2010) menunjukkan bahwa produktivitas kerja individu dapat menurun karena kurangnya motivasi kerja dan sulitnya berkoordinasi dalam tim. Untuk meminimalkan kegagalan kinerja selama WFH, para pemimpin dapat mempertahankan produktivitas dengan membagi anggota tim menjadi tim yang lebih kecil (Forsyth, 2010). Hasil penelitian (Rahayu, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering*) mampu memediasi hubungan antara WFH dan CMC (*Computer Mediated Communication*) dengan meningkatkan produktivitas pekerja milenial. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh WFH dan kenyamanan CMC serta dukungan intens dari para pemimpin dapat meningkatkan produktivitas. *Empowering leadership* adalah pemimpin yang mampu memberdayakan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap tindakan dirinya sendiri (Zhang, 2010). Penelitian (Pamela, 2012) menambahkan bahwa secara keseluruhan, fungsi kepemimpinan adalah mampu memerankan agen perubahan. Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai agen perubahan bagi anggota-anggotanya (Jones, 2005).

Teori *empowerment* menunjukkan bahwa para pemimpin memainkan peran penting dalam memberdayakan karyawan (Maynard, 2012) dan perilaku pemimpin yang terkait dengan pemberdayaan telah diidentifikasi. Memberdayakan kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku yang melibatkan pendelegasian, pembinaan, kepemimpinan diri dan tanggung jawab, memberikan otonomi dan otoritas, mempromosikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi, dan pengembangan dukungan melalui pembinaan dan *role model* (Amundsen, 2014). Mengingat karakteristik pemberdayaan perilaku pemimpin, memberdayakan kepemimpinan mungkin terkait dengan reaksi karyawan yang menguntungkan, karena membantu karyawan meningkatkan motivasi intrinsik. Demikian, banyak penelitian menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari kepemimpinan yang memberdayakan mengarah pada hasil karyawan yang positif, seperti pekerjaan dan kepuasan (Amundsen, 2015) keterlibatan (Tuckey, 2012), kinerja (Sumpter, 2017) dan kesuksesan karier (Kim, 2017).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemaparan kajian yang sudah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *working from home* memiliki pengaruh positif maupun negatif bagi efektivitas kelompok kerja. Pengaruh positif *working from home* diantaranya memiliki otonomi jadwal kerja sendiri sedangkan untuk dampak negatifnya penurunan motivasi kerja, tidak tercapainya keseimbangan kehidupan kerja dan produktivitas kinerja tim yang menurun (kesulitan pengawasan kerja, penyelesaian kerja

yang membutuhkan waktu lebih lama dan kesulitan melakukan koordinasi). Kepemimpinan dengan karakteristik *empowering* mampu mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap tindakan dirinya sendiri. Karakteristik pemimpin *empowering* (memberdayakan) mampu membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi serta mendorong terciptanya efektivitas kinerja tim dalam situasi bekerja dari rumah (*working from home*).

Acknowledgement

Ucapan terima kasih ditunjukkan kepada seluruh pihak yang telah membantudalam penyusunan jurnal baik secara materil maupun moril.

Daftar Pustaka

- Altman, J. (2020). Performance Management for Remote Workers. *Resource for Human*, . Retrieved from lattice.com/library/performance-management-for-remote-workers
- Amundsen, S. d. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 487-511.
- Amundsen, S. d. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 304-323.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: Anew theory of work/family balance. *Human Relation*, 747-770. doi:doi:10.1177/0018726700536001
- Cooper, C. d. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 511-532.
- Cummings, T. G. (2019). *Organization Development and Change Edisi Ke-10*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gajendran, R. S. (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. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gürkan Tekman, H., İmren, M., Tekman, H. G., dan Gürkan Tekman, H. (2019). The Relationship Between Media Multitasking, Working Memory and Sustained Attention. *Çoklu Medya Görevi Ile Çalışma Belleği ve Sürekli Dikkati İlişkisi.*, 20(37), 1075–1100.
- ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Joint ILO-Eurofund Report: oint ILO-Eurofund Report. doi:10.2806/425484
- Jacobs, R. L. (2017). Knowledge Work and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 16(2), 176–202. <https://doi.org/10.1177/1534484317704293>
- Jones, R. A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 361-386.
- Kim, M. d. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 466-478.
- Kozlowski, S. W. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 77-124.

-
- Kossek, E. R. (2016). Workplace Flexibility: ‘Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research Practice Implementation Gap. *Employee Perspectives to Close the Research Practice Implementation Gap*’, 255-271.
- Larson, B. Z. (2020, Maret 18). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Retrieved from Sangroup: <https://sangroup.com/wp-content/uploads/2020/03/aguidetomanagingyournewlyremoteworkers.pdf>
- Li, Z. G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 107-125.
- Maynard, M. T. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 123-1281.
- Morris, P. d. (2017). Managing Effectively in Virtual Work Contexts: An Empirical Study. in *Remote Work and Collaboration: Breakthroughs in Research and Practice*, 267-286.
- Mustajab, Duta., Azies, Bauw., Rasyid, Abdul., Irawan ,Andri., Akbar, Muhammad Aldrin., dan Hamid, Muhammad. (2020). Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-1 dan Dampaknya terhadap Produktifitas Kerja. *The International Journal Of Applied Business Tijab* 4(1): 13-21. e-ISSN 2599-0705
- Nursalam. (2013). *Konsep dan Metode Keperawatan* (ed2). Semarang: Salemba Media.
- P Choudhury, W. K. (2020). Working (From Home) During a Crisis: Online Social Contribution by Workers During Coronavirus Shock Working (From Home). *During Crisis: Onlne Social Contributions by Workers During the Coronavirus Shock*, 20-096.
- Pamela, S. J. (2012). Using Transformational Change to Improve Organizational Culture and Climate in a School of Nursing. *Journal of Nursing Education*, 81-88.
- Rahayu, T. d. (2021). PERAN EMPOWERING LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN SELAMA WORK FROM HOME. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 6, No 2, Desember 2021. Retrieved from <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen>
- Sauermann, J. (2016). *Performance measures and worker productivity*. Europe: IZA-World of Labor. Retrieved from <https://wol.iza.org/uploads/articles/260/pdfs/performance-measures-and-worker-productivity.pdf>
- Sewell, G. d. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work?, Autonomy, Control and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 1507-1529.
- Sheehy, N. (2008). Telework. In N. Chmiel (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. Malden: Blackwell, 190-208.
- Siti Rosidah, M. S. (2022). The Effectiveness of Performance and The Effect of Work Environment, Technology Infrastructure, and Work Autonomy on Employee Performance during Work from Home. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 44-57.
- Sukmadinata. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sumpter, D. M. (2017). Act expediently, with autonomy: Vicarious learning, empowered behaviors, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 131-145.
- Tanja van der Lippe, Z. L. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35:1.
- Tuckey, M. R. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement:A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15-27.
- Van Dyne, L. E. (2007). Less Need to be There: Cross-level Effects of Work Practices that Support Work–life Flexibility and Enhance Group Processes and Group-Level OCB. *Human Relations*, 1123-1153.
- Zhang, X. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 107-128.
-

Zhou, X. M. (2018). Empowering supervision and service sabotage: a moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 170-187.