

Work from Home dan Dua Mata Pedangnya

Galih Sakitri

Faculty Member Universitas Prasetiya Mulya

Di masa pandemi, sejumlah perusahaan mulai memikirkan gaya kerja baru bagi karyawannya. Salah satu yang menarik di antara pemikiran tersebut adalah “working from home”. Apa dan bagaimana sebenarnya dengan gaya baru bekerja ini? Benarkah lebih efisien dan efektif?

Ya, *work from home* atau yang dikenal dengan istilah WFH sebenarnya bukanlah sesuatu yang asing. Jauh sebelum pandemi, beberapa perusahaan seperti SAP, IBM, dan bahkan General Electric telah sukses menerapkan konsep bekerja dari mana saja, namun dalam situasi-kondisi yang berbeda, atau lebih dikenal dengan *virtual working*. Pada dasarnya, implementasi *the new way of working* atau gaya kerja baru ini memiliki penekanan pada otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar bagi karyawan (Eurofound & The International Labor Office, 2017).

Sebagaimana dikutip dari Eurofound & The International Labor Office (2017), Baane, et al (2010) mengemukakan konsep gaya kerja baru yang memiliki fokus pada 8 dimensi, di antaranya perilaku teladan oleh manajemen, adanya otonomi bagi karyawan, adanya fleksibilitas dari sisi ruang dan waktu untuk bekerja, adanya ketersediaan informasi dan rendahnya tingkat hirarki organisasi, adanya komunikasi yang intens baik *bottom-up* maupun *top down*, adanya prioritas terhadap hasil, adanya kerja sama dan *sharing knowledge* dengan rekan kerja, serta adanya pelatihan & pengembangan karyawan.

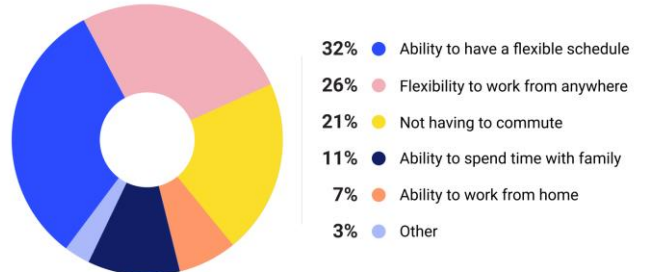
Sejak lama, *work from home* merupakan konsep kerja yang telah dirindukan oleh para karyawan. Kebanyakan dari mereka telah menantikan pengalaman bekerja dari rumah dan meyakini penerapannya akan membawa kebaikan, dibandingkan dengan kekakuan yang selama ini dirasakan karena harus selalu bekerja di kantor. Namun, apakah penerapan *work from home* di masa pandemi ini benar-benar memberi kebaikan seperti yang karyawan harapkan?

Menurut survey yang dilakukan oleh Buffer, *Social Media Consultant & AngelList, Start Up Community Platform* (2020), pada 3500 karyawan yang menjalankan *work from home* di berbagai negara, ditemukan bahwa *work from home* memberikan baik kemudahan maupun kesulitan bagi karyawannya. Beragam kemudahan

yang diperoleh karyawan selama bekerja dari rumah, meliputi adanya waktu kerja yang lebih fleksibel, adanya fleksibilitas untuk bekerja dari mana saja, dan karyawan tidak perlu menghabiskan waktu yang lama untuk sampai ke kantor.

Meski demikian, penelitian ini juga mengungkap sejumlah kesulitan yang dihadapi karyawan di masa WFH, antara lain sulitnya komunikasi dan kolaborasi dengan rekan kerja, sulitnya untuk mengatasi rasa kesepian karena bekerja jauh dari rekan sejawat, dan kecenderungan karyawan untuk selalu bekerja dan terkoneksi internet.

What's the biggest benefit you see to working remotely?

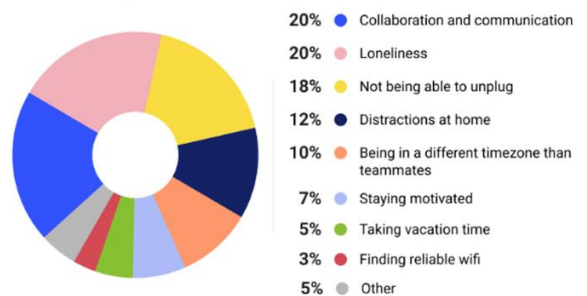


State of Remote Report 2020
buffer.com/state-of-remote-2020



Source: Buffer & AngelList (2020)

What's your biggest struggle with working remotely?



State of Remote Report 2020
buffer.com/state-of-remote-2020



Source: Buffer & AngelList (2020)

Work from Home dan Work Life Balance

Pemikiran mengenai gaya kerja baru awalnya mulai direnungkan oleh perusahaan, saat WHO mengumumkan bahwa COVID-19 tak lain merupakan sebuah pandemi. Hal ini menuntut *top management level* untuk mampu secara simultan menjaga keamanan karyawannya dalam bekerja dan kestabilan performa perusahaan. Beberapa penelitian mengungkap adanya dampak positif dari diberlakukannya *work from home*, antara lain orang tua memiliki kesempatan lebih untuk membangun kedekatan dengan anak-anaknya, adanya penghematan pengeluaran dari sisi transportasi, dan meningkatnya efisiensi kerja karyawan setiap harinya.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan di UK, mengungkap bahwa *work from home* memberikan dampak positif dalam sejumlah aspek, seperti *work life balance* dan produktivitas (McCallum, 2020). Menurut survey yang dikutip dari World Economic Forum, yang dilakukan oleh Founders Forum, *Global Entrepreneur & Corporate CEOs Community Platform* (2020), terhadap 400 *founder* start-up dan karyawan yang tersebar di UK, menemukan bahwa hampir 50% dari responden meyakini jika fleksibilitas, *family time*, dan *work life balance* merupakan dampak positif dari penerapan WFH.

Meski demikian, pemikiran mengenai adanya keseimbangan antara adanya pekerjaan dengan kehidupan sebenarnya sudah sejak lama menjadi perbincangan. Bahkan, menurut Crosbie & Moore (2004), menciptakan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan merupakan tujuan yang penting untuk dicapai. Pada dasarnya, pemetaan mengenai kebutuhan akan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat dilihat melalui tiga sisi berbeda yang saling berkaitan. Pertama, adanya waktu dan ruang pribadi, yakni apa yang kita butuhkan untuk memelihara tubuh, pikiran, dan jiwa. Kedua, adanya waktu untuk peduli dan memberi perhatian kepada orang lain. Ketiga, adanya waktu bagi kita untuk meningkatkan kemampuan ekonomi ataupun finansial. Apabila ketiga aspek tersebut dapat berjalan secara seimbang dalam kehidupan dan pekerjaan seseorang, maka *work life balance* dapat dikatakan telah tercapai (Williams, 2000).

Ironisnya, dalam dunia kerja dewasa ini, karyawan cenderung mengalami beban kerja yang signifikan. Selain kewajiban pekerjaan yang harus mereka penuhi, karyawan yang bekerja dari rumah dituntut untuk juga secara konsisten menjalankan peran strategisnya di rumah. Tidak hanya itu, ketidakhadiran karyawan di kantor, membuat perusahaan secara tidak langsung khawatir akan produktivitas karyawan yang bekerja dari rumah.

Sebagai konsekuensinya, perusahaan justru meningkatkan beban kerja karyawan dan memaksimalkan pengawasan terhadap waktu kerja mereka guna memastikan bahwa tidak ada karyawan yang lengah akan pekerjaannya. Tak heran, dimasa *work from home*, karyawan justru cenderung menghabiskan waktu untuk bekerja lebih lama dari biasanya (Washington Monthly, 2020). Dengan demikian, penerapan *work from home*, khususnya di masa pandemi seperti saat ini, cenderung sulit untuk diselaraskan dengan tercapainya *work life balance*.

Pada tahun 2019, Legal & General melakukan survey terhadap 1000 karyawan asal Inggris mengenai *work life balance*. Hasil survey

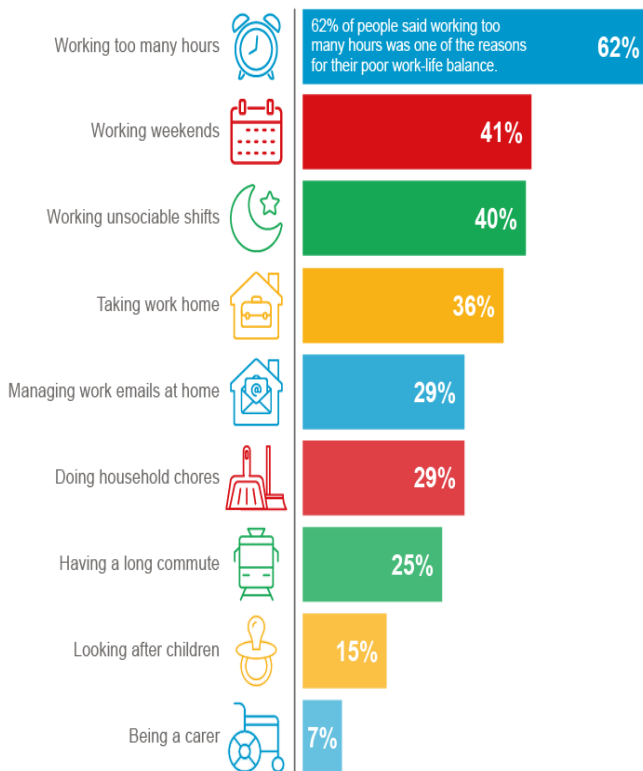
Dengan demikian, penerapan *work from home*, khususnya di masa pandemi seperti saat ini, cenderung sulit untuk diselaraskan dengan tercapainya *work life balance*.

mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi rendahnya tingkat *work life balance* bagi seseorang, di antaranya bekerja

lebih lama daripada waktu yang semestinya, bekerja bahkan pada hari libur, dan bekerja pada malam hari. Rendahnya tingkat *work life balance* ini tentunya memberi dampak yang kurang baik bagi karyawan yang mengalaminya, seperti tidak adanya waktu untuk bersantai, tidak adanya waktu untuk menjalankan hobi ataupun berolahraga, dan kurangnya waktu tidur yang berkualitas.

The Main Causes of a Poor Work-Life Balance

Most people say a mix of factors creates their poor work-life balance, but the number of hours they work ranks highest



Note: Poor work-life balance is defined as a self-rated score of 5 or lower out of 10.

Source: Legal & General survey of 1,000 British workers, 2019

legalandgeneral.com

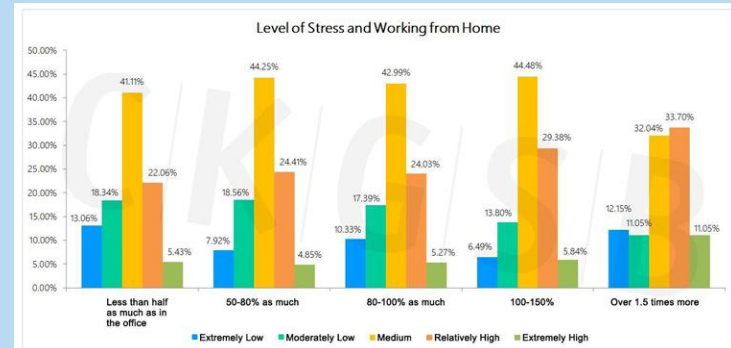
Source: Legal & General (2019)

Work from Home dan Stres Kerja

Sebagaimana penelitian-penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *work from home* berbanding lurus dengan kepuasan kerja bahkan membuat kerja lebih efisien, *work from home* ternyata memiliki sisi lain untuk ditelisik lebih jauh. Semasa bekerja dirumah, karyawan harus bekerja secara mandiri. Mereka bahkan harus menyiapkan infrastruktur teknologi untuk mendukung proses bekerja berjalan efektif. Tidak hanya itu, karyawan dituntut untuk bekerja tanpa adanya kehadiran fisik di kantor dan minimnya interaksi dengan kolega. Padahal, beberapa aktivitas strategis seperti *brainstorming* ataupun *idea penetration* dan *problem solving* seringkali menuntut adanya interaksi dan kolaborasi yang intensif, yang tentu sangat sulit bila harus secara kontinu dilakukan secara virtual. Lebih jauh, tidak sedikit karyawan yang akhirnya merasa stress

karena tekanan pekerjaan semakin tinggi, namun ironisnya pelepasan stress tidak dapat dilakukan semudah biasanya karena karyawan hanya boleh di rumah saja dan membuat mereka merasa terisolasi. Selain itu, selama *work from home*, beban kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan bersamaan dengan meningkatnya tanggung jawab secara domestik dan peran ganda sebagai orang tua. Akibatnya, karyawan cenderung mengalami stress dalam bekerja dan membuat kesehatan mental semakin menurun (Economic Times, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh Dr Zhang Xiaomeng (2020), Cheung Kong Graduate School of Business, dapat dijelaskan bahwa *work from home* memberikan dampak level stress yang bervariasi bagi karyawan. Salah satu temuan yang menarik adalah sebanyak 5835 responden, yang terdiri dari wirausaha dan karyawan di berbagai negara dan yang menjalankan *work from home* sepenuhnya mengalami level stress medium (44.8%) dan level stress tinggi (29, 38%). Menurut Xiaomeng, adanya pandemi COVID-19 (58, 66%), masalah finansial (40, 19%), dan adanya intensitas bekerja yang cukup tinggi (26, 74%) merupakan beberapa hal yang menjadi sumber stress.



Source: CKGSB (2020)

Work from Home Survey yang dilakukan oleh Gensler, *Global Architecture, Design, & Planning Firm* (2020), mengungkapkan fakta menarik bahwa hanya 12% karyawan yang berkeinginan untuk menjalankan WFH secara *full time*. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa generasi milenial mengalami kesulitan yang cukup berarti selama menjalani WFH. Menurut survey yang dilakukan terhadap 2300 karyawan yang tersebar di 100 perusahaan di Amerika tersebut, generasi milenial cenderung lebih merasakan stress dan menunjukkan adanya kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih sedikit dibandingkan rekan kerja mereka yang lebih senior. Meski demikian, survey terkini yang dilakukan oleh sejumlah peneliti, menemukan

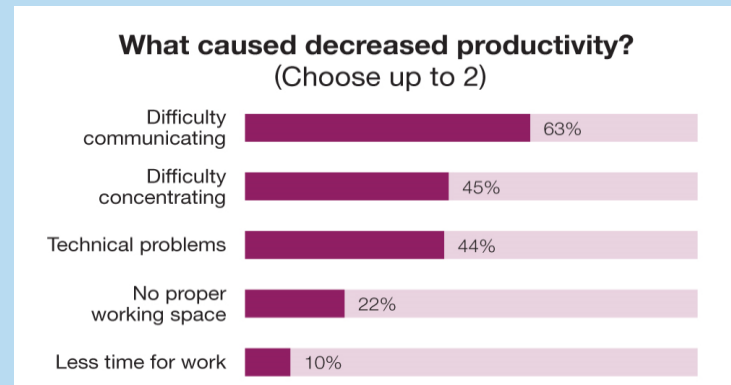
bahwa karyawan yang cenderung mampu untuk mengelola emosi dengan baik, tetap berpikir positif, dan memiliki empati yang tinggi terhadap orang lain, tampaknya akan lebih mampu untuk beradaptasi dengan situasi yang penuh tekanan. Sebaliknya, karyawan yang lebih mudah merasakan kekhawatiran, kecemasan, dan ketakutan, cenderung memiliki kesulitan yang besar dalam kondisi saat ini (Harvard Business Review, 2020).

Work from Home dan Produktivitas

Pada tahun 2014, Nicholas Bloom dalam Harvard Business Review pernah menyampaikan bahwa implementasi work from home dapat meningkatkan produktivitas karyawan, karena karyawan dapat memiliki fleksibilitas yang tinggi dan tekanan yang lebih rendah dengan adanya suasana hangat dan tenang di rumah. Banyak kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan untuk memastikan para karyawannya tetap menjaga produktivitas selama work from home diberlakukan. Salah satunya adalah dengan menerapkan *Result Oriented Work Environment* atau ROWE, dimana karyawan IBM dibebaskan untuk bekerja dari mana saja, namun tetap menjalin kolaborasi dan komunikasi dengan karyawan lain melalui *collaborative software* (Lepsinger, 2015).

Namun, tak dapat dipungkiri, sulitnya memastikan produktivitas selama *work from home* di negara berkembang, seperti Indonesia. Kecanggihan teknologi menjadi salah satu determinasi penting untuk mengontrol produktivitas karyawan selama bekerja di rumah, dan hal ini merupakan tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan saat ini. Selain itu, *work from home* di masa pandemi tentunya memiliki tekanan yang berbeda. Pemaknaan dari istilah *work from home* saat ini menjadi sangat harfiah, yang artinya karyawan benar-benar diminta untuk bekerja dari rumah saja supaya dapat membantu mencegah penularan COVID-19. Dengan begitu, karyawan justru dibelenggu rasa jenuh dan pada akhirnya sulit untuk memaksimalkan produktivitas. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Robert Walters Japan (2020), *Specialist Recruitment Firm* pada 501 perusahaan yang menerapkan WFH di Jepang, menemukan bahwa 30% karyawan mengalami penurunan produktivitas. Menariknya, terdapat tiga penyebab utama yang berhasil diidentifikasi, antara lain sulitnya berkomunikasi dengan rekan kerja dan klien, sulitnya mengatur konsentrasi, dan adanya

masalah teknis yang terjadi selama bekerja dari rumah.



Source: Robert Walters Japan (2020)

Lebih lanjut, Profesor Nicholas Bloom, *Stanford University* (2020), mengungkapkan sejumlah faktor yang mengindikasikan pencapaian produktivitas dari implementasi *work from home* di masa pandemi. Pertama, kesuksesan penerapan *work from home* dan produktivitas karyawan ditentukan dari sejauh mana situasi kondusif dapat terjadi di rumah. Dengan kata lain, adanya transisi bagi para anak untuk juga belajar dari rumah, merupakan tantangan baru bagi orang tua, dalam hal ini karyawan, untuk menjalankan peran simultannya secara optimal.

Orang tua diharapkan dapat membimbing para anak yang bersekolah dari rumah selayaknya *full-time teacher*, meski mereka memiliki beban kerja yang meningkat di masa *work from home*. Kedua, karyawan yang bekerja dirumah sebaiknya memiliki ruang kerja pribadi. Dengan kata lain, produktivitas akan sulit tercapai apabila karyawan bekerja di kamar atau di berbagai ruangan yang memungkinkan adanya gangguan atau kesulitan konsentrasi. Ketiga, adanya kombinasi antara bekerja di rumah dan bekerja di kantor, jugalah penting. Sebagai contoh, karyawan dapat bekerja selama 4 hari dari rumah, dan 1 hari bekerja di kantor. Hal ini menjadi krusial, mengingat pentingnya aktivitas kolaborasi secara langsung dalam memelihara dan meningkatkan kreativitas serta kompetensi inovasi.

7 Strategi Imperatif Pemicu Kesuksesan WFH

Pada akhirnya, penerapan *work from home* menguraikan dampak yang bervariasi bagi masing-masing perusahaan dan karyawan. Merujuk pada sejumlah penelitian yang telah dilakukan, perusahaan-perusahaan di Indonesia agaknya memiliki peran kunci guna memastikan agar pelaksanaan *work from home* dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap meningkatnya

work life balance dan produktivitas, serta menurunnya stress kerja. Sejumlah strategi yang mendasar patut diterapkan oleh masing-masing perusahaan dan karyawan dalam rangkai mencapai hal tersebut.

Pertama, buatlah pengukuran *work-from-home productivity* secara sederhana, objektif, dan holistik. Setiap fungsi dan divisi dalam perusahaan memiliki kultur yang unik. Oleh sebab itu, pengukuran produktivitas patut memperhatikan kekhasan nilai yang ada di tiap-tiap bagian organisasi. Kedua, berikan karyawan otonomi dan fleksibilitas dalam melakukan penyesuaian dengan situasi saat ini. Hal ini akan mendorong mereka untuk memiliki kesadaran diri dalam menjalankan pekerjaan, memaksimalkan kolaborasi jarak jauh, menjaga komunikasi, bahkan mencoba untuk terus mempelajari teknologi baru guna melancarkan aktivitas WFH (Bendor-Samuel, 2020).

Ketiga, perusahaan harus secara aktif merespon kebutuhan karyawan untuk pengembangan diri, membantu karyawan dalam memilih model pembelajaran online yang sesuai, serta merencanakan jalur karier yang jelas bagi karyawan. Keempat, manajer harus melihat situasi pandemi sebagai kesempatan untuk memperkuat hubungan emosional dengan karyawan (Xiaomeng, 2020). Kelima, karyawan harus mengatur jadwal kerja yang efektif. Hal ini dapat diawali dengan memprioritaskan pekerjaan-pekerjaan yang menantang terlebih dahulu.

Selain itu, manfaat teknologi untuk membantu mengukur penggunaan media sosial, sehingga karyawan akan lebih mudah untuk menghindari adanya distraksi ketika bekerja. Dengan adanya pengelolaan waktu yang baik, karyawan akan lebih mudah untuk mengupayakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Scott, 2020). Keenam, karyawan perlu menciptakan situasi yang kondusif untuk bekerja. Adanya dukungan dari keluarga dan kerabat dapat memudahkan karyawan menjalankan peran ganda saat bekerja dari rumah. Ketujuh, pentingnya memiliki pemikiran yang positif. Afirmasi positif yang ditanamkan dalam diri mampu membantu karyawan untuk tetap tenang dalam menjalankan berbagai pekerjaan. Kestabilan emosi merupakan kunci keberhasilan menuju pribadi yang *agile* dan tangguh di masa yang sulit.

References:

- Atkins, D. 2020. Working from home should promote work-life balance, not destroy it. WashingtonMonthly.com.
<https://washingtonmonthly.com/2020/04/25/working-from-home-should-promote-work-life-balance-not-destroy-it/>
- Bendor-Samuel, P. 2020. Is Work-from-home Productivity A Mirage? Forbes.com.
<https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2020/06/29/is-work-from-home-productivity-a-mirage/#17d597325202>
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Shon, W., & Waber, B. 2020. The implication of working without an office. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>
- Bloom, N. To raise productivity, let more employees work from home. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Bloom, N. The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19. Stanford News.
<https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>
- Buffer & AngelList. 2020. The state of remote work survey. Publisher: Buffer & AngelList.
<https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
- Cohen, A., & Hoskins, D. 2020. Insights from Gensler's US Work from home survey 2020. Gensler.com.
<https://www.gensler.com/research-insight/blog/insights-from-genslers-u-s-work-from-home-survey-2020>
- Crosbie, T., & Moore, J. 2004. Work-life balance and working from home. Social Policy and Society, Vol. 3. Issue: 3, 223-233
- Economic Times. 2020. Work from home burnout: Stress, insomnia, anxiety becoming the new normal.
<https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/work-from-home-burnout-stress-insomnia-anxiety-becoming-the-new-normal/articleshow/75425733.cms?from=mdr>
- Eurofound & The International Labor Office. 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg,

- and the International Labour Office, Geneva.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--publ/documents/publication/wcms_544138.pdf
- Legal & Genaral. 2019. The balancing act: How we manage our work and home lives in the modern age. Legalandgeneral.com.
<https://www.legalandgeneral.com/home-insurance/the-balancing-act/>
- Lepsinger, R. 2015. 3 Companies with high-performing virtual teams.
<https://www.linkedin.com/pulse/3-companies-high-performing-virtual-teams-rick-lepsinger>
- McCallum, E. 2020. Working from home has lifted productivity and work-life balance. Consultancy.uk.
<https://www.consultancy.uk/news/24815/working-from-home-has-lifted-productivity-and-work-life-balance>
- Robert Walters Japan. 2020. 30% of Employees working from home experience decreased productivity – company measure for communication and concentration needed. Robertwalters.co.jp.
<https://www.robertwalters.co.jp/en/about-us/news/2020-04-2.html>
- Scott, Elizabeth. 2020. How to handle stress of working from home. Verywellmind.com.
<https://www.verywellmind.com/the-stress-of-working-from-home-4141174>
- Williams, F. 2000. In and beyond New Labour: towards a new political ethics of care. Critical Social Policy, Vol. 21, Issue: 4, 467-493
- Wood, Theras A.G. 2020. How start-ups see the future of remote work.
<https://www.weforum.org/agenda/2020/07/coronavirus-covid19-working-remote-pandemic>
- Xiaomeng, Z. 2020. Psychological resilience before and after work resumption during Covid-19: Episode #4: Stress management. Cheung Kong Graduate School of Business.
<https://english.ckgsb.edu.cn/blog/psychological-resilience-before-and-after-work-resumption-during-covid-19episode-4-stress-management/>