

IMPLEMENTASI *WORK FROM HOME*: KAJIAN TENTANG DAMPAK POSITIF, DAMPAK NEGATIF DAN PRODUKTIVITAS PEGAWAI

WORK FROM HOME IMPLEMENTATION: STUDY ON POSITIF IMPACT, NEGATIVE IMPACT AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY

Diana Ma'rifah
Badan Kepegawaian Negara
Jl. Mayjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: diana.ma'rifah@bkn.go.id

Abstrak

*Pandemi Covid-19 membawa perubahan yang signifikan di berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam tatanan sistem kerja. Perubahan sistem kerja sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan Covid-19 adalah bekerja dari rumah atau yang dikenal dengan istilah *work from home (WFH)*. Kebijakan yang diberlakukan secara mendadak memberikan tantangan bagi ASN dalam pelaksanaannya. Budaya kerja baru ini dipastikan memberikan dampak positif dan negatif baik untuk instansi maupun bagi pegawai yang kemudian berdampak pula pada produktivitas. Dengan melihat pada dampak positif, negatif dan produktivitas tersebut, maka akan memberikan gambaran mengenai perlu atau tidaknya sistem kerja *WFH* ini dilanjutkan setelah pandemi berakhir. Tulisan ini merupakan kajian literatur yang membutuhkan tindak lanjut penelitian selanjutnya untuk memperoleh data yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan rekomendasi untuk kebijakan sistem kerja bagi ASN kedepannya.*

Kata kunci: *Work from Home, Dampak Positif, Dampak Negatif, Produktivitas Pegawai*

Abstract

*The Covid-19 pandemic has brought significant changes in various aspects of life, including the work system structure. The work system alteration as one of the government's policies in the attempt to prevent Covid-19 is working from home or also known as *WFH*. This policy, which was implemented suddenly, presented challenges for civil servants in its implementation. This new work culture is certain to have positive and negative impacts both on institutions and for employees which in turn has an impact on productivity. By looking at the positive, negative and productivity impacts, it will provide an idea of whether or not the work from home system should be continued after the pandemic is over. This paper is limited to a literature review that requires follow-up research to obtain data that can be used as a basis for formulating recommendations for civil servants work system policies in the future.*

Keyword : *Work from Home, Positif Impact, Negative Impact, Employee Productivity*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pandemi Covid-19 membawa perubahan yang signifikan di berbagai aspek kehidupan. Segala aktivitas dan rutinitas menjadi begitu terbatas demi pencegahan penyebaran virus yang semakin meluas. Pemerintah pun mengeluarkan kebijakan pembatasan aktivitas berkumpul, seperti kebijakan beribadah dari rumah, belajar

dari rumah dan bekerja dari rumah. Seluruh lapisan masyarakat dipaksa untuk dapat adaptif merespon perubahan tersebut, agar aktivitas dapat tetap berjalan meskipun ancaman virus corona belum juga dapat teratasi. Alhasil, budaya baru yang disebut dengan tatanan normal baru (*new normal*) terbentuk, dimana manusia tetap beraktivitas dengan menerapkan protokol kesehatan dan hidup berdampingan dengan virus.

Perubahan sistem kerja sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan virus corona adalah bekerja dari rumah atau yang dikenal dengan istilah *work from home* (WFH). WFH merupakan salah satu bentuk dari *flexible working*, yaitu sebuah konsep sistem kerja jarak jauh. *Flexible working* sebenarnya bukanlah hal yang baru dalam dunia kerja di Indonesia. Sejak merebaknya bisnis *startup*, sistem kerja jarak jauh ini sudah menjadi sebuah budaya baru dalam bekerja (Berliana, 2020). Beberapa perusahaan swasta seperti Bank BTPN, HM Sampoerna, dan Surabaya Plaza Hotel juga sudah menerapkan sistem kerja tersebut dengan tujuan menarik pegawai dan menekan tingkat *turnover* pegawai (Irawati, 2019). Berbeda halnya dengan sektor pemerintahan, aktivitas bekerja bagi pegawai di instansi pemerintah adalah hadir di kantor dengan memakai seragam, serta melakukan absensi dengan jam kerja yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, penerapan sistem kerja WFH tidak serta merta menjadi hal yang mudah dilakukan oleh para aparatur sipil negara (ASN).

Kebijakan WFH bagi ASN dimulai sejak bulan Maret 2020, setelah adanya penetapan darurat kesehatan masyarakat oleh Pemerintah yang diakibatkan oleh Covid-19. Hal tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian PANRB melalui Surat Edaran (SE) Menteri PANRB No 19 Tahun 2020 tanggal 16 Maret 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Masa pelaksanaan WFH bagi ASN sesuai SE Menpan RB No 19 Tahun 2020 berakhir pada 31 Maret 2020, kemudian dilakukan perubahan SE beberapa kali hingga pada tanggal 29 Mei 2020, dikeluarkan SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tatanan Normal Baru. SE tersebut dikeluarkan sebagai tindak lanjut dari arahan Presiden Republik Indonesia untuk menyusun tatanan normal baru yang mendukung produktivitas kerja namun tetap memprioritaskan kesehatan dan keselamatan masyarakat, sehingga perlu dilakukan perubahan sistem

kerja pegawai ASN agar dapat beradaptasi terhadap perubahan tatanan normal baru produktif dan aman Covid-19. Penyesuaian sistem kerja dimaksud dilaksanakan melalui fleksibilitas dalam pengaturan lokasi bekerja bagi pegawai ASN yang meliputi: 1) Pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work from office/WFO*) dan/atau 2) Pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (*work from home/WFH*).

Kebijakan yang diberlakukan secara mendadak ini tentu saja menjadi tantangan bagi ASN dalam pelaksanaannya. Dibutuhkan kesiapan sumber daya dan infrastruktur untuk mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan ini. Bagaimanapun, implementasi WFH pada ASN bukanlah disebabkan karena budaya kerja fleksibel yang tertanam sejak awal di instansi pemerintah, namun lebih dikarenakan adanya tuntutan pencegahan penyebaran Covid-19. Disamping itu, budaya kerja baru bagi ASN ini dipastikan memberikan dampak positif dan negatif baik untuk instansi maupun bagi pegawai. Lalu, bagaimana jika pada akhirnya pandemi Covid-19 ini berakhir? Akankah ASN terus menerapkan fleksibilitas kerja dengan sistem WFH-WFO? Ataukah kembali kepada budaya kerja konvensional dimana bekerja berarti pegawai hadir secara fisik dan melakukan pekerjaan di kantor?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Work from Home*

Bentuk yang paling mudah dikenali dari bekerja jarak jauh adalah bekerja dari rumah (*home-based telecommuting*) dan bekerja dari kantor cabang (*center-based telecommuting*) (Asgari, 2015 dalam Mungkasa, 2020). Seperti namanya, bekerja dari rumah menunjukkan lokasi kerja di rumah dengan berkomunikasi ke kantor, sementara bekerja dari kantor cabang/satelit menunjukkan lokasi bekerja bukan di rumah tapi di kantor yang terdekat dari rumah. Menggunakan perspektif transportasi, bekerja dari rumah mengurangi sepenuhnya perjalanan penglaju, sementara bekerja

dari kantor cabang hanya mengurangi jarak perjalanan.

Bekerja dari rumah merupakan salah satu konsep bekerja dengan sistem *teleworking*. Konsep kerja *teleworking* pertama kali diungkapkan pada tahun 1970 (Eraso & Garcés, 2020; Mungkasa, 2020). Mungkasa (2020) menjelaskan bahwa sistem kerja jarak jauh memiliki berbagai istilah seperti *telecommuting*, *flexy work*, dan *telework*. Namun, dari berbagai pengertian di beragam literatur, Mungkasa (2020) menganggap bahwa pengertian yang mudah dipahami dari istilah bekerja jarak jauh adalah versi dari Huuhtanen (1997), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (pegawai, pekerja mandiri, pekerja rumahan) secara khusus, atau hanya waktu tertentu, pada lokasi jauh dari kantor, dan menggunakan media telekomunikasi sebagai alat kerja. Bekerja dengan sistem *telework* mengizinkan pegawai bekerja dari rumah, atau dari kantor cabang yang terdekat dari rumah, atau tempat tinggal yang lainnya, dan menggunakan teknologi (Eraso & Garcés, 2020). Pengertian lain juga diambil dari Konradt, Schmook, dan Malecke (2000), bahwa bekerja jarak jauh dimaksudkan sebagai cara bekerja dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan sebagian atau seluruhnya di luar kantor konvensional dengan bantuan layanan telekomunikasi dan informasi.

Di Indonesia, *flexible working* bukanlah sebuah hal baru di dunia kerja. Dengan adanya kehadiran Gojek, Tokopedia, Traveloka, pada tahun 2010-2011, maka terlihat jelas bahwa perkembangan dunia *startup* menggerakkan munculnya *coworking space* dan *virtual office* sebagai tempat bekerja (Berliana, 2020). *Flexible working* juga diterapkan oleh salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yaitu PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dilansir dari telkom.co.id, Telkom telah mengimplementasikan revolusi mental mulai dari proses rekrutmen hingga *retirement*, dengan pengelolaan SDM yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti *smart office* dan *flexible work arrangement*. Dari penerapan budaya kerja tersebut, Telkom terpilih sebagai

Best of The Best BUMN dalam penghargaan Revolusi Mental BUMN Award 2018.

Masih banyak yang tidak bisa membedakan antara bekerja dari rumah dan bekerja di rumah. Bekerja dari rumah merupakan bagian dari pemenuhan kewajiban sebagai seorang pegawai dalam memenuhi target pekerjaan. Jadi rumah hanya sebagai lokasi saja. Berbeda dengan bekerja di rumah yang dapat berarti tidak terkait dengan kewajiban melaksanakan tugas kantor. (Mungkasa, 2020)

Dengan demikian, Mungkasa (2020) menyatakan bahwa diperlukan sebuah penyesuaian yang harus dilakukan oleh pegawai dalam menerapkan WFH. Dalam menjalankan bekerja dari rumah, protokol dan suasana kantor tetap harus terpelihara. Sehingga beberapa hal tetap perlu dijaga seperti (i) jadwal kerja tetap diusahakan seperti jadwal kantor seperti biasanya; (ii) lokasi bekerja sebaiknya dibuat terpisah dari kegiatan domestik lainnya; (iii) pekerjaan domestik dan pekerjaan kantor dilaksanakan tidak dalam waktu yang bersamaan, tetapi dapat dibuat jadwal masing-masing; (iv) pakaian yang dikenakan juga sebaiknya bukan pakaian santai seperti kaos, atau daster.

Peraturan *Work from Home* bagi ASN

Perubahan pada tatanan kehidupan akibat Covid-19 menuntut ASN untuk lebih adaptif sehingga tetap produktif. ASN tetap harus dapat berkinerja memberikan pelayanan prima kepada masyarakat di masa pandemi, dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan demi kesehatan dan keselamatan. Meskipun pada awalnya sistem kerja WFH dilakukan sebagai respon pencegahan penyebaran Covid-19, namun pada akhirnya hal tersebut menjadi sebuah bagian dari tatanan kehidupan normal yang baru.

Dasar awal mula WFH diberlakukan untuk ASN adalah SE Menteri PANRB No 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah (KemenpanRB, 2020). SE Menteri PANRB tersebut memuat pedoman

pelaksanaan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah/tempat tinggal (WFH) bagi ASN, diantaranya pengaturan pembagian kehadiran pegawai oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan mempertimbangkan: a. Jenis pekerjaan pegawai; b. Peta sebaran Covid yang dikeluarkan Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah; c. Domisili pegawai; d. Kondisi kesehatan pegawai; e. Kondisi kesehatan keluarga pegawai; f. Riwayat perjalanan luar negeri pegawai dalam 14 (empat belas) hari kalender terakhir; g. Riwayat interaksi pegawai dengan penderita terkonfirmasi Covid-19 dalam 14 (empat belas) hari kalender terakhir; dan h. Efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan unit organisasi. Namun demikian, PPK harus memastikan terdapat minimal 2 (dua) level Pejabat Struktural tertinggi untuk tetap melaksanakan tugasnya di kantor agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat tidak terhambat. Berdasarkan SE MenpanRB No 19 Tahun 2020 ini, pimpinan instansi melakukan evaluasi atas efektifitas pelaksanaan dan perlu dilaporkan kepada Menteri PANRB.

Masa pelaksanaan WFH bagi ASN sesuai SE Menpan RB No 19 Tahun 2020 berakhir pada 31 Maret 2020, kemudian dilakukan perubahan beberapa kali, terakhir dengan SE MenpanRB No 57 Tahun 2020 tanggal 28 Mei 2020, bahwa masa pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (WFH) bagi ASN diperpanjang sampai dengan tanggal 4 Juni 2020. Namun kemudian, pada tanggal 29 Mei 2020, dikeluarkan SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tata Normal Baru, sebagai tindak lanjut dari arahan Presiden Republik Indonesia untuk menyusun tatanan normal baru yang mendukung produktivitas kerja namun tetap memprioritaskan kesehatan dan keselamatan masyarakat, perlu dilakukan perubahan sistem kerja pegawai ASN agar dapat beradaptasi terhadap perubahan tatanan normal baru produktif dan aman Covid-19. Penyesuaian sistem kerja dimaksud dilaksanakan melalui fleksibilitas

dalam pengaturan lokasi bekerja bagi pegawai ASN yang meliputi : 1) Pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work from office/WFO*) dan/atau 2) Pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (*work from home/WFH*).

Terkait fleksibilitas lokasi bekerja tersebut, PPK pada K/L/Daerah yang berlokasi di wilayah dengan penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) agar menugaskan pegawai untuk menjalankan WFH secara penuh dengan tetap memperhatikan sasaran kinerja dan target kerja pegawai yang bersangkutan, kecuali pegawai yang tugas dan fungsinya bersifat strategis, maka perlu melaksanakan WFO (dengan jumlah minimum pegawai), dengan tetap mengutamakan protokol kesehatan.

Berdasarkan SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tersebut, untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik, K/L/Daerah agar melakukan penyederhanaan proses bisnis dan SOP pelayanan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, menggunakan media informasi untuk penyampaian standar pelayanan baru melalui media publikasi, membuka media komunikasi online sebagai wadah konsultasi maupun pengaduan. Selain itu, penyelenggaraan rapat dan/atau kegiatan tatap muka agar memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi atau melalui media elektronik lainnya yang tersedia. Dalam hal penilaian kinerja pegawai, PPK pada K/L/Daerah memastikan agar unit kerja melakukan penyesuaian proses bisnis dan standar operasional prosedur, dan melakukan perhitungan kembali Analisis Beban Kerja yang mengadaptasi tatanan normal baru produktif dan aman Covid-19 tanpa mengurangi sasaran kerja dan target kinerja.

SE tersebut kemudian diubah dengan SE No 67 Tahun 2020 tanggal 4 September 2020 dengan penambahan substansi dimana pembagian pelaksanaan WFH dan WFO pegawai didasarkan pada data zonasi risiko yang dikeluarkan oleh Satuan Tugas Penanganan Covid-19. Pengaturan jumlah pegawai sebagaimana dimaksud diatur berdasarkan zona kabupaten/kota tempat

instansi berada berdasarkan kategori : a) Tidak terdampak/tidak ada kasus, maka jumlah pegawai yang melaksanakan WFO paling banyak 100%, b) risiko rendah, maka jumlah pegawai yang melaksanakan WFO paling banyak 75%, c) risiko sedang, maka jumlah pegawai yang melaksanakan WFO paling banyak 50%, d) risiko tinggi, maka jumlah pegawai yang melaksanakan WFO paling banyak 25%.

Contoh implementasi WFH di instansi pemerintah adalah di Badan Kepegawaian Negara (BKN) dimana pada tanggal 21 Maret 2020 Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor 3/SE/III/2020 tentang perubahan atas SE Kepala BKN Nomor 2/SE/III/2020 tentang pencegahan penyebaran Covid-19 bagi pegawai di lingkungan BKN (BKN, 2020b) yang menyebutkan bahwa pegawai yang bertugas pada bidang pelayanan protokol, kesehatan, persuratan, keamanan, teknis, pengemudi dan petugas kebersihan dan/atau sesuai kebutuhan tetap bekerja di kantor dengan komposisi pegawai yang bekerja di kantor 10% dari total jumlah pegawai bidang yang disebutkan tersebut. Bagi pegawai yang tidak terlibat pada kegiatan perkantoran dengan bidang tersebut dapat sepenuhnya bekerja di rumah. Dalam hal pelaporan kinerja, BKN memiliki aplikasi e-kinerja, yang mendukung pelaksanaan WFH dengan menambahkan fitur baru yaitu fitur cek status online/offline bawahan, dan fitur upload data pendukung. Fitur tambahan tersebut bertujuan agar atasan dapat melihat apakah pegawai sedang

online/offline, dan kapan terakhir pegawai online/login pada aplikasi tersebut, serta untuk melihat progress pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan setiap harinya. Dalam hal pembayaran tunjangan kinerja, baik pegawai yang bekerja di rumah maupun di kantor berhak mendapatkan pembayaran tunjangan kinerja.

Pada tanggal 5 Juni 2020, dikeluarkan SE Nomor 15/SE/VI/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai dalam tatanan Normal Baru di lingkungan BKN (BKN, 2020), yang menyebutkan bahwa keterwakilan pekerja yang hadir di kantor adalah minimal 10% dan maksimal 50% dari jumlah pegawai pada unit kerja. penjadwalan tersebut dibuat setiap bulan dan dilaporkan ke biro SDM. Namun bagi pegawai yang sedang bekerja di rumah, harus siap sewaktu-waktu datang ke kantor jika dibutuhkan. Pelaporan kinerjanya menggunakan e-kinerja, dan jam kerja saat di kantor adalah 5 (lima) jam kerja, sedangkan bekerja di rumah adalah 7,5 jam. Surat edaran ini diperjelas dengan adanya Memo Dinas Biro SDM tanggal 10 Juni 2020 nomor 339/MD/SDM/VI/2020 perihal petunjuk teknis pelaksanaan kehadiran pegawai sesuai dengan SE Kepala BKN Nomor 15/SE/VI/2020. Dalam memo dinas tersebut, diatur waktu presensi pegawai yang bekerja di kantor dan di rumah melalui aplikasi siPendekar dengan rincian seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. Waktu Presensi Bagi Pegawai yang bekerja di Kantor

Hari	Waktu Presensi		
	Masuk	Siang	Pulang
Senin s.d Kamis	07.30 s.d. 10.00	11.00 s.d 12.30	13.00 s.d 18.00
Jumat	07.30 s.d. 10.00	11.00 s.d 12.30	13.30 s.d 18.00

Tabel 2. Waktu Presensi Bagi Pegawai yang bekerja di Rumah

Hari	Waktu Presensi		
	Masuk	Siang	Pulang
Senin s.d Kamis	06.00 s.d. 08.00	11.00 s.d 12.30	16.00 s.d 18.00
Jumat	06.00 s.d. 08.00	11.00 s.d 12.30	16.30 s.d 18.00

Penggunaan aplikasi siPendekar ternyata tidak secara sempurna dapat digunakan sebagai alat kontrol disiplin pegawai dalam hal kehadiran, karena tidak dapat menunjukkan lokasi keberadaan pegawai secara akurat. Menjawab permasalahan tersebut, BKN meluncurkan aplikasi *location based presence* yang penggunaannya melalui pendeteksian wajah yang secara otomatis dapat merekam lokasi keberadaan pegawai secara akurat. Dengan begitu, maka kedisiplinan kehadiran pegawai untuk bekerja di kantor dan di rumah dapat terkontrol dengan baik.

METODE KAJIAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah studi literatur, dengan sumber literatur berupa hasil-hasil penelitian dan kajian, peraturan perundang-undangan, artikel di media massa *online* dan *official website*.

PEMBAHASAN

Dampak Positif *Work from Home* (WFH)

Sistem kerja WFH mampu memberikan keuntungan baik bagi Instansi maupun bagi pegawai. Bagi Instansi, WFH memberikan keuntungan dikarenakan berbagai biaya dapat dipotong, seperti biaya sewa gedung, asrama pegawai, dan fasilitas pendukung kerja lainnya yang digunakan untuk pegawai yang bekerja (Mustajab et al., 2020). Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Wakil Menteri Keuangan, Suahazil Nazara dalam acara *Public Expenditure Review World Bank*, bahwa dalam masa pandemi, pemerintah menghemat semua anggaran untuk perjalanan dinas luar kota dan luar negeri dikarenakan rapat dan pertemuan dilakukan secara virtual. Selain itu, biaya konsumsi rapat pun dapat dihemat (Bisnis, 2020). Dari sisi pegawai, Healthfield (2019) dalam Mungkasa (2020) menjelaskan bahwa Pegawai yang melakukan pekerjaan dengan sistem jarak jauh dapat menghindari

kemacetan sehingga dapat mengurangi waktu perjalanan dan mengurangi tingkat stres. Selain itu, menghemat waktu dan mengurangi biaya perjalanan. Beberapa dampak positif lain dari sistem kerja WFH adalah:

1. Fleksibilitas

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustajab et al. (2020), para informan baik laki-laki maupun perempuan mengakui bahwa sistem kerja WFH memberikan mereka kebebasan dalam mengatur waktu kerja dan tempat kerja mereka. Mereka tidak harus mengikuti aturan dimulai dan berakhirnya jam kerja seperti yang biasanya diberlakukan di kantor. Hal tersebut memberikan dampak yang positif terhadap hasil kerja mereka karena mereka dapat secara fleksibel menentukan jam mulai kerja sesuai dengan yang dibutuhkan. Selain itu, pengaturan jam kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap gaji yang diterima. Sama halnya dengan yang dikatakan oleh Eraso & Garcés (2020), bahwa bekerja jarak jauh memfasilitasi fleksibilitas dan mengurangi mobilitas, Mungkasa (2020) mengatakan bahwa manfaat dari bekerja jarak jauh adalah pegawai dapat mengendalikan jadwal kerja dan suasana kerja, sehingga menjadi lebih fleksibel.

2. Menghemat Waktu

Sistem kerja WFH secara nyata dapat menghemat waktu, dikarenakan pegawai tidak perlu menghabiskan waktu dalam perjalanan dari rumah menuju ke kantor dan juga sebaliknya. Selama menjalankan WFH, para pegawai dapat menggunakan waktu yang awalnya dihabiskan dalam perjalanan menuju dan dari kantor, untuk melakukan pekerjaan kantor maupun pekerjaan rumah. Hal ini tentu saja memberikan keuntungan bagi pegawai karena waktu mereka tidak ada yang terbuang habis di perjalanan (Mustajab et al., 2020).

3. Waktu yang Berkualitas

Pegawai yang bekerja dari rumah merasakan bahwa mereka memiliki

lebih banyak waktu berkualitas bersama keluarga. Pegawai dapat menikmati waktu kebersamaan dengan keluarga tanpa harus meninggalkan pekerjaan mereka meskipun terkadang mereka tetap harus fokus pada penyelesaian pekerjaan (Mustajab et al., 2020).

4. Kenyamanan

Dengan bekerja dari rumah, pegawai merasakan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan tidak ada pengawasan langsung dari atasan seperti saat mereka bekerja di kantor. Para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan menyesuaikan gaya dan kebiasaan mereka dalam bekerja, tanpa harus secara formal menjaga sikap dan perilaku mereka (Mustajab et al., 2020).

Dampak Negatif *Work from Home*

Sistem WFH yang diterapkan secara mendadak tidak serta merta dapat dilaksanakan dengan mudah oleh para pegawai. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor baik dari faktor pekerjaan maupun dari faktor individu pegawainya. Contohnya, beberapa jenis pekerjaan masih mengandalkan berkas fisik dan juga peralatan kerja kantor, sehingga membuat pegawai tetap harus datang ke kantor untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika pegawai tersebut harus bekerja di rumah, maka bisa jadi tidak ada pekerjaan yang dapat dilakukan. Solusi berikutnya mungkin saja diberlakukan digitalisasi pekerjaan. Namun hambatan lain yang muncul setelahnya bisa jadi adalah permasalahan adaptasi pegawai dengan sistem kerja jarak jauh yang sepenuhnya mengandalkan teknologi dan kurang mampunya pegawai dalam mengoperasikan teknologi.

Beberapa dampak negatif yang timbul akibat penerapan WFH adalah:

1. *Multitasking*

Multitasking lebih dirasakan oleh para pegawai perempuan terutama yang sudah berumah tangga dan memiliki anak dikarenakan peran ganda yang mereka miliki. Tanggungjawab penyelesaian pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah

membuat para pegawai perempuan merasakan beban kerja yang berlebih dan hal tersebut menimbulkan stress kerja. Tetapi, hal ini tidak berlaku jika ada peran pasangan yang juga ikut terlibat di dalam penyelesaian pekerjaan di rumah. Sebaliknya, yang terjadi adalah meningkatnya kualitas hubungan secara harmonis dikarenakan adanya kerja sama dan *team work* (Mustajab et al., 2020).

2. Semangat Kerja Menurun

Semangat kerja yang menurun dirasakan oleh pegawai yang mengalami dilema dikarenakan pola pikir bahwa rumah adalah tempat untuk beristirahat, bukan tempat untuk bekerja. Hal tersebut membuat pegawai menjadi kehilangan fokus dalam menentukan apakah mereka harus bekerja atau bersantai bersama keluarga untuk menghabiskan waktu selama masa karantina pandemi Covid-19. Menurunnya semangat kerja juga dapat dikarenakan banyak gangguan di rumah seperti ajakan untuk berbincang dengan keluarga, melakukan *chat* bersama teman atau memantau sosial media, serta godaan untuk bersenang-senang seperti menonton TV, bermain bersama anak, mengerjakan sesuatu yang sesuai hobi, sehingga berakibat pada penundaan pekerjaan (Mustajab et al., 2020). Hal ini juga dapat disebabkan karena tidak terlihat batasan jelas antara kantor dan rumah, bahkan cenderung waktu kerja menjadi tanpa batasan (Mungkasa, 2020).

3. Biaya yang Bertambah

Hal yang pasti dirasakan oleh pegawai yang bekerja dari rumah adalah meningkatnya biaya/pengeluaran seperti biaya listrik, biaya pulsa untuk berkomunikasi dan penyediaan jaringan internet (Mustajab et al., 2020). Penambahan biaya ini terjadi dikarenakan intensitas penggunaannya juga meningkat dikarenakan biaya yang tadinya tidak dikeluarkan oleh pegawai karena mereka menggunakan fasilitas kantor, saat bekerja di rumah menjadi tanggungan pribadi pegawai.

4. **Distraksi**
Selama WFH, pegawai merasakan adanya distraksi yang menghambat penyelesaian pekerjaan mereka seperti distraksi teknis dan distraksi sosial. Contoh distraksi teknis adalah gangguan peralatan kerja yang tidak mendukung serta gangguan jaringan komunikasi. Distraksi sosial contohnya adalah distraksi yang berasal dari keluarga di rumah (Mustajab et al., 2020).
5. **Keterbatasan Komunikasi**
Sistem kerja WFH membuat pegawai tidak bertemu langsung dengan atasan Mungkasa (2020) dan rekan kerja mereka, sehingga membuat komunikasi menjadi begitu terbatas. Keterbatasan komunikasi ini dapat disebabkan oleh hal-hal seperti distraksi teknis yaitu gangguan pada jaringan komunikasi dan peralatan kerja yang kurang mendukung sehingga membuat pekerjaan terlambat diselesaikan, terlambat dalam pengiriman laporan hasil kerja dan pengiriman informasi penting lainnya. Selain itu, respon yang tidak secara langsung didapat juga membuat pekerjaan menjadi tidak optimal dalam penyelesaiannya (Sabitha & Susilo, 2017). Pekerja yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Dibutuhkan penjadwalan kerja yang lebih rapi bahkan mungkin perlu ditetapkan waktu tetap untuk berkumpul di kantor (Mungkasa, 2020).
6. **Ketidakpercayaan antar pihak**
Risiko lain dari pelaksanaan WFH adalah adanya ketidakpercayaan yang timbul antara pegawai dengan atasannya atau bahkan instansinya dikarenakan konsep WFH kurang dipahami oleh kedua belah pihak Mayer (1995) dalam (Mustajab et al., 2020). Masih ada yang beranggapan bahwa WFH sama dengan cuti, yang berarti tidak melakukan pekerjaan apapun. (Mustajab et al., 2020) mengungkapkan hal serupa bahwa kendala utamanya pelaksanaan WFH ternyata adalah geger budaya

berupa ketidakpercayaan para pimpinan terhadap pegawai. Prosedur yang diterapkan membuat pegawai tidak nyaman disebabkan permintaan untuk melaporkan perkembangan pekerjaan setiap waktu berikut foto keberadaan pegawai.

Produktivitas Pegawai

Melihat dari dampak negatif yang dikemukakan sebelumnya, produktivitas dari kebanyakan pegawai yang menjalankan WFH dapat menurun dikarenakan minimnya fasilitas pendukung kerja seperti komputer, jaringan internet, dan beberapa gangguan seperti kejenuhan karena berada di lingkungan yang sama dalam jangka waktu yang lama dengan larangan melakukan aktivitas sosial bersama-sama dikarenakan aturan *social distancing*. Selain itu, bagi pegawai perempuan yang telah berkeluarga dan memiliki anak, bekerja di rumah berdampak pada peran ganda perempuan yang membuat pegawai perempuan menjadi kelebihan beban kerja dan merasakan stress kerja. Selain itu, disrupsi sosial dari keluarga pegawai dan pola pikir kerja yang masih konvensional membuat pegawai kehilangan fokus antara harus bekerja dan menghabiskan waktu bersama keluarga (Mustajab et al., 2020).

Selain itu, terdapat hal lain yang menjadi perdebatan dalam implementasi WFH adalah mengenai ketercapaian *work life balance* dimana keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan ini seharusnya dirasakan oleh pegawai yang bekerja dari rumah. Tetapi, pada kenyataannya *work life balance* tidak secara merata dirasakan oleh semua pegawai. Ada hal-hal tertentu seperti status perkawinan dan gender yang menjadi penentu *work life balance* ini dirasakan manfaatnya oleh pegawai. Pegawai laki-laki dapat lebih dominan merasakan *work life balance* dibanding pegawai perempuan terutama perempuan yang sudah berkeluarga dan memiliki anak (Mustajab et al., 2020). Hal ini dapat dikarenakan budaya di Indonesia bahwa perempuan di rumah harus melayani suami dan mengurus anak. Akibatnya,

pegawai perempuan menjalankan peran dan tugas ganda yang berakibat pada tingginya *workload* yang dapat memicu kelelahan dan stress kerja.

Namun berbeda dengan Hendytio (2020) yang menyatakan bahwa bagi pekerja perempuan yang mempunyai anak-anak masih kecil, bekerja dari rumah menjadi kesempatan ideal. Madsen (2003) dalam Hendytio (2020) menyebutkan adanya kebutuhan pekerja perempuan untuk menyeimbangkan antara keluarga dan pekerjaan agar terhindar dari konflik keluarga atau konflik peran. Dampak konflik keluarga adalah munculnya tekanan psikologis, depresi, komplain serta kelelahan. Gangguan psikologis lain yang muncul adalah ketidakpuasan bekerja dalam kehidupan keluarga, menurunnya komitmen pada organisasi dan akhirnya keluar dari pekerjaannya.

Diungkapkan oleh White (2020) dalam Hendytio (2020), kemanfaatan WFH tergantung pada pilihan individu itu sendiri sehingga akan menentukan apakah pegawai dapat produktif selama bekerja di rumah atautah tidak. Pilihan individu ditentukan oleh pola dan gaya bekerja. Keharusan bekerja dari rumah yang ditetapkan oleh pemerintah terkait Covid-19 bagi banyak orang menjadi hal yang tidak menyenangkan, karena mereka tidak bisa bekerja ketika TV di rumah menyala, atau mendengar anak menangis, sehingga pada akhirnya tidak menghasilkan apa-apa. Bagi yang lain, bekerja dari rumah di rasa lebih menyenangkan karena terbebas dari gangguan-gangguan yang biasa muncul di kantor.

Dalam aspek pengawasan/kontrol pekerjaan, Mustajab et al. (2020) menyebutkan bahwa bekerja dari rumah dan tidak berhadapan langsung dengan pengawasan dari atasan membuat pegawai menjadi lebih nyaman dalam bekerja, sehingga timbul kepuasan kerja pada mereka dan membuat mereka menjadi lebih produktif. Namun hal yang berbeda diungkapkan oleh Hendytio (2020) bahwa minimnya pengawasan akibat penyelesaian pekerjaan dari rumah mem-

buat pegawai lalai sehingga mereka menjadi kurang produktif. Di sisi lain, ada beberapa pegawai yang tidak dapat bekerja tanpa pengawasan (Mungkasa, 2020).

Selain itu, bagi pekerja yang lokasi rumahnya jauh dari kantor, pelaksanaan WFH berarti penghematan waktu perjalanan yang membuat mereka dapat menjadi lebih produktif. Namun, jika pelaksanaan WFH tidak didukung oleh adanya dukungan peralatan kerja dan jaringan komunikasi serta internet yang memadai, maka penurunan produktivitas pegawai akan terjadi. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Hendytio (2020) bahwa tantangan yang harus dihadapi ASN dalam pelaksanaan WFH adalah:

1. Bekerja dari rumah memerlukan dukungan *broadband* yang kuat dan stabil, sehingga komunikasi dan koneksi antara pekerja dan kantor tidak terputus. Fasilitas ini harus dimiliki tidak hanya oleh perusahaan, tetapi juga dimiliki secara pribadi oleh pekerja di rumah.
2. Pekerja perlu memahami kebijakan perusahaan terkait keamanan data dan informasi, seperti dalam hal pengiriman dokumen dan media yang digunakan. Ketika komunikasi dan interaksi dilakukan secara virtual, gangguan terhadap keamanan data, dokumen maupun *file-file* penting yang dipertukarkan secara *online* dapat terjadi, termasuk menghadapi virus atau gangguan keamanan siber.
3. Transformasi budaya bekerja di rumah memerlukan perubahan dalam instansi terkait struktur pekerjaan, mekanisme pengawasan dan pendampingan, serta kebijakan-kebijakan lain untuk menjamin produktivitas. Dalam hal ini penentuan KPI (*Key Performance Index*) atau indeks penilaian kunci perlu dilakukan dengan *rigid*, terukur disertai dengan *monitoring* dan evaluasi kinerja secara efektif.
4. Dalam melaksanakan pekerjaan terutama jika diperlukan kerja tim, semangat kerja bersama, solidaritas dan empati diperlukan untuk membangun tim yang

kuat.

Bekerja jarak jauh dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui *work life balance*, penghematan waktu perjalanan, dan sedikitnya distraksi yang membuat mereka bisa fokus terhadap pekerjaan dan mengurangi tingkat absensi (OECD Teams, 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas, keberhasilan implementasi WFH dan produktivitas pegawai dapat ditentukan dari seberapa kondusif situasi untuk dapat melakukan pekerjaan dari rumah. Bekerja dari rumah akan memberi kenyamanan dan produktivitas yang berbeda tergantung pada jenis pekerjaan, ketersediaan teknologi, kondisi psikologis dan preferensi individual. Artinya, bekerja dari rumah secara efektif tidak berlaku bagi semua pekerja atau semua jenis pekerjaan (Hendytio, 2020). Bekerja dari rumah bagi orang yang tepat akan dapat meningkatkan produktivitas. Pegawai dengan bidang tertentu seperti teknologi informasi, penelitian dan pengembangan, dan profesi lain yang memerlukan detail dan waktu panjang untuk berkonsentrasi akan cenderung cocok bekerja dari rumah, karena mereka dapat memanfaatkan waktu yang seharusnya digunakan untuk perjalanan ke kantor menjadi waktu kerja yang produktif, selain menghindari gangguan-gangguan lain yang muncul jika bekerja di kantor. Bagi organisasi, mengizinkan pegawainya bekerja dari rumah juga memberikan keuntungan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Organisasi dapat menghemat biaya operasional, karena tidak perlu membayar uang *transport*, uang makan, biaya listrik, dan AC dan biaya operasional yang lain (Hendytio, 2020).

Kesimpulan dan Saran

Bekerja dari rumah (WFH) sebagai sebuah konsep *flexible working* tidak serta merta meningkatkan produktivitas pegawai yang selanjutnya dapat berdampak pada produktivitas organisasi. Konsep kerja ini akan memberikan dampak positif bagi pegawai dan bagi organisasi jika diterapkan

pada individu yang tepat. Faktor-faktor seperti jenis pekerjaan, lokasi tempat tinggal, status perkawinan bahkan gender adalah hal yang menjadi pertimbangan penerapan WFH dari sisi individu pegawainya. Artinya, penerapan sistem WFH ini tidak dapat dipukul rata untuk seluruh pegawai. Terlebih lagi pada instansi pemerintah yang memang bergerak di bidang pelayanan publik. Oleh karena itu, perlu adanya kesepakatan mengenai pengaturan jadwal WFH dan WFO untuk menghindari adanya kecemburuan atau perasaan diperlakukan tidak adil dari pegawai. Di samping itu, untuk jenis pekerjaan yang tidak dapat dilakukan di kantor, seperti bidang pekerjaan keamanan, kesehatan, pelayanan dan lainnya, perlu untuk dipikirkan kompensasi yang pantas bagi pegawai yang bekerja di bidang tersebut. Dari sisi instansi, perlu adanya dukungan infrastruktur dan kebijakan yang mengatur secara jelas dan tegas perihal penjadwalan kehadiran pegawai, kedisiplinan bekerja, pelaporan kinerja, kompensasi bahkan sanksi yang diterima pegawai dalam pelaksanaan WFH.

Berbagai dampak positif dan dampak negatif pada kajian ini perlu dikonfirmasi kembali di lapangan dengan cara melakukan observasi dan pengambilan data agar dapat memotret secara nyata fenomena yang ada dan tidak lagi menimbulkan perdebatan karena adanya realita yang berbeda di lapangan. Misalkan dalam hal ketidakpercayaan antar pihak, yang kemungkinan bisa saja memang sudah terjadi saat kondisi normal sebelum pelaksanaan WFH. Selain itu, terkait dengan adanya penambahan biaya sebagai dampak negatif bagi pegawai saat WFH, maka disisi lain pelaksanaan WFH memberikan dampak positif bagi instansi karena adanya pengurangan biaya operasional. Hal lain yang mungkin masih menimbulkan pertanyaan adalah permasalahan gender, dimana pegawai perempuan yang berstatus menikah dan memiliki anak kemungkinan memiliki perbedaan produktivitas dengan pegawai perempuan yang masih belum menikah.

Tulisan ini hanya sebatas mengumpulkan dan memberikan informasi mengenai

implementasi WFH beserta dampak positif, dampak negatif, dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Penulis memandang perlu dilakukan penelitian dan pengkajian lanjutan untuk memperoleh data pendukung yang kuat mengenai efektivitas pelaksanaan WFH selama pandemi Covid-19 yang berfokus pada ASN, dan urgensi penerapannya pasca pandemi nanti, agar dapat menjadi rujukan/rekomendasi yang ilmiah dalam penerapan *flexible working* bagi ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Angel Belzunegui-Eraso, & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(3662), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berliana, R. (2020). Flexible Work Arrangements: Pergeseran Budaya Kerja yang Kini Semakin Menarik. *Business Lounge Journal*. Diambil dari <https://www.blj.co.id/2020/04/02/flexible-work-arrangements-pergeseran-budaya-kerja-yang-kini-semakin-menarik/>
- Bisnis. (2020). Wamenkeu: Rapat Virtual Efektif Tekan Anggaran Perjalanan Dinas. *tempo.co*, Senin, 22 Juni 2020 11:16 WIB.
- BKN. (2020a). *SE Nomor 15/SE/VI/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai dalam Tataan Normal Baru di Lingkungan BKN*.
- BKN. (2020b). *Surat Edaran (SE) Nomor 3/SE/III/2020 tentang perubahan atas SE Kepala BKN Nomor 2/SE/III/2020 tentang Pencegahan Penyebaran Covid-19 Bagi Pegawai di Lingkungan BKN*.
- Hendytio, M. K. (2020). Bekerja dari Rumah: Menanam Kultur Kerja Fleksibel. *CSIS Commentaries DMRU-020*, (March).
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 57 Tahun 2020 tentang Perubahan Keempat atas SE Menpan RB No 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- KemenpanRB. (2020). *SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tataan Normal Baru*.
- KemenpanRB. (2020). *SE Menpan RB No 67 Tahun 2020 tentang Perubahan atas SE MenpanRB No 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN dalam Tataan Normal Baru*
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home / WFH): Menuju Tataan Baru Era Pandemi COVID 19 Bekerja dari Rumah (Working From Home / WFH): Menuju Tataan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, IV(2), 126–150.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal Of Applied Business*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- OECD Teams. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era : How can public policies make it happen ?* (September), 1–24.
- Sabitah, N. M., & Susilo, H. (2017). Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence Karyawan (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 56–62. Diambil dari <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1816/2198>

