



JOB REATTACHMENT DAN PERILAKU KERJA ADAPTIF PADA KARYAWAN YANG MENGALAMI TRANSISI SISTEM KERJA

JOB REATTACHMENT AND ADAPTIVE BEHAVIOR IN EMPLOYEES GOING THROUGH WORK SYSTEM TRANSITIONS

Damar Adhi Prakoso N¹, Dimas Aryo Wicaksono²

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Email: damar.adhi.prakoso-2018@psikologi.unair.ac.id

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang signifikan pada sektor bisnis di Indonesia. Menyambut dampak tersebut, sejumlah perusahaan berupaya beradaptasi dengan menerapkan transisi sistem kerja. Sempat kewalahan, mayoritas karyawan akhirnya mampu beradaptasi dengan transisi sistem pertama (WFH). Sebagian karyawan bahkan memaknai sistem WFH sebagai zona nyaman. Kemudian, terjadi gesekan ekspektasi dimana karyawan keberatan ketika perusahaan menerapkan transisi kedua (kembali WFO). Di tengah dilema itu karyawan dituntut untuk tetap bertahan dan beradaptasi. Penelitian ini ingin mengeksplorasi dinamika karyawan yang mengalami transisi sistem kerja ditinjau dengan perilaku kerja adaptif dan job reattachment. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan teknik analisis interaktif Miles-Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) terdapat peran perusahaan dalam mereduksi rasa cemas karyawan, (2) karyawan dengan anak pra-remaja lebih terlibat dalam aktivitas domestik, (3) adanya fenomena building trust, (4) munculnya kesadaran dan pemikiran baru terkait gaya kerja, (5) karyawan mampu mengenali tantangan dan beradaptasi dengan cara yang autentik.

Kata Kunci: *job reattachment*, perilaku kerja adaptif, transisi sistem kerja, karyawan.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has a significant impact on the business sector in Indonesia. Responding to this impact, a number of companies are trying to adapt by implementing work system transition. Once overwhelmed, the majority of employees were finally able to adapt to the first system transition (WFH) we know it as work from home. Some employees even interpret the WFH system as a comfort zone. Then, there is a friction of expectations where employees object when the company implements the second transition (back to WFO). In the midst of this dilemma, employees are required to survive and adapt. This study wants to explore the dynamics of employees who experience a work system transition in terms of adaptive work behavior and job reattachment. This research uses a qualitative case study approach with the Miles-Huberman interactive analysis technique. The results showed that; (1) there is a role for the company in reducing employee anxiety, (2) employees with pre-adolescent children are more involved in domestic activities, (3) the phenomenon of building trust, (4) the emergence of new awareness and thoughts related to work styles, (5) employees are able to recognize challenges and adapt in an authentic way.

Keywords: *job reattachment*, adaptive work behavior, work system transition, employees

PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengaturan sistem kerja dan membatasi jumlah karyawan yang hadir secara fisik. Rincian peraturan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) RI Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial

Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19). Hal ini berimplikasi pada mayoritas perusahaan baik terhadap setting kerja maupun penyesuaian sistem kerja. Salah satu penyesuaian yang dilakukan adalah diterapkannya transisi sistem kerja. Pengadaan transisi sistem pertama (WFH) menimbulkan berbagai dampak tak hanya



bagi instansi namun juga karyawan. Beberapa dampak yang dialami karyawan adalah penurunan semangat kerja, distraksi, dan keterbatasan komunikasi (Mustajab dkk, 2020).

Seiring waktu, mayoritas karyawan mampu memanfaatkan digitalisasi untuk membalik keadaan. Bahkan sebagian karyawan seolah memaknai sistem WFH sebagai zona nyaman. Survei EY ASEAN yang melibatkan lebih dari 16.000 karyawan Asia Tenggara mendapati data sebanyak 32% pekerja memilih fleksibel bekerja dari mana saja, 29% memilih WFH penuh waktu, 29% lainnya memilih sistem kerja hybrid, yaitu kombinasi WFH dan WFO. Disampaikan pula oleh EY Asean *People Advisory Services Leader*, Tan Lay Keng, bahwa sebanyak 60% pekerja akan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya jika dipaksa WFO atau tidak diberi fleksibilitas kerja pasca pandemi (Indonesia, 2021). Adapun survei dari Limeade Institute (Sandhu, 2021). yang memaparkan kecemasan karyawan apabila harus kembali WFO. Kecemasan yang dirasakan meliputi beberapa hal, diantaranya ketakutan tertular covid-19 (77%), ketakutan kehilangan fleksibilitas (71%), perjalanan ke kantor (68%), penggunaan masker (54%), dan kebutuhan mengurus anak (22%) (Sandhu, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan lebih nyaman bekerja dari rumah. Sedangkan di sisi lain, para manajer dari berbagai perusahaan mengemukakan kekhawatiran bahwa kreativitas di tempat kerja akan terpengaruh. Setengah dari 530 pemimpin senior yang juga disurvei mengatakan bahwa pekerja WFH akan berdampak buruk pada kreativitas dan kolaborasi (Sitoresmi, 2021). Salah satu studi (Saputra dkk, 2020) menjelaskan bahwa WFH memang memiliki dampak positif

namun lemah terhadap *quality of work* yang lebih baik.

Perbedaan ekspektasi mengisyaratkan bahwa digitalisasi seolah menjadi pedang bermata dua; digitalisasi membuat nyaman dan kenyamanan mengakibatkan karyawan keberatan melakukan transisi kembali. Fenomena keberatan tersebut berkelindan dengan job reattachment (Sonntag dkk, 2019). Job reattachment mengacu pada proses membangun kembali koneksi mental untuk bekerja (Hall & Richter, 1988). Dalam konteks ini, mayoritas karyawan telah mengalami transisi sistem WFH dan terputus (*detach*) dari situasi kerja di kantor selama dua tahun. Selama itu pula timbul beragam dampak yang pada akhirnya membuat karyawan terlanjur nyaman dan enggan kembali melakukan transisi WFO (*reattach*) (Indonesia, 2021). Peneliti menilai bahwa dinamika tersebut berkaitan juga dengan perilaku kerja adaptif. Perilaku kerja adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri atau mengelola diri terhadap perubahan dalam pekerjaannya (Allworth & Hesketh, 1999).

Job reattachment dan perilaku kerja adaptif menjadi esensial dalam keberlanjutan perusahaan serta karir individu. Dalam penelitian ini, *job reattachment* mengacu pada bagaimana proses mental karyawan untuk terhubung kembali (*reattach*) dengan situasi kerja di kantor setelah beberapa waktu bekerja dari rumah (*detach*). Sedangkan perilaku kerja adaptif mengacu pada upaya-upaya yang telah dilakukan oleh karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan sistem kerja. Peneliti meyakini bahwa setiap individu memiliki sikap autentik dalam melewati proses dan menentukan strategi adaptasi. Diharapkan penelitian ini akan menambah pengetahuan pembaca mengenai dinamika karyawan saat menghadapi transisi



sistem kerja demi memahami bagaimana gambaran perilaku adaptif mereka. Harapannya, dengan memahami, baik perusahaan maupun karyawan dapat menyikapi dampak transisi sistem kerja secara lebih efektif.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku kerja adaptif merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri atau mengelola diri terhadap perubahan dalam pekerjaannya (Allworth & Hesketh, 1999). Pulakos, dkk (2000), menyusun sebuah taksonomi sebagai kerangka untuk menggambarkan mengenai perilaku kerja adaptif. Taksonomi ini terdiri dari delapan dimensi, yaitu; (1) kemampuan memecahkan masalah secara kreatif, (2) kemampuan mengatasi situasi kerja yang tidak menentu, (3) kemampuan mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru, (4) kemampuan adaptasi interpersonal, (5) kemampuan adaptasi budaya, (6) kemampuan adaptasi fisik, (7) kemampuan mengatasi stres kerja, dan (8) kemampuan mengatasi situasi kritis (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

Job Reattachment mengacu pada membangun kembali koneksi mental untuk bekerja, misalnya, dengan berpikir tentang tugas-tugas tertentu atau dengan mensimulasikan secara mental hari kerja sebelum benar-benar mulai bekerja (Eck, Fritz, & Kühnel, 2019). Dalam konteks penelitian, *detach* yang terjadi mengacu pada terputusnya karyawan dengan situasi bekerja di kantor, yang memungkinkan aktivitas non-pekerjaan bersinggungan dengan domain pekerjaan. Selama transisi itu, terjadi suatu proses dimana karyawan telah membentuk sikap atas sistem kerja baru (WFH). Sebagian karyawan keberatan dengan kebijakan perusahaan yang menerapkan kembali sistem

WFO atau mewajibkan karyawan kembali terhubung (*reattach*) dengan situasi bekerja di kantor.

Teori *Job Reattachment* akan berfokus untuk mengeksplorasi karyawan secara mental, apa yang dirasakan atau alami ketika *detach* dan *reattach* dengan situasi kerja. Sedangkan perilaku kerja adaptif akan mengeksplorasi karyawan secara *behavior*, apa saja yang telah dilakukan sebagai langkah penyesuaian.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan teknik analisis tematik. Pada umumnya, studi kasus akan menjawab satu atau lebih pertanyaan penelitian yang diawali dengan kata *how* (bagaimana) atau *why* (mengapa). Pertanyaan penelitian akan terfokus pada sejumlah kejadian yang sedang diteliti dan mencari keterkaitannya (Herdiansyah, 2015). Peneliti ingin mengeksplorasi bagaimana proses mental dan adaptasi karyawan dalam menghadapi transisi sistem kerja (WFH dan kembali WFO).

Partisipan dalam penelitian ini dipilih secara non-random. Teknik yang digunakan untuk memilih partisipan dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive*. Teknik *purposive* merupakan teknik pengambilan partisipan dengan kriteria-kriteria tertentu yang spesifik dalam memilih partisipan penelitian. Partisipan yang memiliki kriteria yang sesuai dengan yang sudah ditentukan oleh peneliti berdasarkan topik penelitian akan dipilih menjadi partisipan penelitian (Sugiyono, 2013). Adapun kriteria tertentu yang telah ditetapkan yaitu karyawan baik laki-laki maupun perempuan yang pernah atau sedang menghadapi transisi sistem kerja, tidak atau merasa keberatan dengan transisi sistem kerja, serta merupakan karyawan laki-



laki atau perempuan sesuai usia produktif kerja di Indonesia, yakni dalam rentang usia 15-64 Tahun (Kominfo, 2021). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data *in-depth interview* atau wawancara mendalam dan semi-terstruktur dengan pedoman umum. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara yang merujuk kepada fokus penelitian. Selain itu, peneliti juga dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan kebutuhan informasi yang diinginkan. Sebelum melakukan wawancara, peneliti menyusun pertanyaan wawancara yang diturunkan dari fokus penelitian. Untuk mempermudah peneliti dalam mencatat detail jawaban partisipan, peneliti menggunakan alat rekam untuk menunjang perbincangan antara peneliti dan partisipan. Tetapi sebelum dilakukan wawancara, peneliti meminta izin terlebih dahulu kepada partisipan dan menjelaskan tujuan digunakannya alat rekam.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data Miles dan Huberman (Moleong, 2016), yaitu; (1) Pengumpulan Data, kegiatan untuk mencari, mencatat, dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara dengan karyawan yang mengalami transisi sistem kerja. (2) Reduksi Data, kegiatan untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kode dalam menganalisis verbatim hasil wawancara, seperti contoh DA/W1/061221/15-16, dimana DA sebagai kode inisial partisipan, W1 sebagai nomor wawancara, 061221 sebagai tanggal wawancara (HHBBTT), serta 15-16 sebagai lokasi baris dalam verbatim. (3) Penyajian Data, kegiatan menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan

untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan analisis kembali. (4) Kesimpulan dan Verifikasi, penarikan kesimpulan yang diverifikasi selama penelitian berlangsung dengan meninjau ulang catatan data serta melakukan tukar pikiran antar rekan peneliti untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pre-detach : fase sebelum terputus dari situasi kerja di kantor

Partisipan 1

Ketika ada pemberitahuan untuk WFH pertama kali, partisipan menyambut senang dan bahkan sudah lama berharap WFH. Hal itu dikarenakan partisipan merasa perannya sebagai *visual designer (full time)* dapat tetap efektif tanpa harus hadir ke kantor. Partisipan menilai bahwa pekerjaan apapun bisa berjalan baik selama sistem yang diterapkan sesuai kebutuhan. Baginya tidak semua pekerjaan akan efektif bila menerapkan WFH, contohnya seperti mengajar di kelas. Partisipan merasa kegiatan mengajar membutuhkan interaksi langsung sebab perlunya pengawasan untuk optimalisasi pertukaran wawasan. Adanya sistem WFH membuat partisipan menyadari risiko kurang efektifnya proses pembelajaran.

Partisipan 2

Di tengah minimnya informasi pandemi, partisipan merasa *insecure* karena adanya risiko tertular virus. Sehingga ia lebih nyaman ketika mendapat aba-aba shift WFH. Sebagai ibu, partisipan merasa lebih aman karena ia bisa berkumpul dengan keluarganya. Beralih ke ranah pekerjaan, partisipan sudah membayangkan bahwa *deliver* pekerjaan tidak akan maksimal saat WFH, concern partisipan lebih pada



keselamatan dan keamanan keluarga serta rekan-rekan kerjanya. Dalam hal fasilitas, partisipan merasa tidak mendapat support dari kantor, utamanya fasilitas yang dirasanya amat diperlukan sebagai langkah persiapan. Ia menunjukkan rasa kecewa tentang hal ini.

Partisipan 3

Ketika mendengar aba-aba WFH panjang, partisipan tidak begitu kaget karena sebelumnya sudah pernah merasakan WFH. Selain itu, ia juga merasa senang dan mengapresiasi perusahaan karena telah memberikan perlindungan sebagaimana semestinya. Bagi partisipan, sudah sewajarnya di masa kritis seperti pandemi perusahaan mengutamakan keselamatan SDM (sumber daya manusia) nya. Sebelum penetapan WFH, perusahaan memberikan pembekalan pada karyawannya. Partisipan menerima pembekalan melalui 'Health Talk', yaitu ruang sharing informatif dari dokter perusahaan agar karyawan lebih siap dan tenang dalam menghadapi pandemi. Dengan informasi yang didapatkan dari health talk, sekaligus pengalaman WFH sebelumnya, partisipan sudah mampu membayangkan tantangan yang akan datang seperti multi-tasking serta koneksi internet. Di samping itu partisipan juga mempersiapkan bahan makanan untuk kebutuhan rumah.

Aktual-detach : fase saat terputus dari situasi kerja di kantor

Partisipan 1

Sebagai *visual designer*, partisipan merasa performanya meningkat karena ketika detach, ia mendapat kesempatan untuk mengeksplorasi medium-medium baru demi mempermudah pekerjaannya. Salah satunya dalam hal koordinasi *progress* dengan klien, partisipan merasa kinerjanya lebih baik

bersamaan dengan pelayanan komunikasi efektif yang menguntungkan kedua pihak. Lain halnya sebagai dosen, partisipan merasa bahwa kelas online tidak lebih optimal dari kelas di kampus meskipun energi yang dikeluarkan lebih sedikit. Pengawasan, kontrol dan interaksi dua arah jadi terhambat karena banyak hal dari mulai kendala jaringan, terbatasnya ruang komunikasi, serta kemalasan dari mahasiswanya sendiri. Partisipan menilai, tidak sedikit mahasiswa yang tidak memerhatikan materinya saat kelas berlangsung. Oleh sebab itu partisipan mencoba memaklumi dan fokus pada mahasiswa yang memang ingin belajar. Ia tidak ingin merusak mood dan atmosfer kelas dengan menegur satu-persatu mahasiswa yang dinilainya tidak fokus atau melakukan hal lain saat jam kelas.

Selanjutnya, partisipan menilai komitmen kerjanya meningkat seiring dengan peralihan media koordinasi, hal ini berkaitan dengan upaya *follow up* bahwa hasil kerja sudah ter-*deliver* ke rekan kerja lain. Seperti pengiriman dokumen kantor, yang kemudian partisipan memanfaatkan *google drive* sebagai share folder agar ia dan rekan kerjanya bisa saling memantau. Di sisi lain, partisipan juga merasa kehilangan 'batas jam kerja' akibat tuntutan untuk selalu *stand by* dari kantor. Perubahan sistem kerja otomatis merubah suasana kerja. Jika sebelumnya partisipan bekerja di kantor yang memiliki atmosfer kerja, ketika WFH ia harus membaur dengan lingkungan rumah yang memiliki pressure lain. Hal ini berpengaruh terhadap kondusivitas kerja partisipan.

Seluruh proses yang dialami membentuk kesadaran baru bahwa ternyata bekerja bisa dari mana saja. Partisipan menilai ada baiknya jika kantor menerapkan *hybrid working*. Alasannya adalah,



menggabungkan sistem *work from office* dan *work from home* akan mengirit waktu, biaya dan tenaga dalam bekerja. Selain itu, menurutnya penggabungan sistem kerja akan saling melengkapi sesuai kebutuhan pekerjaan.

Partisipan 2

Partisipan merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan gaya kerja baru sebab banyak hal yang dirasa belum matang. Hal itu disebabkan oleh kantor partisipan yang masih ‘meraba-raba’ dalam mengefektifkan sistem WFH. Kesulitan yang dirasakan meliputi fasilitas kerja yang terbatas, banyaknya *uncertainty things*, seperti pertanyaan apakah perusahaan dapat tetap *survive* dengan karyawan yang *detach*, sampai dengan pertanyaan retorik terkait kapan pandemi berakhir. Selain itu, partisipan juga merasa waktu kerjanya menjadi tidak jelas- hal ini disebabkan oleh adanya tuntutan selalu ‘*stand by*’ oleh atasan (ketakutan atasan; bawahan tidak bekerja), juga kesulitan membagi fokus karena terlibat dalam aktivitas domestik yaitu mengawasi anak sekolah.

Ketika bekerja, partisipan merasa mendapat tantangan dalam hal *building trust* dengan anggota departemen karena terbatasnya ruang pengawasan. Perusahaan sempat menerapkan *daily checking* yang kemudian partisipan menilai frekuensinya terlalu sering. Partisipan kurang setuju dengan intensitas tersebut walaupun di sisi lain, partisipan mampu memanfaatkan hal itu untuk *follow up* rekan kerjanya tidak hanya tentang pekerjaan, melainkan *safety* yang menjadi prioritasnya. Segala tantangan yang telah dihadapi mendorong partisipan untuk merenungkan karirnya. Tekanan kerja membuatnya *rethinking* tentang manfaat yang ia rasakan dan tujuan hidupnya saat ini.

Partisipan 3

Sebagai ibu rumah tangga, partisipan memiliki peran lebih ketika harus bekerja dari rumah. Keberadaan fisik tidak menjadikan ‘mental kerja’ boleh tertutup oleh ‘mental rumah’. Partisipan menilai bahwa penting untuk menyepakati suatu pola agar anggota keluarga dapat saling mengerti dan mampu menjalani rutinitas baru. Apalagi dengan anggota keluarga yang turut menjalani *remote activity*, diperlukan penyesuaian untuk mencapai fokus.

Terdapat pula pengaruh dari segi fasilitas. Terbatasnya *tools* kerja yang mumpuni berakibat ketidaknyamanan fisik saat bekerja. Partisipan sesekali mengalami sakit leher dan pinggang karena fasilitas kerja yang ala kadarnya. Meski begitu, partisipan menilai perusahaan telah memberikan support yang cukup dalam bentuk lain. Sebelum dan selama masa transisi, perusahaan membuat grup ‘*emergency response*’ sebagai wadah pelaksanaan langkah korektif; memberi bantuan langsung jika ada karyawan yang terkena covid, serta langkah preventif berupa survey tracing rutin. Hal ini membuat partisipan merasa aman.

Pre-reattach : fase sebelum terhubung kembali dengan situasi kerja di kantor

Partisipan 1

Setelah sebelumnya mudah penat karena stuck di rumah, partisipan merasa senang karena bisa bersosialisasi lagi dengan teman, merasakan ‘interaksi nyata’ setelah beberapa waktu terbatas virtual. Di fase ini partisipan mengaku tidak mengalami kendala yang berarti.

Partisipan 2

Penerapan WFO kembali menimbulkan rasa cemas dan *insecure* (takut tertular) pada



psikis partisipan. Ketidaknyamanan ini didorong oleh pandemi yang belum usai serta kurangnya *support* dari kantor ketika masa transisi. Selain kecemasan, partisipan juga mengalami demotivasi untuk kembali WFO (*reattach*). Partisipan memiliki anggapan bahwa ternyata, saat detach pun aktivitas kerja tetap bisa teratasi dengan baik, sehingga motivasi untuk *reattach* cenderung rendah. Ia juga beranggapan bahwa ketika *reattach*, banyak waktu yang semestinya bisa di-*convert* menjadi kegiatan produktif.

Partisipan 3

Sebelum kembali WFO, partisipan telah memiliki kesiapan untuk mengikuti protokol yang ketat. Selain itu partisipan juga sudah siap secara mental karena kecukupan informasi yang rutin diberikan oleh *health talk*.

Aktual-reattach: fase saat terhubung kembali dengan situasi kerja di kantor

Partisipan 1

Setelah beberapa waktu WFH, partisipan merasa, baik dirinya maupun keluarga telah membentuk kebiasaan baru akibat tercampurnya rutinitas kantor dan domestik. Sehingga terdapat hal-hal yang perlu disesuaikan agar keluarga (di rumah) dapat beradaptasi dengan kembalinya ia ke kantor (WFO).

Partisipan 2

Partisipan kembali merasa cemas ketika mengetahui rekan kerja/ bawahannya menggunakan transportasi yang beragam untuk menuju kantor. Dengan kata lain timbul kesadaran mobilitas yang intens sehingga partisipan khawatir dengan faktor risiko rekan kerja/ bawahannya. Meski begitu, secara keseluruhan proses adaptasi *reattach* tidak begitu menantang bagi

partisipan, ia mengaku sudah familiar dengan sistem WFO.

Partisipan 3

Alur kerja WFH dan WFO tentunya berbeda, dari mulai suasana kerja sampai birokrasi. Hal ini yang juga dirasakan oleh partisipan ketika kembali WFO. Ia merasa kehilangan fleksibilitas dan harus kembali menyesuaikan diri dengan alur kerja normal. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan beberapa poin yang merangkum gambaran dinamika karyawan selama menjalani transisi sistem yaitu; (1) terdapat peran perusahaan dalam mereduksi rasa cemas karyawan, (2) karyawan dengan anak pra-remaja lebih terlibat dalam aktivitas domestik, (3) adanya fenomena *building trust*, (4) munculnya kesadaran dan pemikiran baru terkait gaya kerja, (5) karyawan mampu mengenali tantangan dan beradaptasi dengan cara yang autentik.

Poin pertama adalah terdapat peran perusahaan dalam mereduksi rasa cemas karyawan. Di awal 2020, pandemi merebak cepat di Indonesia. Selain penularan, cepatnya persebaran virus memicu ketidaksiapan beberapa perusahaan dalam menentukan sistem kerja yang ideal. Termasuk diantaranya perusahaan tempat partisipan 2 bekerja. Tampaknya, perusahaan masih meraba-raba dalam menyesuaikan regulasi dan menakar 'batas aman' untuk menjalankan bisnis masing-masing. Tak jauh beda dengan karyawan yang juga masih menghadapi banyak kebingungan, seperti yang dirasakan oleh partisipan 2. Kebingungan yang dimaksud meliputi rasa cemas atas ketidakpastian pandemi, keselamatan diri dan rekan kerja lain, hingga mempertanyakan sejauh mana perusahaan dapat bertahan dengan sistem kerja baru. Partisipan 2 mengaku merasa *insecure* karena



minimnya pengetahuan terkait pandemi, ditambah masih adanya tuntutan shifting kerja (WFH dan WFO secara bergantian) yang sempat berlangsung berminggu-minggu sebelum akhirnya WFH penuh. Baginya prioritas saat itu adalah memastikan keselamatan, baik keluarganya pun rekan-rekan kerjanya. Partisipan 2 merasa sistem WFH kantor masih jauh dari kata matang dikarenakan masih asingnya pihak kantor dengan sistem tersebut. Hal itulah yang kemudian memunculkan rasa cemas serta ketidakjelasan ketika sistem diterapkan. Berbeda dengan perusahaan tempat partisipan 3 bekerja dimana sebelumnya perusahaan sudah pernah menerapkan sistem WFH sehingga relatif lebih siap dalam memberikan support dan kejelasan. Hal ini cukup berdampak pada partisipan 3 selaku karyawan. Secara mental, partisipan 3 cenderung lebih siap ketika transisi sistem karena merasa support dari kantor telah mencukupi. Support yang dimaksud meliputi pembekalan informasi, langkah preventif, korektif, serta fasilitas pengawasan dan internet ketika karyawan menerapkan WFH. Perusahaan membuat tools yang dinamai health talk; platform sharing dokter yang bertugas memberikan arahan dan informasi tentang pandemi sebelum, saat dan setelah transisi. Selain itu, terdapat pula grup *whatsapp emergency response* yang difungsikan sebagai wadah korektif apabila ada karyawan yang terjangkit virus. Adapun fungsi preventifnya berupa pemberian tracing survey yang rutin dilakukan setiap hari. Berkat dukungan tersebut, partisipan 3 tidak begitu mengalami kendala utamanya dalam hal kecemasan, ketidakpastian, pun efektivitas bekerja.

Poin kedua adalah karyawan dengan anak pra-remaja lebih terlibat dalam aktivitas domestik. Ketika WFH pertama kali

diterapkan, banyak pembiasaan yang dilakukan oleh partisipan. Partisipan dituntut untuk memainkan peran lebih ketika bekerja dari rumah, hal ini dialami oleh ketiga partisipan yang seluruhnya sudah memiliki anak. Meski begitu, terdapat perbedaan dari segi keterlibatan. Partisipan 1 dan 2 cenderung lebih terlibat dengan aktivitas domestik dikarenakan usia anak yang masih menginjak fase pra-remaja, sehingga masih perlu banyak perhatian dan pengawasan. Aktivitas kerja terpaksa bercampur dengan rutinitas rumah seperti memantau anak sekolah, mengangkat galon, serta pemenuhan pekerjaan rumah lainnya. Bagi partisipan 1, bercampurnya rutinitas kadang membuat penat karena terbatasnya ruang interaksi. Selain itu *self-aware* juga harus ditingkatkan seiring dengan adanya multi-fokus, partisipan dituntut untuk menjaga kinerja sekaligus aware dengan kebutuhan rumah dimana ia perlu membantu dan mengawasi anaknya sekolah daring di tempat yang sama. Lebih lanjut, penyesuaian tidak hanya terjadi ketika detach, melainkan saat partisipan 1 diminta untuk reattach (kembali WFO). Partisipan 1 terbiasa membantu anaknya sekolah ketika sedang WFH, maka saat kembali WFO, Partisipan 1 berusaha mempersiapkan kembali agar anak tidak 'kehilangan' sosoknya yang kemudian anak-anaknya mampu lebih kolaboratif dan mandiri. Beralih pada partisipan 2 yang juga terlibat dalam aktivitas domestik. Partisipan 2 berusaha membiasakan diri untuk bekerja sambil mengawasi anak sekolah karena selama detach (transisi WFH), partisipan menyadari bahwa pola belajar anaknya masih sangat *tricky*. Dimana sang anak kerap diam-diam membuka youtube pun mudah terdistraksi jika sekolah daring tanpa pengawasan. Hal ini diakuinya sebagai benefit besar bagi seorang ibu karena ia jadi



lebih mengenal anaknya, yang di waktu bersamaan juga menjadi tantangan besar karena partisipan 2 harus tetap menjaga kinerja sebagai karyawan dari perusahaan. Sedangkan di lain sisi, partisipan 3 mengaku tidak begitu mengalami irisan rutinitas saat fase transisi. Menurut partisipan 3, karena usia yang sudah dewasa (di atas 18 tahun), anak-anaknya sudah mampu mengurus dirinya sendiri sepanjang fase transisi.

Poin ketiga adalah adanya fenomena *building trust*. *Building trust* antara karyawan dan perusahaan turut dialami oleh ketiga partisipan. *Building trust* yang dimaksud adalah upaya untuk meyakini bahwa karyawan tetap bekerja sekalipun sedang tidak dalam pengawasan langsung/ bekerja dari rumah. Seiring fase transisi, alur koordinasi otomatis berubah fleksibel yang mengakibatkan email dan whatsapp menjadi lebih intens, hal ini berujung pada tuntutan 'selalu stand by' dan justru malah menipiskan batas antara jam kerja dengan waktu personal. Ketika fase transisi, partisipan 2 mendapat pengawasan intens dari perusahaan berupa *follow up* rutin (*daily checking*) yang menurutnya adalah manifestasi dari kecemasan perusahaan atas potensi 'mangkir-nya' karyawan saat WFH. Akibatnya proses terhubung dan terputusnya karyawan dari pekerjaan menjadi terhambat dimana jam kerja melebar atau melebihi batas yang semestinya, tidak sedikit waktu meeting yang dijadwalkan di luar jam kantor. Tak jauh berbeda dengan partisipan 1, dimana ia turut merasa mendapat tuntutan untuk selalu *stand by* karena dekatnya tempat kerja dengan tempat beristirahat. Baginya, perusahaan seolah berasumsi bahwa karyawan akan lebih mudah *stand by* karena koordinasi daring relatif lebih efisien. Penipisan batas ini pernah dibahas dalam literatur sebelumnya, dimana ketika WFH,

karyawan justru cenderung menghabiskan waktu dan tenaga untuk bekerja lebih ekstra dari biasanya. Berdasarkan kajian terpisah terhadap 31 juta pekerja dari 21 ribu perusahaan, World Economy Forum (2020) mendapatkan tiga kesimpulan dari WFH selama Covid-19. Waktu kerja lebih panjang, lebih banyak email yang dikirimkan, dan waktu rapat yang tentatif dikarenakan aspek fleksibilitas (Yoshio, 2020). 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, di masa WFH, karyawan justru cenderung menghabiskan waktu untuk bekerja lebih lama dari biasanya (Atkins, 2020).

Poin keempat adalah munculnya kesadaran dan pemikiran baru terkait gaya kerja. Setelah mengalami detach/ sistem kerja WFH, bersamaan dengan kebiasaan, situasi, tantangan dan gaya kerja baru yang dihadapi, beberapa partisipan mengaku menemukan kesadaran esensial. Partisipan 1 misalnya, sebagai dosen, partisipan 1 merasa bahwa kelas online tidak lebih optimal dari kelas di kampus meskipun energi yang dikeluarkan lebih sedikit. Pengawasan, kontrol dan interaksi dua arah jadi terhambat karena banyak hal dari mulai kendala jaringan, terbatasnya ruang komunikasi, serta kemalasan dari mahasiswanya sendiri. Partisipan 1 juga menyadari bahwa menjaga kualitas obrolan amat penting agar kegiatan belajar-mengajar tidak stagnan dan dirinya dapat melakukan updating. Sama halnya dengan partisipan 1, partisipan 2 juga menemukan kesadaran esensial. Partisipan 2



melakukan *rethinking* atas karirnya dan mengambil langkah yang menurutnya nekat, yaitu mengambil S2 untuk kedua kalinya. Kerja 24 jam dengan rutinitas berulang melahirkan kesadaran bahwa ia tidak mendapatkan apa-apa selain lelah dan upah. Partisipan 2 menilai bahwa semestinya waktu bisa lebih dimanfaatkan untuk self-development dan dirinya layak untuk memiliki *work life balance*. Menurutny, perusahaan tempatnya bekerja masih kurang memerhatikan kesejahteraan karyawan. Tingginya *pace start up* membuat tuntutan pekerjaan seolah tak pernah reda. Perubahan demi perubahan, inovasi dan pembenahan terus ‘menggontai’ sehingga perusahaan hanya fokus pada hasil. Perusahaan kurang memerhatikan proses dimana banyak karyawannya yang kerja lembur, kurang istirahat dan kurang mendapat perhatian atas hidupnya. Ditambah kondisi pandemi yang menurutnya mengguncang banyak pihak, termasuk perusahaan-perusahaan yang belum siap dengan WFH. Partisipan 2 menilai bahwa tekanan saat WFH mengakibatkan banyak orang *rethinking* tentang karir, termasuk dirinya dan lingkungan sosialnya. Partisipan 2 menceritakan temannya yang memilih resign dan memilih karir baru sebagai pelukis. Partisipan 2 juga menyinggung fenomena resign besar-besaran yang sempat terjadi di Amerika pada September 2021, dimana sebanyak 4,4 juta pekerja Amerika Serikat memilih keluar dari pekerjaannya untuk mencari kesempatan kerja yang lebih baik (Fauziah, 2021). Menurutny, *burnout* kerja dan banyaknya waktu di rumah menstimulasi kegiatan perenungan, termasuk perenungan karir. Berbekal pemahaman itu, partisipan 2 memilih kembali kuliah sebagai *exit plan* dari *workload* berlebih sampai akhirnya ia resign dan memulai karir baru dengan

perusahaan lain yang lebih *concern* atas *work life balance*-nya. Setelah mengarungi fase *aktual-detach* dan *aktual-reattach*, partisipan mengaku mendapatkan pemikiran baru terkait efektivitas kerja. Pemikiran tersebut berupa kesadaran bahwa ternyata kerja bisa dari mana saja. Ketiga partisipan sepakat bahwa karyawan membutuhkan sisi baik dari WFH maupun WFO, apabila boleh memilih, ketiga partisipan mengaku lebih nyaman dengan sistem *hybrid working*. Secara umum alasan ketiga partisipan memilih *hybrid working* adalah karena sistem tersebut dinilai akan *save cost* waktu, biaya dan tenaga serta mampu menunjang efektivitas kerja. Partisipan 2 menggunakan istilah *hybrid for good*, yakni *hybrid working* yang dilakukan bukan karena alasan pandemi melainkan menyadari keuntungan atas sistem tersebut. Secara spesifik, ia menyebut salah satu keuntungan yang melandasi pentingnya *hybrid for good*. Menurutny banyak waktu yang semestinya bisa di-*convert* ke pekerjaan produktif, mobilitas ke kantor misalnya. Partisipan 2 menilai bahwa waktu perjalanan ke kantor bisa digunakan untuk *me-review* pekerjaan sebelum benar-benar mulai bekerja, hal ini selaras dengan *job reattachment* dalam konteks murni yaitu mencoba terkoneksi kembali dengan pekerjaan melalui persiapan mental dan peralihan pikiran ke kondisi siap kerja (Fritz & Taylor, 2020). Pun dikarenakan *meeting online* tidak efektif, partisipan 2 berpendapat bahwa *meeting* lebih baik dilakukan tatap muka dengan persiapan minor (penentuan topik bahasan) ketika WFH. Pengambilan keputusan penting tidak bergantung pada ruang interaksi yang terbatas sehingga output dari kinerja karyawan diharapkan lebih maksimal. Ditambah lagi, bagi partisipan 3, sistem *hybrid* akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang sudah berkeluarga.



Dengan waktu dan proses yang cukup, *work life balance* bisa tercapai karenanya. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya terkait dampak *remote working* (Nizar dkk, 2021) yang menyatakan bahwa wanita yang sudah menikah dan memiliki anak menyukai adanya praktik *remote working* karena mereka memiliki fleksibilitas dalam pekerjaan dan memiliki kesempatan untuk menyeimbangkan tanggung jawab sebagai orang tua. Di sisi lain, survei Eurofound menyatakan bahwa penerapan WFH penuh membuat para pekerja kesulitan untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan dan personal mereka sehingga berpengaruh terhadap kinerja (Nizar dkk, 2021). Maka dari itu, partisipan 2 menilai *hybrid for good* bisa menjadi alternatif dimana *burnout* akibat *workload* dapat direduksi namun kinerja karyawan tetap terjaga.

Poin kelima adalah karyawan mampu mengenali tantangan dan beradaptasi dengan cara yang autentik. Kendati ketiga partisipan merasakan banyak tantangan, partisipan tetap mampu *survive* dan menunjukkan perilaku kerja adaptif secara autentik. Pulakos, dkk (2000), menyusun sebuah taksonomi sebagai kerangka untuk menggambarkan mengenai perilaku kerja adaptif. Taksonomi ini terdiri dari delapan dimensi, yaitu; (1) kemampuan memecahkan masalah secara kreatif, (2) kemampuan mengatasi situasi kerja yang tidak menentu, (3) kemampuan mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru, (4) kemampuan adaptasi interpersonal, (5) kemampuan adaptasi budaya, (6)

kemampuan adaptasi fisik, (7) kemampuan mengatasi stres kerja, dan (8) kemampuan mengatasi situasi kritis (Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, 2000). Ketiga partisipan menunjukkan corak adaptif yang berbeda-beda. Perbedaan itu disebabkan oleh cara pandang serta beragamnya dinamika yang dialami dan dirasakan partisipan. Partisipan 1 memenuhi dimensi pertama, kedua, keempat dan ketujuh pada 8 taksonomi perilaku kerja adaptif. Dimana partisipan 1 mampu mengatasi kejenuhannya dengan beragam cara, menjaga hubungan kerja dan keluarga, serta mengatasi tekanan akibat intensitas kerja. Partisipan 2 memenuhi dimensi pertama, kedua, ketiga, keempat, ketujuh dan kedelapan pada 8 taksonomi perilaku kerja adaptif. Dimana partisipan 2 mampu mengenali permasalahan dan mengembarkannya secara sistematis, memahami risiko anggota dan menerapkan prosedur baru untuk menekan rasa cemas, tetap berupaya menjaga bonding di tengah sempitnya ruang interaksi, serta mampu mengatasi *burnout* dengan cara yang *'out of the box'*. Partisipan 3 memenuhi dimensi ketiga, keempat dan keenam pada 8 taksonomi perilaku kerja adaptif. Dimana partisipan 3 tetap berupaya disiplin bekerja meskipun format online tidak membuatnya nyaman dengan tetap mengikuti prosedur pengawasan yang ada, berupaya menjaga relasi dengan rekan kantor, serta tetap memaksimalkan aspek lain (menjaga kondusivitas) walaupun fasilitas kerja pas-pasan.

yang autentik. Selama menghadapi perubahan, karyawan telah merasakan berbagai tantangan seperti cemas akibat ketidakpastian, terkendala fasilitas, jenuh karena terbatasnya ruang interaksi, terdistraksi akibat bentrok rutinitas domestik

PENUTUP

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah karyawan yang mengalami perubahan sistem kerja menggambarkan dinamika yang beragam dengan proses dan perilaku adaptif



dan pekerjaan, bentrok peran, effort kerja yang lebih banyak, serta menipisnya batas antara waktu personal dan waktu kerja. Meskipun begitu, karyawan tetap sanggup beradaptasi dengan pembiasaan masing-masing. Karyawan mampu mengenali tantangannya serta memilih cara autentik dalam mengatasinya. Kembali berkuliah untuk refreshing, menyusun SOP penanggulangan covid, menjaga bonding dengan mengadakan *whatsapp call online dinner*, memanfaatkan *family time*, mengikuti beragam webinar, serta mengondisikan ruang kerja di rumah adalah beberapa manifestasi dari taksonomi perilaku kerja adaptif. Selain itu terdapat beberapa temuan yang meliputi; (1) subjek dengan anak pra-remaja lebih terlibat dalam aktivitas domestik (rumah) dan lebih merasakan proses penyesuaian, (2) terdapat peran perusahaan dalam memengaruhi proses adaptasi karyawan, (3) *building trust* memiliki pengaruh terhadap *job reattachment* karyawan.

Di sisi lain, terdapat perbedaan dampak dari dua perlakuan perusahaan yang berbeda terhadap masing-masing karyawannya. Dua dari tiga subjek mengaku keberatan dengan adanya transisi sistem kerja, sedangkan satu subjek lainnya merasa tidak terlalu terganggu karena support dari kantornya sudah cukup matang. Lebih jauh, berdasarkan seluruh temuan, sikap dan perilaku kerja adaptif memiliki irisan dengan bagaimana pengelolaan sistem oleh perusahaan. Bagaimanapun bentuk sistemnya, baik karyawan maupun perusahaan sama-sama memegang peranan kunci untuk saling memengaruhi demi tujuan yang lebih besar.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada Allah SWT, keluarga, teman-teman, partisipan penelitian, dosen pembimbing dan Fakultas Psikologi

Universitas Airlangga sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak lain yang telah terlibat dan membantu dalam proses penelitian ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. (2017). Impelementasi Manajemen Kurikulum Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter. *At-Turas*, 4(2) : 1-19.
- Allworth, & Hesketh. (1999). Construct-oriented biodata : Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 97-111.
- Atkins, D. (2020, April 25). Working From Home Should Promote Work-Life Balance, Not Destroy It. *Washington Monthly*, pp. -.
- Eck, S. S., Fritz, C., & Kühnel, J. (2019). Morning Reattachment to Work and Work Engagement During the Day: A Look at Day-Level Mediators. *Journal of Management*, 1 - 28.
- EY Indonesia. (2021). Majority of surveyed Southeast Asia (SEA) employees prefer not to return to pre-COVID-19 ways of working. Jakarta: EY Indonesia.
- Fauzia, M. (2021). 4,4 Juta Penduduk Amerika Serikat Resign Sepanjang September, Mengapa? Jakarta: Kompas.com.
- Fritz, C., & Taylor, M. (2020). Detaching from and reattaching to work: The dance of work-nonwork balance. *Organizational Dynamics*, 1-7.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? . *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213-223.



- Herdiansyah. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kominfo. (2021). *Angkatan Kerja Produktif Melimpah*. Jakarta: Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia.
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (hal .6). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 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*, 13 - 21.
- Nizar, S. F., Zain, R. b., Razali, M. F., Ibrahim, I. I., & Abdullah, N. b. (2021). The Association between the Impacts of Telecommuting Work Arrangement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic: A Case Study in Private Sector. *Human Resource Management Academic Research Society Vol. 11, No. 7*, 257 - 267.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Sandhu, R. (2021). *The New Normal Facing the Challenges of Returning to Work*. Limeade Institute.
- Saputra, N., Hayat, & Aisyah, H. (2020). Menelaah Efektivitas Bekerja dari Rumah : Pengalaman Indonesia Mendadak Virtual Work semasa Covid-19. *Strategic Management*, Volume 50, 47 - 72.
- Sitoresmi, A. R. (2021). *Sesuai Zonasi, Ini Ketentuan Terbaru WFH dan WFO Selama PPKM Luar Jawa-Bali*. Jakarta: Liputan6.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Yoshio, A. (2020). *Survei: Work from Home Picu Jam Kerja Bertambah dan Kelelahan Mental*. Jakarta: katadata.co.id.

