



Produktivitas Remote Working: Adaptasi Karyawan Terhadap Technostress Dan Work Life Balance

Verni Yuliaty Ismail¹, Meidiati Sekarsari²

^{1,2}Universitas YARSI

¹verni.yuliaty@yarsi.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 29 Januari 2022

Disetujui 15 Februari 2022

Diterbitkan 20 Februari 2022

Kata kunci:

Remote working

Work from home

Stress kerja

Produktivitas

Work life balance

Keywords:

Remote working

Work from home

Work stress

Productivity

Work life balance

ABSTRAK

Remote working atau work from home berdasarkan fungsi Manajemen SDM termasuk dalam work flexibility yang dijalankan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Dalam perkembangan kondisi Pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini, banyak organisasi yang mengambil kebijakan untuk memberlakukan remote working terhadap karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi produktivitas, technostress dan work-life balance karyawan yang melakukan remote working dan menganalisis pengaruh technostress terhadap work-life balance dan produktivitas remote working karyawan. Jenis penelitian adalah studi lapangan yang didesain sebagai survei dengan menggunakan kuesioner. Populasi penelitian adalah karyawan yang sedang atau telah melakukan remote working atau work from home minimal 2 hari dalam seminggu dengan jumlah 213 responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis Partial Least Square-Struktural Equaling Model (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat stress yang tinggi akibat penggunaan teknologi saat bekerja dari rumah dapat menyebabkan keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan menjadi menurun. Pada akhirnya kondisi ini dapat menurunkan produktivitas kerja mereka. Kesiapan karyawan dalam menggunakan teknologi untuk melakukan remote working, perlu mendapat perhatian agar produktivitas kerja tetap dapat dipertahankan.

ABSTRACT

Remote working or work from home based on the HR Management function is included in the work flexibility carried out by the company to improve the quality of employee work life. In the current development of the Covid-19 Pandemic, many organizations have adopted policies to enforce remote working on employees. This study aims to determine the conditions of productivity, technostress and work-life balance of employees who do remote working and analyze the effect of technostress on work-life balance and productivity of remote working employees. This type of research is a field study designed as a survey using a questionnaire. The research population is employees who are or have been doing remote working or working from home at least 2 days a week with a total of 213 respondents. Data were analyzed using Partial Least Square-Structural Equaling Model (PLS-SEM) analysis. The results show that high levels of stress due to the use of technology while working from home can cause the balance of personal life and work-life of employees to decrease. In the end, this condition can reduce their work productivity. The readiness of employees to use technology to do remote work needs attention so that work productivity can be maintained.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal Tahun 2020 telah berdampak pada perubahan tatanan kehidupan sosial dan menurunkan kinerja ekonomi beberapa negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Terdapat beberapa langkah dan upaya yang telah diambil oleh pemerintah dalam penanganan penyebaran Virus Covid-19 di Indonesia. Diantaranya dengan menerapkan Protokol Kesehatan Covid-19 sesuai dengan anjuran *World Health Organization* (WHO). Protokol Kesehatan yang diterapkan mulai dari selalu mencuci tangan, tidak berkumpul atau melakukan pertemuan, menjaga jarak, membatasi keluar rumah bahkan dilakukannya langkah isolasi mandiri, perorangan, komunitas dan seluruh kota, termasuk menginstruksikan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Sebagai akibatnya banyak kantor, baik kantor pemerintah maupun swasta, yang kemudian menerapkan skema bekerja dari rumah (Mungkasa, 2020). Berdasarkan Data BPS (2020), terdapat 39,09 persen

sejumlah pekerja di Indonesia melaksanakan *remote working* dengan melakukan *work from home* (WFH) sejak awal ditetapkan pandemi dan 34,76 persen bekerja dari rumah dengan kombinasi harus ke kantor beberapa waktu.

Lietaratur Manajemen SDM menjadikan *remote working* sebagai bagian dari konsep *flexible working*, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah (*work from home* /WFH) atau jauh dari tempat kerja normal mereka. Keuntungan menerapkan konsep pekerjaan berbasis rumah yaitu fleksibilitas untuk merespon dengan cepat fluktuasi permintaan produk, pengurangan biaya *overhead* dan menurunkan biaya kerja jika pekerja adalah wiraswasta rumahan (Armstrong & Taylor, 2020). *Remote working* dalam bentuk *work from home* atau *telecommuting* merupakan sebuah mekanisme kerja dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan di luar kantor (dari rumah). Teknologi yang berkembang saat ini juga telah mengubah sifat pekerjaan, yang memberikan kesempatan untuk bekerja dari beberapa lokasi termasuk dari rumah.

Penelitian tentang penerapan konsep *remote working* telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Eldridge & Pabilonia (2007) menemukan bahwa karyawan yang bekerja di rumah dapat pengurangan jam kerja; teleworking memberi dampak pada efektivitas, kualitas kehidupan kerja, dan kehidupan keluarga karyawan (Baruch, 2000). Penelitian Felstead dan Henseke (2017) menyimpulkan bahwa *remote working* yang merupakan resolusi untuk sistem kerja yang fleksibel dan menunjukkan tren yang meningkat. *Remote working* dikaitkan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi, kepuasan kerja dan kesejahteraan yang terkait dengan pekerjaan (*job-related*).

Grant, Wallace, dan Spurgeon (2013) mengidentifikasi sejumlah faktor psikologis yang mempengaruhi efektivitas *remote e-workers*. Faktor tersebut adalah akses ke teknologi, kemampuan bekerja secara fleksibel dan kompetensi individu. *Flexible working* pelaksanaannya juga harus diperhatikan, dengan menyediakan alat teknologi informasi (seperti: laptop, internet) yang karyawan butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dimanapun mereka berada (Dessler, 2020). Dampak buruk ditemukan pada kondisi kesejahteraan karyawan, karena terlalu banyak bekerja dan kurangnya waktu untuk istirahat. Hasil penelitian Bloom (2014) menunjukkan bahwa dibandingkan dengan karyawan yang datang ke kantor, karyawan yang bekerja dari rumah tidak hanya lebih bahagia dan kecil kemungkinannya untuk berhenti, tetapi mereka juga lebih produktif. Hasil studi Baker, Avery, & Crawford (2007) juga menganalisis tentang produktivitas kerja saat karyawan melakukan *work from home*. Felstead dan Henseke (2017) menyatakan bahwa pekerja yang melakukan *remote working ceteris paribus* lebih berkomitmen, antusias dan puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan-rekan mereka yang bekerja secara konvensional, tetapi mereka merasa sulit untuk menarik garis pembatas antara rumah dan pekerjaan. Pelaksanaan *remote working* oleh karyawan membutuhkan persiapan yang berbeda dari persiapan karyawan jika mereka bekerja di tempat kerja. Akses dan kompetensi penggunaan teknologi untuk melakukan *remote working* mutlak diperlukan. Dampak penggunaan teknologi, baik karena ketidakmampuan menghadapi kompleksitas teknologi untuk bekerja maupun beban kerja yang berlebih yang menurunkan kesejahteraan karyawan.

Pandemi Covid-19 telah membawa sebagian besar karyawan di Indonesia untuk melakukan kebiasaan baru tentang pelaksanaan kerja, yaitu *remote working* baik secara penuh maupun sebagian. Penelitian tentang konsep *remote working* selama kejadian Pandemi Covid-19 telah dilakukan di Italia dan Mesir. Penelitian Molino (2020) di Italia menyelidiki tentang *technostress* selama masa darurat Covid-19. Hasil penelitian mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara beban kerja, *technostress*, konflik pekerjaan-keluarga dan perilaku stres. Dajani dan Moustafa (2021) melakukan penelitian untuk mengkaji dampak Pandemi COVID-19 terhadap pemberdayaan psikologis wanita Mesir dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Kebijakan perusahaan dan instansi lainnya, di Wilayah Jakarta, Bogor, Depok, dan Bekasi, untuk melakukan *remote working* pada karyawannya dilaksanakan untuk memenuhi peraturan pemerintah dalam rangka pencegahan penyebaran Covid-19. Kebijakan *remote working* ini diterapkan relatif tanpa perencanaan dan persiapan sebelumnya. Secara tiba-tiba para karyawan yang melakukan *work from home* harus berhadapan dengan penggunaan teknologi sebagai sarana mereka melakukan *remote working*. Bekerja dari rumah dalam situasi anggota keluarga lain, terutama anak-anak usia sekolah, juga melakukan pembelajaran daring dari rumah. Apakah kondisi *remote working* yang dilaksanakan oleh karyawan selama masa Pandemi Covid-19 ini berdampak pada produktivitas kerja mereka ? Bagaimana dampak tekanan dalam menggunakan teknologi saat *remote working* terhadap keseimbangan kehidupan kerja mereka di rumah ?

Berbeda dengan penelitian *remote working* selama masa Pandemi Covid-19 yang telah dilakukan di Italia (Molino, 2020) dan Mesir (Dajani & Moustafa, 2021), yang melihat pengaruh *technostress* terhadap perilaku stress dan meneliti kondisi *work-life balance* sebagai dampak dari kondisi Pandemi Covid-19. Penelitian mereka tidak melihat dampak lebih lanjut terhadap produktivitas kerja responden yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak stress yang dialami oleh karyawan akibat penggunaan teknologi (*technostress*) terhadap keseimbangan kehidupan kerja selama bekerja dari rumah serta pengaruhnya terhadap produktivitas *remote working* mereka.

Pertanyaan penelitian ini adalah apakah dalam kondisi karyawan bekerja dari rumah, apakah ada keterkaitan antara kondisi stres dengan *work life balance* dan produktivitas? Penelitian yang dilakukan oleh Maharani, Gofika, Mahlani, & Berlian (2020) menunjukkan bahwa kondisi stress mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Salah satunya adalah faktor *technostress* dalam menjalankan *remote working*. *Technostress* merupakan kondisi tekanan yang tidak dapat diatasi oleh seseorang sebagai akibat dari penggunaan teknologi, dalam hal ini khususnya adalah teknologi yang digunakan untuk menjalankan *remote working*.

Penelitian Bataineh (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan perasaan yang baik dan hanya memiliki tingkat stres yang kecil di tempat kerja dan di rumah menunjukkan lebih banyak kemungkinan untuk mengalami kepuasan dengan pekerjaan mereka (Ganapathi, 2016; Rondonuwu dkk., 2018; serta Aliya dan Saragih, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti tentang *technostress* menunjukkan bahwa kondisi *technostress* yang tinggi dapat menurunkan produktivitas *crew* pesawat di industri penerbangan Pakistan (Alam, 2016), kinerja akademik mahasiswa (Upadhyaya & Vrinda, 2020), dan produktivitas individu karyawan Ites Organizations of Chandigarh (Tiwari, 2020).

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan sebelumnya tentang permasalahan *technostress* dampaknya terhadap *work-life balance*, dan produktivitas *remote working* yang dijalankan karyawan selama masa Pandemi Covid-19 maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis 1: *Technostress* berpengaruh secara negatif terhadap *work-life balance*.

Hipotesis 2: *Work-life balance* berpengaruh secara positif terhadap produktivitas *remote working*.

Hipotesis 3: *Technostress* berpengaruh secara negatif terhadap produktivitas *remote working*.

Hipotesis 4: *Work-life balance* dapat memediasi pengaruh *technostress* terhadap produktivitas *remote working*.

KAJIAN PUSTAKA

Produktivitas Kerja

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berfokus pada orang-orang dalam organisasi. Tentu saja, SDM merupakan komponen utama dari organisasi mana pun. Organisasi dengan karyawan yang lebih produktif cenderung lebih sukses. Produktivitas karyawan meningkat ketika organisasi mempekerjakan dan memotivasi karyawan secara efektif (Stewart & Brown, 2011). Suatu organisasi dikatakan produktif jika mencapai tujuannya dengan cara mengubah input menjadi output dengan biaya terendah. Produktivitas bisa juga dinyatakan sebagai kombinasi dari efektivitas dan efisiensi suatu organisasi.

Produktivitas tidak hanya dilihat dari capaian tujuan organisasi secara kuantitas, bisa dilihat juga sebagai sikap mental yang dimiliki SDM organisasi. Produktivitas kerja merupakan suatu sikap mental yang selalu memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Hasibuan, 2016). Sedarmayanti (2014) mengemukakan bahwa produktivitas kerja bukan semata-mata ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya. Kualitas kerja juga penting diperhatikan. Produktivitas kerja bukanlah hasil yang tercipta dengan sendirinya. Produktivitas harus diupayakan oleh para karyawan yang diharapkan bisa terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian karyawan bisa mengetahui apa saja yang diminta oleh perusahaan dari pekerjaan yang telah dilakukan dan agar mereka bersedia untuk melaksanakan apa saja yang dibebankan terhadap para karyawan tersebut.

Untuk mengukur produktivitas karyawan secara menyeluruh, tidak hanya dengan mengukur output secara kuantitas dari kerja (input) yang sudah dilakukan oleh karyawan. Produktivitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator, seperti : kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, efisiensi, (Sutrisno, 2016). Intinya produktivitas

karyawan dilihat dari sejauhmana sikap mental karyawan dalam upayanya meningkatkan kuantitas dan kualitas capaian kerjanya secara efisien.

Model perilaku organisasi dari Robbins & Judge (2015), memperlihatkan faktor-faktor aspek mental yang mempengaruhi produktivitas, baik di level individu karyawan, interaksi yang terjadi di level kelompok, sampai kondisi di tingkat organisasi. Perilaku-perilaku tersebut termasuk motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, interpersonal komunikasi, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, sikap pengembangan dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain kerja, dan stres kerja. Martono (2019) berpendapat bahwa produktivitas kerja dipengaruhi faktor internal dan eksternal karyawan, seperti sikap manajemen, motivasi diri, disiplin dan etos kerja, keterampilan, penghasilan, kesehatan dan lingkungan kerja.

Penelitian ini bertujuan melakukan analisis *technostress* terhadap *work-life balance* dan produktivitas pada karyawan yang melakukan *remote working*. *Technostress* termasuk kondisi stres akibat bekerja dari rumah dengan menggunakan perangkat teknologi, yang termasuk dalam faktor kesehatan dan lingkungan kerja yang bisa berpengaruh pada produktivitas. *Work-life balance* adalah kondisi yang termasuk motivasi saat karyawan harus bekerja dari rumah, yang harus dikondisikan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Felstead dan Henseke (2017) menyatakan bahwa pekerja yang melakukan *remote working ceteris paribus* lebih berkomitmen, antusias dan puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan-rekan mereka yang bekerja secara konvensional, tetapi mereka merasa sulit untuk menarik garis pembatas antara rumah dan pekerjaan. Produktivitas *remote working* berdasarkan pendapat tersebut selayaknya memberikan hasil yang lebih baik pada karyawan daripada saat bekerja di tempat kerja.

Technostress

Stres kerja semakin menjadi masalah kritis bagi pekerja, pengusaha dan masyarakat. Stres di tempat kerja merupakan kekhawatiran yang berkembang dalam keadaan ekonomi saat ini, dimana karyawan semakin menghadapi kondisi kerja berlebihan, ketidakamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah dan kurangnya otonomi. Stres di tempat kerja telah terbukti memiliki efek merugikan pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan, serta berdampak negatif pada produktivitas dan keuntungan organisasi (Ivanko, 2012; Armstrong & Taylor, 2020; Robbins & Judge (2015).

Terjadinya stress pada karyawan (Robbins and Judge, 2015) disebabkan tiga faktor utama: faktor pribadi, organisasi, dan lingkungan. Termasuk faktor pribadi adalah kepribadian, masalah keluarga dan ekonomi. Faktor tuntutan peran, tugas dan hubungan antar pribadi termasuk penyebab yang berasal dari faktor organisasi. Faktor lingkungan penyebab stress (*stressor*) diantaranya adanya ketidakpastian ekonomi dan politik, serta perubahan teknologi. Karena inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan menjadi usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotika, otomatisasi, dan bentuk serupa. Perubahan teknologi juga menjadi ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan mereka stres.

Tuntutan pekerjaan terkait teknologi yang dapat memprovokasi *technostress* umumnya disebutkan *techno-stressor* atau pencipta *technostress*. Karyawan mengalami tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang dihadapi, yang secara tiba-tiba, harus menggunakan teknologi saat *remote working*. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan serta terbiasa menggunakan teknologi bisa jadi memiliki persiapan yang lebih baik untuk melakukan *remote working*. *Technostress* mengacu pada ketidakmampuan seseorang untuk berurusan dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara sehat (Salo et al. (2017), sebagai respon psikologis negatif terhadap penggunaan teknologi (dan penyalahgunaan), serta dampak berbahaya dari implementasi teknologi di tempat kerja (Salanova et al.,2014).

Terdapat tiga indikator untuk mengukur *technostress* (Molino, 2020) : (1) *Techno-overload*, berhubungan dengan potensi TIK yang memaksa pengguna bekerja lebih cepat dan lebih lama atau mengubah kebiasaan kerja; (2) *Techno-invasion*, mengacu pada kemampuan TIK untuk menyerang kehidupan pribadi pengguna dan membuat batasan antara kerja dan konteks pribadi menjadi tidak jelas; (3) *Techno-complexity*, menggambarkan situasi dimana fitur dan kompleksitas TIK yang membuat pengguna tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk menggunakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani, Gofika, Mahlani, dan Berlian (2020) menunjukkan bahwa secara umum kondisi stress mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Semakin banyak stres yang dimiliki seseorang, semakin sedikit keseimbangan kehidupan kerja yang

dimiliki orang tersebut. Jika seseorang, cenderung cepat terkuras emosinya, dan tidak mampu mengendalikan hal-hal penting dalam hidupnya, gugup dan cemas, mereka akan memiliki kehidupan yang bermasalah antara pekerjaan dan masalah pribadi. Hasil penelitian Alam (2016) pada *crew* pesawat di industri penerbangan Pakistan menunjukkan bahwa kondisi *technostress*, yang dilihat berdasarkan *techno-complexity*, *techno-uncertainty* and *techno-overload*, dapat menurunkan produktivitas. Meskipun teknologi menjadi faktor utama pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi ditandai dengan ketidakpastian dan konsekuensi yang bisa mengarah pada penurunan produktivitas perusahaan.

Work-life balance

Organisasi merespons perubahan lingkungan ekonomi makro seperti aspek sosial, politik, teknologi, dan tenaga kerja, dengan menerapkan berbagai bentuk fleksibilitas tenaga kerja. Salah satu yang diterapkan untuk mengakomodasi fleksibilitas karyawan adalah program keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Malik, 2018). Dewasa ini telah terjadi pergeseran penekanan indikator keberhasilan karir, dari tujuan kekayaan materi menuju ukuran kesuksesan yang lebih psikologis, seperti kepuasan karir dan keseimbangan kehidupan kerja. Stewart & Brown. (2011). Dari sisi sistem kompensasi dan peningkatan motivasi karyawan, organisasi harus memiliki program peningkatan kesejahteraan seperti beragam program untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

Robbins and Judge (2015) berpendapat bahwa karyawan semakin mengeluh bahwa batas antara waktu kerja dan waktu tidak bekerja telah menjadi kabur, menciptakan konflik pribadi dan stres. Pada saat yang sama, tempat kerja saat ini menghadirkan peluang bagi pekerja untuk berkreasi dan menyusun peran mereka sendiri. Bagaimana konflik pekerjaan-kehidupan terjadi? Pertama, pembentukan organisasi global berarti dunia tidak pernah tidur, komunikasi dan transaksi bisa terjadi 24 jam dengan adanya perbedaan waktu. Kedua, teknologi komunikasi memungkinkan banyak karyawan teknis dan profesional untuk melakukan pekerjaan mereka di rumah, di mobil mereka, atau di tempat lain di luar kota - tetapi hal ini juga menjadikan banyak orang merasa sepertinya mereka tidak pernah benar-benar pergi dari kantor. Ketiga, organisasi meminta karyawan untuk bekerja dengan jam kerja yang lebih lama. Akhirnya, munculnya pasangan dengan karir ganda, mempersulit karyawan yang sudah menikah untuk menemukan waktu untuk memenuhi komitmen ke rumah, pasangan, anak-anak, orang tua, dan teman-teman. Jutaan rumah tangga dengan orang tua tunggal dan karyawan dengan tanggungan orang tua, menjadi tantangan yang lebih signifikan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga.

Praktik *work-life balance* berkaitan dengan pemberian ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan kepentingan mereka diluar pekerjaan. Dengan demikian mereka dapat memenuhi kebutuhan kerjanya dengan memenuhi kebutuhan pribadinya (Armstrong & Taylor, 2020). Terjadinya *work-life balance* pada karyawan dapat dilihat dengan tiga indikator (McDonald *et. al*, 2005) : (1) Keseimbangan waktu, adalah cara yang dapat dilakukan untuk menyeimbangkan waktu bekerja dengan waktu pribadi seperti melakukan aktivitas lain dan waktu untuk bersenang-senang dengan keluarga atau teman; (2) Keseimbangan keterlibatan, yaitu karyawan yang dapat menikmati waktu dan terlibat secara fisik dan emosional dengan pekerjaan dan kegiatan sosialnya; (3) Keseimbangan kepuasan, merupakan kepuasan dari diri sendiri yang timbul apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga, serta dukungan keluarga terhadap pekerjaannya.

Dessler (2020) mengemukakan bahwa "keharmonisan kerja dan kehidupan" memberikan pendekatan yang positif, proaktif, dan dapat dipromosikan untuk mengeksplorasi dan memahami dinamika kerja dan kehidupan. Selain pengurangan stres, keharmonisan kerja dan kehidupan juga telah menunjukkan hubungan yang jelas dan terukur dengan sejumlah peningkatan dan dampak nilai tambah yang melibatkan ketidakhadiran, keterlambatan, rekrutmen, biaya perawatan kesehatan, keterlibatan dan produktivitas karyawan, dan kinerja perusahaan. Sejalan dengan pendapat Chalofsky, Rocco & Morris (2014) yang menyatakan bahwa tujuan dan hasil akhir dari kerja dan hidup yang harmonis adalah peningkatan produktivitas, kepuasan, dan *fulfilment* karyawan.

Dajani dan Moustafa (2021) melakukan penelitian untuk mengkaji dampak Pandemi COVID-19 terhadap pemberdayaan psikologis wanita Mesir dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dimensi kompetensi dan penentuan

nasib sendiri adalah dua dimensi pemberdayaan psikologis utama yang secara positif mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan. Penelitian Bataineh (2019) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan perasaan yang baik dan hanya memiliki tingkat stres yang kecil di tempat kerja dan di rumah menunjukkan lebih banyak kemungkinan untuk mengalami kepuasan dengan pekerjaan mereka (Ganapathi, 2016; Rondonuwu dkk., 2018; serta Aliya dan Saragih, 2020). Kepuasan kerja yang dirasakan mengarah pada capaian produktivitas kerja karyawan.

Kesempatan untuk melakukan *remote working* saat ini disediakan oleh banyak organisasi sebagai bentuk pilihan kerja yang fleksibel. Kemampuan untuk melakukan *remote working* kini tersedia dengan penggunaan teknologi yang canggih dan konsep ini bukan hanya sekadar inisiatif untuk bekerja di rumah bagi mereka yang telah berkeluarga. Konsep *remote working* telah menjadi perhatian bagi banyak karyawan, dengan atau tanpa keluarga, yang berharap untuk dapat mengelola pekerjaan dan kehidupan mereka secara efektif (Grant, Wallace, dan Spurgeon, 2013).

METODOLOGI PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah 213 orang karyawan, terdiri dari 80,8 persen karyawan perusahaan swasta dan BUMN dan 17,8 persen karyawan pemerintahan atau kementerian/lembaga negara. Target penelitian ini difokuskan pada karyawan yang sedang atau telah melakukan *remote working* minimal dua hari dalam seminggu selama masa Pandemi Covid-19. Sebanyak 33,8 persen responden penelitian menjalani *remote working* selama 2 hari dan 36,6 persen karyawan menjalankan *remote working* secara penuh selama 5 hari kerja.

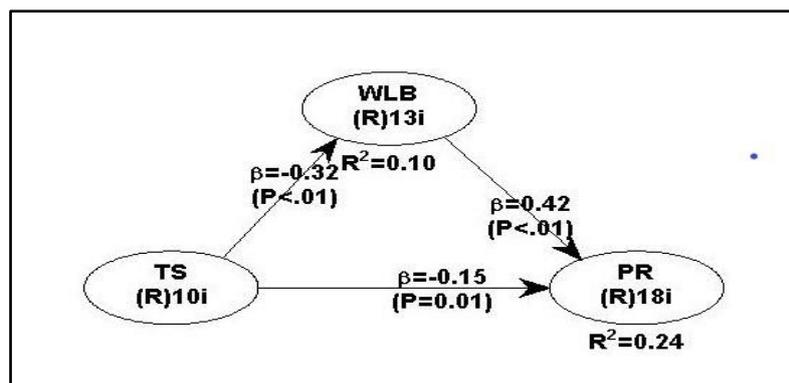
Karakteristik demografi responden didominasi oleh karyawan perempuan (66,2 persen) dengan kisaran usia 20 – 30 tahun (70 persen). Pendidikan responden rata-rata mengenyam pendidikan tinggi, yaitu 41,3 persen merupakan lulusan sarjana S-1. Untuk melihat aktivitas lain selain bekerja selama menjalankan *remote working* dari rumah responden ditanya tentang anggota keluarga yang tinggal bersama responden di rumah. Tercatat sebanyak 54,4 responden tinggal bersama orang tua dan 21,6 persen responden juga tinggal bersama keluarga inti, yaitu dengan suami/istri dan anak

Variabel diukur menggunakan instrumen produktivitas *remote working* yang berjumlah 18 item pernyataan, terdiri dari indikator: kemampuan, hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi (Sutrisno, 2016). Variabel *Technostress* terdiri dari 10 item pernyataan dengan indikator : *techno-overload*, *techno-invasion*, dan *techno-complexity* (Molino et al., 2020). Pengukuran Variabel *Work-Life Balance* menggunakan instrument yang terdiri dari 13 item pernyataan dari indikator: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan (McDonald et. al, 2005).

Evaluasi model pengukuran dilakukan berdasarkan *Confirmatory Factor Analysis*. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa secara keseluruhan item-item indikator yang membentuk variabel dapat menggambarkan *observed variable* yang merefleksikan *latent variables* yang diukur. *Composite reliability* untuk masing-masing variabel telah memenuhi kualifikasi sebagai variabel yang reliabel ($> 0,7$) yaitu : produktivitas *remote working* (0.94), *technostress* (0.87), dan *work-life balance* (0.85). Model dan pengaruh antar variabel penelitian dianalisis dengan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang terdiri dari: *outer model evaluation*, *inner model evaluation* dan pengujian hipotesis pengaruh antar variabel (Latan & Ghazali, 2017).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Diagram jalur pengaruh antar variabel penelitian, hasil uji model, dideskripsikan pada Gambar 5.2. Diagram jalur ini untuk menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* merupakan variabel moderator yang mempengaruhi *Technostress* dan Produktivitas *Remote Working*.



Sumber: Diolah dari hasil penelitian (2021)
Gambar 1. Diagram Jalur Variabel Penelitian

Model yang dikembangkan pada penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang sedang dalam membentuk pengaruh antar variabel (*Godness of Fit* = 0,26). Model ini relevan dalam memprediksi pengaruh antar variabel yang diteliti ($Q^2 > 0,24$ dan $R^2 = 0,24$), walaupun *Technostress* dan *Work-Life Balance* pengaruhnya lemah terhadap *Produktivitas Remote Working*. Hasil evaluasi model struktural ini menunjukkan bahwa diduga ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi produktivitas *remote working* seperti pelatihan penggunaan teknologi informasi, kepemimpinan yang mendukung, kondisi *work-family conflict* karena ada anggota keluarga (suami/istri, anak) yang juga melakukan aktivitas dari rumah.

Hasil uji hipotesis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 1. Signifikan level yang digunakan agar hipotesis dapat diterima adalah menggunakan level signifikansi minimal < 0,05.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P-Value	Keterangan
<i>Technostress</i> → Produktivitas <i>Remote Working</i>	-0.15	0.012	Signifikan
<i>Technostress</i> → <i>Work-Life Balance</i>	-0.32	<0.001	Signifikan
<i>Work-Life Balance</i> → Produktivitas <i>Remote Working</i>	0.42	<0.001	Signifikan
<i>Technostress</i> *Produktivitas <i>Remote Working</i>	-0.13	0.003	Signifikan

Keterangan : **Work-Life Balance* sebagai mediator
 Sumber: Diolah dari hasil penelitian (2021)

Technostress dan Produktivitas Remote Working

Temuan penelitian ini memberikan hasil, pertama bahwa Semakin besar tekanan yang dihadapi oleh karyawan akibat penggunaan teknologi saat melakukan *remote working*, berdampak terhadap berkurangnya produktivitas mereka (p-value = 0,012, koefisien -0.15). Kedua *technostress* yang dialami mengganggu *work-life balance* karyawan saat melakukan *remote working* (p-value < 0,001, koefisien -0.32). Ketiga, bahwa apabila karyawan dapat menjalankan *work-life balance* saat bekerja dari rumah maka hal ini dapat meningkatkan produktivitas mereka (p-value < 0,001, koefisien 0.42). Hasil temuan penelitian juga menjelaskan bahwa *technostress* mempengaruhi produktivitas *remote working* melalui kondisi *work-life balance* karyawan (p-value < 0,003, koefisien -0.13).

Semakin besar tekanan yang dihadapi oleh karyawan akibat penggunaan teknologi saat melakukan *remote working*, berdampak terhadap berkurangnya produktivitas mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian Molino (2020) di Italia yang melihat perilaku stress yang berasal dari *technostress*. Stres yang muncul baik karena aspek *techno-overload*, *techno-invasion*, maupun *techno-complexity*.

Teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan responden selama menjalankan *remote working* memberikan dampak terhadap kondisi mental karyawan. Penggunaan teknologi selama bekerja di rumah menjadikan beban kerja mereka menjadi lebih besar (*techno-overload*). Pekerjaan yang

dilakukan menjadi lebih banyak dan mereka memiliki jam kerja yang jadwalnya sangat padat. Mekanisme kerja jarak jauh ini menyebabkan mereka harus beradaptasi dengan kebiasaan baru tersebut.

Karyawan pada penelitian ini cukup mengalami kesulitan untuk bekerja jarak jauh dengan kompleksitas teknologi yang harus mereka gunakan (*techno-complexity*). Kondisi perubahan mekanisme kerja akibat Pandemi Covid-19 yang tiba-tiba, membuat karyawan yang menjalankan *remote working* tidak punya waktu untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam menggunakan teknologi untuk bekerja dari rumah. Apalagi bagi karyawan yang memang tidak tahu cara menggunakan teknologi tersebut dan membutuhkan waktu lama untuk memahami dan mampu menggunakan teknologi. Kondisi kompleksitas penggunaan teknologi ini dapat memunculkan stress bagi karyawan.

Technostress yang dialami karyawan saat melakukan *remote working* cenderung dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan. Sebagaimana hal yang sama dari hasil beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kondisi *technostress* yang tinggi dapat menurunkan produktivitas *crew* pesawat di industri penerbangan Pakistan (Alam, 2016), produktivitas individu karyawan Ites Organizations of Chandigarh (Tiwari, 2020), bahkan *technostress* dapat menurunkan kinerja akademik mahasiswa yang melakukan kuliah *on-line* (Upadhyaya & Vrinda, 2020)

Berdasarkan temuan penelitian, *technostress* berpengaruh terhadap produktivitas *remote working* melalui *work-life balance* yang dirasakan karyawan saat bekerja dari rumah. Dalam kondisi karyawan bekerja dari tempat kerja, ada keterkaitan antara kondisi stres dengan *work life balance* dan produktivitas (kinerja). Penelitian yang dilakukan oleh Maharani, Gofika, Mahlani, & Berlian (2020) menunjukkan bahwa kondisi stress mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja. Semakin banyak stres yang dimiliki seseorang, semakin sedikit keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki orang tersebut. Jika seseorang mengalami ketidakseimbangan kehidupan kerja, cenderung cepat terkuras emosinya, dan tidak mampu mengendalikan hal-hal penting dalam hidupnya, gugup dan cemas, mereka akan memiliki kehidupan yang bermasalah antara pekerjaan dan masalah pribadi.

Karyawan memiliki tanggungjawab dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Disisi lain, responden juga menjadikan komitmen terhadap keluarga sebagai hal yang penting, dengan cara membagi waktu yang seimbang antara pekerjaan dan keluarga. Dengan demikian *work-life balance* menjadi salah satu faktor yang diperhatikan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. *Techno-invasion* merupakan bentuk *technostress* yang dialami karyawan saat bekerja dari rumah, yang berdampak pada ketidakseimbangan pada kehidupan-kerja mereka. Beban kerja dan jadwal padat dialami karyawan akibat invasi dari penggunaan teknologi. Kondisi ini justru membuat waktu yang mereka miliki untuk keluarga menjadi lebih sedikit. Bahkan mereka harus tetap bekerja di saat liburan, karena penggunaan teknologi memungkinkan mereka untuk bekerja kapan saja dan dimana saja. Akibatnya kehidupan pribadi mereka terganggu..

Selama menjalankan *remote working*, karyawan mengalami ketidakseimbangan kehidupan-kerja mereka. Jika pada saat karyawan bekerja di tempat kerja ada Batasan jam kerja yang jelas untuk bekerja di kantor dan ada jadwal pulang ke rumah, maka dengan *remote working* batasan itu menjadi tidak jelas. Karyawan cenderung bekerja tidak sesuai dengan jam kerja, bahkan tidak bisa menggunakan jam istirahatnya. Selama melakukan *remote working* karyawan tidak dapat menyisihkan waktunya untuk keluarga padahal mereka lebih banyak bekerja dari rumah. Mereka juga tidak bisa menyisihkan waktu untuk bergaul dengan teman dan melakukan aktivitas lainnya. Untuk kedua kondisi ini kemungkinan disebabkan karena kondisi PPKM, dimana aktivitas masyarakat untuk melakukan interaksi sosial di luar rumah dibatasi.

Kondisi *work-life balance* karyawan saat bekerja dari rumah merupakan faktor yang paling menentukan terhadap produktivitas kerja, dibandingkan adanya stres akibat penggunaan teknologi. *Technostress* yang tinggi akan menyebabkan turunnya produktivitas kerja apabila *work-life balance* karyawan terganggu. Dibandingkan dengan karyawan yang datang ke kantor, karyawan yang bekerja dari rumah tidak hanya lebih bahagia dan kecil kemungkinannya untuk berhenti, dan mereka juga cenderung lebih produktif Hasil penelitian (Bloom, 2014). Hal ini terjadi karena *work-life balance* mereka lebih baik saat bekerja dari rumah. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Felstead dan Henseke (2017), pekerja yang melakukan *remote working ceteris paribus* lebih berkomitmen, antusias dan puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan-rekan mereka yang bekerja secara konvensional, tetapi mereka merasa sulit untuk menarik garis pembatas antara rumah dan pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* yang mereka alami saat *remote working* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menyatakan *remote working* dapat menyebabkan mereka

bekerja secara efisien dan lebih berkualitas, karena mereka mampu bekerja sesuai kemampuan dan dapat mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Namun demikian, diperoleh hasil penelitian bahwa sebagian besar karyawan (55,9 persen) menyatakan bahwa mereka tidak setuju kalau bekerja di rumah lebih produktif dibandingkan dengan bekerja di kantor. Hal ini didasari oleh faktor semangat kerja yang menurun jika bekerja dari rumah. Rumah menjadi lingkungan kerja yang kurang mendukung, dalam arti lingkungan kurang mendukung suasana dan semangat kerja. Data responden penelitian tercatat sebanyak 54,4 responden tinggal bersama orang tua dan 21.6 persen responden juga tinggal bersama keluarga inti, yaitu dengan suami/istri dan anak. Keseimbangan kehidupan-kerja karyawan menjadi terganggu. Perhatian mereka terbagi antara mengerjakan pekerjaan kantor dengan memperhatikan keluarga yang melakukan belajar/bekerja dari rumah.

Ditambah lagi, kondisi *remote working* perlu pengembangan diri untuk menggunakan fasilitas dan penggunaan teknologi yang memadai agar pekerjaan dapat dilakukan secara efektif. Penggunaan laptop, personal komputer, atau *mobile phone* (HP) yang didukung jaringan internet yang kuat merupakan fasilitas yang mutlak dimiliki oleh karyawan yang melakukan *remote working*. Tanpa dukungan fasilitas yang memadai, tampaknya dapat menurunkan semangat kerja karyawan di rumah. Perusahaan perlu melakukan pelatihan kepada karyawan agar mereka siap melakukan *remote working* dari rumah. Pelatihan diperlukan agar karyawan dapat menggunakan media teknologi komunikasi dalam menjalankan *remote working*, sehingga dapat bekerja secara produktif.

KESIMPULAN

Secara umum produktivitas *remote working* responden ada dalam kondisi yang baik. *Remote working* dapat menyebabkan mereka bekerja secara efisien dan lebih berkualitas, karena mereka mampu bekerja sesuai kemampuan dan dapat mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Penggunaan teknologi selama bekerja di rumah menjadikan beban kerja mereka menjadi lebih besar. Pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih banyak dan mereka memiliki jam kerja yang jadwalnya sangat padat. Keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan menunjukkan hasil yang baik. Responden memiliki tanggungjawab dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Disisi lain, responden juga menjadikan komitmen terhadap keluarga sebagai hal yang penting, dengan cara membagi waktu yang seimbang antara pekerjaan dan keluarga.

Tingkat stress yang tinggi akibat penggunaan teknologi saat bekerja dapat menyebabkan produktivitas dalam kondisi *remote working* menjadi menurun. Tingkat stress yang tinggi ini juga dapat menyebabkan keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan menjadi menurun. Apabila kehidupan pribadi dan kehidupan kerja mereka dapat dijaga atau ditingkatkan keseimbangannya maka dimungkinkan produktivitas mereka dapat meningkat. Tingkat stress yang tinggi akibat penggunaan teknologi dapat menyebabkan keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan saat bekerja dari rumah menjadi menurun atau terganggu. Pada akhirnya kondisi ini dapat menurunkan produktivitas kerja mereka.

Remote working merupakan bagian dari konsep *flexible working* yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan nya. Pada akhirnya, kehidupan kerja karyawan yang berkualitas diharapkan meningkatkan produktivitas mereka. Secara keilmuan dalam literatur Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) sudah diperkenalkan, walaupun dalam prakteknya hanya sedikit perusahaan yang menerapkan konsep *remote working*. Kondisi Pandemi Covid-19 mengharuskan perusahaan menerapkan *remote working*, baik sepanjang waktu atau beberapa hari dalam seminggu. Penelitian ini dilaksanakan selama masa pandemi tersebut. Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, M. A.. 2016. Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management* 50, 62-70.
- Aliya, G.R., R. Saragih. 2020. Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Telkom Regional III Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi*, Vol. 4 No. 3.
- Armstrong, M & S. Taylor. 2020. *Handbook of Human Resource Management Practice* - 15th Edition. London : Kogan Page.

- Badan Pusat Statistik. Hasil Survei Sosial Demografi Dampak Covid-19. Juni 2020. <https://www.bps.go.id>
- Baker, E., G.C. Avery, & J. Crawford. 2007. Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Baruch, Y. 2000. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15:1.
- Bataineh, K. A.. 2019. Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*; Vol. 12, No. 2.
- Bloom, N. 2014. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. *Harvard Business Review*, Januari – Februari 2014.
- Chalofsky, N.E., T.S. Rocco, & M.L. Morris (Editors). 2014. *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Dajani, M. A. Z. & B. A. Moustafa. 2021. The Impact of COVID-19 Pandemic on Egyptian Women Psychological Empowerment and Work-Life Balance. *Journal of Business Administration Research*, Vol. 10, No. 1.
- Dessler, G. 2020. *Fundamentals of Human Resource Management – 16th Edition*. New York : Pearson.
- Eldridge, L. P. & S.W. Pabilonia. 2007. Are Those Who Bring Work Home Really Working Longer Hours? Implications for BLS Productivity Measures. *BLS Working Papers* U.S. Department of Labor, US. Bureau of Labor Statistics Office of Productivity and Technology.
- Felstead, A. and G. Henseke. 2017. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32:3.
- Ganapathi, I. M. (2016). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bio Farma Persero). *Ecconomica*, 125 – 135.
- Grant, C.A., L.M. Wallace, dan P.C. Spurgeon. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations* Vol. 35 No. 5, 527-546.
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Bumi Askara.
- Ivanko, I. 2012. *Organizational Behavior*. University of Ljubljana, Faculty of Public Administration.
- Latan, H. dan Ghazali. 2017. *Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Maharani, A., S.I. Gofika, S.A. Mahlani, C.W. Berlian. 2020. Flexible Working Arrangement, Stress, Worklife Balance And Motivation: Evidence From Postgraduate Students As Worker. *Jurnal Organisasi dan Manajemen* 16(2), 196-213.
- Malik, A. 2018. Work Design and HR Planning: A Strategic Perspective. In Malik, A (Ed). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations - An International Perspective*. Singapore : Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Martono, R. V. 2019. *Analisis Produktivitas dan Efisiensi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- McDonald, P., K. Brown, and L. Bradley. 2005. Explanations for The Provision Utilization Gap in Work-Family Policy. *Women in Management Review (in press)*, Vol. 20 No.1.
- Molino, M. et.al. 2020. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12, 5911.
- Mungkasa, O. Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning Volume IV No. 2*. 2020.

- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2015. *Organizational Behavior* - 16th Edition. New Jersey.: Pearson Education.
- Rondonuwu, F. A., dkk. (2018). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7. NO. 2, 30 – 38.
- Salanova, M., S. Llorens, & M. Ventura. 2014. *Technostress: The Dark Side of Technologies*. In Korunka, C & P. Hoonakker (Eds). [The Impact of ICT on Quality of Working Life](#). New York: Springer Dordrecht Heidelberg. 2014.
- Salo, Markus. *et.al.* 2017. Explaining Information Technology Users' Ways of Mitigating Tecnostress. *In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, pp. 2460-2476.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Stewart, G. L. & K.G. Brown. 2011. *Human Resource Management - Linking Strategy To Practice*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Persada Media.
- Tiwari, V.. 2020. Relationship Among Technostress Productivity and Role Stress. *Purshartha*, Vol. XIII, No. 1: 67-83.
- Upadhyaya, Pallavi & Vrinda. 2020. Impact of technostress on academic productivity of university students. *Education and Information Technologies*, 26:1647–1664.