

DAMPAK COVID-19 DALAM DINAMIKA ORGANISASI

Penulis:

**Rofikoh Rokhim
Iin Mayasari
Permata Wulandari
Dewi Kurniaty**





**Dampak Covid-19 dalam Dinamika Organisasi / Jakarta : Pustaka
Tunggal**

vi, 104 hlm.; 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-6823-13-2

©Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis
dari penulis dan penerbit

Cetakan 2022

Diterbitkan oleh: Pustaka Tunggal

Dicetak oleh: UI Publishing

Isi diluar tanggungjawab percetakan

Anggota IKAPI & APPTI, Jakarta

Website: www.uipublishing.com

E-mail: uipublishing@ui.ac.id / redaksi@uipublishing.com



KATA PENGANTAR

Buku ini bertujuan untuk menjelaskan dinamika organisasi dalam mengelola kerja termasuk dampaknya pada karyawan. Pandemi Covid-19 telah memengaruhi organisasi pada semua industri dengan berbagai skala yang ada di seluruh dunia tanpa terkecuali. Pengaruh pandemi ini dirasakan banyak memberikan konsekuensi negatif terutama pada pengelolaan kerja. Banyak organisasi harus mengubah pola kerja dan hubungan dengan karyawan. Konsekuensi negatif yang paling utama adalah penurunan kinerja karena tidak tercapainya indikator-indikator yang sudah ditentukan. Organisasi mengalami penurunan kinerja luar biasa, sehingga hal tersebut juga memengaruhi pemberian kompensasi kepada karyawan.

Organisasi menyadari bahwa kinerja organisasi selama pandemi di segala industri mengalami kondisi yang buruk, namun tidak berarti dengan kondisi ini, dibiarkan begitu saja oleh organisasi. Untuk mengatasi hal ini, ada sejumlah kebijakan dan program yang diatasi secara managerial. Dari sisi akademik, penelitian yang terkait dengan dampak pandemi juga banyak dianalisis. Buku ini bertujuan untuk memberikan uraian terkait dengan kondisi pandemi secara menyeluruh. Pembahasan dampak pandemi pada organisasi juga dibahas terkait dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Program yang diadopsi oleh organisasi terkait dengan Kebijakan Work From Home dan penerapan Learning Management System juga dibahas. Kebijakan ini juga merupakan bagian dari sistem kerja *telecommuting* yang sudah lama diterapkan oleh banyak organisasi yang bertujuan untuk mencapai efisien kerja tanpa dibatasi oleh waktu dan geografi. Buku ini juga menjelaskan hasil penelitian para penulis terkait dengan penerapan *Learning Management System* selama masa pandemi. Penelitian ini juga menjelaskan persepsi karyawan pada penggunaan *Learning Management System* sekaligus membahas mengenai dampak negatif dan positif penerapan kebijakan Work From Home. Pada akhir pembahasan penelitian ini juga diuraikan mengenai usulan kebijakan yang bisa diterapkan pada organisasi mendatang terkait



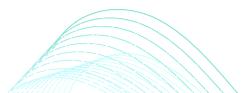
dengan pengelolaan organisasi dan karyawan pada masa ketika masih pandemi atau sesudah pandemi.

Akhir kata, penulisan buku ini perlu banyak masukan dari berbagai pihak untuk menyempurnakan. Proses pembelajaran akan masih berlanjut. Semoga pandemi segera berakhir.

Salam
Juli 2022
Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii	
Daftar Isi	v	
Bab 1	Kondisi Pandemi dan Dampaknya pada Lingkungan Organisasi	1
Bab 2	Program <i>Learning Management System</i>	21
Bab 3	Kebijakan Work From Home	35
Bab 4	Hasil Penelitian Terkait dengan Learning Management System	55
Bab 5	Hasil Penelitian Terkait dengan Kebijakan Work from Home	71
Bab 6	Simpulan	93
Biodata Penulisan	101	



1 : Kondisi Pandemi dan Dampaknya pada Lingkungan Organisasi

1.1. Sejarah Pandemi di Dunia

Dalam kehidupan di dunia, perubahan adalah suatu keniscayaan. Perubahan adalah kondisi yang tidak dapat dihindari sehingga kehadirannya senantiasa memerlukan strategi tersendiri baik dalam rangka memitigasi risiko yang dapat ditimbulkan maupun melakukan upaya adaptasi untuk melakukan berbagai penyesuaian yang dibutuhkan. Perubahan dapat terjadi secara perlahan atau lambat dan cenderung tidak disadari, sebaliknya perubahan dapat terjadi secara cepat dan dampak yang diakibatkan dapat dirasakan secara langsung.

Berdasarkan definisi dari World Health Organization (WHO), pandemi adalah suatu kondisi ketika suatu penyakit baru menjangkiti manusia yang tidak memiliki imunitas dan menyebar ke seluruh dunia melebihi dari perkiraan yang ada. Dunia telah mencatat kondisi pandemi yang pernah terjadi dan mengubah berbagai sisi kehidupan manusia. Berikut dipaparkan perjalanan sejarah pandemi yang berdampak pada berubahnya kondisi manusia dan lingkungannya (History.com Editors, 2021):

- a. **Wabah Athens**, yang terjadi pada tahun 430 SM telah menyebabkan dua per tiga populasi pada saat itu meninggal dunia. Pandemi ini juga menjadi faktor signifikan yang menyebabkan kekalahan Athenian dari Spartan dalam Perang Peloponnesian.
- b. **Wabah Antonine**, terjadi pada tahun 165 hingga tahun 180 yang dianggap sebagai kemunculan pertama dari penyakit cacar. Wabah ini meluas dari Asia hingga Eropa, dan Kaisar Roma-Marcus Aurelius menjadi salah satu korban yang mengalami gejala penyakit ini.

- c. **Wabah Cyprian**, yang kemungkinan dimulai di Ethiopia pada tahun 250 dan menyeberang ke Afrika Utara hingga ke Mesir. Penyebaran wabah ini terus terjadi selama tiga abad, dan menyebabkan banyak negara misalnya Britania harus mendapatkan bantuan dalam pelaksanaan pemerintahannya.
- d. **Wabah Justinian**, pertama kali muncul di Mesir pada tahun 541 dan kemudian menyebar melewati wilayah Palestina dan Kekaisaran Byzantium hingga wilayah Mediterania. Pandemi ini telah mengubah banyak praktik dalam kekaisaran pada masa itu dan menyebabkan kondisi ekonomi yang sulit. Penyebaran wabah ini terus terjadi selama dua abad dan menyebabkan 26% dari populasi dunia meninggal dunia.
- e. **Leprosy**, muncul pertama kali pada abad ke-11 dan berkembang menjadi pandemi di wilayah Eropa. Wabah ini menjangkiti 10 dari 1000 orang per tahun dan dikendalikan melalui penggunaan antibiotik.
- f. **The Black Death**, dimulai pada tahun 1350 dan menyebabkan satu per tiga populasi dunia meninggal dunia. Wabah diperkirakan berawal dari Asia dan menyebar secara cepat hingga ke wilayah Eropa. Pada masa itu, wabah ini hampir melumpuhkan banyak kekuatan dari negara misalnya runtuhnya feodalisme di Inggris karena berubahnya kondisi ekonomi dan demografi.
- g. **The Columbian Exchange**, walaupun wabah ini tidak menyebar secara cepat, penularan penyakit yang terjadi sejak Christopher Columbus menjejakkan kakinya di wilayah Amerika Utara pada tahun 1492. Penyakit misalnya cacar, campak, dan pes ini menjangkiti banyak warga pribumi, misalnya pada tahun 1520 di mana Kekaisaran Aztec dihancurkan oleh infeksi penyakit. Penelitian tahun 2019, menunjukkan bahwa kematian 56 juta pribumi Amerika pada abad ke-16 hingga abad ke-17 menyebabkan perubahan iklim akibatnya meningkatnya vegetasi pada tanah yang digarap sebelumnya dan menyebabkan pendinginan udara di atmosfer.
- h. **The Great Plague of London**, adalah kondisi di mana wabah penyakit pes telah menyebabkan hilangnya 20% populasi di London pada tahun 1665.

- i. **Pandemi Kolera**, pertama kali terjadi pada tahun 1817 dan terjadi hingga 150 tahun berikutnya. Pada masa awal, wabah yang berasal dari Rusia ini telah menyebabkan satu juta orang meninggal dunia. Bakteri yang berasal dari kotoran manusia yang mencemari air dan makanan dibawa oleh para pasukan Inggris dan tersebar ke wilayah jajahannya yaitu India, Spanyol, Afrika, Tiongkok, Jepang, Italia, Jerman, Amerika, dan juga Indonesia. Walaupun pada tahun 1885 telah diciptakan vaksin untuk wabah ini, pandemi tetap berlanjut.
- j. **The Third Plague**, adalah pandemi penyakit pes yang dimulai di Tiongkok yang kemudian menyebar ke India dan Hong Kong dengan korban jiwa mencapai 15 juta orang. Di India, pandemi ini menjadi faktor pencetus terciptanya kebijakan represif yang akhirnya menimbulkan pemberontakan melawan Inggris. Wabah ini masih aktif hingga tahun 1960.
- k. **Campak Fiji**, adalah wabah yang melanda kepulauan Fiji pada tahun 1875 yang dibawa dari Australia. Penyebaran yang sangat cepat melumpuhkan kepulauan ini dan tercatat 40 ribu orang atau satu per tiga dari populasi di Pulau Fiji meninggal akibat wabah campak ini.
- l. **Flu Rusia**, adalah pandemi dari penyakit flu yang terjadi pada tahun 1889. Dimulai dari Siberia dan Kazakhstan, kemudian berpindah ke Moskow, Finlandia, dan Polandia serta menyeberang ke Amerika Utara dan Afrika. Pada akhir tahun 1890 tercatat 360 ribu orang meninggal akibat wabah ini.
- m. **Flu Spanyol**, adalah penyakit flu yang berasal dari burung yang ditemukan pertama kali pada tahun 1918 di Eropa, Amerika Serikat, dan beberapa bagian Asia. Wabah ini menyebabkan 50 juta kematian di seluruh dunia, namun tidak berlangsung lama karena pada pertengahan tahun 1919 wabah ini menghilang seiring peningkatan imunitas.
- n. **Flu Asia**, ditemukan pada tahun 1957 di Hong Kong dan menyebar ke seluruh Tiongkok, Amerika Serikat, dan Inggris. Gelombang kedua wabah ini menyerang di tahun 1958 yang menyebabkan lebih dari satu juta kematian secara global. Ketika vaksin dikembangkan, pandemi ini dapat terkendali.

- o. **HIV/AIDS**, pertama kali diidentifikasi sebagai virus yang menghancurkan sistem imun manusia pada tahun 1981. Beberapa penanganan medis telah dikembangkan namun hingga saat ini belum ditemukan pengobatan untuk penyakit ini. Sejak ditemukan hingga saat ini AIDS telah menyebabkan 35 juta orang meninggal dunia.
- p. **Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)**, dipercaya dibawa oleh kelelawar yang menular kepada kucing dan manusia. Penyakit ini diidentifikasi pada tahun 2003 di Tiongkok dan 26 negara lain dan telah menginfeksi 8 ribu lebih manusia. Kemunculan SARS ini menjadi peringatan bagi para tenaga kesehatan untuk mengawasi kemungkinan penyebaran penyakit lain yaitu H1N1, Ebola, dan Zika.

Kondisi pandemi secara langsung maupun tidak langsung membawa suatu tatanan yang sudah terbentuk untuk dapat melakukan penyesuaian. Dari paparan mengenai sejarah pandemi yang pernah terjadi di dunia, dapat ditarik pelajaran bahwa perubahan dalam kehidupan manusia dan lingkungannya adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari sehingga diperlukan berbagai strategi untuk mengatasi dampak yang mungkin ditimbulkannya.

COVID-19, adalah virus yang penyebarannya pada 11 Maret 2020 ditetapkan oleh WHO sebagai situasi pandemi setelah 114 negara melaporkan kasus infeksinya dan dalam tiga bulan telah menginfeksi sebanyak 118 ribu orang. Dengan gejala yang mirip dengan SARS, pembatasan kegiatan sosial (lockdown) diberlakukan dan telah menimbulkan kontraksi yang besar dalam kehidupan manusia. Hingga 28 Agustus 2021, tercatat lebih dari 216 juta kasus terkonfirmasi dengan jumlah meninggal dunia sebanyak 4,5 juta orang yang diakibatkan oleh virus ini. Pandemi yang disebabkan oleh merebaknya virus COVID-19 secara cepat mengubah tatanan dunia. Penularan virus ini yang terjadi melalui kontak antar manusia melalui *droplet*, berdampak pada dikeluarkannya kebijakan pembatasan kegiatan sosial kemasyarakatan hampir di seluruh penjuru dunia untuk menekan tingkat penularan virus.

Di Indonesia, berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial

Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) yang dikeluarkan April 2020, menjadi dasar pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat pada seluruh sektor pada masa awal pandemi. Kebijakan penanganan pandemi di Indonesia berkembang sesuai dengan situasi dan kedaruratan. Salah satunya adalah Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Darurat Corona Virus Disease 2019 di Wilayah Jawa dan Bali, yang dikeluarkan karena Pulau Jawa dan Bali menjadi episentrum penyebaran virus dan memerlukan penanganan yang khusus.

Dalam upaya memetakan bidang prioritas dan penanganannya, kegiatan sosial kemasyarakatan dikelompokkan menjadi tiga sektor yaitu Sektor Kritis, Sektor Esensial, dan Sektor Non-Esensial, yang pelaksanaan kegiatannya diatur secara sistematis dalam masa pembatasan kegiatan masyarakat. Sektor kritis adalah sektor yang diperbolehkan beroperasi secara penuh yaitu melaksanakan pekerjaan di kantor atau seratus persen staf berada di kantor. Sektor kritis meliputi sektor kesehatan, keamanan dan ketertiban masyarakat, energi, logistik (transportasi dan distribusi), makanan dan minuman, petrokimia, semen dan bahan bangunan, objek vital nasional, proyek strategis nasional, konstruksi, dan utilitas dasar (listrik, air, dan pengelolaan sampah).

Sektor lainnya yaitu sektor esensial adalah sektor yang hanya diperbolehkan beroperasi dengan kapasitas maksimal lima puluh persen staf bekerja di kantor. Sektor yang termasuk dalam sektor esensial adalah keuangan dan perbankan, pasar modal, teknologi informasi dan komunikasi (termasuk operator seluler, pusat data, internet, pos dan media massa), perhotelan, dan industri berorientasi ekspor. Sektor yang terakhir adalah sektor non-esensial yang terdiri atas sektor yang jenis pekerjaannya tidak termasuk ke dalam sektor kritis dan sektor esensial. Kegiatan bekerja atau berkegiatan di kantor ditiadakan dan diberlakukan sepenuhnya bekerja dari rumah bagi sektor ini. Kegiatan belajar mengajar juga merupakan sektor yang wajib dilakukan sepenuhnya melalui dalam jaringan (daring).

Pembatasan kegiatan masyarakat akibat merebaknya virus COVID-19 menjadi tantangan baru dalam kehidupan manusia yang

pengaruhnya dirasakan pada berbagai bidang. Sebagai salah satu upaya tercepat dalam mengurangi penularan virus, di sisi lain pembatasan kegiatan masyarakat telah menciptakan perubahan yang signifikan, dan juga menimbulkan dampak yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya. Berbagai perubahan yang dirasakan dari pandemi yang terjadi saat ini dan yang telah dapat ditarik pelajarannya dari sejarah berbagai pandemi sebelumnya, membawa manusia kepada upaya untuk menganalisa dampak dari pandemi dan merumuskan berbagai strategi yang dapat mengatasi berbagai ikutan negatifnya. Dalam konteks Indonesia, sangat menarik untuk membahas lebih dalam mengenai dampak dari Pandemi COVID-19 terutama dampaknya pada lingkungan organisasi.

1.2. Dampak Pandemi COVID-19 Pada Lingkungan Organisasi

Pandemi COVID-19, adalah kenyataan yang tidak pernah terjadi sebelumnya di dunia. Kehadirannya telah membawa kontraksi yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya dan menyentuh kepada hampir seluruh elemen kehidupan manusia. Setelah memahami mengenai berbagai pandemi yang pernah terjadi sebelumnya, dapat ditarik beberapa simpulan yang dapat menggambarkan kondisi pandemi secara umum, yaitu:

- Pandemi selalu terjadi secara cepat dan hampir tidak dapat diprediksi masa awal terjadinya hingga masa berakhirnya.
- Pandemi bukan hanya akan menciptakan krisis kesehatan tetapi juga mengarah kepada terjadinya krisis di berbagai aspek vital dari tatanan kehidupan masyarakat.
- Pandemi dapat berakhir ketika ditemukannya berbagai inovasi, baik dalam bidang kesehatan seperti ditemukannya vaksin atau obat, atau juga terjadinya perubahan cara hidup manusia yang mendukung percepatan penanganan pandemi dan dampak ikutan yang ditimbulkan.

Indonesia menjadi salah satu negara yang terdampak cukup besar dari penyebaran virus COVID-19. Berdasarkan data dari worldometers.info pada 28 Agustus 2021, Indonesia berada di peringkat ke-13 dengan jumlah kasus COVID-19 yang terkonfirmasi positif lebih dari

empat juta kasus dan tingkat kematian lebih dari seratus tiga puluh ribu orang. Hal ini membawa pengaruh yang besar bukan hanya pada lingkup yang besar di tingkat pelaksanaan negara tetapi juga pada lingkup yang lebih kecil yaitu organisasi dan individu. Untuk dapat memahami secara lebih mendalam mengenai dampak yang ditimbulkan dari Pandemi COVID-19 di Indonesia, fokus pembahasan diprioritaskan pada dampak yang terjadi pada lingkungan organisasi. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang ini cukup luas untuk memetakan dampak dari pandemi bagi organisasi maupun individu-individu yang terdapat di dalamnya.

Organisasi adalah kumpulan orang-orang atau kelompok yang dibentuk untuk mencapai suatu tujuan yang dilakukan dengan cara-cara dan aturan tertentu yang ditetapkan. Tujuan yang dimaksud dalam hal ini dapat berupa tujuan masing-masing individu yang disepakati untuk dicapai secara berkelompok. Dalam melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan, organisasi berada pada suatu lingkungan yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), lingkungan organisasi adalah institusi atau kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial memengaruhi kinerja suatu organisasi. Lingkungan organisasi dapat menjadi pendukung ataupun penghambat organisasi, sebaliknya organisasi juga dapat memengaruhi lingkungan dan menciptakan perubahan.

Lingkungan dalam organisasi terbagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal:

- a. Lingkungan internal adalah lingkungan tempat di mana organisasi berjalan yang merupakan kekuatan yang dimiliki dan dapat dikendalikan oleh manajemen internal organisasi. Lingkungan internal terdiri atas struktur organisasi (*structure*), budaya perusahaan (*culture*), dan sumber daya (*resources*). Struktur organisasi menggambarkan cara organisasi mengelola sumber daya yang dimiliki melalui manajemen komunikasi, pendelegasian wewenang dan alur kerja. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki. Lingkungan internal dalam organisasi atau perusahaan juga meliputi para *shareholder* yaitu para pimpinan (dewan komisaris), pekerja, dan para pemegang

saham yang memiliki kepentingan dalam perkembangan suatu organisasi. Lingkungan internal selayaknya dapat dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi untuk dapat dikelola bagi keberlanjutan organisasi.

- b. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi. Lingkungan ini sangatlah kompleks dan terkait satu sama lain dan mampu memengaruhi kinerja organisasi. Organisasi perlu secara sistematis melakukan analisa terhadap lingkungan eksternal agar dapat menemukan peluang sekaligus mengidentifikasi ancaman yang dapat memengaruhi organisasi. Hasil analisa lingkungan eksternal dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Apabila dilihat dari pengaruhnya, lingkungan eksternal dibagi menjadi lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan eksternal mikro adalah lingkungan yang memiliki pengaruh langsung pada kegiatan manajemen organisasi, yang terdiri atas pesaing, penyedia, konsumen, lembaga keuangan, tenaga kerja, dan pemerintah. Lingkungan eksternal makro adalah lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung pada organisasi misalnya kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial budaya, demografi dan kondisi global yang mungkin dapat memengaruhi organisasi.

Berubahnya kondisi lingkungan eksternal secara global yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19 menjadi sesuatu yang direspon secara beragam oleh organisasi. Kebijakan pembatasan kegiatan masyarakat di Indonesia yang diambil oleh pemerintah sebagai upaya dalam mengurangi tingkat penyebaran virus dipahami sebagai perubahan yang cepat dan menimbulkan situasi yang memerlukan strategi tertentu dari organisasi. Pada saat yang bersamaan, organisasi memiliki kewajiban memberikan jaminan kepada individu di dalamnya agar tetap dalam keadaan yang aman dan terjaga dalam keadaan yang sehat, dan di sisi lain berupaya untuk tetap menjaga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

Pada masa pembatasan kegiatan masyarakat terdapat beberapa istilah yang menjadi panduan penting bagi organisasi dalam merespon perubahan lingkungan yang terjadi:

- a. Karantina Mandiri (self-quarantine) adalah kegiatan untuk mengkarantina diri sendiri untuk melihat apakah pada masing-masing individu tersebut terdapat potensi sakit dan potensi menularkan virus COVID-19 kepada orang lain. Definisi ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Lisa Lockerd Marakagis-Direktur Senior Pencegahan Infeksi dari John Hopkins Health System, yang menjelaskan bahwa karantina mandiri dapat dilakukan selama 14 hari di rumah atau lokasi yang memungkinkan tidak terjadinya kontak dengan orang lain baik secara langsung maupun melalui barang-barang pribadi yang digunakan, dan tetap sesuai dengan standar kesehatan.

Organisasi melihat proses karantina mandiri sebagai sesuatu yang diperlukan bagi individu yang merupakan anggota organisasinya agar dapat menjaga lingkungan kerja sebagai tempat yang aman dari risiko penularan virus. Namun di sisi lain, hal ini berpotensi menimbulkan gangguan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi ketika jumlah pekerja berkurang pada waktu tertentu.

- b. *Social Distancing* atau *Physical Distancing*, kedua istilah ini memiliki makna yang kurang lebih sama yaitu seperti yang dijelaskan oleh Profesor Wiku Adisasmito-Tim Pakar Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 sebagai bentuk usaha non-formasi dengan menjaga jarak sosial dalam rangka mengontrol penyebaran wabah. Istilah *social distancing* diperbaharui oleh WHO menjadi *physical standing*, seperti yang dijelaskan oleh ahli epidemiologi WHO-Maria Van Kerkhove, bertujuan menekankan bahwa yang diperlukan hanyalah menjaga jarak fisik tetapi tidak memutuskan hubungan sosial seperti tetap menjaga komunikasi dengan orang lain. Hal ini berkaitan juga dengan perlunya menjaga kesehatan mental, terutama dalam kondisi yang berubah sedemikian cepat. Organisasi dengan karakter kebutuhan pekerjaan yang berbeda-beda memberikan tanggapan yang berbeda terhadap kebijakan ini. Beberapa pekerjaan yang melibatkan interaksi fisik disesuaikan agar tetap dapat menghasilkan produktivitas yang optimal bagi organisasi.
- c. Karantina Wilayah (lockdown) menurut definisi dari Lindsay Wiley-Profesor Hukum dan Etika Kesehatan Publik dari

Washington College adalah upaya untuk menciptakan karantina wilayah atau geografis dengan menghentikan arus orang keluar dan masuk dari dan menuju suatu wilayah kecuali untuk kegiatan logistik bahan kebutuhan pokok dan untuk keperluan yang penting. Kebijakan yang menimbulkan ditutupnya batas-batas antar wilayah menjadi tantangan yang besar bagi organisasi. Organisasi yang terutama memiliki kegiatan yang beroperasi antar wilayah melakukan penyesuaian yang dapat dilakukan dengan memperhatikan perkembangan aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

- d. *Working from Home* (WFH) adalah suatu konsep sistem kerja jarak jauh yang tidak mengharuskan para pekerja untuk hadir di kantor (tatap muka) untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Konsep ini mulai diperkenalkan sebagai *flexible working* yang banyak mulai diterapkan seiring dengan berkembang pesatnya bisnis *startup*. Pada masa pandemi, WFH menjadi sebuah solusi untuk tetap menjaga keberlangsungan perusahaan atau organisasi namun tetap dalam kerangka memberikan keselamatan para pekerja dan mengurangi risiko penularan virus COVID-19.

Dalam lingkungan organisasi pada masa pandemi COVID-19 ini, WFH menjadi istilah yang melekat dengan kuat di dalam benak. Bekerja dari jarak jauh atau bekerja dari rumah menurut Crosbie & Moore (2004) adalah pekerjaan berbayar yang dilakukan terutama dari rumah minimal 20 jam per minggu. Sebelum pandemi terjadi, WFH ternyata telah menjadi topik yang banyak didiskusikan terutama di kalangan pelaku pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu WFH juga sudah mulai diterapkan oleh beberapa perusahaan besar dan menjadi daya tarik tersendiri atau menjadi insentif yang ditawarkan bagi para pekerja. Istilah WFH ternyata juga merupakan istilah yang sangat dipahami oleh para pekerja lepas atau *freelancer*.

Tujuan utama penerapan WFH adalah untuk memberikan keseimbangan dalam menjalani hidup dan pekerjaan (*work-life balance*) yang diharapkan dapat lebih meningkatkan produktivitas para pekerja sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan (Rofikoh *et al.*, 2021). WFH melibatkan cara bekerja yang kolaboratif, di mana unit-

unit dalam suatu organisasi dibangun untuk bekerja bersama dalam menciptakan hal positif dalam budaya kerja dan pola pikir yang berjalan lebih cepat. Tentunya diperlukan beberapa aturan yang mengikat para pekerja, dalam beberapa praktik pekerja diwajibkan mengikuti jam kerja normal selama delapan jam per harinya atau memiliki jam kerja yang tidak ketat dan kinerja dinilai berdasarkan luaran dan respon (komunikasi) yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan. Tabel berikut memaparkan mengenai keuntungan dan kelemahan dari penerapan WFH dalam suatu organisasi (Masrel, 2020; Marifah, 2020):

<i>Keuntungan</i>		<i>Kelemahan</i>	
<i>Individu</i>	<i>Organisasi</i>	<i>Individu</i>	<i>Organisasi</i>
<p>Fleksibilitas dalam bekerja. Pekerja dapat menyesuaikan lokasi bekerja yang nyaman dan waktu yang lebih fleksibel. Hal yang penting adalah fleksibilitas tetap memperhatikan terpenuhinya tanggung jawab pekerjaan.</p>	<p>Efisiensi Biaya Operasional. Organisasi atau perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya operasional karena berkurangnya alokasi biaya untuk penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan.</p>	<p>Penurunan motivasi kerja. Hal ini terjadi jika pekerja tidak terbiasa melakukan pekerjaan dari rumah, suasana yang berbeda dengan di kantor dan gangguan domestik dapat menurunkan motivasi kerja.</p>	<p>Kesulitan dalam pengawasan pekerja. Diperlukan sistem yang baik dalam memonitor setiap pekerja agar produktivitas pekerja dapat terus terjaga.</p>
<p>Meningkatnya <i>work-life balance</i>. Keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dan pekerjaan tercapai ketika kedua hal tersebut mendapat porsi yang seimbang baik dari segi waktu dan pikiran. WFH juga dapat meningkatkan intensitas pertemuan dengan anggota keluarga.</p>	<p>Meningkatnya produktivitas pekerja. Produktivitas yang meningkat dimungkinkan karena tingkat stres bekerja yang disebabkan oleh masalah yang sering ditemui di kantor tidak terjadi ketika pekerja melakukan WFH. Produktivitas ini akan menguntungkan organisasi atau perusahaan.</p>	<p>Gangguan domestik dari rumah. Diperlukan pemahaman dari anggota keluarga lainnya, bahwa di rumah tidak berarti tidak bekerja, sehingga dapat meminimalisasi gangguan ketika bekerja.</p>	<p>Tantangan dalam komunikasi. Komunikasi menjadi tantangan besar saat pekerja melakukan WFH. Pekerja diharuskan untuk selalu siap dan mudah dihubungi, sehingga komunikasi antar tim bisa berjalan dengan baik dan tidak terjadi miskomunikasi.</p>

<i>Keuntungan</i>		<i>Kelemahan</i>	
<i>Individu</i>	<i>Organisasi</i>	<i>Individu</i>	<i>Organisasi</i>
<p>Berkurangnya gangguan dari lingkungan kerja. Suasana kerja yang mengganggu misalnya rekan kerja yang tidak mendukung, dapat dihindari ketika pekerja melakukan pekerjaan dari rumah.</p>	<p>Kepuasan kerja meningkat. Tingkat stres yang menurun membuat kepuasan bekerja semakin meningkat, hal ini berdampak baik karena meningkatkan loyalitas pekerja terhadap organisasi atau perusahaan.</p>	<p>Biaya operasional rumah meningkat. Biaya operasional yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan misalnya biaya internet dan perlengkapan kerja disediakan secara mandiri di rumah atau lokasi bekerja.</p>	<p>Masalah keamanan data. Keamanan data menjadi isu penting, data pekerjaan yang penting perlu untuk diberikan proteksi keamanan misalnya menggunakan jaringan VPN dalam mengirimkan data.</p>
		<p>Multitasking. Bekerja dari rumah terutama bagi pekerja perempuan menghasilkan beban ganda yaitu pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah yang dilakukan secara bersamaan.</p>	<p>Tidak semua jenis pekerjaan dapat dilakukan dari rumah. Organisasi perlu memetakan kelompok pekerjaan yang dapat dan yang tidak dapat dilakukan dari rumah.</p>

Kebijakan penerapan WFH pada sebagian sektor esensial dan sektor non-esensial di masa pembatasan kegiatan masyarakat di Indonesia membutuhkan dukungan penguasaan teknologi. WFH dimungkinkan dengan semakin berkembangnya teknologi digital terutama *collaboration platform* yang menjadi sarana penting dalam menampung dan memastikan seluruh pemikiran dan kinerja dapat direkam dan dimanfaatkan dalam pengembangan organisasi. Pada beberapa organisasi yang melakukan transformasi digital, WFH menjadi salah satu sistem yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kebutuhan organisasi untuk merespon perubahan lingkungan eksternal, yaitu terjadinya pandemi yang disebabkan oleh virus COVID-19 pada akhirnya mengantarkan organisasi menemukan titik keseimbangan. Penggunaan teknologi komunikasi sebagai bagian dari berkembangnya penggunaan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan. Terdapat beberapa tren perkembangan teknologi yang

dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk membuka luas potensi organisasi ataupun untuk menjadi solusi dalam berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi yang merupakan dampak dari pandemi COVID-19 berikut ini (Oktari, 2021).

- a. Berkembangnya tren dari masyarakat untuk berbelanja secara daring. Dengan semakin berkembangnya *e-commerce* di kalangan masyarakat, organisasi dituntut untuk memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung kegiatan organisasinya. Teknologi digital memungkinkan berkurangnya interaksi langsung antar manusia dalam kegiatan organisasi.
- b. Transaksi pembayaran dengan sistem digital. Pembayaran langsung dengan uang kartal saat ini mulai ditinggalkan karena dianggap kurang praktis dan berpotensi menjadi media penularan virus. Organisasi dapat memanfaatkan transformasi pembayaran dengan sistem digital agar dapat berkompetisi dalam memberikan kemudahan bagi para pemangku kepentingannya.
- c. Melakukan pekerjaan dari rumah. Dengan berbagai pembatasan kegiatan perkantoran, tren penggunaan teknologi yaitu aplikasi rapat daring, aplikasi presensi secara daring, dan *platform* untuk berkolaborasi mendukung organisasi dalam menerapkan WFH atau memberikan akses bagi para pekerjanya untuk melakukan pekerjaan dari rumah.
- d. Penggunaan aplikasi layanan kedokteran digital. Dengan kondisi fasilitas kesehatan atau rumah sakit yang pada masa pandemi mengalami kelebihan kapasitas, pelayanan kedokteran melalui aplikasi digital menjadi pilihan yang banyak digunakan oleh masyarakat.
- e. *Online Learning* atau pembelajaran jarak jauh. Pandemi menuntut percepatan di sektor pendidikan melalui pembelajaran jarak jauh. Tantangan yang dihadapi dalam sistem pembelajaran ini adalah peran serta dari orang tua dalam mendampingi dalam kegiatan belajar dan belum meratanya akses dan fasilitas pembelajaran jarak jauh di beberapa wilayah di Indonesia.
- f. Aplikasi teknologi untuk hiburan misalnya film dan musik. Dibatasinya berbagai operasional tempat hiburan misalnya bioskop, tempat karaoke, dan pelaksanaan konser membuat

- masyarakat menggunakan aplikasi teknologi untuk mendapatkan hiburan yang dapat dilakukan di rumah.
- g. Rantai pasok untuk industri inti atau manufaktur yang berbasis 4.0. Perkembangan teknologi ini membawa perubahan dalam manajemen rantai pasok industri yang meningkatkan efisiensi proses produksi.
 - h. Teknologi percetakan tiga dimensi (3D). Percetakan 3D memungkinkan proses produksi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan menggunakan bahan baku yang disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya menggunakan limbah atau sampah.
 - i. Pengembangan robot dan *drone* sebagai pengganti pekerjaan yang dilakukan oleh manusia. Teknologi kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence (AI)* dan robot menjadi inovasi untuk mengurangi kontak dengan sesama manusia. Teknologi yang memiliki kegunaan 'tanpa sentuh' kini sudah mulai banyak digunakan khususnya di tempat umum. Penggunaan robot dalam berbagai keperluan yaitu robot yang digunakan untuk menyemprotkan disinfektan dan robot untuk membantu memeriksa kondisi pasien.
 - j. Perkembangan teknologi 5G. Persiapan infrastruktur 5G di Indonesia akan bermanfaat besar bagi organisasi. Teknologi ini memiliki kecepatan hingga 100 kali lipat dari teknologi 4G yang memungkinkan pekerjaan yang dilakukan secara jarak jauh dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif.

Berbagai perkembangan penggunaan teknologi digital menjadi dampak positif yang terjadi pada masa pandemi. Walaupun dalam pelaksanaannya masih ditemukan berbagai tantangan, hal ini menjadi kondisi yang dapat berkembang secara positif di masa depan. Lingkungan eksternal yang berubah dapat menghasilkan peluang bagi pengembangan organisasi apabila dianalisa dan mendapatkan respon yang strategis.

1.3. Organisasi Pada Era Normal Baru

Organisasi berjalan seperti organisme yang senantiasa dinamis dan berupaya untuk menemukan kondisi yang stabil dan menguntungkan

baginya untuk dapat secara berkelanjutan melanjutkan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Pandemi COVID-19 telah membawa organisasi untuk mendapatkan tantangan yang besar akibat dampak dari perubahan yang terjadi secara global ini. Sesuai dengan yang telah diceritakan oleh sejarah, suatu kondisi pandemi pasti akan menemui titik akhirnya dengan segala dampak ikutan yang menyertainya, oleh karena itu organisasi akan berupaya melakukan penyesuaian yang dapat disebut sebagai era normal baru dalam organisasi.

Dampak dari pandemi COVID-19 sedikit banyak akan berpengaruh pada desain organisasi. Pada era normal baru, organisasi dituntut untuk dapat menyusun secara adaptif desain pelaksanaan kegiatan organisasi. Pandemi COVID-19 yang terjadi memberikan dampak yang besar dalam pergeseran bentuk desain organisasi. Terutama dalam bentuk organisasi di era normal baru, organisasi berupaya untuk menyesuaikan elemen-elemen penting dalam organisasinya agar dapat bertahan dan berkembang dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat empat komponen penting dalam desain organisasi, yaitu (1) struktur organisasi, (2) proses dan kemampuan kerja, (3) sistem remunerasi, serta (4) manusia di organisasi itu sendiri.

Struktur organisasi dirancang oleh organisasi untuk membagi secara formal pekerjaan yang kompleks ke dalam unit-unit pelaksana hingga di tingkat individu agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal. Dalam kondisi bekerja saat ini yang dibatasi oleh pembatasan aktivitas masyarakat, organisasi perlu untuk menata kembali struktur organisasi untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Beberapa isu yang terkait dengan perubahan terkait pandemi COVID-19 yang perlu mendapatkan respon dalam penyesuaian struktur organisasi adalah:

- a. Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dari rumah membutuhkan penyesuaian terutama dalam memastikan tanggung jawab dan wewenang dalam pencapaian hasil kerja dilakukan sesuai dengan struktur yang ada atau yang telah disesuaikan dengan kebutuhan.
- b. Dalam hal fisik, struktur organisasi yang disesuaikan juga dapat memengaruhi perubahan dalam penataan tempat kerja terutama dengan persyaratan protokol kesehatan yang wajib dipenuhi dalam setiap kegiatan yang dilakukan saat ini.

- c. Organisasi yang dituntut untuk adaptif dan efisien pada masa pandemi COVID-19 dapat didukung dengan penyesuaian struktur organisasi. Melalui desain dari struktur organisasi, diharapkan dapat dihasilkan organisasi yang memiliki ketahanan yang baik dalam merespon perubahan pada lingkungan.

Organisasi juga perlu menganalisa ulang proses kerja yang dilakukan sekaligus melihat apakah kemampuan para pekerja telah sesuai dengan upaya organisasi dalam pencapaian tujuan. Dalam kondisi pandemik ini, sumber daya diupayakan dapat digunakan secara lebih efisien, proses kerja yang disesuaikan diperlukan agar organisasi dapat berorientasi pada capaian prioritas. Kebijakan fungsional organisasi dapat diarahkan pada perbaikan dan penyesuaian proses kerja yang dapat memetakan secara lebih baik kebutuhan akan kemampuan pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Kemampuan pekerja diharapkan dapat disesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi mendapatkan hasil yang efektif dari pengalokasian sumber daya.

Krisis pada berbagai aspek misalnya ekonomi, kesehatan, dan sosial budaya yang disebabkan oleh terjadinya kondisi pandemi, membuat organisasi dan individu di dalamnya berupaya untuk melakukan berbagai upaya untuk dapat bertahan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah untuk tetap menjaga aliran dana tetap masuk agar dapat digunakan untuk membiayai berbagai kebutuhan. Bagi organisasi, sistem remunerasi adalah salah satu komponen penting dalam desain organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa biaya sumber daya manusia ini dapat memberikan imbalan yang optimal dalam menjaga keberlanjutan organisasi dan menjadi keunggulan kompetitif. Untuk itu diperlukan penyesuaian dalam pengawasan kerja, yaitu perubahan sistem pengukuran kinerja kelompok dan individu yang ada di dalam organisasi. Pengukuran kinerja diupayakan dapat tetap memberikan penghargaan pada para pekerja secara adil, misalnya menggunakan pengawasan secara daring dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

Organisasi tanpa individu di dalamnya tidak akan mungkin dapat terjadi. Hal ini menunjukkan peranan penting dari sumber daya manusia bagi organisasi. Untuk itu diperlukan upaya pengelolaan sumber daya

manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam masa pandemi seperti kondisi saat ini, penyebaran virus COVID-19 merebak dengan tidak memandang usia dan kondisi lainnya. Organisasi perlu untuk memetakan ulang kebutuhan sumber daya manusianya. Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup proses seleksi, pengembangan, penilaian, dan penghargaan bagi anggota organisasi diperlukan agar organisasi dapat menjamin efektivitas pelaksanaan kegiatannya. Beberapa pertimbangan yang dapat dilakukan sebagai upaya untuk merespon dampak yang disebabkan oleh perubahan lingkungan pada masa pandemi COVID-19 adalah:

- a. Kebijakan rekrutmen dan kebijakan pengurangan tenaga kerja. Kondisi pandemi memiliki dua potensi bagi organisasi yaitu potensi untuk membuka peluang baru bagi organisasi untuk berkembang ataupun sebaliknya menghilangkan peluang-peluang yang sebelumnya ada bagi organisasi. Hal ini membutuhkan pengelolaan yang sesuai agar kebijakan rekrutmen ataupun kebijakan pengurangan tenaga kerja dapat dilakukan tanpa memberikan gangguan bagi organisasi.
- b. Kebijakan pensiun dini. Pensiun dini dapat menjadi pilihan terutama bagi karyawan dalam usia rentan terhadap penyakit seperti virus COVID-19. Organisasi perlu menata ulang kebutuhan organisasi terutama dalam kaitannya dengan kondisi kesehatan para pekerjanya agar tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan organisasi secara keseluruhan.
- c. Kondisi yang dinamis dalam perkembangan penanganan penyebaran virus COVID-19 menimbulkan ketidakpastian yang besar terutama bagi organisasi. Organisasi yang memiliki kondisi yang tidak menguntungkan tentunya melakukan penyesuaian yang dibutuhkan, namun di sisi lain tidak menginginkan kehilangan talenta pekerja terbaik mereka. Kebijakan yang dapat diambil adalah merumahkan sementara para pekerja agar setelah kondisi membaik organisasi masih memiliki kapasitas sumber daya manusia yang cukup baik. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting terutama pada masa pandemi seperti saat ini. Organisasi diharapkan dapat keluar dari kondisi krisis tanpa perlu kehilangan individu-individu terbaiknya.

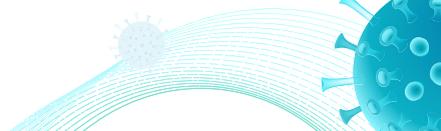
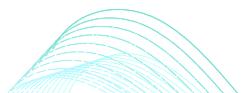
Strategi yang diambil dalam penyesuaian desain organisasi akan mencerminkan visi dan misi jangka panjang yang diturunkan dalam tujuan organisasi. Masa pandemi COVID-19 ini menuntut organisasi untuk menggunakan sumber daya manusia, kemampuan teknis, dan modal ekonomi mereka untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif demi keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi sebagai elemen penting dalam organisasi diharapkan akan dapat mencerminkan asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, dan norma-norma yang menjiwai seluruh anggota organisasi. Di samping tantangan budaya organisasi yang diakibatkan oleh berubahnya lingkungan akibat dari pandemi COVID-19, organisasi juga masih memiliki tantangan perbedaan budaya antar generasi. Hadirnya generasi milenial sebagai pendatang baru yang mengisi posisi-posisi strategis di berbagai organisasi dan tantangan dari generasi *baby boomers* dan juga generasi selanjutnya yang masih ada di dalam organisasi, menjadi tantangan yang perlu untuk ditemukan solusinya agar produktivitas organisasi melalui para anggotanya dapat terjaga dengan baik.

Pandemi yang disebabkan oleh COVID-19 memang belum usai, dampak dan perubahan yang disebabkan pun telah dirasakan oleh organisasi. Namun kondisi ini dipercaya akan berubah ke arah yang semakin baik, sehingga diperlukan inovasi dan proses adaptasi yang terus menerus perlu dilakukan oleh organisasi (Assidiq, 2021). Situasi yang disebut sebagai normal baru menuntut organisasi untuk mengkaji ulang strategi yang telah ditetapkan serta mengubah perencanaan yang telah disusun demi memastikan tujuan organisasi dapat terus dicapai dengan baik. Penyesuaian standar proses kerja dan pengendalian pekerjaan yang berubah diharapkan dapat membawa organisasi untuk tetap bertahan dan berkelanjutan.

Dengan perkembangan lingkungan saat ini, orientasi strategi harus disesuaikan dengan hasil analisa lingkungan organisasi baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Dampak yang dirasakan oleh organisasi akibat pandemi COVID-19 menjadi pelajaran yang dapat menjadi input yang membangun organisasi untuk dapat tetap dalam jalurnya dan memberikan perubahan yang baik bagi lingkungannya.

Referensi

- Assidiq, Y. (2021). Tantangan mengelola organisasi di masa pandemi. <https://www.republika.co.id/berita/qv1jdu399/tantangan-mengelola-organisasi-di-masa-pandemi>
- Crosbie, T. & Moore, J. (2004). *Work-life balance and working from home*. Teesside University.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational behavior*, 18th Edition. Pearson.
- Rofikoh, R., Mayasari, I., Wulandari, P., & Haryanto, H.C. (2021). The practice of human resource management of banking employees during covid-19 the preliminary study of analyzing the challenges. Penelitian yang Didanai Hibah Dikti 2021.
- History.com Editors. (2021). Pandemis that changed history. <https://www.history.com/topics/middle-ages/pandemis-timeline> diakses pada August 18, 2021
- Ma'rifah, D. (2020). Implementasi *work from home*: kajian tentang dampak positif, dampak negatif dan produktivitas pegawai. *Civil Service*, 14(2), 1 - 10
- Masrel, O.V. (2020). Bekerja dari rumah (work from home) dari sudut pandang unit kepatuhan internal. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-Rumah-Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html>
- Oktari, R. (2021). 10 tren teknologi selama pandemic. <https://indonesia-baik.id/infografis/10-tren-teknologi-selama-pandemi>.



2: PROGRAM LEARNING MANAGEMENT SYSTEM

2.1. Transformasi Bisnis

Pendekatan strategik terhadap manajemen sumber daya manusia menciptakan perspektif yang luas pada faktor inti terkait pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada jangka panjang yang memberikan dampak pada perilaku dan kesuksesan organisasi. Tujuan utama pendekatan strategik ini adalah menghasilkan kapabilitas strategik untuk memastikan organisasi memiliki karyawan yang berkualitas, berkomitmen, dan termotivasi agar mencapai keunggulan perusahaan dalam jangka panjang (Gupta, 2020).

Pendekatan ini sejalan dengan upaya perusahaan mengalami transformasi bisnis sekaligus menghadapi perubahan dari lingkungan luar. Transformasi bisnis ini merupakan sebuah perubahan yang terjadi dalam organisasi terkait adanya perubahan cara perusahaan menjalankan bisnis dari aktivitas input, pengolahan sampai *output*. Perubahan ini ditujukan karena adanya tuntutan lingkungan luar yang memaksa perusahaan agar menjalankan bisnis perusahaan lebih efisien dan optimal. Dampak transformasi bisnis ini juga terkait dengan pengelolaan SDM. Perusahaan diharapkan memahami imbas lingkungan luar. Perusahaan juga untuk menentukan kemampuan bagian sumber daya manusia dalam melakukan rekrutmen, melatih, dan mentransfer nilai-nilai kepada karyawan. Perusahaan tidak hanya berkompetisi untuk mendapatkan konsumen, tetapi juga mendapatkan karyawan yang unggul dengan cara memperhatikan tingkat upah minimum, tingkat pengangguran, kondisi kerja, tingkat benefit, kompetensi, dan karakteristik karyawan dengan berbagai generasi dan pesaing. Transformasi bisnis ini mengarahkan perusahaan untuk fokus strategi lebih pada periode jangka panjang. Strategi dapat

diubah tetapi tidak mudah karena ini tergantung pada kondisi inerti, fleksibilitas, dan filosofi manajemen perusahaan.

Strategi sumber daya manusia diadopsi oleh perusahaan harus terintegrasi dengan strategi korporat. Dengan kata lain, strategi korporat harus mengarahkan strategi sumber daya manusia untuk menunjang transformasi bisnis. Ide ini bertujuan untuk melakukan koordinasi semua sumber daya organisasi termasuk sumber daya manusia. Jika semua sumber daya diintegrasikan ke dalam semua strategi yang telah disusun oleh perusahaan, maka kombinasi tersebut akan mencapai kekuatan yang bagus. Koordinasi yang bagus akan menghasilkan kekuatan sinergi. Konsep sinergi ini menyebabkan keseluruhan organisasi lebih berarti.

Learning Management System (LMS) merupakan sistem yang diadopsi oleh perusahaan terkait dengan adanya transformasi bisnis yang dijalankan oleh perusahaan karena ada perubahan teknologi yang mampu mendukung kinerja perusahaan lebih baik. LMS ini dijadikan sebagai fasilitas yang mendukung organisasi untuk mengelola manajemen pengetahuan sekaligus mendukung diseminasi informasi melalui pelatihan. Pelatihan merupakan suatu aktivitas untuk memberikan keahlian kepada karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan segera. Pengembangan adalah memberikan karyawan dengan pengetahuan yang mungkin digunakan sekarang atau di masa yang akan datang. *Management development* adalah pelatihan dan pengembangan untuk supervisor dan manajer. Setiap kegiatan pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan strategi sumber daya manusia dalam organisasi. Pelaksanaan pelatihan merupakan tanggung jawab semua *top management*, *supervisor*, *human resource department*, dan karyawan itu sendiri.

Pelatihan ini bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai penggunaan teknologi.
- b. Membantu karyawan untuk bekerja secara efektif dalam tim sehingga memberikan kontribusi pada kualitas produk dan jasa.
- c. Meyakinkan bahwa budaya organisasi menekankan inovasi, kreativitas dan pembelajaran.
- d. Meyakinkan karyawan dengan memberikan cara terbaik untuk

karyawan agar memberi kontribusi pada perusahaan ketika pekerjaan berubah dan pengetahuan menjadi kuno.

- e. Menyiapkan karyawan untuk menerima dan bekerja secara efektif dengan karyawan lainnya.

Dengan demikian, LMS diharapkan bisa berperan sebagai daya dukung organisasi dalam menjalankan transformasi bisnis dan menghadapi segala perubahan yang dialami oleh perusahaan. Teknologi yang maju diadopsi oleh perusahaan agar memudahkan proses bisnis dan pengelolaan sumber daya lebih baik. Adanya pandemi ini, adopsi LMS ini dianggap sebagai daya pendukung perusahaan untuk melaksanakan pelatihan dan proses sharing informasi serta pelaksanaan program pembelajaran tanpa terkendala. Kegiatan pembelajaran dalam organisasi tetap berjalan seperti biasa meskipun dilakukan dengan tanpa tatap muka.

2.2. Learning Management System

Terkait dengan LMS, LMS merupakan platform yang bertujuan untuk mendiseminasi materi dan informasi melalui media daring yang dioptimalkan oleh organisasi untuk semua karyawan. Dengan kata lain, LMS juga berupa perangkat lunak yang dirancang untuk menyusun, mendistribusikan, dan mengelola konten pembelajaran untuk para pembelajar.

LMS adalah serangkaian alat dan fungsi untuk pelaksanaan forum diskusi daring, sharing dokumen terkait materi dari para dosen, pelatih, tugas yang harus dikerjakan di rumah/*homework* dan lain-lain), dalam bentuk presentasi, video pembelajaran, evaluasi pembelajaran yang fasilitas pendukung dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Kulshrestha & Kant, 2013). LMS juga memiliki fungsi sebagai media untuk memperoleh pengetahuan dengan dukungan fasilitas internet yang bersifat interaktif sehingga bisa menciptakan proses pembelajaran dengan melibatkan lingkup yang lebih luas, tidak dibatasi ruang dan waktu serta menciptakan efisiensi proses berbagi ilmu dengan lebih baik memungkinkan pembelajaran melalui spektrum yang luas dengan efisiensi yang lebih tinggi (Kulshrestha & Kant, 2013).

LMS juga merupakan program perangkat lunak dengan menggunakan server yang mengkoneksikan dengan *database*. Database ini juga berupa informasi terkait pengguna, pelatihan, dan materi serta menghubungkan para pembelajar atau peserta pelatihan dengan materi pembelajaran yang sudah mengikuti sebuah standar tertentu (Sejzi & Aris, 2013). LMS juga dianggap sebagai sebuah *platform* teknologi manajemen pembelajaran yang dapat dimanfaatkan untuk membantu dalam proses otomatisasi secara administratif. LMS dapat memberikan kesempatan kepada para karyawan, manajer, dan pelatih untuk mengelola, menyampaikan, dan melacak kegiatan pembelajaran dengan lebih baik dan efisien serta melakukan monitoring kemajuan pembelajaran .

Media ini tidak hanya berfungsi sebagai pembuatan silabus belajar, mengelola, dan menyajikan materi pembelajaran kepada karyawan secara daring yang bisa diperuntukan pembelajaran jarak jauh. LMS tidak hanya berfungsi sebagai media untuk mendiseminasikan materi, platform LMS juga dapat menjadi media untuk penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan serta meningkatkan keterlibatan karyawan dan komunikasi interaktif antar karyawan. Organisasi melalui pelatih pun dapat lebih mengoptimalkan waktu untuk berinteraksi diri dengan peserta pelatihan dan mengeliminasi semua jarak yang umumnya dirasakan pada organisasi. Organisasi dapat menyusun materi pembelajaran secara kelompok maupun personal melalui sistem LMS. Organisasi juga mampu melakukan monitoring dan mengetahui perkembangan karyawan selama mempelajari materi melalui sistem. Sistem LMS ini juga bisa dipakai untuk akses informasi yang mampu mendukung pada kebutuhan pekerjaan sehari-hari. LMS menggunakan basis digital sehingga bisa memudahkan para pelatih atau organisasi untuk merencanakan proses pembelajaran secara daring. Dengan demikian, para karyawan bisa melakukan akses materi belajar tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Sejumlah fitur yang bisa mendukung proses pembelajaran daring, LMS bisa dilengkapi dengan berbagai aspek sebagai berikut.

- a. *User Interface Design*. Hal ini terkait dengan cara menyajikan informasi melalui antar muka sehingga mudah diakses dan

dipahami oleh para karyawan. Karyawan akan dengan mudah dan tidak mengalami kebingungan dalam mengoperasikannya. Fitur *interface* design yang menarik dan bagus akan menambah persepsi estetika fitur yang menarik. Karyawan yang menggunakan akan merasa nyaman dalam menggunakannya.

- b. LMS mengandung aspek *authenticity*. Hal ini merupakan fitur yang memberikan kesempatan kepada para pengguna atau peserta pelatihan untuk memiliki akun untuk membuka sistem. Terkait dengan penilaian kinerja dalam proses pembelajaran, setiap peserta dapat melakukan akses kinerja dengan lebih baik (Macnaughton & Medinsky, 2015).
- c. Manajemen konten dan kurikulum: materi pembelajaran dapat disimpan secara paralel dengan pengajaran di kelas dan ditulis dalam bentuk modul pembelajaran.
- d. Kelas daring. Karyawan yang memanfaatkan aspek LMS ini bisa memiliki aksesibilitas materi yang dilakukan setiap saat dan tidak khawatir mengenai jarak. Hal ini bisa diakses di rumah, mengingat kondisi pandemi ini, karyawan bisa melakukan proses pembelajaran di rumah dan tetap bisa menjaga kesehatan diri. Karyawan tanpa perlu khawatir untuk tertular virus karena harus berinteraksi dengan yang lainnya di kantor. Platform ini bisa dilengkapi dengan materi pembelajaran digital, berupa video atau sejumlah animasi pembelajaran, video mengenai materi pembelajaran, dan dokumen materi pembelajaran yang bisa dipelajari secara mandiri oleh para karyawan. Kelas ini perlu diperkuat dengan fitur *video conference* yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk belajar daring atau melalui tatap muka jarak jauh bersama mentor.
- e. Kuis dan Ujian Daring. LMS ini juga memberikan fitur yang memudahkan para karyawan untuk mengerjakan kuis atau ujian sebagai bagian proses pelatihan. Fitur ini juga memberikan kemudahan bagi organisasi untuk berbagi materi ujian kepada para karyawan. Pelatih atau yang memberikan materi bisa memberikan penilaian dalam platform yang bisa langsung diakses oleh karyawan.

- f. Media diskusi. Fitur LMS juga didukung dengan media diskusi yang bisa mendukung komunikasi interaktif dengan para karyawan. Diskusi ini penting karena akan memudahkan pemahaman terkait materi pembelajaran dengan baik. Organisasi atau pelatih dapat menjelaskan dengan lebih baik materi pembelajaran atau informasi yang ada karena mereka tidak bertemu secara langsung.
- g. Fitur untuk unggah laporan. LMS memiliki fitur untuk unggah laporan sehingga pelatih dapat memahami perkembangan kinerja para karyawan terkait dengan monitoring dan memberikan penilaian tugas karyawan. Karyawan juga bisa melakukan laporan pembelajaran secara rutin terkait dengan tugas yang diberikan melalui LMS.

LMS telah memberikan kemudahan dalam pembelajaran terkait dengan efisiensi dalam operasi bisnis. Efisiensi ini terkait dengan penggunaan media yang murah karena bisa menghemat sejumlah aspek. *Pertama*, biaya. Perusahaan bisa melakukan penghematan dalam pelaksanaan pelatihan. Kegiatan pelatihan tidak perlu dilakukan secara pertemuan tatap muka, yang terkadang membutuhkan biaya tambahan misalnya adanya penambahan alokasi biaya untuk makan, sewa tempat, cetak dokumen, dan alat tulis lainnya. *Kedua*, mempercepat dalam pemberian umpan balik kepada karyawan untuk bisa mengetahui hasil pembelajaran. Dengan demikian, perusahaan juga bisa segera mengetahui keefektifan hasil pembelajaran dari para karyawan. Hal ini tentu saja akan membantu organisasi untuk bisa membuat keputusan terkait dengan tindak lanjut dari hasil pelatihan. *Ketiga*, memudahkan pelatih untuk dapat mencari dan mengatur materi pembelajaran. Materi pembelajaran dapat diperbarui setiap saat sehingga peserta pelatihan akan selalu mendapatkan materi yang baru dan terkini. Pelatih bisa mengembangkan metode pembelajaran melalui sejumlah aspek yaitu penggunaan gambar, suara, video, animasi atau teks. Dengan demikian, para peserta pelatihan atau pembelajaran dapat memperoleh variasi dalam pengajaran. *Keempat*, waktu pelatihan atau pembelajaran dapat dilakukan setiap saat. Pembelajaran daring dapat menyesuaikan dengan kebutuhan para karyawan. Dalam melaksanakan pelatihan, mereka tidak perlu

merasa terburu untuk mengakhiri latihan apabila diselenggarakan di rumah. *Kelima*, pembelajaran melalui LMS ini mendorong para peserta pelatihan untuk mengikuti proses pembelajaran secara mandiri. *Keenam*, dokumentasi kinerja para peserta atau karyawan dapat dilakukan dengan baik. Aksesibilitas informasi mengenai kinerja karyawan dapat ditelusuri dengan baik. Karyawan dapat melakukan evaluasi mengenai proses pembelajaran yang sudah diikuti dengan baik sehingga ada perbaikan untuk kinerja di masa yang akan datang.

Kondisi pandemi ini memberikan penguatan mengenai manfaat LMS. Para karyawan yang mau akses informasi atau mengikuti proses pembelajaran dapat merasakan kenyamanan untuk belajar. Mereka merasa aman karena kemungkinan untuk kena virus bisa dikontrol. Mereka tidak perlu berinteraksi satu sama lain. Namun, LMS juga tidak terlepas dari kekurangan yang dihadapi oleh organisasi. Kendala internet yang tidak lancar sering dimiliki oleh para karyawan. Koneksi internet yang tidak stabil menyebabkan komunikasi tidak bisa lancar sehingga untuk bisa mengikuti proses pembelajaran menjadi tidak optimal. Kondisi internet yang tidak stabil terkadang bisa menyebabkan frustrasi untuk belajar, karena waktu habis untuk menunggu jaringan internet berjalan lancar.

Latar belakang budaya juga memengaruhi proses belajar. Budaya timur memengaruhi proses belajar. Para karyawan menginginkan adanya pertemuan fisik dengan para pelatih, karena terkadang pertemuan fisik lebih meyakinkan untuk dapat berkomunikasi dengan lebih baik. Komunikasi dengan tatap muka secara fisik dapat memudahkan para peserta pelatihan untuk mengklarifikasi materi yang disampaikan. Pelatih juga merasakan kemudahan karena bisa menjelaskan langsung dan menangani permasalahan yang ada. Namun dengan adanya LMS, komunikasi bisa ditunda tidak sinkron artinya, para pelatih dan karyawan bisa menunda komunikasi apabila ada yang didiskusikan.

Noe (2010) berpendapat bahwa bagian yang mengelola pembelajaran dalam organisasi dapat mengembangkan LMS yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan para partisipan yang akan mengikuti program pembelajaran. Dalam menyusun konten pembelajaran dalam LMS, perusahaan bisa mengembangkan materi

yang memungkinkan untuk melibatkan para partisipan sebagai pembelajar dan memungkinkan mengembangkan sistem yang memudahkan para pembelajar bisa memiliki aksesibilitas yang mudah. LMS dianggap sebagai aplikasi yang memudahkan perusahaan bisa memfokuskan efisiensi terkait dengan biaya mobilitas karyawan untuk pergi mengikuti program pembelajaran. Dengan kata lain, anggaran untuk transportasi fisik menjadi bisa dioptimalkan untuk kegiatan lain. LMS juga bisa dipertimbangkan untuk database ilmu pengetahuan yang dimiliki organisasi agar setiap karyawan mampu melakukan akses informasi pada LMS.

Ada sejumlah sistem pembelajaran yang bisa diikuti karena bersifat terbuka dan tidak berbayar (Nugroho, 2015).

- a. MOODLE (<http://moodle.org>) adalah aplikasi web gratis bagi pembelajar. Moodle adalah perangkat lunak LMS *open source* sehingga terus-menerus ditingkatkan kinerjanya. Moodle memiliki komunitas yang besar dan aktif dengan keragaman *plugin* dan pilihan untuk menyesuaikannya dengan spesifikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Ada kekurangan dalam MOODLE yaitu sistem pelaporan yang tidak lengkap dan agak sulit dioperasikan oleh peserta pembelajaran.
- b. Blackboard merupakan nama LMS di dunia pendidikan daring. CourseSites bukan merupakan perangkat lunak *open source* sehingga terdapat beberapa masalah *open source* yang tipikal sehingga agak tidak ramah pengguna.
- c. Schoology (<https://www.schoology.com>). LMS ini memiliki sejumlah fitur yang menarik dengan aspek visual yang kreatif. Fungsionalitas dan *workflow mobile* Schoology sangat baik dengan didukung user interface design dan integrasi dengan sejumlah aplikasi-aplikasi *cloud* terbaru.
- d. Latitude Learning (<http://www.latitudelearning.com>) adalah LMS yang menawarkan fitur *freemium*. Fokus Latitude Learning lebih pada pelatihan perusahaan yang membedakannya dari LMS lain yang lebih terfokus secara akademis.
- e. Academy Of Mine (<http://www.academyofmine.com>). Melalui LMS ini, perusahaan dapat memanfaatkan optimalisasi perangkat lunak kursus daring.

- f. .LRN (<http://www.dotlrn.org>). .LRN digunakan dengan banyak menyediakan alat-alat mengajar yang bagus misalnya forum, penilaian, kalender, evaluasi, survei, silabus, penyimpanan file serta banyak lagi.
- g. eFront (<http://www.efrontlearning.net>) menawarkan LMS “free-mium” (gratis premium) yang merupakan *open source* dengan versi *open source* gratis eFront tidak memiliki aspek fungsionalitas dan sertifikasi eCommerce, termasuk tidak ada integrasi media sosial.
- h. Dokeos (<http://www.dokeos.com>) adalah platform pembelajaran *open source*. Situs ini mempunyai sejumlah *template* kuis yang bisa langsung digunakan. LMS ini lebih mudah dipelajari daripada Moodle khususnya terkait dengan tampilan secara estetika lebih baik.
- i. Sakai (<https://sakaiproject.org>). Sakai memiliki dukungan dari sebuah yayasan pendidikan yang melakukan monitoring terkait dengan pengembangan strategis perangkat lunaknya. Sakai memfokuskan pada segmen pelanggan yang terbatas.
- j. ATutor(<http://atutor.ca/atutor>). ATutor memungkinkan pengguna melihat demo LMS. LMS ini bersifat *open source* sehingga terus-menerus dikembangkan.
- k. ILIAS (<http://www.ilias.de>). ILIAS merupakan perangkat yang bisa dioptimalkan sebagai pemutar (video) kursus, dan juga sebagai *platform* komunikasi dan kolaborasi. Namun, *user interface design* memiliki fitur agak susah dan beberapa fitur yang dimiliki LMS lain membutuhkan instalasi *plugin* atau *add-on* yang lain.
- l. Udemy (<https://www.udemy.com>) adalah pilihan yang menarik karena juga mengelola pemasaran kursus daring. Udemy tidak mengenakan biaya bulanan sehingga perusahaan yang menggunakan ini bisa gratis.

2.3. Penerapan Learning Management System

Penggunaan LMS sebagai bagian transformasi bisnis tentu saja akan menjadikan perusahaan mudah mencapai target-target kinerja dengan baik. LMS akan mendukung proses pembelajaran para karyawan tanpa dibatasi oleh adanya tempat, lokasi dan waktu. LMS ini akan tentu saja

mengurangi pengeluaran biaya perusahaan terkait dengan alokasi biaya transportasi atau akomodasi lain. Terkait dengan adanya pandemi ini, penggunaan LMS semakin mendukung proses pembelajaran perusahaan.

Menurut riset dari Moody's (2020), industri yang paling terkena dampaknya terbagi menjadi 3 bagian. Bagian pertama yang paling terkena dampak cukup tinggi yaitu industri misalnya garment, otomotif, supplier otomotif, konsumen, pariwisata, maskapai penerbangan, hingga pengiriman. Pada bagian kedua yang terkena dampak secara moderat adalah industri minuman, kimia, manufaktur, media, logam dan tambang, minyak dan gas, properti, agrikultur hingga perusahaan teknologi *hardware*. Pada bagian ketiga yang terkena dampak agak minim adalah industri-industri misalnya konstruksi, pertahanan, peralatan, transportasi, farmasi, pengemasan, ritel makanan, hingga telekomunikasi. Tentu saja, secara umum kinerja semua perusahaan pada industri-industri ini akan terkena dampak COVID-19. Dalam jangka pendek pun, kinerja perusahaan pada industri ini juga akan terpengaruh. Perusahaan-perusahaan ini pada umumnya sudah menerapkan transformasi bisnis. Adanya pandemi ini sebagai aspek eksternal tentu memengaruhi proses bisnis yang dijalani.

Investasi pada program LMS merupakan langkah baik dalam mengantisipasi adanya pandemi. Apabila perusahaan tidak segera mengantisipasinya, tentu saja akan memengaruhi kinerja dalam jangka pendek dan panjang. Perusahaan perlu memperhatikan sejumlah aspek sebagai berikut.

- a. Sistem yang mudah dipelajari. Wolverton dan Hollier (2019) menunjukkan hasil studinya bahwa sistem pembelajaran harus memudahkan para peserta didik untuk mengoperasikan sistem. Sistem yang rumit yang membutuhkan waktu lama untuk mempelajarinya akan menyebabkan frustrasi dalam mengikuti program pembelajaran. Selain itu, sistem yang terlalu tidak ramah dan karyawan mempersepsikan terlalu "ribet" tentu saja akan menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman untuk belajar. Perusahaan diharapkan membangun sistem yang memudahkan para karyawannya untuk mengoperasikan sistem dengan baik. Tidak semua karyawan atau peserta pembelajaran memiliki kemudahan dalam mengoperasikan sistem dengan mudah.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem yang mudah dipelajari.

- b. Keterbatasan akses internet. Salah satu kekurangan metode pembelajaran *dengan penerapan LMS* adalah terbatasnya akses internet bagi para peserta. Jika peserta atau karyawan berada di daerah yang tidak memiliki akses internet stabil, maka akan sulit bagi karyawan untuk mengikuti pembelajaran melalui media LMS khususnya terkait dengan aksesibilitas pengetahuan dari *platfom*. Apabila melihat kondisi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka juga tidak bisa melepaskan perhatian pada kondisi geografis. Geografis Indonesia sangat luas dan juga terdiri atas ribuan kepulauan. Kondisi geografis ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk membangun fasilitas jaringan dan pengembangan sistem data di daerah-daerah yang harus dibangun. Para karyawan nantinya juga akan merasa nyaman untuk mengikuti program pembelajaran di mana saja tanpa dibatasi geografi dan waktu. Jaringan internet juga memiliki permasalahan terkait dengan jaringan fiber optik. Pada umumnya, jaringan fiber optik ada di kota-kota besar namun bisa saja ada daerah yang memiliki *blank spot* yang tidak terhubung dengan *base transceiver station* (BTS). Bisa saja, karyawan pergi ke daerah tertentu untuk mengakses LMS. Jaringan internet bisa menjadi aspek permasalahan untuk mengikuti program pembelajaran dengan baik. Perusahaan juga diharapkan bisa memberikan penyediaan internet lebih besar cakupannya apabila kegiatan LMS ini menjadi bagian transformasi bisnis. Perusahaan juga bisa mengalokasikan internet yang besar karena jumlah pengguna sebagai karyawannya juga besar.
- c. Pemahaman terhadap materi. Materi yang diajarkan dalam LMS bisa dipersepsi berbeda karena hal ini bisa saja menimbulkan respon yang berbeda sesuai dengan tingkat pemahaman yang berbeda-beda dari peserta pelatihan atau yang mengikuti program pembelajaran. Terkadang budaya timur, juga memengaruhi kemampuan karyawan dalam memahami, mereka membutuhkan penjelasan secara fisik atau bertemu langsung. Oleh karena itu, perlu sebuah intensifikasi penjelasan materi atau

petunjuk penggunaan sehingga para peserta merasa dibantu dan nantinya akan tercapai tujuan pembelajaran sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

- d. Perlu adanya monitoring dalam pembelajaran. Dalam proses pembelajaran melalui LMS terkadang metode pembelajaran bisa berupa asinkron melalui *e-learning* misalnya atau sinkron dengan tatap muka secara daring. Untuk yang sifatnya asinkron, terkadang pemateri hanya mengunggah materi pembelajaran, kemudian peserta akan mengakses sendiri untuk dipelajarinya. Perlu adanya monitoring dalam pembelajaran melalui daring sehingga membuat pengguna bisa tetap memiliki fokus untuk belajar. Pembelajaran melalui LMS merupakan *self-management learning* artinya, proses pembelajaran yang menuntut disiplin dari para karyawan untuk bisa belajar sendiri ketika ada jadwal yang harus mandiri (Balkaya & Akkucuk, 2021). Hal ini perlu mengembangkan aspek disiplin diri untuk mampu belajar tanpa bimbingan langsung.

Referensi

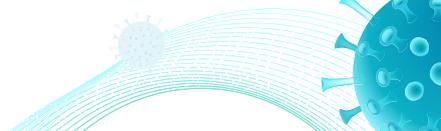
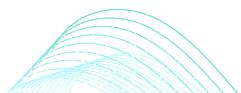
- Balkaya, S. & Akkucuk, U. (2021). Adoption and use of learning management systems in education: the role of playfulness and self-management. *Sustainability* (13), 1127.
- Kulshrestha, T., & Kant, A. (2013). Benefits of learning management system (lms) in indian education. *International Journal of Computer Science & Engineering Technology*, 4(8), 1153-1164.
- Macnaughton, S., & Medinsky, M. (2015). Staff training, onboarding, and professional development using a learning management system. *The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, 10(2), 1-8.
- Gupta, A.D. (2020). *Strategic human resource management formulating and implementing human resources strategies for a competitive advantage*. London: Routledge
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Nugroho, E.F. (2015). 12 Free / Open Source Learning Management System (LMS) Terbaik.

<https://bpptik.kominfo.go.id/2015/03/10/857/12-free-open-source-learning-management-system-lms-terbaik/>. Diakses 31 Juli 2021.

Sejzi, A. A., & Aris, B. (2013). Learning management system (LMS) and learning content management system (LCMS) at virtual university. International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013), 216-220.

Wolverton, C.C. & Hollier, B.N.G. (2019). A minimalist design for distance learning. *International Journal of Educational Management*, 33 (7), 1457-1465.



3: KEBIJAKAN Work From Home

Kebijakan Work From Home (WFH) ini bisa dijelaskan dari multi aspek. Pertama, adanya digitalisasi komunikasi, kedua pola kerja home office, dan ketiga adanya kondisi pandemi. Kebijakan ini bukan hal baru, tetapi sejalan dengan perkembangan bisnis dan pola kerja yang memfokuskan pada luaran, menjadikan pola kerja bisa dilakukan di mana pun selama adanya luaran dan pencapaian *key performance index* yang jelas. Adanya kemajuan teknologi, memudahkan karyawan untuk bisa bekerja di mana pun, tanpa terhalang oleh adanya tempat dan waktu. Terlebih dengan adanya pandemi ini, kebijakan WFH menjadi pilihan utama dalam mengatasi adanya penyebaran virus ini secara meluas. Karyawan bekerja dari rumah, sehingga memudahkan mereka untuk tetap bekerja dan masih bisa melindungi diri dari bahaya tertular virus.

3.1. Komunikasi Digital

Komunikasi digital merujuk pada komunikasi yang melibatkan media *e-mail*, *instant messaging service* dan saluran media sosial yang memungkinkan komunikasi melalui tablet, smartphone, dan perangkat teknologi lainnya (Enstchew, 2019). Alat-alat teknologi tersebut telah menjadi bagian kehidupan sehari-hari para karyawan. Komunikasi digital tersebut bisa dilakukan setiap saat tanpa ada batasan waktu. Untuk karyawan dengan deskripsi kerja tertentu, akan mudah bagi seseorang untuk bisa bekerja di mana pun selama ada dukungan atau fasilitas komunikasi digital yang memudahkan mereka untuk berinteraksi dan tetap menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Komunikasi digital ini memberikan independensi karyawan dari waktu dan tempat untuk tetap bekerja di mana karyawan itu berada.

Karyawan memiliki kebebasan fisik tanpa adanya batasan fisik dari organisasi. Karyawan tidak perlu bekerja di kantor. Mereka bisa memiliki kemudahan untuk menentukan waktu bekerja sehingga karyawan bisa mengurangi tekanan terhadap waktu atau ketentuan untuk harus pergi ke kantor tepat waktu. Digitalisasi komunikasi telah memberikan pilihan pada karyawan yaitu dalam bentuk kebebasan. Karyawan merasa tidak terikat pada aspek komunitas dalam organisasi. Mereka bisa berkarya di rumah. Kebersamaan dengan yang lain dalam organisasi tidak menjadi fokus dari karyawan karena bekerja di manapun menjadi pilihan yang membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan tugas sebagai bagian deskripsi kerja.

Kebebasan baru melalui komunikasi digital telah membebaskan karyawan dari waktu dan lokasi untuk bekerja (Hampton, 2016). Karyawan bisa bekerja selama 24 jam baik untuk menyelesaikan pekerjaan dan juga mengikuti program-program secara daring. Dengan demikian, karyawan dan organisasi bisa memfokuskan efisiensi dalam biaya transportasi atau penghematan waktu. Ada sejumlah pilihan terkait dengan WFH ini. Karyawan bisa bekerja dari rumah, atau di mana pun dia berada; bisa bekerja pada waktu liburan atau bekerja pada saat bepergian.

Komunikasi digital juga membantu karyawan dalam bekerja untuk menentukan dirinya sendiri. Batasan kerja ini bisa lebih luas artinya karyawan tidak diatur oleh peraturan jam kerja oleh perusahaan. Karyawan bisa mengelola sendiri waktu untuk bekerja atau melakukan koordinasi dengan tim. Ukuran keberhasilan lebih terkait pada kinerja akhir yang berupa pencapaian target-target yang sudah ditetapkan di awal. Dengan demikian, kehadiran fisik di kantor menjadi tidak penting, dan bukan menjadi ukuran kinerja seseorang. Tingkat absensi secara fisik tidak menjadi tolak ukur.

Karakteristik industri juga mewarnai dinamika pekerjaan. Industri yang memfokuskan pada “knowledge” sehingga membentuk “knowledge worker” cenderung akan memberikan kebebasan yang lebih luas dan abstrak. Perusahaan tidak memberikan batasan pekerjaan kepada karyawan selama mereka mampu mengerjakan apa yang menjadi deskripsi kerjanya. Kondisi pekerjaan hari ini juga diwarnai oleh para karyawan yang berasal dari generasi Y atau generasi millennial.

Generasi ini cenderung dikategorikan sebagai generasi yang lahir dan dimudahkan oleh keberadaan teknologi. Mereka terbiasa dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari atau melakukan aktivitas keseharian dibantu oleh keberadaan gadget. Kehidupan mereka tidak bisa dilepaskan dari gadget ini. Dengan demikian, apabila mereka bekerja, mereka akan cenderung mengandalkan teknologi internet dan gadget. Kemudahan akses informasi untuk menyelesaikan pekerjaan, akan mempercepat dalam pekerjaan sehingga mereka tidak membutuhkan waktu lama untuk bekerja (Hewlett *et al.*, 2009). Keberadaan karyawan dalam organisasi tidak menjadi prioritas karena karyawan diberikan kebebasan untuk memilih lokasi pekerjaan. Komitmen karyawan menjadi prioritas untuk bersama-sama perusahaan dalam mencapai target yang sudah menjadi bagian rencana jangka panjang dan pendek perusahaan.

3.2. Pola Kerja Telecommuting

Telecommuting merupakan sebuah upaya untuk memberikan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan tugasnya di luar kantor atau tempat kerja utama. Hal ini dipermudah dengan keberadaan teknologi pendukung misalnya email, telepon, chat dan video apps atau video conference. Perkembangan internet beserta fasilitas yang lain dalam bentuk komunikasi terpadu terpadu termasuk adanya *artificial intelligence* telah memudahkan berbagai tugas terkait dengan pekerjaan dapat diselesaikan di luar tempat kerja biasa. Para pekerja pengetahuan merasa nyaman untuk bisa bekerja di rumah atau tempat-tempat lain yang dirasa nyaman di luar tempat kantor pada umumnya. Namun, agak berbeda dengan para pekerja yang membutuhkan peralatan kantor atau media lainnya, sehingga memiliki preferensi untuk bekerja di kantor seperti biasa. Ketika para karyawan melakukan pekerjaan secara *telecommuting*, mereka akan jarang datang ke kantor. Bahkan mereka memiliki preferensi untuk bekerja di luar area dan terkadang jauh dari lokasi kantor. Pilihan tempat kerja menjadi pendukung untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Ada sejumlah manfaat yang diperoleh oleh perusahaan dalam menerapkan program *telecommuting* bagi karyawannya.

- a. Para karyawan yang bekerja dapat memiliki jadwal kerja yang fleksibel sehingga mereka bisa menentukan waktu sendiri tanpa adanya tekanan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Gangguan di tempat kerja terkadang sulit membuat karyawan untuk bisa konsentrasi. Dengan adanya *telecommuting*, karyawan bisa menghindari adanya gangguan yang bisa berupa obrolan dengan karyawan lain, banyaknya kegiatan yang terkadang menyita waktu para karyawan dan kebisingan lainnya.
- c. Para karyawan dapat menghemat pengeluaran biasa untuk transportasi. Selain itu, karyawan juga bisa menghemat waktu untuk tidak dihabiskan di perjalanan. Hal ini biasa dialami oleh para karyawan yang bekerja di kota besar. Pada umumnya, mereka akan menghabiskan waktu di perjalanan cukup lama. Kondisi juga semakin diperparah dengan kemacetan yang dialami oleh setiap karyawan yang berangkat ke kantor. Mereka pastinya akan mengalami kelelahan fisik dan mental sebelum tiba di kantor.
- d. Karyawan juga akan memiliki tingkat produktivitas lebih baik karena mereka akan lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, program *telecommuting* ini juga akan meningkatkan otonomi dan loyalitas karyawan. Karyawan juga bisa memilih waktu untuk bekerja dengan baik meskipun sudah ada ketentuan dari kantor untuk bekerja pada jam-jam tertentu sesuai dengan jam kerja kantor.
- e. Karyawan juga akan bisa memberikan waktu luang kepada keluarga. Mereka bisa mengalokasikan waktu bekerja mereka untuk keluarga. Dengan demikian, keluarga juga mendapatkan perhatian lebih baik oleh para karyawan yang bekerja di rumah. *Work-life balance* bisa tercipta dalam situasi ini. Karyawan bisa menyimpan waktu mereka khususnya waktu yang ditempuh dari kantor ke rumah. Waktu yang biasa dibutuhkan untuk perjalanan dari pulang kantor atau pergi ke kantor bisa dialihkan untuk lebih lama di rumah. Keterikatan emosional lebih baik ketika karyawan bekerja di rumah karena bisa melakukan monitoring pekerjaan di rumah lebih baik.
- f. Perusahaan bisa melakukan penghematan dalam pembangunan kantor khususnya ruangan-ruangan untuk karyawan. Hal ini

mengingat dengan bertambahnya jumlah karyawan, perusahaan harus menambah ruangan kerja. Di samping itu, perusahaan juga perlu menambah fasilitas lainnya untuk mempermudah para karyawan bekerja.

- g. Program ini bisa mendukung adanya lingkungan sekitar perusahaan menjadi sehat. Hal ini terkait dengan berkurangnya alat transportasi yang digunakan oleh para karyawan untuk mengantar mereka bekerja. Dengan demikian, emisi karbon juga semakin berkurang sehingga udara juga semakin bersih. Menurut Surmartiningtyas (2020), kondisi pandemi ini tidak selalu membawa dampak buruk. Adanya keharusan setiap orang untuk bekerja di rumah dengan salah satunya menerapkan program *telecommuting*, pandemi Covid-19 ini telah memberikan kontribusi pada penurunan polusi udara secara menyeluruh.

Di sisi lain, program *telecommuting* juga memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, sebagai berikut.

- a. Dengan menerapkan program ini, kontak langsung dengan karyawan lainnya menjadi berkurang. Terlebih, kita yang ada di Indonesia dengan budaya timur, lebih menguatkan kebersamaan, terkadang juga mengalami kesulitan untuk berdiskusi. Untuk menyelesaikan masalah, solusi untuk bertemu akan lebih mudah untuk dicari.
- b. Adakalanya, suasana bekerja di rumah atau di tempat lain di luar kantor, bisa saja tidak kondusif, sehingga tidak mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Misalnya di rumah, ada kebisingan karena anak atau anggota keluarga lainnya, sehingga memengaruhi dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- c. Atasan terkadang mengalami kesulitan dalam melakukan kontrol atau observasi pada karyawan lain dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Kebiasaan untuk bekerja di kantor memudahkan dalam koordinasi pekerjaan satu sama lain dan bisa menemukan solusi permasalahan kerja dengan cepat. Terkadang, ketika komunikasi dilakukan dengan media digital, aspek komunikasi yang bersifat non-verbal tidak terlihat dengan demikian, akan menciptakan persepsi yang berbeda dan miskomunikasi antar karyawan dan unit kerja.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, program *telecommuting* juga memiliki sejumlah kebijakan dan prosedur. Meskipun kegiatan *telecommuting* bersifat informal karena bekerja di rumah, perusahaan tetap merumuskan prosedur yang bisa memudahkan untuk pengaturan kerja para karyawan. Departemen sumber daya manusia menyusun prosedur sehingga menjadi acuan bagi para karyawan. Ada kesepakatan yang perlu disusun antara perusahaan dan karyawan terutama dengan komitmen untuk pemenuhan target kerja yang bisa dikerjakan di kantor. Karyawan bisa membuat kesepakatan dengan menandatangani perjanjian kerja. Kesepakatan ini bisa menjadi pegangan bagi perusahaan sebagai sebuah kepercayaan perusahaan untuk memberikan kesempatan karyawan bekerja di rumah. Perusahaan bisa saja tidak serentak dalam menerapkan program ini, namun dengan mempertimbangkan sejumlah karakteristik pekerjaan yang akan dikerjakan.

Ada sejumlah pertimbangan untuk menentukan penerapan *telecommuting* ini.

- a. Pertama, karyawan juga dinilai mengenai kemampuan menangani pekerjaan dengan baik atau tidak bila mengerjakan di rumah. Hal ini juga mempertimbangkan karakteristik karyawan yang bekerja. Tidak semua karyawan bisa menerapkan pekerjaan di rumah, meskipun jenis pekerjaan bisa dilakukan di rumah.
- b. Perusahaan perlu mendiskusikan terkait dengan tanggung jawab kerja masing-masing. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan apakah jenis pekerjaan tertentu cocok diselesaikan di rumah atau tidak.
- c. Dukungan dan fasilitas karyawan bila bekerja di rumah. Hal ini juga melibatkan desain kerja di rumah yang diharapkan bisa mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di rumah dengan baik. Lokasi yang nyaman dan tenang juga menjadi pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari di rumah. Apabila memungkinkan, perusahaan bisa membantu untuk mengembangkan desain yang mendukung di rumah agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Fasilitas yang ada dari kantor, dapat dipindah di rumah karyawan bila memungkinkan.
- d. Perusahaan juga diharapkan bisa menjamin keamanan dan keselamatan kerja. Keamanan kerja ini juga terkait dengan

masalah sekuritas data. Bisa saja, karyawan mengerjakan pekerjaan di rumah dan memiliki akses data yang bisa dilakukan dari rumah. Perusahaan perlu mengatur hal ini karena karyawan diharapkan bisa melindungi data perusahaan untuk tidak digunakan terkait tujuan di luar kepentingan utama pekerjaan. Informasi rahasia perusahaan juga bisa dijamin agar dilindungi dan tidak keluar. Hal ini juga menjadi perhatian penting. Selain itu, terdapat masalah keselamatan kerja. Keselamatan kerja juga menjadi prioritas perusahaan dalam menerapkan program *telecommuting*. Meskipun karyawan bekerja di rumah sendiri, keselamatan fisik juga menjadi pertimbangan. Terkait dengan kondisi Covid-19, karyawan di rumah diharapkan bisa dijamin keselamatan kerja yang lebih baik dibandingkan bila bekerja di kantor. Hal ini bisa menjadi pertimbangan sendiri oleh perusahaan untuk menindaklanjuti hal ini.

- e. Waktu bekerja. Karyawan yang memilih untuk *telecommuting* di rumah, juga menerapkan jam kantor di rumah. Hal ini bisa mempertahankan ritme kerja dan pencapaian kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Aktivitas bekerja juga divisualisasikan sama seperti bekerja di kantor. Dengan demikian, karyawan tetap merasakan seperti bekerja di kantor. Namun, yang perlu diperhatikan di sini adalah

Ada sejumlah karakteristik pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan dengan mengikuti program *telecommuting*. *Pertama*, pekerjaan yang membutuhkan sebuah dukungan fasilitas database yang tidak bisa diakses dari rumah. Hal ini membutuhkan otoritas dari perusahaan karena hanya bisa diakses dari perusahaan langsung. *Kedua*, untuk pekerjaan manufaktur yang membutuhkan peralatan pengolahan, tentu saja, para karyawan tidak bekerja di rumah. Mereka harus bekerja di kantor karena adanya ketergantungan pada peralatan di kantor. *Ketiga*, perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang cenderung membutuhkan keberadaan langsung dari tenaga kerja dari perusahaan misalnya salon, perusahaan kecantikan, atau rumah sakit. Keberadaan karyawan atau tenaga ahli harus ada di kantor karena hal ini tidak bisa dilepaskan keberadaannya di kantor.

Dampak COVID-19 membawa manfaat bagi perusahaan yang menerapkan *telecommuting*. Guyott dan Sawhill (2020) berpendapat bahwa *telecommuting* merupakan kebijakan yang tepat di kala pandemi ini. Perusahaan menyadari bahwa tidak semua pekerjaan bisa dilakukan oleh karyawan di luar perusahaan. Namun, adanya pandemi ini memaksa perusahaan untuk memilih program *telecommuting*. Pada awalnya disadari bahwa penerapan *telecommuting* ini sulit karena perusahaan dan karyawan harus menciptakan kebiasaan baru dalam menjalani metode kerja baru. Mereka harus menciptakan kebiasaan baru untuk bisa bekerja di rumah dengan dukungan teknologi yang ada.

Program *telecommuting* bukan program baru, karena hal ini sudah diinisiasi cukup lama oleh perusahaan. COVID-19 telah menjadi aspek eksternal yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk tetap mempertahankan keberlangsungan bisnis. Salah satu cara untuk mendukung keberlangsungan usaha adalah memilih untuk bekerja *telecommuting*. Hal ini bisa tetap mempertahankan proses bisnis untuk berlangsung, meskipun, di awal mengalami kesulitan karena perusahaan harus menciptakan prosedur terkait dengan keselamatan kerja dengan baik. Perusahaan diharapkan juga menciptakan mekanisme kerja yang memudahkan karyawan untuk cepat melakukan adaptasi. Selain itu, perusahaan harus mengalokasikan anggaran untuk melakukan investasi pada bidang infrastruktur teknologi agar mendukung program *telecommuting* termasuk pelaksanaan *video conference* yang dilaksanakan di kantor. Mobilitas karyawan tentu saja terbatas, sehingga untuk tetap bisa menjalankan komunikasi yang baik, perusahaan bisa menggunakan fasilitas *video conference* untuk berkoordinasi.

3.3 Aspek-Aspek yang Dipahami dalam Telecommuting

Penelitian Rullier *et al.* (2019) menunjukkan bahwa dalam menjalankan program telecommuting, para karyawan memiliki masalah *proximity*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tidak bekerja dalam satu kantor, para karyawan merasakan adanya problem jauh dari karyawan lain. Kondisi ini tentu saja akan menyebabkan antar karyawan menjadi merasa asing. Perusahaan diharapkan bisa menciptakan suatu identitas sosial yang bisa menjadi perekat kebersamaan meskipun mereka

terpisah secara fisik. Ada aspek yang bisa dibangun oleh perusahaan untuk menguatkan program *telecommuting* ini. Hal ini juga terkait dengan masa pandemi COVID-19 ini, program *telecommuting* bisa diterapkan dengan menguatkan identitas kebersamaan, sehingga setiap karyawan yang bekerja dari mana saja, tetap memiliki keterikatan antar karyawan. Dengan demikian, mereka akan tetap ada kebersamaan dan kedekatan.

- a. *Shared identity-dispersed team style*: fleksibilitas terkait dengan kesepakatan kerja yang memberikan keseimbangan antara keluarga dan kerja.
- b. *Experiential share*. Ada peran manajer atau *person in charge* untuk menghubungkan antar karyawan. PIC ini berperan untuk mendekatkan dan sharing pengalaman dengan karyawan lain.
- c. *Common repository*. Perusahaan bisa mengembangkan atau menggunakan teknologi untuk memudahkan konsolidasi kerja dan mencapai tujuan kerja.
- d. *Communication dispersed team style*. Perusahaan menguatkan *e-communicative* agar bisa berkomunikasi secara intensif tanpa terkendala waktu dan lokasi.

Haskins (2020) berpendapat bahwa ada semacam *reflective pause* yang bisa menjadi bagian kebiasaan atau budaya yang memberikan perhatian pada semua karyawan yang menerapkan cara kerja baru termasuk *telecommuting*. Ada akronim yaitu HICARE yang terdiri atas Help, Inquire, Celebrate, Assist, Run, dan Encourage.

Help terdiri atas:

- a. Menciptakan tim kerja yang solid dari semua unit untuk bisa bekerja dengan baik. Tim kerja yang berasal dari multidisiplin bisa berbagi ilmu sehingga bisa memudahkan pekerjaan untuk dituntaskan.
- b. Memberi motivasi dan menanyakan juga kesulitan dalam mengerjakan tugas.
- c. Memberikan apresiasi kerja yang mendukung sehingga bisa menambah kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan selanjutnya.

Inquire terdiri atas:

- a. Memberikan ruang dan waktu bagi para karyawan untuk menyampaikan apa yang dirasakan dan diinginkan. Bila dikaitkan dengan masa pandemi ini, tentunya, banyak karyawan yang merasakan kegalauan atau kekhawatiran terkait pekerjaan dan masa depan. Dengan diberikan ruang dan waktu untuk diskusi akan memudahkan karyawan menghadapi kondisi pandemi ini secara baik.
- b. Menciptakan kondisi bagi karyawan untuk menyampaikan pengalaman mereka dan prioritas kerja dengan baik. Mereka bisa menyusun cerita dari pengalaman mereka sehari-hari dalam menghadapi masa pandemi. Penerapan *telecommuting* akan memudahkan mereka untuk bisa beradaptasi dengan baik. Perusahaan bisa membuka sesi tersendiri untuk karyawan yang mengikuti program *telecommuting*.

Celebrating

- a. Penerapan *telecommuting* perlu disertai adanya suatu perayaan bagi pencapaian kinerja baik di tingkat kelompok dan individu. Bentuk penghargaan ini akan mendorong para karyawan merasa dihargai oleh karyawan. Terlebih mereka sudah harus jauh dari teman kerja yang lain, apresiasi terhadap kinerja akan menguatkan emosi mereka dengan perusahaan tempat bekerja.
- b. Apresiasi para karyawan yang telah memberikan kontribusi secara baik. Hasil kinerja mereka bisa menjadi acuan dan referensi bagi karyawan lain. Ada aspek pembelajaran yang bisa dibagi kepada karyawan lain. Hal ini juga menciptakan kebersamaan dengan yang lain meskipun kedekatan fisik mereka bersifat terbatas.

Assist terdiri atas:

- a. Para pemimpin bisa berbagi waktu secara rutin terkait dengan informasi terkini yang ada dalam organisasi maupun di luar organisasi. Terkait pandemi ini, informasi yang terjadi di luar dan dalam organisasi perlu disampaikan kepada karyawan melalui pertemuan reguler secara daring.

- b. Diskusi perlu diciptakan sehingga semua para karyawan akan memahami kondisi yang ada. Laporan kinerja juga disampaikan dengan baik sehingga bisa menjadi bahan diskusi untuk penentuan kinerja berikutnya.

Run terdiri atas:

- a. Program *telecommuting* menyebabkan karyawan tidak bisa bertemu secara fisik. Informasi yang tidak jelas terkadang bisa menciptakan sebuah gosip tertentu. Hal ini harus dihindari agar tidak menciptakan rasa tidak percaya antar karyawan. Kesulitan untuk bertemu secara fisik menyebabkan karyawan bisa saja memiliki prasangka yang tidak baik. Persepsi ini akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja.
- b. Sikap yang tidak jujur dari karyawan. Hal ini bisa meliputi rasa tidak nyaman dalam bekerja. Perlu ada sebuah konseling yang bisa memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan kekhawatiran atau keluhan. Peluang ini akan menciptakan karyawan akan mendapatkan solusi *dalam pekerjaan*.

Encourage terdiri atas:

- a. Meskipun kondisi pandemi masih berlangsung, kegiatan atau program untuk mengembangkan keahlian para karyawan tetap dilaksanakan. Termasuk belajar atau mengikuti pelatihan secara daring yang bisa diambil di berbagai lokasi di dunia. Pembelajaran dilakukan secara daring sehingga memudahkan mereka untuk mengalokasikan waktu.
- b. Mengundang para ahli atau motivator di sela-sela pekerjaan. Para ahli atau motivator dapat memberikan *insight* di luar pekerjaan sehari-hari. Karyawan dapat memperluas pengetahuan terkait dengan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, karyawan mampu meningkatkan pengetahuan terkini, sehingga paling tidak bisa membantu untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari atau bahkan meningkatkan kinerja.

3.4. Kondisi Pandemi COVID-19

Kondisi pandemi COVID-19 ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan mengeluarkan sejumlah aturan. Aturan atau kebijakan pemerintah ini bertujuan untuk memutus penyebaran virus agar tidak meluas. Kebijakan yang ada bertujuan untuk menerapkan *social distancing* agar mengatasi pandemi COVID-19. *Social distancing* bertujuan untuk membatasi kontak jarak dekat dengan orang dalam jumlah banyak yang tidak diketahui karakteristik atau kondisi tubuh atau fisik. *Social distancing* ini dapat membantu pemerintah untuk menekan penularan pandemi sebaik mungkin. *Sosial distancing* juga bisa dikaitkan dengan kondisi bekerja di perusahaan. Pelaksanaan WFH ini diterapkan di sejumlah perkantoran baik swasta maupun pemerintahan untuk menekan penyebaran di sejumlah lokasi. Perusahaan diwajibkan untuk memberikan prioritas kesehatan serta keselamatan karyawan dan penerapan kebijakan WFH dengan memperhatikan hak-hak karyawan.

Hukum yang digunakan sebagai acuan pelaksanaan WFH merujuk Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Aturan ini tidak secara eksplisit mengenai kebijakan WFH, namun, aturan ini menyatakan perlindungan kepada karyawan yang bekerja. Hal ini bisa diperhatikan pada Pasal 86 ayat (1) terkait dengan setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas:

- a. Keselamatan dan kesehatan kerja;
- b. Moral dan kesusilaan; dan
- c. Perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.

Terkait dengan, Gubernur DKI Jakarta mengeluarkan Instruksi Gubernur Nomor 16 Tahun 2020 tentang Peningkatan Kewaspadaan Terhadap Risiko Penularan Infeksi Corona Virus Disease (COVID-19). Hal ini bertujuan untuk mendukung dan melaksanakan kegiatan sosialisasi dan pengendalian risiko terkait dampak penularan infeksi COVID-19 di wilayah Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut, misalnya.

- a. Para Asisten Sekretariat Daerah dapat mengawasi dan mengevaluasi kegiatan sosialisasi risiko penularan infeksi COVID-19 beserta pencegahan dan pengendalian ke masing-masing jajaran.

- b. Para Walikota dan Bupati Kepulauan Seribu juga terkait dengan beberapa Unit Kerja lainnya untuk melaksanakan koordinasi dengan Unit Kerja pada perangkat daerah di wilayah masing-masing, memetakan kelompok sasaran potensial untuk diberikan sosialisasi risiko penularan infeksi Covid-19, dan memfasilitasi sosialisasi mengenai risiko penularan infeksi Covid-19 beserta pencegahan dan pengendaliannya.

Mengenai Kebijakan WFH, hal ini juga sejalan dengan tindak lanjut Instruksi Gubernur tersebut Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Propinsi DKI Jakarta pada tanggal 15 Maret 2020 mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor: 14/SE/ 2020 para pimpinan perusahaan yang beroperasi diharapkan dapat menerapkan program untuk pencegahan penularan infeksi COVID-19, dengan penerapan WFH yaitu **melakukan pekerjaan di rumah**. Adapun himbauan yang diterapkan adalah:

- a. Perusahaan untuk sementara waktu dapat menghentikan seluruh kegiatan usahanya.
- b. Perusahaan untuk sementara waktu dapat mengurangi sebagian kegiatan usahanya (sebagian karyawan, waktu, dan fasilitas operasional).
- c. Perusahaan yang tidak dapat menghentikan kegiatan usahanya, mengingat kepentingan langsung yang berhubungan dengan pelayanan kesehatan, kebutuhan bahan-bahan pokok, dan bahan bakar minyak.

Untuk karyawan Aparatur Sipil Negara (ASN), ada sejumlah aturan yang sudah ditetapkan sebagai berikut.

- a. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran COVID-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah dan perubahannya.
- b. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 45 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja bagi Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah yang berada di Wilayah dengan Penetapan Pembatasan Sosial Berskala Besar.

- c. Kedua edaran tersebut **telah dicabut** dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tata Normal Baru.

Surat Edaran tersebut mengatur sistem kerja bagi pegawai ASN dalam penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan kementerian/ lembaga/daerah untuk mampu beradaptasi dengan kondisi normal yang bisa aman COVID-19. Penyesuaian sistem kerja tersebut dilakukan melalui fleksibilitas pengaturan lokasi bekerja, yang meliputi pelaksanaan tugas kedinasan di kantor (*work from office*/"WFO"); dan/atau pelaksanaan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (WFH). Pegawai ASN melaksanakan WFO sesuai peraturan di bidang kepegawaian yang berlaku. Untuk pegawai ASN yang menerapkan WFO, ada aturan sistem kerja yang mempertimbangkan sejumlah aspek sebagai berikut.

- a. Jenis pekerjaan pegawai.
- b. Hasil penilaian kinerja pegawai.
- c. Kompetensi pegawai dalam mengoperasikan sistem dan teknologi informasi.
- d. Laporan disiplin pegawai.
- e. Kondisi kesehatan/faktor komorbiditas pegawai.
- f. Tempat tinggal pegawai berada di wilayah PSBB.
- g. Kondisi kesehatan keluarga pegawai (status Orang Dalam Pemantauan Pengawasan/dikonfirmasi positif COVID-19).
- h. Riwayat perjalanan dalam negeri/luar negeri dalam 14 hari kalender terakhir.
- i. Riwayat interaksi dengan penderita terkonfirmasi positif COVID-19 dalam 14 hari kalender terakhir.
- j. Efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan unit organisasi.

Peraturan terkait dengan pengelolaan dampak COVID-19 juga berkembang ke arah lebih ketat yaitu Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 30 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 4, Level 3 dan Level 2 Corona Virus Disease 2019 di

Wilayah Jawa Dan Bali Menteri Dalam Negeri, Menindaklanjuti arahan Presiden Republik Indonesia menginstruksikan agar melaksanakan PPKM Level 4 (empat), Level 3 (tiga), dan Level 2 (dua) Corona Virus Disease di wilayah Jawa dan Bali sesuai dengan kriteria level situasi pandemi berdasarkan penilaian. PPKM ini bertujuan untuk penanganan pandemi agar bisa memutus penyebaran COVID-19.

PPKM ini juga bertujuan untuk mengurangi mobilitas dan kerumunan masyarakat melalui sejumlah program untuk membatasi kegiatan masyarakat. Ada sejumlah kegiatan sektor non-esensial dan esensial yang dikenai dengan pemberlakuan WFH. Hal ini dirinci sebagai berikut.

- a. Untuk pelaksanaan kegiatan sektor non-esensial diberlakukan 100% WFH.
- b. Untuk pekerja di sektor esensial diberlakukan 50% maksimum staf WFO dengan protokol kesehatan, dan untuk sektor kritikal diperbolehkan 100 % maksimum staf WFO dengan protokol kesehatan.
- c. Cakupan sektor esensial adalah keuangan dan perbankan, pasar modal, sistem pembayaran, teknologi informasi dan komunikasi, perhotelan non-penanganan karantina, serta industri orientasi ekspor.
- d. Cakupan sektor kritikal adalah energi, kesehatan, keamanan, logistik dan transportasi, industri makanan, minuman dan penunjangnya, petrokimia, semen, objek vital nasional, penanganan bencana, proyek strategis nasional, konstruksi, utilitas dasar (listrik dan air), serta industri pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat sehari-hari.

Terkait dengan penerapan di perusahaan pada umumnya, perusahaan diharapkan bisa menunjukkan komitmennya dalam mendukung proses kerja selama adanya pandemi ini. Ketersediaan teknologi dalam bentuk internet dan sejumlah fasilitas merupakan aspek pendukung. Digitalisasi dalam bekerja menjadi keharusan dan menciptakan suatu kebiasaan bekerja yang baru (Savic, 2020; Papouli, 2020). Pola kerja baru ini harus menjadi bagian sistem kerja baru dalam proses bisnis.

Gerdeman (2021) berpendapat bahwa kondisi COVID-19 telah mengubah pola dan metode kerja para karyawan di seluruh dunia. Mereka cenderung memilih menggunakan metode virtual work yang mengurangi tatap muka dan bertemu fisik dengan rekan kerja. Hal ini menyebabkan perubahan yang drastis. Pada awal mereka bekerja dengan daring, tentu saja mengalami kesulitan untuk berkoordinasi karena hal ini merupakan sebuah cara untuk menciptakan kebiasaan kerja baru. Teknologi video conference telah membantu mereka untuk melakukan koordinasi kerja dengan baik. Kebiasaan lama yang bermula untuk berdiskusi tatap muka, menjadi harus ditinggalkan demi keselamatan diri. Mereka harus berdiskusi dengan daring bersama mitra mereka yang bisa melampaui durasi waktu kerja. Di titik ekstrim, lama bekerja secara virtual ini juga akan mengakibatkan adanya kelelahan fisik dan psikis. Hal ini tentu saja harus menjadi perhatian bagi organisasi untuk bisa memperhatikan kesehatan para karyawan untuk dapat tetap bekerja dengan lebih baik.

3.5. Saran Penelitian terkait dengan Telecommuting

Grant *et al.* (2019) berpendapat bahwa program *telecommuting* juga bisa dikembangkan dalam bentuk penelitian. Telecommuting merupakan istilah lain dari *remote working* atau bekerja jarak jauh dari kantor utama. Program ini menunjukkan bahwa karyawan bisa bekerja dengan mengandalkan teknologi dengan bekerja jauh dari kantor, tetapi harus ada kontrak kerja yang mengatur ukuran kerja untuk disepakati bersama. Penelitian ke depan terkait dengan telecommuting bisa difokuskan pada remote *e-worker* untuk menjelaskan individu yang menggunakan teknologi untuk bekerja terpisah jauh dari kantor pusat pada suatu waktu. Definisi ini didasarkan pada karya Nilles (2007) yang mendefinisikan *e-working* sebagai bentuk substitusi dari teknologi informasi yang ditujukan *work-related travel* artinya memindahkan pekerjaan ke pekerja daripada memindahkan pekerja ke pekerjaan. *E-working* menekankan ketidaktergantungan pada lokasi secara langsung sedangkan *telecommuting* saat ini artinya hanya memfokuskan pada substitusi travel.

Grant *et al.* (2019) telah menyusun dimensi *e-working* untuk menjadi fokus penelitian di masa yang akan datang. Hal ini juga relevan

dengan kondisi para karyawan organisasi memfokuskan pada WFH saat terjadi pandemi COVID-19. Dengan demikian, kinerja karyawan yang menerapkan WFH bisa dievaluasi mengenai keefektifan bekerja selama terjadinya pandemi.

Tabel Pengukuran e-Working

No	Area	Dimensi	Deskripsi
1.	<i>Job effectiveness</i>	<i>E-working effectiveness</i>	Menggunakan keahlian dan kompetensi termasuk pengelolaan diri sebagai karyawan <i>e-worker</i> yang efektif.
		<i>E-job effectiveness</i>	Menampilkan sebagai pekerja yang baik dalam penggunaan teknologi dan menentukan tujuan kerja yang jelas untuk mencapai kinerja terbaik.
2.	<i>Relationship with the organization</i>	<i>Management style</i>	Didefinisikan sebagai karyawan sebagai <i>e-worker</i> yang terkait dengan bagaimana mereka mempersepsikan keahlian manajemen yang efektif misalnya bagaimana menggunakan praktik manajemen dan mengkomunikasikan dengan tim.
		<i>Trust</i>	Tingkat otonomi dan tanggung jawab yang diupayakan oleh karyawan ketika mereka bekerja dengan sistem <i>e-working</i> .
3.	<i>E-well-being</i>	<i>Work-life integration</i>	Kemampuan untuk mengintegrasikan pekerjaan dengan tuntutan non-pekerjaan secara efektif.
		<i>Role management/conflict</i>	Mampu bekerja secara efektif dengan ditunjukkan mudahnya berganti peran dari pekerja ke peran-peran dalam rumah tangga.
		<i>Managing boundaries</i>	Mampu berganti peran secara efektif antara aktivitas pekerjaan dan bukan pekerjaan.

Penelitian Wang *et al.* (2019) bisa ditindaklanjuti dengan konteks di Indonesia. Kondisi para karyawan yang bekerja dalam masa pandemi digambarkan mereka isolasi fisik dan psikologi dari para karyawan lain. Isolasi ini menyebabkan mereka harus bekerja secara fisik dan psikis yang terpisah dari karyawan lainnya. Kondisi isolasi ini juga menciptakan rasa kesepian dalam mengerjakan tugas-tugas kantor yang harus segera diselesaikan.

Pada titik tertentu bisa saja, kondisi seseorang perlu dianalisis terkait hubungannya dengan komitmen kerja. Komitmen kerja ini

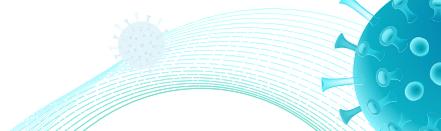
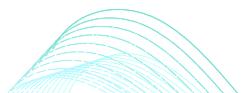
dianalisis karena mempertimbangkan bekerja di luar kantor terkadang akan mengurangi niat untuk bekerja dengan baik. Komitmen afektif ini terkait dengan kondisi psikologis seseorang yang bekerja dengan perasaan senang dan terhindar dari stress. Pekerjaan akan diselesaikan dengan semangat dan tidak ada beban. Kondisi ini juga diharapkan membuat karyawan tetap memiliki semangat untuk bekerja dengan baik. Hal ini bisa memengaruhi kinerja dalam jangka panjang. Begitu juga dengan komitmen untuk kontinyu, artinya, kondisi bekerja secara terisolasi tetap memberi semangat bagi karyawan untuk terus bekerja. Perusahaan perlu menciptakan kondisi agar karyawan tetap memiliki komitmen untuk bekerja dengan baik dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Selain itu, analisis terhadap komitmen normatif juga dianalisis. Memahami komitmen ini penting karena akan menyiapkan sejumlah kebijakan yang bisa mendorong para karyawan memiliki kenyamanan dan keamanan dalam bekerja. Jaminan kerja juga perlu dikuatkan dalam perusahaan sehingga karyawan bisa bekerja dengan rasa aman.

Referensi

- Boswell, W.R. & Olson-Buchanan, J.B. (2016). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Entschew, E.M. (2019). Digital communication in and beyond organizations: unintended consequences of new freedom. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 17 (3), 304-320.
- Gerdeman, D. (2021). COVID killed the traditional workplace. What should companies do now? Harvard Business School, March. <https://hbswk.hbs.edu/item/covid-killed-the-traditional-workplace-what-should-companies-do-now>.
- Grant, C.A., Wallance, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., Charalampos, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41 (1), 16-3.
- Guyot, K. & Sawhill, I.V. (2020). Telecommuting will likely continue

long after the pandemi. <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemi/>

- Hampton, K.N. (2016). Persistent and pervasive community: New communication technologies and the future of community. *American Behavioral Scientist*, 60 (1), 101-124.
- Haskins, M.E. (2020). Building a “culture of care”: Reflections for action. *Journal of Strategic Human Resource Review*, 19 (4), 189-194.
- Hewlett, S., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). How gen Y and boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87 (7/8), 71-76.
- Nilles, J.M. (2007). The future of e-work. *The Journal of E-Working*, 1(1), 1-12.
- Papouli, E., Chatzifotiou, S., & Tsairidis, C. (2020). The use of digital technology at home during the COVID-19 outbreak:Views of social work students in Greece. *Social Work Education*. <https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1807496>
- Rullier, C., Van der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M.(2019). “You have got a friend” The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2-29.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal*.
- Suchanek, A. (2017), “Corporate responsibility as the avoidance of relevant inconsistencies”, In Sharma, R.R., Csur, M. and Ogunyemi, K. (Eds.), *Managing for Responsibility: A Sourcebook for an Alternative Paradigm*, Business Expert Press, New York, NY, 77-89.
- Sumartiningtyas. H.K.N. (2020). Lingkungan, Polusi Udara Global Turun. Diakses <https://www.kompas.com/sains/read/2020/03/17/190300123/dampak-pandemi-virus-corona-pada-lingkungan-polusi-udara-global-turun?page=all>.
- Wang, W., Albert.L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609-625.



4: HASIL PENELITIAN TERKAIT DENGAN LEARNING MANAGEMENT SYSTEM

Pemerintah Indonesia telah melakukan langkah-langkah dalam penanganan COVID-19. Pemerintah menetapkan Covid-19 sebagai bencana non-alam secara nasional melalui Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 12 Tahun 2020. Untuk menghambat penyebaran COVID-19 yang semakin meluas, Pemerintah Indonesia juga menjalankan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Kebijakan ini membuat organisasi harus membuat batasan yang bersifat fisik, misalnya perubahan tempat kerja karyawan yang awalnya bekerja di kantor menjadi bekerja di rumah melalui media elektronik.

Studi Rofikoh *et al.* (2020) bertujuan untuk menganalisis LMS di sektor perbankan Indonesia agar mampu meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan melalui pembelajaran dan pengembangan selama pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan pesatnya perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0, dan digitalisasi menjadi sebuah keharusan yang tidak bisa dihindari oleh sektor perbankan. Implementasi LMS ini merupakan upaya perusahaan agar menyiapkan sisi internal perbankan dalam menghadapi era digitalisasi bisnis. Dengan demikian, adaptasi terhadap digitalisasi ini perlu diantisipasi dari sisi internal perusahaan perbankan melalui kesiapan para karyawan perbankan, sehingga diharapkan tidak terjadi gagap teknologi dan bisa menunjang pencapaian kinerja bisnis dengan lebih baik dan profesional. Penelitian ini penting mengingat interaksi antara manusia dan teknologi dipengaruhi oleh sejumlah faktor sosial dan psikologis (Taiwo & Downe, 2013). Penelitian terkait LMS telah menghasilkan berbagai teori dan model untuk menjelaskan pola adopsi dan penggunaan teknologi baru (Alomary & Woollard, 2015).

4.1. Konsep yang ada di Learning Management System

Analisis LMS yang dianalisis adalah persepsi karyawan pada *system quality* (SQ), *functionality* (FU), *user interface design* (UID), *perceived self-efficacy* (PSE), dan *facilitating condition* (FC), *perceived usefulness* (PU), *perceived easy of use* (PEOU), *computer playfulness*, *enjoyment*, dan *employee resilience*. Penelitian ini melibatkan 3.391 responden yang merupakan karyawan dari perusahaan perbankan di Indonesia yang telah menggunakan *Learning Management System* (LMS) untuk kebutuhan pembelajaran dan pengembangan selama masa pandemi COVID-19. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan survei daring dalam mengoleksi data dan alat statistik *partial least square* untuk menganalisis data hasil survei. Penelitian ini memfokuskan pada konsep penerimaan teknologi dengan aspek eksternal. Konteks penelitian menggunakan karyawan yang bekerja di perbankan dengan adopsi pada LMS. LMS pada perusahaan perbankan dapat dioptimalkan melalui pemberian pelatihan daring dan mengurangi biaya operasional pelatihan karyawan. Dengan menggunakan LMS, perusahaan dapat memberikan kursus daring kepada karyawan dan juga memantau kemajuan pembelajaran dari jarak jauh dan menjadi pilihan pembelajaran dan diseminasi informasi selama pandemi dan juga mendukung kelangsungan bisnis mendatang.

System Quality (SQ)

Konsep ini didefinisikan sebagai kualitas yang berhubungan dengan fungsi-fungsi, kecepatan, fitur-fitur, konten-konten, kapabilitas interaksi LMS (Fathema, Shannon, & Ross, 2015). SQ mengacu pada kemampuan sistem informasi untuk melakukan transaksi, termasuk perangkat lunak dan komponen data (Alksasbeh & Alqaralleh, 2017). Pengukuran SQ biasanya berfokus pada memperkirakan karakteristik kinerja dari sistem yang diteliti (Alksasbeh & Alqaralleh, 2017).

Functionality (FU)

FU mengacu pada kualitas objek yang memungkinkan manusia melakukan beberapa tindakan tertentu (Yao *et al.*, 2013). FU harus menawarkan lingkungan belajar yang fleksibel, fitur

fungsional yang dapat berkontribusi pada proses pembelajaran dengan menawarkan berbagai media pembelajaran dan penilaian misalnya konten kursus daring, menyerahkan tugas, kuis, dan tes dalam penggunaan LMS (Al-Aulamie, 2013).

Perceived Self-Efficacy (PSE)

Didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang kemampuannya untuk menghasilkan sebuah kinerja tertentu (Bandura, 2006). Hal ini juga terkait dengan pengoperasian sistem. Dalam konteks penggunaan LMS, PSE menunjukkan penilaian atau kepercayaan atas kemampuan pengguna sendiri untuk mengoperasikan/ menavigasi/ bekerja dengan LMS (Fathema *et al.*, 2015).

User Interface Design (UID)

UID adalah antarmuka antara sistem akan memberikan informasi dasar tentang karyawan misalnya unit bisnis, lokasi geografis, dan jabatan (Noe, 2010). UID memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kegunaan aplikasi karena merupakan media interaksi antara komputer dan manusia (Saha & Mandal, 2015).

Facilitating Condition (FC)

FC mencerminkan ketersediaan sumber daya misalnya waktu, uang, dan sumber daya khusus lainnya yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku (Taylor & Todd, 1995). Dalam konteks LMS, FC menunjukkan ketersediaan sumber daya terkait yaitu bantuan teknis, infrastruktur internet, perangkat keras, perangkat lunak, pelatihan, bantuan daring untuk bekerja dengan LMS (Fathema *et al.* 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa FC positif signifikan memengaruhi *attitude towards using* (Fathema *et al.*, 2015).

Perceived Usefulness (PU)

PU didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu akan meningkatkan kinerja pekerjaannya (Tao & Chieh-Chih Fan, 2017; Davis, 1985; Davis, 1989). Kebermanfaatan sebuah sistem dinilai tinggi, pada gilirannya, adalah

seorang pengguna meyakini adanya hubungan penggunaan-kinerja yang positif sebagai akibat dari penggunaan sistem tersebut (Davis, 1989).

Perceived Easy of Use (PEOU)

PEOU adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu akan bebas dari usaha fisik dan mental (Davis, 1985; Davis, 1989) atau dengan kata lain mengacu pada sejauh mana pengguna percaya bahwa menggunakan sistem aplikasi tertentu mudah dan nyaman (Tao & Chieh-Chih Fan, 2017). Sistem atau aplikasi yang dianggap lebih mudah digunakan daripada aplikasi lain lebih mungkin diterima oleh pengguna, sehingga kemudahan penggunaan sistem memiliki hubungan dengan penerimaan manfaat sistem tersebut (Davis, 1989).

Attitude toward Using

Attitude toward using (ATT) adalah sikap terhadap penggunaan, pada gilirannya, adalah fungsi dari dua keyakinan utama: kegunaan yang dirasakan dan penerimaan akan kemudahan penggunaan sebuah sistem.

Computer Playfulness

Computer playfulness adalah sistem yang mendukung kenyamanan bagi penggunaan teknologi dan kemampuan individu untuk mengoptimalkan penggunaan komputer atau alat teknologi agar mendukung kinerja. *Playfulness* ini juga diartikan sebagai kondisi pola pikir yang melibatkan tiga aspek yaitu 1) sejauh mana individu mempersepsikan adanya perhatian antara pikiran dan LMS, 2) keingintahuan seseorang dengan media yang digunakan, dan 3) menemukan rasa menyenangkan ketika menggunakan media tertentu (Moon & Kim, 2001).

Enjoyment

Enjoyment ini diartikan sebagai sisi lain yang bisa mendukung kenyamanan dan kesenangan dalam menggunakan teknologi internet sebagai pendukung kinerja.

Employee Resilience

Adaptasi terhadap perubahan kondisi kerja perlu diantisipasi dari sisi internal perusahaan perbankan melalui kesiapan para karyawan perbankan, sehingga diharapkan tidak terjadi gagap teknologi dan bisa menunjang pencapaian kinerja bisnis dengan lebih baik dan profesional. Selain itu, kemampuan perusahaan untuk bisa mengantisipasi perubahan eksternal dalam organisasi merupakan bentuk dari *employee resilience*.

4.2. Deskripsi Profil Responden

Pengumpulan data penelitian terkait dengan sistem penerimaan teknologi oleh karyawan perbankan selama WFH telah dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daring melalui [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) yang berjalan dari 14 September 2020 sampai 17 September 2020. Teknik ini dilakukan karena mempertimbangkan adanya situasi pandemi yang membatasi peneliti untuk turun lapangan secara fisik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada animo yang sangat besar dalam melakukan pengisian kuesioner. Jumlah survei yang sudah diisi selama tiga hari sebanyak 5.245.

Sebaran 5.245 responden berasal dari seluruh wilayah Indonesia. Lima besar daerah tempat responden berasal dari Sumatera Utara (1.267 orang), DKI Jakarta (1.555 orang), Jawa Timur (457 orang), Sulawesi Selatan (450 orang), dan Jawa Barat (203 orang). Lainnya berasal dari Aceh, Bengkulu, Lampung, Banten, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Maluku, dan Papua.

Kondisi pandemi ini telah memengaruhi semua perusahaan di berbagai sektor untuk menerapkan kebijakan yang memberi kenyamanan bekerja dan keselamatan karyawan sekaligus tetap dapat memberikan kesempatan pada karyawan untuk mencapai target kinerja dengan baik. Untuk mendukung kondisi bekerja dengan lebih baik, perusahaan menerapkan sistem bekerja dari rumah selama pandemi melalui WFH. Pelaksanaan WFH di perkantoran dilatarbelakangi oleh

meluasnya penyebaran Covid-19 hampir di seluruh Indonesia. WFH ini merupakan bagian dari perlindungan hak pekerja atas keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Sebanyak 73,84%, karyawan melaksanakan kebijakan WFH sedangkan sisanya tidak menerapkan kebijakan WFH. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kondisi tempat bekerja yang tidak memungkinkan untuk bekerja di rumah. Dengan demikian, mau tidak mau, para karyawan bekerja di kantor. Hanya 3.391 dari 5.245 responden yang terdaftar dalam survei memberikan jawaban. *Zoom* merupakan aplikasi komunikasi video dengan menggunakan *platform cloud* yang mudah dan dapat diandalkan untuk pelaksanaan konferensi video dan audio, kolaborasi, diskusi, dan webinar di seluruh perangkat seluler, desktop, telepon, dan sistem ruang. Selain itu, dalam pekerjaan, *Zoom* bisa digunakan untuk pelaksanaan pertemuan dan koordinasi antar bagian. Persentase penggunaan *Zoom* dalam penelitian ini untuk pelaksanaan WFH sebanyak 84,43%, kemudian diikuti dengan penggunaan aplikasi *Whatsapp*. Penggunaan aplikasi ini sangat membantu dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. *Zoom* sendiri terdiri atas pengaturan perangkat keras fisik yang bisa menunjang kemampuan perusahaan untuk menjadwalkan rapat sebagai koordinasi kerja. *Zoom* memiliki sejumlah fitur yang bisa dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Kelebihan penggunaan *Zoom* itu disebabkan oleh sejumlah hal. *Pertama*, *Zoom* menghasilkan video dengan kualitas HD yang bagus. Kualitas penayangan yang jernih. *Kedua*, *Zoom* juga mendukung fitur *safe mode*. *Ketiga*, *Zoom* bisa memudahkan penggunaannya untuk mengundang kolega lain dalam menggunakan aplikasi ini. *Keempat*, *Zoom* juga mampu mendukung

Tabel Pilihan Aplikasi untuk WFH

<i>Pilihan Aplikasi</i>	<i>Jawaban</i>	
<i>Zoom</i>	84,43%	2863
<i>Meet</i>	3,95%	134
<i>Whatsapp</i>	65,35%	2216
<i>Microsoft Teams</i>	9,38%	318
<i>Skype</i>	0,35%	12
Aplikasi kantor pribadi	12,03%	408
Lainnya....	6,58%	223
	Total Jawaban	3391

semua platform serta menyediakan layanan cloud. *Kelima*, Zoom dipertimbangkan sebagai aplikasi yang memberikan layanan keamanan yang dapat dijamin.

Data penelitian ini juga menunjukkan aplikasi *WhatsApp* banyak digunakan sesudah *Zoom*. Aplikasi *WhatsApp* memiliki kemudahan antara lain. *Pertama*, aplikasi ini akan otomatis melakukan sinkronisasi terhadap kontak karyawan. Ketika karyawan selesai menambahkan kontak atau nomor baru dan kemudian ingin menghubungi orang tersebut, karyawan tidak perlu mensinkronkan antara kontak telepon dengan kontak *WhatsApp* karena terdapat otomatisasi secara sinkron. *Kedua*, *WhatsApp* merupakan aplikasi *open source* yang bisa membuat karyawan mudah ketika hendak melakukan pengaturan sesuai dengan kebutuhan kerja.

Dari survei penelitian dengan menggunakan daring, diketahui mengenai profil responden. Profil responden ini berdasarkan data dari sisi responden dan kondisi pekerjaan. Terkait dengan sisi keluarga responden, data meliputi kelamin, status pernikahan, kepemilikan anak, jenis tempat tinggal, kepemilikan tempat tinggal, jumlah anggota keluarga, pendidikan terakhir, sedangkan data terkait dengan divisi kerja, jabatan posisi, waktu yang dihabiskan untuk WFH, keefektifan dalam menjalankan WFH.

Tabel Profil dari Sisi Responden

	<i>Persentase</i>	<i>Jumlah</i>
Jenis Kelamin		
Perempuan	40,81%	1.317
Laki-Laki	59,19%	1.910
Status Pernikahan		
Menikah	76,91%	2.482
Belum menikah	21,54%	695
Cerai	1,55%	50
Kepemilikan Anak		
Tidak ada	12,19%	301
Ada	87,81%	2.169
Jenis Tempat Tinggal		
Rumah Tapak	96,76%	2.777
Apartemen	3,24%	93
Kepemilikan Tempat Tinggal		
Milik sendiri	70,42%	2.021
Kontrak/Kost	29,58%	849
Pendidikan		
Tamat sekolah menengah atas/kejuruan	4,39%	126
Tamat D1 / D2 / D3	11,64%	334
Tamat D4 / S1	78,68%	2.258
Tamat S2	5,12%	147
Tamat S3	0,17%	5

4.3. Deskripsi Pertanyaan dalam Kuesioner

System Quality

System quality (SQ) adalah sebagai kualitas yang berhubungan dengan fungsi-fungsi, kecepatan, fitur-fitur, konten-konten, kapabilitas interaksi LMS. SQ ini mengacu pada kemampuan sistem informasi untuk melakukan transaksi, yang termasuk perangkat lunak dan komponen data. Pengukuran SQ biasanya berfokus pada memperkirakan karakteristik kinerja dari sistem yang diteliti. 43,06% responden menyatakan puas dengan segala fungsi yang ditawarkan aplikasi internet WFH; 41,41% responden menyatakan puas dengan kecepatan media aplikasi internet di rumah pada saat WFH; 41,16% menyatakan puas dengan sistem kerja perusahaan pada saat WFH dan 42,27% menyatakan puas dengan interaksi pada media aplikasi internet di saat WFH.

Perceived Self-Efficacy

Perceived self efficacy (PSE) didefinisikan sebagai penerimaan seseorang tentang kemampuan dalam menggunakan sistem itu sendiri (Bandura, 1986). Dalam konteks penggunaan LMS, PSE menunjukkan penilaian atau kepercayaan atas kemampuan pengguna sendiri untuk mengoperasikan/menavigasi/bekerja dengan LMS. Secara umum, pengguna dengan PSE yang tinggi mengembangkan persepsi yang lebih kuat dari PEOU dan PU dari suatu sistem. Sebaliknya, jika seseorang merasa dirinya kurang mampu menggunakan sistem (yaitu LMS), maka LMS akan dinilai sebagai sistem yang kurang bermanfaat dan sulit digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 45,95% responden merasa percaya diri menggunakan fitur media aplikasi internet yang digunakan pada saat WFH; 47,012% responden merasa percaya diri mengoperasikan fungsi media aplikasi internet yang digunakan pada saat WFH; dan 46,23% responden merasa percaya diri menggunakan pembelajaran daring atas media aplikasi internet yang digunakan pada saat WFH.

Facilitating Condition

Facilitating condition (FC) mencerminkan ketersediaan sumber daya misalnya waktu, uang, dan sumber daya khusus lainnya yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku. Dalam konteks LMS, FC menunjukkan ketersediaan sumber daya terkait yaitu bantuan teknis, infrastruktur internet, perangkat keras, perangkat lunak, pembelajaran, bantuan daring untuk bekerja dengan LMS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 41,10% responden merasa jika saya membutuhkan bantuan, arahan atas media aplikasi internet yang digunakan pada saat WFH, maka kantor menyediakan helpdesk bagi saya; 42,45% responden setuju bahwa ada pihak tertentu yang tersedia dan bersedia untuk memberikan arahan jika terjadi masalah terkait dengan penggunaan media aplikasi internet pada saat WFH; dan 43,91% responden setuju bahwa ada instruksi tertentu yang berfokus pada penggunaan media aplikasi internet.

Perceived Ease of Use

Perceived ease of use (PEOU) adalah sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu akan bebas dari usaha fisik dan mental atau dengan kata lain mengacu pada sejauh mana pengguna percaya bahwa menggunakan sistem aplikasi tertentu mudah dan nyaman. Sistem atau aplikasi yang dianggap lebih mudah digunakan daripada aplikasi lain lebih mungkin diterima oleh pengguna, sehingga kemudahan penggunaan sistem memiliki hubungan sebab akibat dengan penerimaan kebermanfaatan sistem tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 46,95% responden setuju bahwa interaksi dengan media aplikasi internet pada saat WFH sangat jelas dimengerti; 47,64% responden setuju bahwa interaksi dengan media aplikasi internet pada saat WFH mudah dimengerti; 41,72% responden setuju bahwa interaksi dengan media aplikasi internet pada saat WFH membuahkan usaha yang cukup banyak; 46,54% responden setuju bahwa media aplikasi internet pada saat WFH mudah untuk digunakan.

Perceived Usefulness

Perceived usefulness (PU) didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan sistem tertentu akan meningkatkan kinerja pekerjaannya. Kebermanfaatan sebuah sistem dinilai tinggi, pada gilirannya, adalah di mana seorang pengguna meyakini adanya hubungan penggunaan-kinerja yang positif sebagai akibat dari penggunaan sistem tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 40,68% responden setuju bahwa menggunakan aplikasi internet pada saat WFH meningkatkan kinerja sebagai pegawai; 40,03% responden setuju bahwa menggunakan aplikasi internet pada saat WFH meningkatkan produktivitas kerja; 40,45% responden setuju bahwa menggunakan aplikasi internet pada saat WFH meningkatkan efektivitas dalam bekerja; dan 44,34% responden setuju bahwa aplikasi internet pada saat WFH berguna bagi pekerjaan.

Attitude toward Using

Attitude toward using (ATT) adalah sikap terhadap penggunaan, pada gilirannya, adalah fungsi dari dua keyakinan utama: kegunaan yang dirasakan dan penerimaan akan kemudahan penggunaan sebuah sistem. ATT mengacu pada sejauh mana seseorang mengevaluasi dan menilai perilaku adalah menguntungkan atau tidak menguntungkan. Hasil penelitian menunjukkan 45,07% responden setuju bahwa sangat berguna menggunakan aplikasi internet pada saat WFH; 45,22% responden merasa suka menggunakan aplikasi internet tertentu pada saat WFH dan 48,50% setuju bahwa sangat dianjurkan menggunakan aplikasi pada saat WFH.

User Interface Design

User Interface Design (UID) adalah antarmuka antara sistem yang akan memberikan informasi dasar tentang karyawan misalnya unit bisnis, lokasi geografis, dan jabatan. UID memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kegunaan aplikasi karena merupakan media interaksi antara komputer dengan manusia. Terlepas dari tingkat di mana aplikasi mendukung persyaratan fungsional, kecuali aplikasinya mudah, efisien dan dekat dengan hati pengguna, aplikasi

harus menghadapi kegagalan karena UID memberikan pandangan abstrak dari keseluruhan sistem kepada pengguna, keberhasilan sistem sangat tergantung pada UID. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 46,06% responden setuju bahwa desain dari aplikasi internet yang digunakan saat WFH sangat mudah digunakan; 46,49% responden setuju bahwa instruksi yang diberikan oleh aplikasi internet yang digunakan saat WFH sangat jelas; dan 45,14% responden setuju bahwa desain dari aplikasi internet yang digunakan saat WFH sangat baik.

Computer Playfulness

Computer playfulness adalah sistem yang mendukung kenyamanan bagi penggunaan teknologi dan mendukung kemampuan individu untuk mengoptimalkan penggunaan komputer atau alat teknologi agar mendukung kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 45,71% responden merasa tenang bekerja dengan menggunakan aplikasi internet pada saat WFH; 43,90% responden setuju untuk merasa menjadi kreatif dengan menggunakan aplikasi internet pada saat WFH dan 45,06% responden merasa nyaman menggunakan aplikasi internet pada saat WFH. Menurut Sun dan Zhang (2006), penggunaan sistem informasi bisa digunakan untuk aspek fungsional atau utilitarian dan juga untuk aspek hedonis atau untuk kesenangan. Dalam penelitian ini, penggunaan sistem LMS untuk akses pengetahuan dan sekaligus bekerja diharapkan bisa menampilkan sesuatu yang mudah digunakan dan sekaligus sebagai sesuatu yang menyenangkan. Artinya, pembelajar atau karyawan dapat mudah mengoperasikannya untuk mendukung kinerja sekaligus memiliki pengalaman yang baik dalam menggunakannya. Ketika sistem menampilkan sisi humanis, orang yang menggunakan akan merasa ada aspek emosi dalam memanfaatkannya. Mesin komputer cenderung seperti robot dan tidak ada interaksi emosional dengan penggunanya. Oleh karena itu, sistem komputer disisipkan atribut-atribut dan benefit yang memudahkan penggunanya untuk berinteraksi dengan baik. Dengan kata lain, ada aspek humanis sehingga individu dapat merasakan aspek nyaman dan senang menggunakannya.

Enjoyment

Enjoyment ini diartikan sebagai sisi lain yang bisa mendukung kenyamanan dan kesenangan dalam menggunakan teknologi internet sebagai pendukung kinerja. Hasil penelitian menunjukkan 43,94% responden setuju bahwa proses menggunakan aplikasi internet saat WFH menyenangkan; 45,75% responden setuju bahwa senang menggunakan aplikasi internet pada saat WFH; dan 44,65% responden setuju bahwa menggunakan aplikasi internet pada saat WFH sangat menyenangkan.

Employee Resilience

Adaptasi terhadap perubahan kondisi kerja perlu diantisipasi dari sisi internal perusahaan perbankan melalui kesiapan para karyawan perbankan, sehingga diharapkan tidak terjadi gagap teknologi dan bisa menunjang pencapaian kinerja bisnis dengan lebih baik dan profesional. Selain itu, kemampuan perusahaan untuk bisa mengantisipasi perubahan eksternal dalam organisasi merupakan bentuk dari *employee resilience*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 49,37% responden setuju bahwa secara efektif berkolaborasi dengan lainnya dalam menghadapi tantangan bekerja pada saat WFH; 46,79% responden merasa sukses mengelola beban kerja yang cukup tinggi pada saat WFH; 50,41% responden setuju bahwa mampu menyelesaikan permasalahan dengan baik pada saat bekerja; 51,14% responden setuju bahwa belajar dari kesalahan pada saat bekerja dan meningkatkan cara melaksanakan pekerjaan; 50,34% responden setuju melakukan evaluasi kinerja dalam menangani pekerjaan pada saat WFH; 51,32% responden setuju bahwa akan mencari bantuan manakala membutuhkan pada saat WFH; 50,61% setuju bahwa melakukan pendekatan pada bawahan/atasan (mau atasan atau bawahan atau keduanya) ketika membutuhkan bantuan pada saat WFH; 48,58% responden setuju menggunakan kesempatan mengembangkan diri pada saat WFH.

Simpulan

Pembelajaran dan pengembangan karyawan harus berperan dalam membantu perusahaan untuk menjalankan strategi bisnis dan menghadapi kekuatan yang memengaruhi lingkungan kerja. Pembelajaran dan pengembangan membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dan mampu mendukung sasaran bisnis. Transfer pembelajaran terkait dengan manfaat pembelajaran yang akan direalisasikan, dan lingkungan pembelajaran harus mencakup prinsip-prinsip misalnya latihan, umpan balik, materi yang bermakna, dan kemampuan untuk belajar dengan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk transfer pembelajaran tidak hanya terbatas hanya di ruang kelas, tetapi bisa berorientasi digital yang saling berhubungan dan mampu membuat keputusan bisnis lebih tepat. LMS telah memungkinkan untuk mengurangi biaya yang terkait dengan memberikan pembelajaran kepada karyawan, meningkatkan efektivitas lingkungan belajar, dan membantu dalam pencapaian tujuan bisnis. Metode pembelajaran termasuk pembelajaran daring (juga disebut *e-learning*), pembelajaran jarak jauh, simulasi, realitas virtual, sistem pakar, sistem pendukung elektronik, dan sistem manajemen.

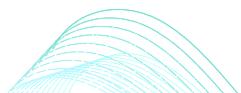
Para era pandemi ini, LMS memberikan banyak keuntungan dalam mempercepat proses pembelajaran dan pembuatan keputusan. Pertimbangan aspek kesehatan menjadi prioritas bagi karyawan untuk bisa tetap bekerja. Kesehatan karyawan dan keamanan dari penularan virus menjadi aspek penting dalam mendorong penggunaan LMS secara lebih cepat. Hal ini memudahkan karyawan tetap bekerja untuk mencapai kinerja dan meningkatkan kompetensi diri. LMS bisa diakses oleh karyawan dari rumah tanpa ada kekhawatiran untuk tertular dari pandemi COVID-19.

Referensi

Alksasbeh, M. Z., & Alqaralleh, B. (2017). Integrating quality features into technology acceptance model for examining the acceptance of mobile banking. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(16), 3737-3748.

- Al-Aulamie, A. (2013). *Enhanced technology acceptance model to explain and predict learners' behavioural intentions in learning management system*. Bedfordshire: University of Bedfordshire.
- Alomary, A., & Woollard, J. (2015). How is technology accepted by users? a review of technology acceptance models and theories. *The IRES 17th International Conference*, 1-4.
- Bandura, A. (2006). *Self-efficacy beliefs of adolescents*. Information Age Publishing.
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results*. Massachusetts: Dissertation at the Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Fathema, N., Shannon, D., & Ross, M. (2015). Expanding the technology acceptance model (TAM) to examine faculty use of learning management system (LMS) in higher education institutions. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 11(2), 210-232.
- Moon, J.W. & Kim, Y.G. (2001). Extending the TAM for a world wide web context. *Information Management*, (38), 217-230.
- Rokhim, R., Mayasari, I., & Wulandari, P., (2020). Learning Management System Acceptance of Workers during Covid 19- Pandemic: The Analysis of Technology Acceptance Model. Penelitian didanai Hibah Dikti 2020.
- Syamtar, M.C. (2018). Kajian model penerimaan teknologi untuk menguji intensi perilaku karyawan terhadap learning management system. Unpublished Thesis. Jakarta: University of Paramadina.
- Saha, D., & Mandal, A. (2015). User interface design issues for easy and efficient human computer interaction: An explanatory approach. *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, 3(1), 127-135.
- Sun, H. & Zhang, P. (2006) Causal relationships between perceived enjoyment and perceived ease of use: An alternative approach. *Journal of Association Information System*, 7 (24)

- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
- Taiwo, A. A., & Downe, A. (2013). The theory of user acceptance and use of technology (UTAUT): A meta-analytic review of empirical findings. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 48-58
- Taylor, S., & Todd, P. (1995). Decomposition and crossover effects in the theory of planned behaviour: A study of consumer adoption. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 137-155.
- Yao, B., Ma, J., & Fei-fei, L. (2013). Discovering object functionality. *ICCV 2013*, (pp. 2512-2519).



5: HASIL PENELITIAN TERKAIT DENGAN KEBIJAKAN WORK FROM HOME

Kondisi pandemi ini telah memengaruhi semua perusahaan di berbagai sektor untuk menerapkan kebijakan yang memberi kenyamanan bekerja dan keselamatan karyawan sekaligus tetap dapat memberikan kesempatan pada karyawan untuk mencapai target kinerja dengan baik. Untuk mendukung kondisi bekerja dengan lebih baik, perusahaan menerapkan sistem bekerja dari rumah selama pandemi melalui WFH. Pelaksanaan WFH di perkantoran dilatarbelakangi oleh meluasnya penyebaran COVID-19 hampir di seluruh Indonesia. WFH ini merupakan bagian dari perlindungan hak pekerja atas keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Secara lebih detail, kebijakan WFH ini juga merupakan tindak lanjut dari Instruksi Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 16 Tahun 2020 tentang Peningkatan Kewaspadaan terhadap Risiko Penularan Infeksi Corona Virus Disease (COVID-19). Sebanyak 53,5%, karyawan melaksanakan kebijakan WFH sedangkan sisanya tidak menerapkan kebijakan WFH. Hal ini kemungkinan disebabkan dengan kondisi tempat bekerja yang tidak memungkinkan untuk bekerja di rumah.

5.1. Deskripsi Profil Responden

Pengumpulan data dari penelitian ini merupakan lanjutan penelitian Rofikoh *et al.* (2021) terkait dengan sistem penerimaan teknologi oleh karyawan perbankan selama WFH telah dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daring melalui surveymonkey.com yang berjalan dari 14 September 2020 sampai 10 November 2020. Teknik ini dilakukan karena mempertimbangkan adanya situasi pandemi yang membatasi peneliti untuk turun lapangan secara fisik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada animo yang sangat besar dalam melakukan pengisian kuesioner. Jumlah survei yang sudah diisi secara lengkap sebanyak 3.205 dari 5.988.

Sebaran 3.205 responden berasal dari seluruh wilayah Indonesia. Lima besar daerah tempat responden berasal dari Sumatera Utara (602 orang), DKI Jakarta (1.133 orang), Jawa Timur (308 orang), Sulawesi Selatan (166 orang), dan Jawa Barat (162 orang). Lainnya berasal dari Aceh, Bengkulu, Jambi, Bangka Belitung, Sumatera Selatan, Lampung, Banten, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Utara, Maluku, dan Maluku Utara.

Berdasarkan data penelitian, diketahui bahwa 29,1% orang merasakan dampak Covid-19 pada pekerjaannya; 27,6% merasakan netral; 4,8% tidak terdampak dan 6,2% tidak terdampak sama sekali. Meskipun pandemi ini memberikan dampak bagi kesehatan, sebanyak 62,6% responden merasakan sangat sehat; 27,3% merasakan sehat; 1,1% merasakan tidak sehat dan 1,2% merasakan sangat tidak sehat. Jumlah responden yang merasa sehat mungkin disebabkan oleh pemahaman baik dan patuh terhadap protokol kesehatan. Pemahaman dan tingkat patuh dianggap sebagai dua aspek yang penting untuk membuat responden memahami pentingnya konsekuensi kesehatan. Sikap ini merupakan elemen penting untuk memengaruhi perilaku responden dalam menerapkan protokol kesehatan. Mereka memiliki kesadaran dengan baik mengenai protokol kesehatan terkait dengan konsekuensi apabila tidak mematuhi. Sebanyak 59,2%, responden sangat paham terhadap protokol kesehatan; 31,7% responden paham dan 0,4% orang tidak paham terhadap protokol kesehatan. Selain itu, mengenai tingkat kepatuhan, 60,9% responden sangat patuh pada protokol kesehatan; 32,4% responden patuh pada protokol kesehatan, dan 0,5% responden sangat tidak patuh terhadap protokol kesehatan.

Tabel berikut ini menunjukkan pilihan aplikasi yang digunakan oleh para karyawan selama mereka menjalankan kebijakan WFH. Tabel ini menjelaskan bahwa aplikasi yang digunakan untuk mendukung WFH. Zoom merupakan aplikasi komunikasi video dengan menggunakan *platform cloud* yang mudah dan dapat diandalkan untuk pelaksanaan

konferensi video dan audio, kolaborasi, diskusi, dan webinar di seluruh perangkat seluler, *desktop*, telepon, dan sistem ruang. Selain itu, dalam pekerjaan, *Zoom* bisa digunakan untuk pelaksanaan pertemuan untuk melakukan koordinasi antar bagian. Persentase penggunaan *Zoom* dalam penelitian ini untuk pelaksanaan WFH sebanyak 84,47%, kemudian diikuti dengan penggunaan aplikasi *Whatsapp*. Penggunaan aplikasi ini sangat membantu dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. *Zoom* sendiri terdiri atas pengaturan perangkat keras fisik yang bisa menunjang kemampuan perusahaan untuk menjadwalkan rapat untuk koordinasi kerja. *Zoom* memiliki sejumlah fitur yang bisa dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Data penelitian ini juga menunjukkan aplikasi *WhatsApp* banyak digunakan sesudah *Zoom*.

Tabel Pilihan Aplikasi untuk WFH

Pilihan Aplikasi	Jawaban	
	Persentase	Jumlah
<i>Zoom</i>	84,47%	2717
<i>Meet</i>	3,77%	121
<i>Whatsapp</i>	64,05%	2053
<i>Microsoft Teams</i>	9,26%	297
<i>Skype</i>	3,07%	10
Aplikasi kantor pribadi	11,6%	372

Profil responden ini berdasarkan data dari sisi responden dan kondisi pekerjaan. Terkait dengan data dari sisi keluarga responden, data meliputi kelamin, status pernikahan, kepemilikan anak, jenis tempat tinggal, kepemilikan tempat tinggal, jumlah anggota keluarga, pendidikan terakhir.

Tabel profil dari sisi responden diketahui bahwa jumlah pengisi survei daring lebih banyak laki-laki dibandingkan responden perempuan. Sebanyak 68,8% responden merupakan karyawan tetap. Mayoritas dari responden yang mengisi survei mengenai WFH adalah sudah menikah. Jumlah responden tersebut sebanyak 75,8%. Selain itu, dari jumlah yang sudah menikah, mayoritas responden yang sudah memiliki anak sebanyak 87,2%. Berdasarkan jenis tempat tinggal, hampir secara keseluruhan, responden tinggal di rumah tapak. Hanya 3,1% responden yang tinggal di apartemen.

Tabel Profil dari Sisi Responden

	<i>Persentase</i>	<i>Jumlah</i>
Jenis Kelamin		
Perempuan	40,9%	1310
Laki-Laki	59,1%	1895
Status Pernikahan		
Menikah	75,8%	2.428
Belum menikah	22,9%	734
Cerai	1,3%	43
Status Pekerjaan		
Outsourcing	472	16,3
Kontrak	431	14,9
Tetap	1.990	68,8
Kepemilikan Anak		
Tidak ada	12,8%	311
Ada	87,2%	2.118
Jenis Tempat Tinggal		
Rumah Tapak	96,9%	3.106
Apartemen	3,1%	99
Status Kepemilikan		
Sewa	23,3%	675
Milik Pribadi	47,2%	1.366
Milik Orang Tua	29,5%	852
Pendidikan		
Tamat sekolah menengah atas/kejuruan	4,6%	147
Tamat D1 / D2 / D3	11,7%	374
Tamat D4 / S1	78,8%	2.527
Tamat S2	4,8%	153
Tamat S3	0,1%	4

Rata-rata responden sudah memiliki keluarga. Penetapan kebijakan WFH ini tentu saja akan memudahkan bagi karyawan yang sudah berkeluarga untuk bisa mengawasi anak di rumah selama masa pandemi ini. Mereka juga bisa lebih aman dan bisa terlindungi rumah sembari masih bisa melakukan pekerjaan kantor. Dalam masa pandemi ini, anak-anak juga tidak melakukan aktivitas belajar di luar rumah sehingga kebijakan ini dianggap memiliki sisi positif bagi keluarga. Mereka bisa melaksanakan aktivitas bersama dalam rumah. Dengan demikian, satu sama lain bisa saling mengawasi. Mobilisasi dibatasi hanya di rumah, sehingga kesehatan keluarga bisa terjaga dengan penerapan WFH. Sebanyak 47,2% responden tinggal di rumah milik sendiri sedangkan sisanya memilih untuk kontrak rumah. Hal ini juga menunjukkan kemampuan mereka untuk memiliki rumah sendiri. Di sisi lain, bagi para karyawan yang belum memiliki rumah sendiri, bisa jadi disebabkan masih ada responden yang belum berkeluarga

atau menikah. Pertimbangan untuk memilih kontrak rumah adalah efisiensi dalam pembiayaan. Terkait dengan data pendidikan, profil responden mengenyam pendidikan dari sekolah menengah, diploma, sarjana, magister dan doktor. Dominasi pendidikan para responden adalah berpendidikan sarjana, yaitu sebesar 78,8% kemudian diikuti dengan pendidikan di tingkat diploma sebesar 11,7%. Pendidikan ini menunjukkan adanya kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, selain menjadi prasyarat sebagai pegawai sebuah perusahaan.

Berdasarkan aspek profil responden lainnya, misalnya berdasarkan umur, jumlah responden akan bervariasi. Kebanyakan responden yang memiliki kisaran umur 25 tahun sampai 36 tahun merupakan karyawan yang mengisi survei. Sebanyak 2056 responden merupakan karyawan yang aktif dalam bekerja di perusahaan. Sebanyak 1332 responden rata-rata menghabiskan waktu 8 jam per hari untuk WFH.

5.2. Deskripsi Keefektifan WFH vs WFO

Tabel profil dari sisi kondisi pekerjaan diketahui bahwa responden juga memiliki keragaman dalam melakukan WFH. 80,8% responden menjawab bahwa mereka tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan WFH sedangkan sisanya merasakan kesulitan. Terkait dengan alasan responden dalam menjawab kesulitan dalam melakukan WFH sebesar 19,22% sebagai berikut.

Tabel Profil dari Sisi Kondisi Pekerjaan

Kesulitan dalam melakukan WFH		
Tidak	80,8%	1.712
Ya	19,22%	407
Keefektifan dalam WFH		
Working from home	32,9%	1.055
Working from office	67,1%	2150

a. Kondisi Rumah.

Kondisi di rumah sisi sebenarnya membuat orang tua merasa nyaman. Kenyamanan ini disebabkan oleh adanya peluang untuk bisa mengawasi anak dalam belajar dan melakukan kegiatan di rumah. Namun, berdasarkan penelitian ini, responden

menunjukkan adanya ketidakmampuan bekerja dengan baik di rumah karena responden sebagai orang tua tidak mampu melakukan fokus pada pekerjaan. Hal ini tidak bisa dihindari terutama bagi responden perempuan. Mereka tentunya akan memiliki beban untuk mengurus rumah tangga sembari mereka bisa di rumah. Dengan terbaginya fokus ini, mau tidak mau responden akan mengutamakan urusan rumah. Pembelajaran daring ini juga dilaksanakan karena bisa melindungi anak-anak dari bahaya virus Covid-19.

- b. Komunikasi dan koordinasi tidak optimal.
Pandemi Covid ini menyebabkan semua orang harus menjaga jarak antar orang. Perkantoran di Indonesia menerapkan kebijakan untuk meminta karyawan yang bekerja untuk menjaga jarak. Kebijakan lainnya yang penting adalah penerapan WFH. Kondisi ini tentu saja baru sekali dalam kehidupan bekerja para karyawan. Koordinasi yang tadinya bisa dilakukan dengan tatap muka, sekarang dengan adanya pandemi, mereka tidak bisa melakukan koordinasi kerja dengan tatap muka. Teknologi digunakan untuk mereka dalam melakukan koordinasi kerja dan komunikasi antar bagian.
- c. Sistem perbankan hanya dibuka di kantor.
Setiap perbankan sudah mengembangkan sistem aplikasi yang memuat dokumen asli termasuk aplikasi daring yang menyimpan semua arsip penting. Akses untuk informasi hanya bisa dilakukan di kantor sehingga mengkondisikan karyawan ada di kantor untuk mengakses data tersebut. Dengan demikian, sistem lebih mengutamakan intranet daripada internet. Hal ini bertujuan untuk membatasi karyawan untuk akses. Selain itu, data *confidentiality* juga bisa terjamin. Data perbankan memuat informasi penting terkait dengan keamanan nasabah sehingga perlu dilindungi dengan baik. Kondisi ini mau tidak mau memaksa karyawan harus ada di kantor untuk bisa melakukan akses data. Keberadaan sistem ini juga sebenarnya menjadi kontradiktif dengan kebijakan WFH dari pemerintah untuk mengurangi penyebaran Covid-19.

- d. Adanya dokumen asli yang dibutuhkan. Digitalisasi bisnis memengaruhi proses bisnis. Salah satu proses bisnis adalah adanya sistem yang sifatnya tidak membutuhkan tatap muka bahkan dokumen bisa dalam bentuk *soft-copy* sehingga semua disimpan dalam sistem. Namun, di perbankan, masih ada dokumen yang disediakan dalam bentuk *hard-copy*. Dokumen ini ada di kantor yang tidak bisa dibawa keluar dari kantor. Para karyawan yang melakukan akses data harus di kantor untuk melakukan akses data tersebut. Selain itu, ada bagian divisi tertentu yang harus berurusan dengan proses bisnis tertentu dan menggunakan dokumen-dokumen perusahaan untuk penyelesaian tugas. Mereka terpaksa harus di kantor.
- e. Keharusan adanya karyawan di kantor karena proses bisnis tertentu. Kebijakan WFH dianggap tidak bisa didukung sepenuhnya mengingat adanya proses bisnis yang membutuhkan tanda tangan dan persetujuan yang harus dilakukan melalui bertemunya dengan pejabat atau individu yang berwewenang. Kondisi industri perbankan memang menuntut adanya aspek *confidentiality* data karena industri perbankan lekat dengan masalah kepercayaan dari para pemangku kepentingan.
- f. Susah fokus. Kebijakan WFH ini tidak selamanya dianggap positif. Bagi karyawan yang harus bekerja di rumah, mereka secara tidak langsung memikirkan kondisi rumah, bukan hanya terkait dengan urusan anak. Kondisi di rumah yang tidak mendukung membuat karyawan sulit untuk berkonsentrasi. Desain kerja di kantor memang dikembangkan untuk membuat karyawan merasa nyaman untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Desain di rumah tidak selalu bisa mendukung kondisi orang untuk bekerja di rumah. Selain itu, individu merasa adanya orang-orang rumah yang bisa mengurangi konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.
- g. Jaringan internet tidak mendukung. Jaringan internet juga menjadi faktor dalam melaksanakan kebijakan WFH. Tidak semua rumah karyawan didukung oleh

keberadaan jaringan internet. Jaringan internet yang bagus mendukung proses WFH karena mereka harus berkomunikasi dengan menggunakan daring. Jaringan internet yang tidak bagus bisa mengganggu kejernihan informasi yang diterima, termasuk penggunaan video. Jaringan internet yang tidak bagus bisa menyebabkan adanya gangguan dalam memahami informasi yang disampaikan oleh peserta dalam *video conference* dengan pihak lain. Kondisi ini juga terkadang membuat frustrasi atau jengkel dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pada kondisi tertentu, jaringan internet tidak baik ini juga membuat karyawan merasa kehabisan waktu untuk berdiskusi. Dengan demikian, pembuatan keputusan tidak bisa cepat dilakukan, sehingga terjadi penundaan pekerjaan.

h. Kuota.

Kuota internet juga menjadi kendala. Kuota internet yang dibutuhkan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan di rumah menyebabkan karyawan harus mengeluarkan dana tambahan untuk itu. Perusahaan dianggap belum mendukung sepenuhnya mengenai dukungan pendanaan kuota. Untuk sejumlah karyawan tertentu, kondisi ini tentu saja memberatkan keuangan karyawan karena harus mengalokasikan keuangan untuk pembelian kuota internet.

i. Pekerja lapangan.

Setiap karyawan memiliki deskripsi kerja yang berbeda. Deskripsi kerja mengandung kejelasan terkait informasi tertulis mengenai karakteristik sebuah posisi atau pekerjaan termasuk tugas, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan lainnya yang sudah disusun dan ditetapkan secara jelas serta harus dikerjakan oleh karyawan pada sebuah organisasi. Sejumlah karyawan memiliki deskripsi kerja sebagai *relationship manager* dan juga di bagian kredit konsumen. Tugas utama mereka adalah berinteraksi dengan konsumen. Perusahaan perbankan perlu meningkatkan efektivitas interaksi mereka dengan konsumen sebagai nasabah. Bank akan menanyakan sebuah pertanyaan dalam setiap tagihan elektronik, dan bulan selanjutnya, pertanyaannya akan

tergantung kepada jawaban bulan yang lalu. Percakapan dengan konsumen harus dilakukan rutin. Interaksi yang efektif dengan nasabah akan memberikan pengetahuan yang lebih baik tentang kebutuhan nasabah. Dengan demikian, mereka harus turun lapangan bertemu dengan nasabah.

- j. Tidak ada petugas *back-up*.
Karyawan terkendala dengan adanya tidak ada karyawan lain yang mendukung bila karyawan bekerja mengikuti sistem WFH. Hal ini tentu saja memaksa karyawan untuk bekerja di kantor karena tidak ada pengganti. Dia harus memutuskan untuk menyelesaikan dengan baik. Kendala keterbatasan ini menyebabkan karyawan harus bekerja di kantor untuk menyelesaikan pekerjaan.
- k. Volume pekerjaan yang banyak.
Volume pekerjaan yang banyak juga menjadikan karyawan tidak bisa optimal untuk bekerja di rumah. Jumlah pekerjaan yang banyak ini tentu membutuhkan koordinasi dengan pihak lain untuk bisa diselesaikan satu per satu. Hal ini membutuhkan komunikasi dan kesepakatan dengan divisi lain agar bisa menghasilkan keputusan kerja dengan cepat. Selain itu, volume pekerjaan yang banyak juga membutuhkan adanya arahan yang lebih jelas dari pihak pimpinan untuk memberikan petunjuk agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cepat dan benar.
- l. Bekerja di rumah seperti liburan.
Kondisi ini terkait dengan adanya persepsi psikologis bekerja di rumah serasa liburan. Hal ini dirasakan oleh para individu bahwa karyawan bekerja di rumah misalnya cuti atau tidak memiliki tanggungan pekerjaan. Dengan demikian, hal ini akan memengaruhi ritme pekerjaan. Contoh sederhana saja, ketika karyawan.
- m. Belum terbiasa WFH.
Dinamika kerja selama WFH menciptakan kebiasaan baru bagi karyawan. Mereka mengalami adanya pola kerja yang baru yang belum pernah dilakukan selama ini. Sejumlah karyawan yang sudah memiliki pengalaman dalam menggunakan teknologi untuk *video conference* dalam berkomunikasi dengan kantor lain di luar kota. Namun demikian, kondisi pandemi telah

menciptakan situasi kerja yang baru. Para karyawan tidak bisa berinteraksi secara lebih mudah dibandingkan dengan masa di luar pandemi. Kondisi untuk tatap muka menggunakan daring akhirnya dilakukan setiap saat untuk berkomunikasi antar bagian tidak hanya dalam satu kantor namun beda kantor bahkan luar kota juga. Keadaan baru ini menciptakan ritme kerja baru yang harus diadaptasi dengan cepat agar bisa mencapai target pekerjaan yang sudah ditetapkan meskipun adanya pandemi ini.

Hasil penelitian bahwa 32,9% responden menyatakan WFO lebih efektif untuk menghasilkan kinerja. Data responden menunjukkan sejumlah informasi terkait keefektifan WFO.

- a. Akses sistem mendukung. Setiap perbankan memiliki sistem aplikasi yang memuat dokumen asli termasuk aplikasi daring yang menyimpan semua arsip penting. Akses untuk informasi hanya bisa dilakukan di kantor sehingga mengkondisikan karyawan ada di kantor untuk mengakses data tersebut. Dengan demikian, sistem lebih mengutamakan intranet daripada internet. Sistem ini juga menjamin adanya data *confidentiality*. Data perbankan memuat informasi penting terkait dengan keamanan nasabah sehingga perlu dilindungi dengan baik. Keberadaan sistem menjadi lebih efektif bisa diakses oleh karyawan di kantor.
- b. Jaringan internet mendukung. Jaringan internet mendukung pelaksanaan kebijakan WFO. Jaringan internet yang baik mampu mendukung pelaksanaan WFO karena mereka harus berkomunikasi dengan menggunakan daring. Jaringan internet yang bagus mampu menciptakan kualitas informasi yang diterima, termasuk penggunaan video. Jaringan internet yang bagus bisa menciptakan transmisi informasi kepada semua peserta dalam *video conference* dengan pihak lain. Kondisi ini bisa mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, pembuatan keputusan bisa cepat dilakukan, sehingga tidak terjadi penundaan pekerjaan.
- c. Mudah berkoordinasi. Pandemi Covid ini menyebabkan semua orang harus menjaga jarak antar orang. Perkantoran di Indonesia menerapkan kebijakan untuk meminta karyawan yang bekerja

untuk menjaga jarak. Kebijakan lainnya yang penting adalah penerapan WFO dengan prosedur kesehatan tertentu. Kebijakan WFO dengan prosedur mendukung kemudahan untuk melakukan koordinasi yang bisa dilakukan dengan tatap muka. Mereka bisa melakukan komunikasi yang baik antar bagian, sehingga bisa menjelaskan dan melakukan klarifikasi baik pekerjaan yang harus diputuskan segera.

- d. Ada interaksi dengan karyawan lain. Responden dalam penelitian ini merupakan responden dengan latar belakang budaya komunal. Artinya, mereka menguatkan adanya kebersamaan dengan orang lain. Keberadaan orang lain bisa menjadi motivasi dalam bekerja karena ada kedekatan emosi. Mereka merasa bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan sembari bisa berkomunikasi meskipun menggunakan masker. Keberadaan mereka dapat menjadi teman untuk berbagi cerita. Interaksi ini juga memudahkan mereka untuk mendiskusikan pekerjaan dengan lebih baik.
- e. Sistem kerja mendukung. Kebijakan WFO dianggap positif. Bagi karyawan yang harus bekerja di kantor selama masa pandemi, mereka tidak memikirkan kondisi rumah dan tidak disibukkan dengan kegiatan untuk mengurus anak. Kondisi di kantor lebih mendukung sehingga karyawan bisa lebih untuk berkonsentrasi. Desain kerja di kantor memang dikembangkan untuk membuat karyawan merasa nyaman untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, individu bisa memiliki konsentrasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 34,01% mendukung pelaksanaan kebijakan WFH. Hal ini disebabkan oleh sejumlah pertimbangan.

- a. Fleksibilitas kerja. Karyawan setiap harinya di depan laptop, sehingga memiliki meja dan kursi khusus sebagai tempat kerjanya. Ada kalanya karyawan merasa bosan dan membutuhkan suasana baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan WFH, karyawan sebenarnya bisa bekerja di mana saja dari rumah. Karyawan sendirilah yang dapat mengukur tingkat kenyamanan dalam

bekerja. Namun yang terpenting, karyawan dapat bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang akan diselesaikan pada hari itu. Karyawan juga memiliki fleksibilitas terkait dengan waktu.

- b. Keselamatan kerja. Virus Corona ini telah memaksa karyawan untuk mengurangi interaksi dengan karyawan lain. Tujuannya adalah mencegah penularan virus semakin luas. Apabila virus mengenai satu karyawan, maka hal ini akan mudah untuk menular pada karyawan dengan cepat. Risiko terburuk adalah kinerja perusahaan menjadi terganggu. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengurangi risiko terburuk, adalah menerapkan WFH.
- c. Menghemat waktu dan biaya transportasi. Karyawan tidak perlu mengeluarkan uang untuk membayar biaya transportasi, biaya bensin dan tol sehingga karyawan bisa menghemat waktu di perjalanan. Karyawan juga menghindari kemacetan di jalan menuju kantor sekaligus bisa melakukan minimalisasi tekanan kerja.
- d. Work-life balance. Adanya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan terkadang memaksa karyawan tidak memiliki keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi atau keluarga. Kebijakan WFH ini memudahkan seseorang untuk membagi perannya. Karyawan lebih banyak memiliki waktu luang untuk kepentingan pribadi atau keluarga. Dengan demikian, hal ini bisa mengurangi ketegangan dalam bekerja.

5.3. Analisis Cross Tab

Penelitian ini menggunakan SPSS sebagai *software* statistik yang menyediakan fasilitas tersebut dalam analisis *crosstab*. *Crosstab* atau *Cross tabulation* adalah metode analisis dengan menampilkan data dengan dua variabel yang tidak sama ke dalam satu matriks. Penelitian *crosstab* (tabulasi silang) menampilkan data dalam bentuk tabulasi yang berupa baris dan kolom (Hair *et al.*, 2013). Analisis melalui *crosstab* menunjukkan adanya dua variabel atau lebih yang memiliki hubungan secara deskriptif. Skala pengukuran data untuk penyajian *crosstab* pada umumnya berskala nominal. Metode *crosstab* digunakan untuk tujuan menganalisis hubungan antara dua variabel

dalam satu tabel. Variabel yang dianalisis dengan metode ini adalah variabel kualitatif dengan skala nominal. Selain itu, analisis ini juga merupakan cara mudah untuk menganalisis asosiasi dalam sejumlah data dalam persentase.

Hubungan Antara Wilayah dan Penggunaan Aplikasi Komunikasi Online

Dalam penelitian ini, analisis dimulai dengan hubungan antara wilayah dan pemilihan aplikasi komunikasi video daring. Penggunaan aplikasi *Zoom* banyak digunakan di kota besar di Indonesia. Hal ini sejalan dengan kebijakan WFH yang banyak menggunakan aplikasi *Zoom* sebagai *online meeting*. Responden bisa melakukan akses melalui www.zoom.us, yang dapat dipasang di smartphone, desktop dan laptop. Penggunaan *Zoom* meningkat, hingga naik 20-30 persen secara mendunia, termasuk di Indonesia (Smartcityindo, 2020). *Zoom* yang digunakan untuk meeting dapat diakses melalui website merupakan *Zoom Meeting* sedangkan *Zoom* yang digunakan oleh korporasi umumnya menggunakan *Zoom Room*. Adanya kebijakan WFH, paket yang cenderung dibeli adalah *Zoom Meeting*. Pada Tabel antara Wilayah dan Penggunaan *Zoom*, diketahui bahwa Jakarta memiliki tingkat penggunaan *Zoom* tertinggi yaitu ada 1038 responden dan diikuti dengan responden yang berasal dari Sumatera Utara, Jawa Timur, Jawa Barat, dan Sulawesi Selatan.

Tabel Antara Wilayah dan Penggunaan Zoom

No	Wilayah	Jumlah Pengguna Zoom
	DKI Jakarta	1.038
	Sumatera Utara	458
	Jawa Timur	268
	Jawa Barat	151
	Sulawesi Selatan	141

Tabel Antara Wilayah dan Penggunaan G-Meet

No	Wilayah	Jumlah Pengguna G-Meet
	DKI Jakarta	85
	Sumatera Utara	13
	Jawa Timur	6

Tabel Antara Wilayah dan Penggunaan *Whatsapp*

No	Wilayah	Jumlah Pengguna <i>Whatsapp</i>
	DKI Jakarta	781
	Sumatera Utara	344
	Jawa Timur	199
	Jawa Barat	97
	Bali	97
	Sulawesi Selatan	94

Tabel Antara Wilayah dan Penggunaan *Microsoft Team*

No	Wilayah	Jumlah Pengguna <i>Microsoft Team</i>
	DKI Jakarta	235
	Jawa Barat	15
	Sumatera Selatan	14

Hasil ini sejalan dengan kondisi kota yang memiliki tingkat penderita Covid-19. Pada 1 November 2020, Indonesia memiliki 412.784 kasus infeksi virus corona, tertinggi di Asia Tenggara. Di sisi lain, angka kematian karena COVID-19 sudah mencapai 13.943 orang. Selain itu, 341.942 pasien dinyatakan sembuh. Dalam sepekan terakhir pada November 2020, rata-rata kasus harian tercatat sebanyak 3.296, lebih rendah dibandingkan pekan sebelumnya. Provinsi DKI Jakarta masih menjadi kota sebagai penyumbang angka kasus tertinggi (Dzulfaroh & Nugroho, 2020). Hal ini kemudian disusul oleh Provinsi Jawa Timur, Jawa Barat, dan Jawa Tengah. Berdasarkan data dari Satgas Penanganan Covid-19, angka kematian akibat virus corona yaitu 1) Jawa Timur: 3.776; 2) DKI Jakarta: 2.270; 3) Jawa Tengah: 1.756; 4) Jawa Barat: 721; 5) Sumatera Utara: 536.

Hubungan Antara Wilayah Survei dan Instruksi WFH

Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan kerja dari rumah WFH sebagai cara untuk menjalankan aturan *new normal* di tengah situasi pandemi COVID-19. Aturan normal baru diluncurkan melalui Keputusan Menteri Kesehatan No. HK.01.07/MENKES/328/2020 mengenai Panduan Pencegahan dan Pengendalian COVID-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi. Menteri Kesehatan Terawan Agus menjelaskan bahkan peraturan ini dirumuskan dengan mempertimbangkan kondisi

pandemi. Aktivitas perekonomian dan bisnis diharapkan tetap berjalan sembari menguatkan langkah pencegahan. Para karyawan sebagai pekerja memiliki kontribusi besar untuk memberhentikan mata rantai penularan karena besarnya jumlah para pekerja dan interaksi masyarakat dalam aktivitas bekerja. Tempat kerja di kantor sebagai tempat interaksi dan berkumpulnya banyak orang sehingga bisa menjadi faktor risiko yang perlu diantisipasi terkait penularan lebih lanjut. Di samping itu, kebijakan WFH ini didukung dengan keberadaan Peraturan Pemerintah No. 21/2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mempercepat penanganan masalah COVID-19. Tabel antara Wilayah dan Instruksi WFH menunjukkan bahwa kota DKI Jakarta, Sumatera Utara, Jawa Timur, Jawa Barat, Sulawesi Selatan dan Bali menerapkan WFH. Hal ini mengingat adanya sejumlah karyawan yang bekerja di kantor. Wilayah tersebut dinyatakan sebagai daerah dengan tingkat pasien tinggi di samping adanya kondisi sebagai wilayah pusat bisnis. Perkantoran banyak di wilayah ini untuk menjalankan kegiatan bisnis dan perekonomian.

Tabel Antara Wilayah dan Instruksi WFH

<i>No</i>	<i>Wilayah</i>	<i>Jumlah Responden</i>
1	DKI Jakarta	1.133
2	Sumatera Utara	600
3	Jawa Timur	308
4	Jawa Barat	162
5	Sulawesi Selatan	165
6	Bali	114

Masing-masing daerah melalui Pemerintah Daerah berusaha untuk menerapkan pencegahan penularan COVID-19 selama PSBB terkait kebijakan manajemen dalam pencegahan dan penularan Covid-19 di tempat kerja dengan mengikuti aturan sebagai berikut (Oktavira, 2020).

- a. Pihak manajemen agar senantiasa memantau dan memperbarui perkembangan informasi tentang COVID-19 di wilayahnya. Secara berkala dapat diakses di <https://infeksiemerging.kemkes.go.id>. dan kebijakan Pemerintah Daerah setempat.
- b. Pembentukan Tim Penanganan COVID-19 di tempat kerja yang terdiri atas Pimpinan, bagian kepegawaian, bagian K3 dan

- petugas Kesehatan yang diperkuat dengan Surat Keputusan dari Pimpinan Tempat Kerja.
- c. Pimpinan atau pemberi kerja memberikan kebijakan dan prosedur untuk pekerja melaporkan setiap ada kasus dicurigai COVID-19 (gejala demam atau batuk/pilek/nyeri tenggorokan/sesak nafas) untuk dilakukan pemantauan oleh petugas kesehatan.
 - d. Tidak memperlakukan kasus positif sebagai suatu stigma.
 - e. Pengaturan bekerja dari rumah (*work from home*). Menentukan pekerja esensial yang perlu tetap bekerja atau datang ke tempat kerja dan pekerja yang dapat melakukan pekerjaan dari rumah.

Hubungan Antara Kesulitan WFH, Jenis Kelamin, Status Pernikahan dan Memiliki Anak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pria yang menyatakan tidak ada masalah dengan WFH sebanyak 1103 orang sedangkan wanita yang menyatakan tidak ada masalah dengan WFH sebanyak 609 orang. Komposisi pria lebih besar untuk menyatakan tidak ada kesulitan dalam melaksanakan WFH. Haar dan O'Driscoll (2005) berpendapat bahwa wanita memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola keluarganya meskipun mereka diberi kesempatan kerja daripada pria. Hal ini terkait dengan kondisi yang menunjukkan bahwa pria tidak menemukan kesulitan dalam WFH. Pekerjaan rumah tangga bisa dikelola oleh keluarga. Wanita meskipun mereka memiliki kesempatan untuk bekerja, mereka memiliki keterlibatan emosi untuk menyelesaikan pekerjaan rumah tangga termasuk dalam mengasuh anaknya. Berada di rumah menjadikan wanita memiliki perhatian lebih pada aktivitas rumah tangga termasuk kegiatan anak-anak (Huffman *et al.*, 2003).

Pria memiliki aspek rasionalitas lebih besar daripada wanita. Mereka akan mudah melakukan koordinasi kerja meskipun dilakukan di rumah. Menurut penelitian Allen *et al.* (2000), pekerja wanita memiliki tekanan yang lebih besar karena sejumlah tanggung jawab yang lebih besar daripada pria. Tanggung jawab yang dimiliki berupa peran sebagai istri, ibu rumah tangga, dan pekerja aktif. Peran yang dimiliki beragam sehingga dalam alokasi waktu dan tenaga harus difokuskan pada masing-masing peran. Dengan demikian kondisi

psikologis perempuan menjadi sulit dicapai. Dengan demikian kondisi perempuan menjadi sulit dicapai. Berdasarkan teori peran gender (Grandey *et al.*, 2005), perempuan memandang keluarga sebagai bagian dari identitas sosial kehidupan. Oleh karena itu, segala sesuatu yang berhubungan dengan keluarga, perempuan akan memberikan perhatian penuh. Perempuan akan membentuk sikap negatif pada pekerjaan, apabila pekerjaan memberikan implikasi pada keluarga yang tidak baik.

Tabel antara Kesulitan WFH, Jenis Kelamin, Status Pernikahan dan Memiliki Anak

	<i>Kategori</i>	<i>Pria</i>	<i>Wanita</i>	<i>Status Pernikahan</i>	<i>Ada Anak</i>	<i>Tidak Ada Anak</i>
Kesulitan WFH	Ya	259	148	407	407	0
	Tidak	1103	609	1712	1711	1

Penelitian ini menunjukkan data bahwa sebanyak 1711 responden tidak memiliki masalah dalam kepemilikan anak terkait dengan kebijakan WFH. Liu dan Lam (2014) berpendapat bahwa profesionalisme merupakan aspek penting yang dipertahankan oleh seseorang yang bekerja agar bisa memenuhi target kerja yang sudah ditentukan. Dalam hal ini, nampaknya para responden yang memiliki anak tidak memiliki permasalahan dalam menjalankan kebijakan WFH di rumah. Pada hakekatnya hubungan antara kedua definisi sangat tinggi. Ketika bekerja, individu akan memainkan peran dan melaksanakan segala tanggung jawab yang melekat pada dirinya, namun pada saat yang bersamaan, individu juga mempunyai peran yang berbeda dari keluarga. Apabila peran ini berjalan bersamaan dan individu mendapat suatu tekanan yang merupakan aspek di luar individu, akan terjadi konflik yang tidak bisa dihindari. Tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi saling tumpang tindih, artinya individu tidak mampu memiliki prioritas atas salah satunya. Penelitian ini memfokuskan pada konflik pekerjaan-keluarga yaitu konflik yang terjadi berkaitan dengan pekerjaan atau masalah di tempat kerja yang memberi implikasi pada kehidupan keluarga. Ketika individu tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan membawa implikasi pada keluarga. Ketika individu memiliki ketidakmampuan menyelesaikan dalam keluarga, akan kembali berimbas pada pekerjaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa status pernikahan memiliki kaitan dengan kebijakan WFH. Sebanyak 1.712 orang sebagai responden menyatakan tidak ada hubungan antara status pernikahan dan WFH. Hanya 407 orang yang menyatakan bahwa ada hubungan antara WFH dan status pernikahan. Kebijakan WFH merupakan kebijakan perusahaan yang sebenarnya merupakan turunan dari kebijakan pemerintah yang harus dijalankan. Kebijakan WFH ini merupakan bagian dari pekerjaan para responden. Kebijakan WFH juga memengaruhi hubungan keluarga dan kerja. Hal ini juga didukung oleh kondisi dengan mulai meningkatnya jumlah pekerja yang memiliki latar belakang keluarga. Latar belakang keluarga juga mewarnai kehidupan para pekerja yang sehari-hari. Begitu pula sebaliknya, kondisi pekerjaan juga mempengaruhi hubungan individu yang bekerja dengan keluarga. Aktivitas pekerjaan juga menuntut individu untuk memberikan waktu dan tenaga cukup banyak agar bisa bekerja dengan baik. Individu dengan kemampuan bisa membagi waktu dengan baik akan mudah menyelesaikan pekerjaan dan menjalankan tugas dalam keluarga.

Namun nampaknya, kebijakan WFH tidak memiliki pengaruh yang besar pada responden yang memiliki status pernikahan. Di satu sisi, kebijakan WFH sebagai bagian faktor pekerjaan ini bisa menekan kondisi psikologis individu yang bekerja dan pada waktu yang bersamaan juga mempengaruhi cara pengelolaan hubungan dengan keluarga. Apabila individu tidak bisa menangani tekanan ini, maka akan mengakibatkan konflik yang berkepanjangan. Konflik ini tentu saja juga memengaruhi kembali kondisi emosi individu. Kondisi emosi ini bisa berkaitan dengan kebahagiaan dan kepuasan hidup pekerja. Kebahagiaan dan kepuasan hidup pekerja bisa berkaitan dengan kondisi hidup pribadi pekerja dan bahkan kehidupan pernikahan. Konflik kepentingan pekerjaan dan keluarga juga mempengaruhi kinerja individu. Konflik yang berkepanjangan menyebabkan individu tidak bisa memfokuskan diri untuk mencurahkan pikiran dan sumber daya yang ada (Kossek & Ozeki 1998).

Hubungan antara Kesulitan WFH dengan, Jenis Tempat Tinggal, dan Kepemilikan Tempat Tinggal

Tabel berikut menjelaskan tentang hubungan antara kebijakan WFH dan jenis tempat tinggal dan kepemilikan tempat tinggal. Data menunjukkan bahwa sebanyak 1.679 responden yang tinggal di rumah tapak menyatakan bahwa mereka tidak menemui kesulitan WFH. Hanya 14 orang yang tinggal di apartemen mengatakan ada kesulitan WFH. Berkaitan dengan hal itu, ada 1.322 responden yang memiliki tempat tinggal sendiri tidak memiliki masalah dengan kebijakan WFH. Hanya 390 orang yang tinggal di rumah kontrak tidak memiliki masalah dengan kebijakan WFH. Kemudahan dalam melaksanakan kebijakan WFH di rumah tapak dan juga rumah milik sendiri bisa disebabkan oleh beberapa faktor. *Pertama*, kondisi di rumah mungkin dianggap lebih nyaman. Kemungkinan adanya ruangan yang lebih luas dan nyaman, sehingga mereka bisa mengerjakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Kedua*, selain itu, jaringan internet di rumah tapak dianggap lebih stabil secara kualitasnya. Jaringan internet dianggap lebih stabil sehingga memudahkan untuk berkomunikasi. Jaringan internet di apartemen mungkin terkendala, sehingga menyulitkan mereka untuk menerapkan kebijakan WFH. *Ketiga*, suasana di apartemen dirasa lebih sempit sehingga kurang leluasa dalam menerapkan kebijakan WFH.

Namun, data penelitian juga menunjukkan bahwa 296 orang yang tinggal di rumah sendiri mengatakan bahwa ada kesulitan dalam menerapkan WFH. Hal ini mungkin disebabkan oleh suasana rumah dan berbagai aspek yang sifatnya manajerial. Misalnya data yang akan diakses hanya ada di kantor. Dengan demikian, responden akan merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan karena mereka harus ke kantor untuk mengakses data.

Tabel Kesulitan WFH dengan Jenis Tempat Tinggal, dan Kepemilikan Tempat Tinggal

	Kategori	Rumah Tapak	Apartemen	Kepemilikan Tempat Tinggal Sendiri	Kepemilikan Tempat Tinggal Kontrak/Kost
Kesulitan WFH	Ya	393	14	296	111
	Tidak	1.679	33	1322	390

Hubungan antara Kesulitan WFH dan Jumlah Anggota Keluarga yang Tinggal Serumah

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa jumlah anggota keluarga tidak terpengaruh oleh kebijakan WFH. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para responden bisa bekerja di rumah berapapun jumlah anggota keluarga yang ada selama ada penerapan WFH ini. Jumlah anggota keluarga memiliki variasi. Jumlah anggota keluarga sebanyak 12 anggota, ada tiga responden; dua anggota, ada 182 orang; tiga anggota, ada 476 orang; lima anggota, ada 412 orang; enam anggota, ada 187 orang, dan tujuh anggota, ada 78 orang.

Hal ini disebabkan oleh beberapa hal. *Pertama*, para responden yang menjadi karyawan ketika bekerja di rumah memiliki sikap profesionalisme. Sikap profesionalisme ini menunjukkan bahwa mereka bekerja seperti layaknya di kantor, sehingga berapa pun jumlah anggota keluarga yang dimiliki tidak mengganggu aktivitas responden dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Kedua*, hal ini terkait dengan pembagian tugas kerja dalam rumah. Masing-masing anggota memiliki pemahaman dengan baik untuk saling mendukung anggota lainnya untuk bisa bekerja dengan baik. Para anggota keluarga akan membatasi diri untuk tidak ikut campur atau mengganggu aktivitas anggota lain yang bekerja. *Ketiga*, tuntutan pekerjaan dalam hal ini pencapaian kinerja memaksa para responden untuk lebih fokus pada pekerjaannya.

Hubungan antara Kesulitan WFH dan Pendidikan

Tabel antara Kesulitan WFH dan Pendidikan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki hubungan dengan kesulitan WFH. Bagi karyawan yang memiliki pendidikan S1, ada 1.358 orang yang menyatakan bahwa tidak ada kesulitan dengan menerapkan WFH. Begitu juga, dengan 91 orang yang berpendidikan S2 tidak mengalami kesulitan dalam menggunakan WFH. Hal ini juga menarik bahwa bagi responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas, ada 96 orang yang menyatakan tidak ada masalah dengan penerapan kebijakan WFH.

Tabel Kesulitan WFH dan Pendidikan

		<i>Tamat Sekolah Menengah Atas/Kejuruan</i>	<i>Tamat D1/D2/D3</i>	<i>Tamat D4/S1</i>	<i>Tamat S2</i>	<i>Tamat S3</i>
Kesulitan	0	5	49	327	25	1
WFH	Tidak	96	166	1358	91	1

Secara umum data ini menjelaskan bahwa pada tingkatan tertentu pendidikan menunjukkan pengetahuan seseorang untuk memahami sesuatu dengan baik. Dengan banyaknya responden pada tingkat pendidikan S1, nampaknya tidak masalah dalam menerapkan kebijakan WFH. Hal ini bisa dikaitkan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Mereka memiliki informasi terkait dengan penerapan WFH termasuk bagaimana menggunakan teknologi yang ada untuk membantu dalam penyelesaian pekerjaan di kantor yang dikerjakan di rumah.

Referensi

- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work to family conflict: A review and agenda for research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 278-308.
- Dzulfaroh, A.N. & Nugroho, R.S. (November, 2020). Update corona: 5 Daerah dengan angka kematian dan kesembuhan tertinggi di Indonesia.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., & Crouter, A.C. (2005). A longitudinal and multisource test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 305-323.
- Haar, J. M & O'Driscoll, M. P. (2005). Exploring gender differences in employee attitudes towards work-family practices and use of work-family practices. *Equal Opportunities, International*, Vol. 24, Iss. 3/4, 86-98.
- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T., Ringle, C., & Sartetd, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS). Thousand Oaks: SAGE.

- Huffman, A.H., Payne, S.C., & Castro, C.A. (2003). Time demands, work-family conflict and turnover: Does gender matter?". *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference*, Orlando.
- Kossek, E.E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 139-149.
- Liu, Y. & Lam, L.W. (2014). Examining professionals' identification in the workplace: The roles of organizational prestige, work-unit prestige, and professional status. *Asia Pacific Journal Management*, 31: 789–810.
- Oktavira, B.A. (Juni, 2020). Ketentuan Pelaksanaan Work From Home di Tengah Wabah COVID-19. <https://www.kompas.com/tren/read/2020/11/02/080000865/update-corona--5-daerah-dengan-angka-kematian-dan-kesembuhan-tertinggi-di?page=all>. Diakses 4 Desember 2020.
- Rofikoh, R., Mayasari, I., Wulandari, P., & Haryanto, H.C. (2021). The impact of covid 19 on professional workers : The study of bankers' professional life. Penelitian didanai oleh Hibah Dikti.
- Smartcityindo. (2006). Zoom semakin banyak digunakan di Indonesia. <http://www.smartcityindo.com/2020/03/zoom-semakin-banyak-digunakan-di.html>. Diakses 4 Desember 2020.

6: SIMPULAN

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan yang besar bagi pelaksanaan organisasi. Perubahan kondisi ekonomi yang berdampak pada berkurangnya kemampuan organisasi dalam meningkatkan kebutuhan akan tenaga kerja, serta perubahan sistematika dalam bekerja yang disebabkan oleh pembatasan kegiatan sosial telah mendorong organisasi beradaptasi secara cepat. Dalam merespon dampak dari pandemi COVID-19, berbagai organisasi berupaya untuk menjaga keberlanjutannya melalui beragam inisiatif di antaranya adalah pengurangan biaya kerja melalui pengurangan atau peniadaan kegiatan rekrutmen, merumahkan karyawan, pengurangan jenis pekerjaan, dan pembayaran gaji yang disesuaikan dengan perubahan situasi. Namun, hal yang menjadi bagian terbesar yang harus ditanggapi oleh organisasi adalah pergeseran yang terjadi secara tiba-tiba yang membawa pelaksanaan kerja ke rumah atau *working from home* (WFH).

Banyak pendapat ahli dan laporan penelitian yang menunjukkan bahwa kemungkinan terbesar yang akan terjadi selanjutnya adalah organisasi tidak akan berjalan seperti sedia kala atau kembali pada kondisi sebelumnya, setelah pandemi berakhir. Kondisi pandemi telah membagi pekerjaan menjadi pekerjaan yang dapat dilakukan dari rumah dan pekerjaan yang tidak dapat dilakukan dari rumah atau hanya dapat dilaksanakan di tempat kerja pada umumnya. Jika melihat data dari sektor kerja di Amerika, hanya sekitar 25% pekerja yang pekerjaannya dapat dilakukan dari rumah. Sektor ini terdiri dari pekerjaan di bidang teknologi, komputer, manajemen, administratif, keuangan, dan rekayasa. Di sisi lain, 75% terdiri dari bidang pekerjaan yang terkait dengan kesehatan, manufaktur, ritel, dan jasa makanan,

sangat sulit untuk melakukan pekerjaannya dari rumah. Hal ini salah satu yang menggambarkan kebijakan WFH dapat menjadi solusi namun belum dapat diterapkan pada seluruh sektor.

Konsep 'new normal' pada lingkungan kerja menjadi upaya organisasi untuk dapat mengembalikan kondisi pelaksanaan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan ke dalam strategi yang dapat berdampingan dengan upaya menekan penyebaran virus COVID-19. Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Nomor: M/7/AS.02.02/V/2020, tentang Rencana Keberlangsungan Usaha Dalam Menghadapi Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) dan Protokol Pencegahan Penularan COVID-19 di perusahaan memberikan arahan bagi organisasi dalam hal perlindungan tenaga kerja dan keberlangsungan usaha agar dapat mengantisipasi dampak yang ditimbulkan oleh Pandemi. Kebijakan lain yang dikeluarkan berdasarkan Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Nomor: M/8/HK.04/V/2020 tentang Perlindungan Pekerja/Buruh Dalam Program Jaminan Kecelakaan Kerja Pada Kasus Penyakit Akibat Kerja Karena Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), juga memastikan organisasi atau pun perusahaan dapat kembali meningkatkan produktivitasnya agar dapat berkontribusi dalam keberlanjutan kegiatan ekonomi di tengah kondisi pandemi, dengan memasukkan kondisi penyakit yang disebabkan oleh COVID-19 ke dalam skema Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK).

Berbagai upaya yang didorong baik melalui kebijakan WFH maupun dalam kebijakan "new normal" ditujukan agar organisasi dapat mengupayakan untuk menyusun strategi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kebijakan untuk mendorong organisasi hidup berdampingan dengan COVID-19 ditujukan untuk memastikan keberlanjutan ekonomi berjalan dan menjadi penggerak yang dapat memberikan kontribusi dalam mengatasi dampak dari pandemi. Sesuai dengan arahan dari Kementerian Ketenagakerjaan, organisasi atau perusahaan didorong untuk mempersiapkan suatu Rencana Bisnis Berkelanjutan yang didasarkan pada keamanan dan kesehatan dalam bekerja atau seperti yang tertuang dalam Panduan K3. Dengan upaya ini, skema "new normal" dapat dijalankan untuk meningkatkan kembali produktivitas kerja namun tidak mengabaikan upaya pencegahan penyebaran virus.

Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah kegiatan untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan kerja. Upaya yang dilakukan melalui pencegahan kerja dan penyakit akibat kerja bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perlindungan kerja yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi. Kegiatan penerapan K3 diupayakan melibatkan seluruh unsur manajemen di organisasi agar dapat menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendorong produktivitas organisasi.

Sistem K3 mendapatkan tantangan yang besar dalam penerapannya pada masa pandemi Covid-19. Perubahan tata pelaksanaan kerja yang baru, termasuk strategi pengendalian penyakit di tempat kerja, dan penerapan budaya 3M (memakai masker, mencuci tangan, dan menjaga jarak). Adaptasi kebiasaan baru di tempat kerja memungkinkan pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan dari jarak jauh atau melalui WFH, diselenggarakan dengan aman dan melindungi hak keselamatan dan kesehatan para pekerja. Lingkungan kerja yang menjamin keselamatan dan kesehatan kerja pada masa pandemi COVID-19 akan mendorong produktivitas dan aktivitas ekonomi berjalan dengan cepat dan memberikan dampak ekonomi misalnya:

- a. Terbukanya kembali lapangan pekerjaan.
- b. Diserapnya kembali tenaga kerja produktif.
- c. Meningkatnya kembali pendapatan masyarakat.
- d. Meningkatnya kembali daya beli konsumen.
- e. Meningkatnya investasi seiring peningkatan produksi.

Perbaikan kondisi perekonomian negara, yang didorong oleh upaya menormalkan pelaksanaan kerja pada organisasi diharapkan juga dapat mengatasi berbagai masalah sosial kemasyarakatan yang utamanya disebabkan oleh kondisi perekonomian yang menurun pada masa pandemi COVID-19. Skema penerapan adaptasi kebiasaan baru atau “new normal” yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah bagian yang saling mendukung terhadap kebijakan WFH. Kebijakan penerapan adaptasi baru memberikan ruang untuk memastikan pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk dikerjakan dari rumah dapat tetap dilaksanakan di tempat kerja namun tetap memastikan keamanan dan kesehatan dan tidak menjadi pusat

penyebaran virus COVID-19 yang disebut sebagai kluster perkantoran atau tempat kerja. International Labour Organization pada tahun 2020 menyusun suatu panduan dalam pencegahan dan mitigasi Covid-19 yang dapat diterapkan oleh organisasi:

- a. Menjaga jarak. Hal ini dilakukan dengan menjaga jarak ketika terjadi interaksi antara sesama pekerja, antara pekerja dengan konsumen, dan antara pekerja dengan pihak lain dalam aktivitas kerja. Penggunaan telepon, surat elektronik, pelaksanaan diskusi dan rapat secara virtual, pengaturan jadwal kerja atau shift, didorong untuk mengurangi interaksi pada saat pelaksanaan kerja.
- b. Menjaga kebersihan diri. Organisasi atau perusahaan didorong untuk mempromosikan budaya menjaga kesehatan di lingkungan kerja baik dengan meningkatkan kesadaran individu melalui kebiasaan mencuci tangan dengan sabun atau cairan sanitasi, dan menerapkan kebiasaan batuk dan bersin yang sesuai dengan standar kesehatan. Kesadaran organisasi juga ditingkatkan melalui peningkatan kebersihan lingkungan kerja melalui proses pemberisihan secara berkala area kerja menggunakan desinfektan.
- c. Komunikasi dan Pelatihan. Organisasi diupayakan secara berkala dapat menginisiasi berbagai pelatihan misalnya:
 - ◆ Pelatihan pencegahan risiko penularan COVID-19 dan tindakan awal apabila terjadi kasus infeksi COVID-19.
 - ◆ Pelatihan penggunaan, pemeliharaan, dan pembuangan dari Alat Pelindung Diri (APD) yang digunakan selama pelaksanaan pekerjaan.

Dalam upaya menciptakan pola komunikasi yang efektif dan intensif, organisasi dapat memberikan informasi yang terkini mengenai situasi di wilayah kerja dan sekitarnya, serta informasi di suatu negara terkait dengan COVID-19. Organisasi diharapkan juga dapat memberikan informasi tentang hak para pekerja untuk meninggalkan situasi kerja yang menimbulkan bahaya serius bagi kesehatan atau kehidupan, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.

- d. Alat Pelindung Diri Organisasi selayaknya memastikan tersedianya APD yang memadai dan melakukan pengelolaan sampah dari penggunaan APD tersebut.

- e. Memberikan respon. Organisasi diharapkan dapat memberikan respon terhadap panduan dari pemerintah terkait perubahan aturan sesuai perkembangan penyebaran COVID-19. Organisasi selain itu juga dapat memberikan respon yang cepat dan tepat apabila para pekerja menunjukkan gejala yang mengarah pada penyakit yang disebabkan oleh COVID-19 dengan menyediakan fasilitas isolasi di tempat kerja sebelum dipindahkan ke fasilitas kesehatan, membersihkan area lingkungan kerja, dan melakukan penelusuran kontak erat jika terjadi kasus infeksi COVID-19.

Upaya pencegahan dan mitigasi penyebaran virus COVID-19 ini dapat mendukung penerapan adaptasi kebiasaan baru di lingkungan organisasi dapat berjalan dengan lebih efektif, sehingga diharapkan dapat kembali meningkatkan produktivitas organisasi. Untuk mendorong terciptanya adaptasi kebiasaan baru di lingkungan organisasi, selain melakukan penerapan WFH bagi pekerjaan yang memungkinkan dilakukan dan diawasi dari jarak jauh, organisasi dapat juga menyusun panduan pelaksanaan kerja di tempat kerja. Berikut adalah contoh yang disampaikan oleh Pelatihan K3 Narada tentang Panduan Kerja di Era “New Normal” :

<i>Panduan Kerja “New Normal”</i>	<i>Aturan</i>
Bekerja	<ol style="list-style-type: none"> Seluruh pekerja diutamakan menggunakan kendaraan pribadi, jika menggunakan kendaraan umum harus sesuai dengan protokol kesehatan seperti menggunakan masker dan menjaga jarak. Jika pekerja menggunakan sepeda motor, diharuskan memakai sarung tangan dan helm. Pekerja wajib menjaga kebersihan tempat kerja dan peralatan kerja menggunakan cairan desinfektan sebelum dan sesudah bekerja. Jika pekerja selesai melakukan pemeriksaan lapangan maka harus mencuci tangan sebelum memasuki ruang kerja.
<i>Work From Home (WFH)</i>	<ol style="list-style-type: none"> Menyelesaikan tugas-tugas perusahaan di rumah. Pekerja harus membuat laporan harian atau <i>log book</i> aktivitas WFH dan dilaporkan kepada atasan setiap hari. Komunikasi intensif dengan atasan. Melakukan presensi secara daring dengan aplikasi yang telah disiapkan perusahaan. Menjaga kesehatan dan kebersihan diri dan lingkungan tempat tinggal.

Panduan Kerja "New Normal"	Aturan
	<ul style="list-style-type: none"> f. Selalu memonitor kinerja dan posisi bawahan. g. Pekerja tidak meninggalkan rumah pada jam kerja tanpa seizin atasan. h. Pekerja tidak dapat melakukan perjalanan (luar kota/luar negeri) dalam rangka kepentingan pribadi sesuai ketentuan perusahaan.
Menerima Tamu, Dokumen dan Paket	<ul style="list-style-type: none"> a. Jam menerima tamu pukul 09.00 –15.00 WIB. b. Tamu wajib mengisi formulir <i>Self Assessment</i> dan menyerahkan formulir tamu kepada yang ditemui untuk ditandatangani. c. Jumlah tamu maksimal empat orang/rombongan. Jika terdapat rombongan lebih banyak hanya diizinkan untuk situasi tertentu. d. Dilarang mengalamatkan perusahaan untuk pengiriman dan penerimaan paket pribadi kecuali kebutuhan makanan karyawan. e. Paket yang diterima harus disterilisasi terlebih dahulu menggunakan disinfektan. f. Resepsionis harus selalu menggunakan masker dan sarung tangan.
Rapat	<ul style="list-style-type: none"> a. Diutamakan menggunakan <i>video conference</i>. b. Jika rapat harus dilakukan secara tatap muka di lingkungan perusahaan, maksimal diikuti oleh 10 orang pekerja dan tidak berjabat tangan. c. Jika rapat dilakukan di luar perusahaan, karyawan wajib menggunakan masker, membawa handsanitizer dan tidak berjabat tangan.
Perjalanan Dinas	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki surat izin perjalanan dinas dan surat keterangan sehat dari dokter perusahaan. b. Dianjurkan menggunakan sarung tangan. c. Membawa obat-obatan/ <i>handsanitizer</i> pribadi. d. Selalu mengkonsumsi makanan dan minuman yang higienis. e. Diutamakan bertransaksi secara notunai. f. Melakukan presensi secara daring dengan aplikasi yang disediakan perusahaan.
Makan dan Minum	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan peralatan makan dan minum sendiri. b. Diutamakan membawa makanan sendiri, makanan yang tidak dibawa sendiri harus higienis. c. Jika harus membeli makanan di luar lingkungan perusahaan harus menggunakan masker dan jaga jarak. d. Makanan harus mematuhi aturan makanan yang sehat dan bergizi.
Pelaksanaan Ibadah	<ul style="list-style-type: none"> a. Membawa alat ibadah pribadi. b. Menjaga jarak dengan orang lain minimal dua meter. c. Ibadah dilakukan bergilir menyesuaikan dengan luas tempat ibadah.

Panduan Kerja "New Normal"	Aturan
Menggunakan Masker	<ul style="list-style-type: none"> a. Masker kain yang digunakan harus berjenis minimal dua lapis dan dicuci setiap hari menggunakan sabun. b. Masker jenis disposal hanya digunakan sekali pakai.
Berkendara	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjaga jarak, menggunakan masker dan sarung tangan jika menggunakan kendaraan umum. b. Mobil operasional wajib disterilisasi setiap hari. c. Jumlah penumpang maksimal 50% dari kapasitas mobil. d. Penumpang dan supir harus membawa <i>handsanitizer</i>.
Petugas Kebersihan	<ul style="list-style-type: none"> a. Permukaan benda yang sering disentuh harus selalu dibersihkan seperti gagang pintu tombol lift dan sebagainya. b. Petugas kebersihan harus menggunakan masker dan sarung tangan. c. Memeriksa dan mengisi ulang sabun dan <i>handsanitizer</i>. d. Penyemprotan disinfektan dua kali seminggu.
Aturan Umum	<ul style="list-style-type: none"> a. Seluruh pekerja serta pihak lain yang beraktivitas di lingkungan kerja perusahaan diwajibkan untuk mengenakan masker. b. Seluruh pekerja dilarang berkumpul lebih dari lima orang selain terkait dengan pelaksanaan kerja. c. Dalam melaksanakan aktivitas wajib menjaga jarak dengan jarak minimal dua meter. Jika jarak dua meter tidak terpenuhi maka tidak diperkenankan melepaskan masker. d. Tidak berjabat tangan. e. Sering mencuci tangan dengan menggunakan sabun atau <i>handsanitizer</i> yang telah disediakan perusahaan. f. Selama bekerja tidak berjalan bersisian.

Contoh panduan kerja di masa "new normal" ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Panduan ini dapat menjadi jaminan bagi seluruh anggota organisasi yaitu pimpinan, manajemen, dan pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing secara aman dan nyaman.

Pandemi COVID-19 yang diprediksi oleh beberapa ahli masih akan berlangsung dalam waktu yang lama dan belum dapat diperkirakan masa berakhirnya menimbulkan kondisi ketidakpastian yang tinggi. Dampak yang telah dirasakan oleh organisasi dan individu terkait perubahan lingkungan ini diantisipasi dengan beragam program dan kebijakan. Program *Learning Management System* memungkinkan seluruh elemen organisasi berkontribusi dalam pengelolaan pengetahuan di organisasi. Program ini memungkinkan seluruh pengetahuan dapat diakses dan dimanfaatkan dalam mendukung pengembangan

organisasi terutama pada masa pembatasan kegiatan akibat pandemi COVID-19. Dari sisi kebijakan, WFH menjadi sarana untuk memastikan pelaksanaan kegiatan organisasi dapat tetap dijalankan dengan efektif sekaligus memberikan jaminan keamanan dan keselamatan kerja. Kebijakan WFH juga memiliki potensi untuk dikembangkan di masa depan yang akan membawa perubahan pada lingkungan kerja secara signifikan. Penerapan kebijakan organisasi untuk melakukan adaptasi kebiasaan baru menjadi solusi yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk mengakomodasi kegiatan yang tidak dimungkinkan dilakukan di luar tempat kerja. Organisasi adalah suatu entitas yang dinamis, dan selalu dapat bergerak sesuai dengan perubahan, pandemi COVID-19 dapat membawa organisasi untuk mengubah pola kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat menjadi organisasi yang kuat dan bertahan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Referensi

- Brinkley, I, Willmott, B, Beatson, M & Davies, G. (2020). *Embedding new ways of working: implications for the post-pandemi workplace*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, viewed 21 Sep 2021, <<https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/working-post-pandemi>>.
- Marissa G. Baker. (2020). *Who cannot work from home? Characterizing occupations facing increased risk during the COVID-19 pandemi using 2018 BLS data*. American Journal of Public Health doi: [10.2105/AJPH.2020.305738](https://doi.org/10.2105/AJPH.2020.305738). Retrieved from medRxiv 2020.03.21.2003133; doi: <https://doi.org/10.1101/2020.03.21.20031336>
- Penerapan K3 Perusahaan Di Masa Pandemi Covid 19. (2021). <https://www.pelatihank3.co.id/informasi/penerapan-k3-perusahaan-di-masa-pandemi-covid-19.html> diakses pada 21 September 2021.

BiodATA PENULIS

ROFIKOH ROKHIM

Memulai karier sebagai jurnalis pada 1995 dan sempat menduduki posisi sebagai Head of Bisnis Indonesia Intelligence Unit dengan mengembangkan data mining melalui analitik. Setelah menempuh pendidikan doktoralnya di Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne Prancis pada 2005, beliau aktif menjadi staf pengajar dan kini menjadi Guru Besar dalam bidang Keuangan dan Perbankan di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Selain itu, beliau juga berpengalaman sebagai komite audit, komite risiko, komite SDM dan konsultan untuk lembaga internasional, institusi pemerintahan, BUMN maupun perusahaan swasta. Beliau juga menjadi komisaris BUMN sejak 2015. Untuk mengimbangi kegiatan profesionalnya, beliau juga mendedikasikan waktunya untuk kegiatan sosial dengan menjadi Board of Advisor di Yayasan Cinta Anak Bangsa dan juga Board di Perkumpulan Article 33, organisasi nirlaba di bidang pencegahan narkoba di kalangan remaja dan organisasi nirlaba di bidang sosial ekonomi. Fokus penelitiannya adalah perbankan, keuangan, UMKM, tata kelola dan ekonomi politik. Sebagian karyanya telah dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi, chapter buku dan buku. Pada Maret 2021, Ibu Rofikoh dikukuhkan sebagai Guru Besar di FEB Universitas Indonesia, dengan judul pidato pengukuhan: Perbankan dan Keuangan Sosial- Aspek Berkelanjutan untuk Kesejahteraan.

IIN MAYASARI

Setelah menyelesaikan studi Program Doktor di bidang Manajemen Pemasaran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada 2007, mulai aktif menjadi dosen di Program Studi Manajemen Universitas Paramadina,

Jakarta; Program Studi Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan London School of Public Relations, Jakarta. Mata kuliah yang diampu adalah Perilaku Konsumen dan Manajemen Pemasaran. Selain menjadi pengajar, kegiatan penelitian juga ditekuni. Ketertarikan tema penelitian berkaitan dengan isu sosial, branding, pemasaran, dan perilaku konsumen.

PERMATA WULANDARI

Staf pengajar pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Beliau menulis banyak artikel dan jurnal pada beberapa akademik jurnal yang bereputasi. Pada tahun 2016 dan 2017 dia mendapatkan penghargaan sebagai peneliti terbaik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Di tahun 2018, dia mendapatkan penghargaan dari LPDP Kementerian Keuangan sebagai lulusan terbaik dengan publikasi terbanyak. Permata Wulandari meraih S1 Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia dan S2 Keuangan Islam Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang dilanjutkan dengan program doktor pada bidang perbankan dan keuangan Islam dari International Islamic University Malaysia di mana dia juga menjadi lulusan Ph.D terbaik yang menamatkan dalam waktu dua tahun. Saat ini, dia juga menjadi reviewer pada beberapa jurnal akademik bereputasi dan juga bekerja sebagai kepala divisi riset pada UKM Center, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia yang berfokus pada pengembangan UMKM dan lembaga keuangan mikro. Fokus kajian beliau terkait dengan UMKM dan lembaga keuangan mikro khususnya di Indonesia.

DEWI KURNIATY

Dewi Kurniaty memperoleh gelar Sarjana Sosial dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik-Universitas Indonesia pada tahun 2007 dan menyelesaikan studi di Paramadina Graduate School of Business pada tahun 2011 dengan gelar Magister Manajemen. Saat ini Dewi aktif sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Paramadina dengan konsentrasi pada Manajemen Pemasaran, Bisnis, dan Kewirausahaan. Fokus penelitian yang saat ini dilakukan adalah

Kewirausahaan Hijau, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, dan Bisnis Berkelanjutan. Sebagai pendukung kinerja Tridharma Perguruan Tinggi, saat ini Dewi juga aktif menjabat sebagai Direktur Paramadina Management Advisory pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina.

