

## **Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Kembali Bekerja di Kantor: Perubahan dari WFH ke WFO**

### ***(Description of The Employee's Readiness for Returning to The Office: Transition from WFH to WFO)***

**JOHANNES DANNY WIRAPRATAMA<sup>1</sup>, RAYINI DAHESIHSARI**

Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup>E-mail: joedanny.jdwd@gmail.com

**Diterima (01 Agustus 2022), Disetujui (24 Oktober 2022)**

**Abstrak:** Setelah hampir dua tahun Work From Home (WFH) diperlakukan akibat pandemi COVID-19 yang melanda Indonesia, karyawan sudah beradaptasi dengan metode kerja tersebut. Namun, saat ini di era *new normal*, karyawan diharapkan kembali bekerja di kantor atau Work From Office (WFO) dan ternyata tidak semua karyawan siap untuk kembali ke kantor. Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran kesiapan karyawan untuk kembali WFO. Kerangka teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep kesiapan perubahan. Penelitian ini dilakukan dengan sampel penelitian sebanyak 200 partisipan karyawan yang bekerja dengan menerapkan sistem WFH selama masa pandemi COVID-19. Instrumen penelitian yang digunakan adalah *readiness for returning to the office questionnaire* yang terdiri dari 21 aitem yang mencakup 4 dimensi, yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valance*. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum partisipan cukup siap untuk kembali bekerja secara WFO. Berdasarkan dimensinya, keempat dimensi tersebut masuk dalam kategori cukup siap; namun terdapat dua dimensi yang dapat dioptimalkan, yakni *appropriateness* dan *personal valance*; artinya perlu meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya kembali WFO. Sebagai tambahan, terdapat perbedaan yang signifikan pada kelompok jenis bidang perusahaan, masa kerja karyawan, besar penghasilan, kinerja selama WFH, dan durasi WFH partisipan.

**Kata Kunci:** kesiapan akan perubahan; kesiapan kembali ke kantor; pandemi COVID-19; *work from home*; *work from office*

**Abstract:** After almost 2 years of COVID-19 pandemic hits Indonesia, Work From Home (WFH) has been applied as the new way of working and the employees have now already adapted with WFH. However, in this new normal era, employees are expected to return to the office as in Work From Office (WFO) and it turns out most of them are not ready. This study aimed to describe employee's readiness to return to the office. This study uses the concept of readiness for change. This study collected 200 participants that are working from home during the pandemic. Using 21 items of readiness for returning to the office questionnaire, consisting 4 dimensions, which are *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, and *personal valance*. Descriptive statistics were applied for data analysis. The findings showed that, in general, participants are showing the readiness for returning to the office. If viewed from all four dimensions, it shows that they're ready to return to the office; however *appropriateness* and *personal valance* dimension could be optimized by increasing employee's awareness the importance of returning to the office. In addition, there was a significant difference for participants on the line of work groups, tenure, salary, employee's performance during WFH, and how long they had been working from home.

**Keywords:** COVID-19 pandemic; readiness for change; returning to the office; *work from home*; *work from office*

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang sudah berlangsung hampir dua tahun menyebabkan pemerintah Indonesia memberlakukan berbagai kebijakan pembatasan untuk menjaga kesehatan masyarakat, mulai dari Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) hingga sekarang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dengan berbagai level. Di samping itu vaksinasi digalakkan hingga mencapai 35,3% per Desember 2021 (covid19.go.id), walau varian COVID-19 juga terus bermutasi, seperti varian Delta dan Omicron yang terus mengancam kesehatan masyarakat. Kebijakan pemerintah tersebut diterapkan juga oleh perusahaan dengan memberlakukan kebijakan Work From Home (WFH), baik sepenuhnya, maupun *blended* dengan Work From Office (WFO) untuk sektor industri tertentu maupun jenis pekerjaan tertentu seperti sektor esensial dan sektor kritikal (Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman, 2021).

Walaupun WFH dipercaya sebagai salah satu cara yang efektif untuk menahan persebaran virus COVID-19 di masa pandemi dan dapat membantu roda perekonomian yang ada (Dingel & Neiman, 2020), nyatanya penerapan WFH pada awal pandemi COVID-19 memunculkan banyak kegelisahan pada karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Rahadi (2021), ditemukan bahwa pada awal pandemi COVID-19 ketika karyawan dipekerjakan di rumah (WFH), kinerja karyawan menurun signifikan dibandingkan sebelum pandemi COVID-19.

Hal ini dapat disebabkan oleh koneksi internet yang kurang memadai, kelelahan menatap layar, dan kurangnya batasan antara tanggung jawab tugas kantor dan tanggung jawab rumah. Selain itu, Tusl, dkk. (2021) menyebutkan sekitar 30% karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi dan pekerjaan memburuk setelah WFH akibat pandemi COVID-19 karena adanya perubahan terkait waktu untuk melakukan pekerjaan dan kehidupan pribadi di rumah. Karyawan juga merasa kaget akan perubahan menjadi WFH, cemas dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya di rumah karena keterbatasan sarana dan prasarana yang belum dipersiapkan oleh perusahaannya (Komunikasi Personal, 17 November 2021). Dari segi perusahaan juga terkena dampak buruk dari pandemi, yakni terpaksa untuk mengimplementasikan perubahan mendadak terhadap sistem kerja WFH untuk mendorong *social distancing* dan secara bersamaan juga memiliki efek buruk untuk perusahaan tersebut dari segi proses bisnis dan pendapatan (Bartik dkk., 2020; Donthu & Gustafsson, 2020; Sohrabi dkk., 2020). Tentunya hal ini memberikan pengaruh bagi kinerja dan aktivitas bisnis (Nicola dkk., 2020). Dari beberapa hasil studi tersebut, dapat dilihat bahwa kondisi perubahan yang mendadak akibat pandemi menimbulkan ketidaksiapan baik dari segi perusahaan, manajemen perusahaan maupun karyawan dalam menerapkan sistem kerja WFH. Artinya, tidak ada kesempatan bagi mereka untuk dapat mempersiapkan terlebih dahulu, baik dari segi prasarana maupun iklim dan

koordinasi kerja karena kebijakan untuk menerapkan sistem WFH datang dari kebijakan pemerintah Indonesia.

Kesulitan untuk beradaptasi akan sistem WFH pada awal pandemi COVID-19 lambat laun dapat diatasi dengan baik, baik dari segi perusahaan maupun dari segi karyawan. Banyak perusahaan yang mulai membenahi sarana dan prasarana kerja yang mendukung karyawan untuk dapat bekerja dari rumah secara efektif. Demikian pula sistem kerja yang mendukung komunikasi, koordinasi kerja, pendelegasian tugas, termasuk monitoring dan umpan balik dikembangkan dan menyesuaikan dengan kondisi WFH tersebut (Kartika, Jayawinangun & Indrawan, 2021). Kebijakan dan aturan kerja juga disusun untuk memfasilitasi kinerja yang efektif walau dengan WFH.

Dampaknya, karyawan dapat mulai beradaptasi dengan baik dengan situasi kerja tersebut, termasuk produktivitas kerja yang meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Mustomi, dkk. (2021) menyatakan bahwa metode kerja WFH tidak menurunkan motivasi karyawan dari segi kinerjanya dan setelah menjalankan WFH, karyawan lebih terbiasa menggunakan aplikasi daring yang dapat mendukung kinerja mereka selama bekerja dari rumah. Selain itu, responden penelitian tersebut juga menyatakan bahwa dengan melakukan WFH mereka lebih terlindung dari virus dan tidak membuang waktu di perjalanan.

Dampak lain setelah karyawan sudah beradaptasi akan sistem WFH, berdasarkan

penelitian Malayuja, Sahputra, dan Alfirah (2022) ditemukan bahwa sistem kerja WFH dan fleksibilitas jam kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, kinerja pegawai setelah karyawan dan sistem perusahaan beradaptasi pada era *new normal* justru semakin menunjang kinerja karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang bekerja penuh waktu dari rumah juga merasakan nyaman karena mereka bekerja sesuai preferensi waktu masing-masing yang cocok dengan cara kerjanya (Gigantesco, 2003).

Saat ini Indonesia sudah memasuki masa transisi atau *new normal* sehingga beberapa perusahaan sudah menerapkan sistem kerja WFO secara penuh. Berdasarkan wawancara peneliti kepada beberapa karyawan yang perusahaannya menjalankan kebijakan WFH, perusahaannya menjalankan sistem bergantian antara WFH dan WFO. Sistem kerja seperti ini termasuk sistem kerja *blended* yang merupakan gabungan antara sistem WFO dan WFH. Kemudian ada pula karyawan yang perusahaannya menerapkan kebijakan WFH semenjak awal pandemi COVID-19 dan belum sama sekali berkegiatan di lingkungan kantor kecuali untuk beberapa jabatan operasional yang membutuhkan kehadiran karyawan yang bersangkutan di lokasi kerja, seperti *security* dan *office boy*.

Bersamaan dengan angka vaksinasi yang semakin tinggi dan merata, maka kebijakan WFH sudah dilonggarkan dan mulai banyak perusahaan yang kembali menerapkan WFO, walau ada beberapa perusahaan yang

setelah melihat manfaat dari WFH akan mempermanenkan pola kerja ini. Munculnya wacana pemerintah tentang pengembalian kondisi perkantoran seperti semula ini juga dikenal dengan istilah Masa Transisi. Hal ini tentunya menjadi perhatian beberapa perusahaan yang sebelumnya menerapkan metode WFH. Kebijakan untuk kembali WFO dinilai beragam oleh banyak karyawan. Ada yang setuju dan antusias namun ada pula yang sebaliknya.

Berdasarkan data survei yang dilakukan oleh Arkadia Works dan Vinoti Office (2021) kepada 1313 responden, ditemukan bahwa sebanyak 9% responden setuju dan ingin untuk kembali ke kantor (WFO) dengan alasan lebih mudah berkomunikasi dan berkoordinasi ketika bekerja di kantor. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Deloitte (2021) di Amerika pada April 2021, kesiapan karyawan dan organisasi untuk kembali ke tempat kerja dan hadir secara fisik sepenuhnya hanya 21% dari total responden. Sedangkan 68% responden berharap perusahaan mengimplementasikan model kerja *hybrid* tertentu antara *online* dan *offline*.

Selain itu sebuah survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (dalam Harvard Business Review, 2020) kepada 1000 karyawan juga menunjukkan bahwa 70% responden merasa ada beberapa faktor yang mencegah atau menahan mereka untuk memberanikan diri kembali WFO, sementara itu 51% menjawab jika mereka takut tertular COVID-19, takut untuk naik kendaraan umum, dan merasa perlu ada di rumah untuk

dapat mengawasi anak yang belajar secara daring. Sementara itu, di Indonesia belum diperoleh data penelitian terkait kesiapan untuk kembali WFO, sehingga peneliti menggunakan data survei pelatihan kesiapan WFO pada 93 peserta pelatihan. Dari survei tersebut, 58 peserta menyatakan ragu, khawatir, dan cemas untuk kembali WFO. Pertimbangannya adalah jam kerja yang kurang fleksibel, protokol kesehatan di kantor, takut tertular virus, dan merasa sudah nyaman WFH. Pada akhirnya, 59% dari mereka berharap untuk tidak kembali kepada situasi kerja *full* WFO.

Fenomena di atas erat kaitannya akan hal yang disebabkan oleh perubahan (*change*). Selebihnya, menurut para ahli di bidang *change management* juga menunjukkan pentingnya kesiapan akan perubahan (*readiness for change*) untuk dapat menyelesaikan sebuah perubahan yang terjadi di organisasi melalui berbagai macam strategi dan rekomendasi (Weiner, 2009; Cummings & Worley, 2015; Smither dkk., 2016).

Kaitan temuan di atas terhadap kesiapan karyawan untuk kembali WFO adalah diperoleh informasi bahwa karyawan merasa khawatir, cemas, dan ragu dalam menghadapi situasi kerja masa transisi WFO. Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2014), karyawan akan memiliki ketakutan jika perubahan terjadi pada perusahaannya dan akan berdampak negatif terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan harus siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasinya, dalam hal ini adalah

perubahan untuk kembali ke sistem kerja WFO. Maka dari itu tindakan pencegahan untuk melihat kesiapan karyawan dalam menghadapi masa transisi dirasa perlu dilakukan karena dalam hal ini perusahaan perlu mempersiapkan strategi untuk menyiapkan karyawannya untuk kembali WFO.

Data yang menunjukkan tidak banyak karyawan siap dan antusias untuk kembali bekerja di kantor sepenuhnya menunjukkan bahwa pola kerja ini tidak begitu saja dapat langsung diterapkan dan tidak berdampak pada efektivitas kinerja karyawan. Walaupun pola kerja WFO sebenarnya adalah pola kerja baku yang diterapkan sebelum pandemi COVID-19 namun setelah mengalami dan beradaptasi dengan pola kerja WFH, karyawan akan membutuhkan penyesuaian kembali untuk siap bekerja di kantor (WFO) sepenuhnya. Apalagi, tidak seperti WFH yang diterapkan secara mendadak karena pandemi COVID-19, kebijakan untuk kembali WFO secara penuh sebenarnya dapat lebih diantisipasi dan dipersiapkan untuk mendukung kesiapan karyawan untuk dijalankan secara efektif. Ketika perubahan tersebut tidak dikelola secara efektif, maka akan sangat mungkin terjadi resistensi akan perubahan tersebut (Palmer dkk., 2017).

Dari situ dapat dilihat bahwa perubahan organisasi dalam masa transisi tersebut penting untuk dipersiapkan, artinya karyawan terlihat masih belum siap untuk kembali menerapkan sistem kerja WFO. Organisasi perlu mempersiapkan strategi tertentu untuk

diimplementasikan kepada karyawan karena perubahan organisasi adalah proses yang kompleks dan memiliki banyak tantangan. Proses perubahan pada organisasi akan melibatkan banyak area dan umpan balik dari berbagai aktivitas dalam mengimplementasikan perubahan tersebut (Cummings & Worley, 2015).

Sumber daya manusia atau karyawan memiliki peran penting dalam proses ini karena biasanya manusia akan melihat perubahan sebagai sesuatu yang mengancam (Robbins & Judge, 2017). Salah satu hal yang memiliki peran penting dalam perubahan organisasi seperti ini adalah individu itu sendiri yang menjadi bagian dari organisasi tersebut (Robbins, 2013). Untuk itu individu perlu siap dengan perubahan yang terjadi di organisasinya (Armenakis dkk., 1993). Meskipun organisasi sudah jelas dan transparan dalam menyampaikan perubahan tersebut kepada karyawannya, tidak menutup kemungkinan tetap ada penolakan atau resistensi akan perubahan sehingga dapat berakibat buruk kepada efektivitas perusahaan (Weiner dkk., 2008).

### ***Readiness for Change***

Variabel kesiapan akan perubahan (*readiness for change*) didefinisikan sebagai kesiapan secara psikologis serta fisik, bentuk pemahaman bentuk pemahaman individu mengenai perubahan yang dibutuhkan oleh organisasinya, individu tersebut yakin bahwa dirinya dapat mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan/diusulkan serta mempercayai bahwa perubahan ini dapat

memberikan dampak yang positif, baik untuk dirinya sendirinya maupun organisasi (Armenakis dkk., 1993; Jones dkk., 2005; Holt dkk., 2007). Menurut Holt, dkk. (2007), *readiness for change* adalah sebuah perilaku yang komprehensif yang dipengaruhi oleh proses, konteks, dan individu yang secara kolektif merefleksikan individu tersebut berdasarkan aspek kognitif dan emosional tentang bagaimana menerima, menghadapi, atau beradaptasi terhadap perubahan tertentu.

Holt (2003) menyatakan bahwa kesiapan merupakan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self-efficacy*) dan perubahan yang diusulkan tersebut tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), dimana pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*) serta perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal valance*). Dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah keyakinan karyawan untuk menyetujui, menerima, dan beradaptasi dengan rencana perubahan yang bertujuan untuk mengubah keadaan organisasi saat ini dalam hal ini adalah kembali WFO.

## METODE

**Responden penelitian.** Populasi penelitian ini adalah karyawan baik swasta maupun negeri yang bekerja selama masa pandemi COVID-19. Karakteristik partisipan pada peneliti ini adalah: karyawan yang perusahaannya sedang/pernah menerapkan sistem kerja *full-time work from home* (WFH) sepanjang

periode masa pandemi COVID-19, dan karyawan yang pernah melakukan Work From Office (WFO) sebelum masa pandemi COVID-19. Penelitian ini melibatkan 200 partisipan yang diperoleh dari teknik *convenience sampling*, yakni metode *sampling* yang akan diambil datanya berdasarkan kemauan dan kesediaan yang dimiliki oleh partisipan (Creswell, 2012).

**Desain penelitian.** Jenis penelitian yang dilakukan untuk penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan variabel utama adalah *readiness for change* atau kesiapan untuk kembali WFO yang telah diadaptasi peneliti berdasarkan alat ukur *Readiness for Organizational Change Scale* yang dikembangkan oleh Holt berdasarkan teori dari Armenakis, Field, dan Harris (2007).

**Instrumen penelitian.** Alat ukur penelitian yaitu *Readiness for Organizational Change Scale* yang dikembangkan oleh Holt berdasarkan teori dari Armenakis, Field, dan Harris (2007). Alat ukur ini kemudian disesuaikan dengan konteks situasi perubahan WFH ke WFO dan terdiri dari 24 butir aitem yang terdiri dari 12 butir aitem *favorable* dan 12 butir aitem *unfavorable*. Instrumen alat ukur ini memiliki 4 dimensi, yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valance* dengan masing-masing memiliki 6 butir aitem. Skala penilaian alat ukur ini menggunakan 5 skala dari Likert, yaitu sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Uji validitas alat ukur dilakukan menggunakan metode *construct validity*

dengan melihat *corrected item total correlation*. Koefisien korelasi yang diperoleh pada alat ukur ini sebesar 0,035 – 0,744. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti mengeliminasi butir-butir aitem yang koefisien korelasinya di bawah 0,3. Dari 24 butir aitem semula, setelah dilakukan uji validitas diperoleh 21 butir aitem yang valid. Dari dimensi *appropriateness* terdapat 6 butir aitem, *change specific efficacy* 6 butir aitem, *management support* 4 butir aitem, dan dimensi *personal valance* terdapat 5 butir aitem.

Pada penyusunan alat ukur ini, peneliti memilih teknik *coefficient alpha* yang merupakan teknik reliabilitas dengan *internal consistency* yang berbasis pada homogenitas item. *Coefficient alpha* yang diperoleh peneliti berdasarkan uji reliabilitas sebesar 0,740.

**Prosedur penelitian.** Penelitian ini diawali dengan menentukan fenomena dan tujuan penelitian. Kemudian tahap kedua adalah melakukan studi literatur, studi pilot, menentukan populasi dan teknik *sampling*. Tahap ketiga adalah mencari alat ukur yang tepat dan melakukan uji coba alat ukur kepada 50 orang responden. Setelah melakukan uji coba, tahap berikutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat butir aitem yang dapat digunakan. Tahap kelima adalah melakukan penyebaran kuesioner melalui Google Forms. Tahap keenam dan terakhir adalah melakukan analisis data secara statistik.

**Analisis data.** Penelitian ini menggunakan metode *descriptive analysis* yang

menggunakan SPSS Statistics versi 25 untuk menjawab pertanyaan penelitian. Metode analisis *descriptive analysis* merupakan teknik analisis data dimana peneliti dapat memperoleh tendensi dari data yang diperoleh. Selain itu, melalui metode ini peneliti juga dapat mengetahui variasi skor yang didapatkan partisipan sehingga dapat dilakukan perbandingan antar partisipan (Creswell, 2012). Peneliti juga melakukan analisis tambahan berupa uji beda yang bertujuan untuk melihat secara lebih mendalam terkait dengan perbedaan sebaran data yang ada terhadap setiap kelompok demografis.

### HASIL

Setelah melakukan pengumpulan data, peneliti memperoleh 200 data partisipan yang akan diolah. Pertama, peneliti melakukan analisis data demografis dan selanjutnya melakukan uji normalitas terhadap data partisipan untuk mengetahui distribusi sebaran data yang diperoleh.

#### Data Demografis Partisipan

**Tabel 1. Demografis Partisipan Penelitian**

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>200</b>	
Laki-laki	75	37%
Perempuan	125	63%
<b>Usia</b>		
18 – 24 tahun	34	17%
25 – 40 tahun	135	67%
41 – 56 tahun	21	11%
57 – 75 tahun	10	5%
<b>Status Pernikahan</b>		
Lajang	125	62%
Menikah	72	36%
Bercerai	3	2%

#### Jumlah Anak

Tidak punya	148	74%
1 anak	15	7,5%

2 anak	20	10%
3 anak	17	8,5%
<b>Usia Anak</b>	<b>52</b>	
0 – 5 tahun	20	38,4%
6 – 12 tahun	11	21,2%
13 – 20 tahun	4	7,7%
> 20 tahun	17	32,7%
<b>Masa Kerja</b>	<b>200</b>	
< 2 tahun	101	50,5%
2 – 8 tahun	75	37,5%
> 8 tahun	24	12%
<b>Jenis Perusahaan</b>		
Konstruksi	11	5,5%
E-Commerce	10	5%
Farmasi/Kesehatan	8	4%
FMCG	6	3%
Finansial/Perbankan	34	17%
Teknologi Informasi	24	12%
Konsultan	28	14%
Logistik	9	4,5%
Manufaktur	12	6%
Media	13	6,5%
Pendidikan	15	7,5%
Lain-lain	30	15%
<b>Tingkat Jabatan</b>		
Staff/Officer	120	60%
Low Management	37	18,5%
Middle Management	20	10%
Top Management	23	11,5%
<b>Besar Penghasilan</b>		
4 – 6 juta rupiah	59	29%
6 – 10 juta rupiah	61	31%
10 – 15 juta rupiah	30	15%
> 15 juta rupiah	50	25%
<b>Kinerja Selama WFH</b>		
Naik	67	33%
Tetap	112	56%
Turun	21	11%
<b>Masa Kerja WFH</b>		
< 6 bulan	39	19%
6 – 1,5 tahun	44	22%
> 1,5 tahun	117	59%

### Uji Normalitas Data

Dari hasil uji normalitas yang telah dilakukan oleh peneliti, dengan 200 sampel partisipan dalam penelitian ini diperoleh *p-value* sebesar 0,200 ( $> 0,05$ ). Maka dari itu data pada penelitian ini terdistribusi normal.

### Uji Deskriptif Data

Setelah melakukan uji normalitas, peneliti kemudian melakukan uji deskriptif terhadap data penelitian. Uji ini bertujuan untuk melihat persebaran skor dari partisipan penelitian ini. Berikut ini merupakan uji deskriptif yang dilakukan oleh peneliti untuk melihat gambaran kesiapan kembali bekerja secara WFO pada partisipan:

**Tabel 2. Hasil Uji Deskriptif Kesiapan WFO**

Keterangan	Mean	Standar Deviasi	Min Score	Max Score
Kesiapan Kembali WFO	3,24	0,738	1	5
Dimensi <i>Appropriateness</i>	3,03	0,836	1	5
Dimensi <i>Change Specific Efficacy</i>	3,53	0,801	1	5
Dimensi <i>Management Support</i>	3,28	0,801	1	5
Dimensi <i>Personal Valance</i>	3,12	0,955	1	5

Dalam melakukan uji deskriptif, peneliti menggunakan skala median sebagai ambang batas (*cut-off score*) yang akan membedakan kategori skor kesiapan untuk kembali WFO dari partisipan. Dengan alat ukur yang menggunakan skala 1 sampai dengan 5, maka skala median yang digunakan sebagai *cut-off* oleh peneliti adalah 3. Jadi skor kurang 3 termasuk pada kategori kurang siap sedangkan di atas 3 termasuk kategori cukup siap kembali WFO.

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa rata-rata kesiapan partisipan untuk kembali WFO ada di angka 3,24. Artinya mayoritas



partisipan merasa cukup siap untuk kembali WFO. Jika dilihat berdasarkan ke-4 dimensinya, seluruh dimensi juga juga berada pada kategori cukup siap. Namun untuk dimensi *appropriateness* dan *personal valance* masih dapat dioptimalkan lagi, artinya partisipan masih perlu diyakinkan bahwa perubahan penting dilakukan saat ini dan akan membawa dampak positif bagi diri mereka. Sehingga untuk persebaran data mengenai kesiapan partisipan untuk kembali WFO adalah sebagai berikut:

**Gambar 1. Sebaran skor kesiapan untuk kembali WFO**



Gambaran kesiapan partisipan untuk kembali WFO di Indonesia ternyata memiliki perbedaan dengan hasil penelitian serupa pada negara-negara lain. Pada penelitian ini yang dilakukan di Indonesia, ditemukan bahwa 65% responden merasa cukup siap kembali WFO, sedangkan penelitian Deloitte (2021) di Amerika menunjukkan bahwa hanya sebesar 21% responden yang merasa siap kembali WFO.

**Uji Beda**

Selain melakukan uji deskriptif, peneliti juga melakukan uji beda berdasarkan 11 data demografis yang diperoleh peneliti pada saat penyebaran kuesioner. Kesebelas data demografis tersebut adalah jenis kelamin, usia, status pernikahan, jumlah anak, usia anak, jenis perusahaan, masa kerja di perusahaan, tingkat jabatan, besar penghasilan, kinerja selama WFH, dan durasi WFH. Uji beda dilakukan peneliti untuk melihat secara lebih mendalam terkait dengan perbedaan sebaran data yang ada terhadap setiap kelompoknya. Berikut hasil uji beda secara keseluruhan:

**Tabel 3. Hasil Uji Beda**

Demografis	Signifikansi	Keterangan
Jenis kelamin	0,826	Tidak signifikan
Usia	0,766	Tidak signifikan
Status pernikahan	0,581	Tidak signifikan
Jumlah anak	0,451	Tidak signifikan
Usia anak	0,442	Tidak signifikan
Jenis perusahaan	0,001	Signifikan
Masa kerja	0,001	Signifikan
Tingkat jabatan	0,571	Tidak signifikan
Besar penghasilan	0,011	Signifikan
Kinerja selama WFH	0,000	Signifikan
Durasi WFH	0,007	Signifikan

Berdasarkan seluruh uji beda yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa berdasarkan data yang diperoleh, kesiapan

karyawan untuk kembali WFO memiliki perbedaan yang signifikan dengan masa kerja karyawan, jenis bidang perusahaan, besar gaji, kinerja selama WFH, dan durasi WFH partisipan. Sementara itu uji beda yang tidak signifikan, meliputi jenis kelamin, usia partisipan, status pernikahan, jumlah anak, usia anak, dan tingkat jabatan partisipan.

### SIMPULAN

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk kembali bekerja secara WFO yang dimiliki oleh sampel penelitian yang merupakan karyawan yang WFH di masa pandemi COVID-19, secara umum berada pada kategori cukup siap untuk kembali ke kantor. Walau demikian, masih ada 35% dari total partisipan yang berada pada kategori dibawah rata-rata atau kurang siap untuk kembali WFO.
2. Jika dilihat berdasarkan keempat dimensi kesiapan untuk kembali WFO, yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valance*; seluruh dimensi menyatakan bahwa partisipan penelitian ini cukup siap untuk kembali WFO. Namun demikian, terdapat dua dimensi yang perlu dioptimalkan, yakni *appropriateness* dan *personal valance*. Artinya menurut partisipan, perubahan kembali WFO belum tepat dilakukan saat ini (*appropriateness*) dan belum terlalu menunjukkan keuntungan bagi partisipan (*personal valance*).

3. Dari uji beda yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada kesiapan karyawan untuk kembali WFO berdasarkan jenis bidang perusahaan, lama masa kerja, kinerja selama WFH, lama bekerja secara WFH, dan besar gaji.
4. Pada penelitian ini tidak ditemukan perbedaan yang signifikan terkait dengan kesiapan kembali WFO antara laki-laki dan perempuan yang memiliki anak. Hasil ini berbeda dengan hasil dari penelitian-penelitian lain yang menyatakan sebaliknya. Perbedaan hasil ini dapat terjadi karena minimnya sampel penelitian perempuan yang memiliki anak pada usia 0 – 12 tahun yang hanya 7,5% dari total sampel penelitian, sehingga beban kerja mereka tidak berbeda secara signifikan dengan laki-laki kecuali apabila proporsi perempuan yang memiliki anak lebih besar yang membuat beban kerja perempuan dalam keluarga cenderung tinggi, sehingga kemungkinan akan berbeda kesiapannya.

### DISKUSI

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan memiliki kesiapan untuk kembali bekerja di kantor secara penuh yang ada pada kategori cukup siap untuk kembali WFO. Beberapa jawaban partisipan yang merasa cukup siap untuk kembali bekerja di kantor adalah keinginan untuk membangun interaksi atau *networking*. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan

oleh Brower (dalam Forbes, 2021) yang menyebutkan ada beberapa alasan untuk karyawan ingin kembali WFO, yakni terkait dengan identitas sosial, kesehatan dan *well-being*, performa karyawan, dan pengembangan karir, pembelajaran dan membangun relasi. Menurut Brower, walaupun resistansi muncul terhadap kembali bekerja di kantor, secara tidak sadar karyawan memiliki keinginan untuk kembali ke kantor karena memiliki keuntungan yang lebih besar bagi karyawan tersebut. Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa sebagian besar partisipan merasa cukup siap untuk kembali WFO dikarenakan memiliki keinginan untuk membangun komunikasi yang lebih baik atau *networking*. Kondisi tersebut sesuai dengan pernyataan Brower bahwa dengan kembali WFO, kesempatan untuk pembelajaran, pengembangan karir dan membangun relasi semakin membuka kesempatan untuk membangun *trust* atau kepercayaan antar sesama karyawan sehingga dapat mendorong individu untuk semakin berkembang bagi dirinya dan bagi perusahaannya.

Meski demikian cukup banyak pula karyawan yang cenderung kurang siap untuk kembali WFO. Alasan mereka tidak siap untuk kembali ke kantor lebih banyak terkendala pada waktu perjalanan dan biaya transportasi, selain itu perasaan perlu beradaptasi kembali juga menjadi salah satu hambatan untuk kembali WFO. Hal ini ditemukan pula pada penelitian

Deloitte (2021) dimana sebesar 68% responden penelitian tersebut lebih memilih sistem kerja *blended*.

Jika dilihat hasil uji bedannya, berdasarkan jenis bidang perusahaan partisipan, ditemukan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang kesiapan untuk kembali WFO-nya cenderung rendah atau masuk dalam kategori kurang siap adalah jenis bidang perusahaan *media/advertising* dan teknologi informasi. Hal ini dapat terjadi karena jenis pekerjaan pada bidang tersebut dapat dikerjakan secara jarak jauh dan tidak diperlukan untuk datang ke kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan O'Connor dan Christian (dalam BBC, 2021) menyebutkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan teknologi atau *tech industry* menolak atau resisten terhadap kondisi kembali bekerja di kantor. Hal ini disebabkan karena karyawan pada lini pekerjaan ini justru lebih baik dalam bekerja ketika harus WFH.

Jika dilihat berdasarkan penggolongan masa kerja menurut Gregersen (1993) mengenai tiga kategori untuk tahapan karir karyawan, yakni *establishment stage* (< 2 tahun), *advancement stage* (2 – 8 tahun), dan *maintenance stage* (> 8 tahun). Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, semakin lama partisipan bekerja dalam perusahaan maka semakin siap ia untuk kembali bekerja di kantor. Dalam hal ini

berada pada tahap *maintenance stage* yang merupakan tahap dimana karyawan mempertahankan stabilitas dalam karirnya selain itu dengan masa kerja yang lebih lama, karyawan tersebut cenderung memiliki *power* lebih dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Slack (dalam *Future Forum Pulse*, 2022) yang menyatakan bahwa orang dengan masa kerja yang lama atau eksekutif menantikan momen untuk kembali bekerja kembali di kantor karena memiliki posisi yang nyaman di kantor dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika bekerja di kantor. Selain itu karyawan yang masa kerjanya lebih lama atau eksekutif memiliki *power* untuk membentuk budaya dalam tim sehingga dapat lebih membangun *network* atau komunikasi yang lebih dalam dan profesional. Hal ini dapat menjelaskan mengapa partisipan penelitian ini yang masa kerjanya lebih dari 8 tahun lebih siap untuk kembali bekerja di kantor.

Adanya perbedaan terkait kesiapan kembali WFO berdasarkan masa kerja membawa peneliti melihat hasil uji beda terhadap besaran penghasilan. Jika dilihat berdasarkan temuan penelitian ini terkait hasil penghasilan ditemukan bahwa partisipan penelitian dengan besar penghasilan 4 – 6 juta rupiah atau setara dengan upah minimum regional (UMR) akan lebih siap untuk kembali bekerja di kantor. Tentunya hal ini bertolak

belakang terhadap hasil uji beda sebelumnya, yakni masa kerja padahal semakin lama masa kerjanya, kemungkinan gaji yang diterima semakin besar. Namun terdapat faktor lain yang dapat menjadi pembeda, yakni faktor kepentingan. Berdasarkan data pada paragraf sebelumnya, menurut Gregersen (1993), kepentingan karyawan pada tahap *maintenance stage* adalah cenderung untuk mempertahankan stabilitas karirnya dalam perusahaan dan menurut Slack (dalam *Future Forum Pulse*, 2022) semakin lama masa kerjanya maka semakin puas ia dengan pekerjaannya. Berbeda dengan besar penghasilan yang kepentingannya, berdasarkan data kualitatif penelitian ini, adalah membangun relasi, meningkatkan karir, serta mendapatkan uang lembur yang membuat kesiapan kembali WFO partisipan dengan besar gaji 4 – 6 juta rupiah cenderung lebih tinggi dibandingkan golongan besar gaji lainnya.

Berikutnya adalah tingkat kesiapan karyawan untuk kembali WFO terkait dengan kinerjanya selama bekerja di rumah (WFH). Berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang kinerjanya naik selama WFH cenderung kurang siap untuk kembali WFO. Sebaliknya karyawan yang kinerjanya turun selama WFH semakin siap untuk kembali bekerja di kantor. Hal ini membawa peneliti ke

uji beda berikutnya, yakni terkait dengan lama kerja karyawan secara WFH. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa semakin lama karyawan WFH maka semakin tidak siap mereka untuk kembali bekerja secara *full* WFO. Demikian pula sebaliknya, karyawan yang belum lama mengalami WFH akan cenderung lebih siap untuk kembali WFO. Kedua aspek ini, lama kerja secara WFH dan kinerja selama WFH dapat dilihat dari konsep *change* atau perubahan. Menurut Kubler-Ross Curve (dalam Orridge, 2012), karyawan dengan lama kerja secara WFH yang masih cenderung baru dan kinerja yang menurun selama WFH, masih berada pada kurva awal, yakni *shock*, *denial*, *frustation*, dan *depression* dimana pada tahap-tahap ini terjadi proses adaptasi dalam menerima situasi perubahan yang cukup baru. Sedangkan partisipan yang lama kerja secara WFH sudah lebih lama dan kinerjanya selama WFH-nya naik, berada pada kurva akhir, yakni *experiment*, *decision*, dan *integration*. Dengan kata lain, sudah dapat beradaptasi dengan perubahan akan sistem kerja WFH dan menemukan solusinya.

### Saran Teoretis

1. Pada penelitian ini, sampel yang diambil kurang proporsional pada partisipan perempuan yang memiliki anak dan golongan usia. Selanjutnya akan lebih baik ketika mendapatkan proporsi partisipan yang seimbang sehingga dapat

mengangkat isu-isu atau hasil yang lebih kaya.

2. Selain terkait dengan partisipan perempuan yang memiliki anak dan usia partisipan, sampel yang diperoleh peneliti berdasarkan pembagian gaji juga kurang menggambarkan kondisi keseluruhan di lapangan karena kategori yang dibuat peneliti terbatas pada nominal tertentu. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan pertanyaan terkait penghasilan atau gaji berupa isian saja dan tidak perlu dikategorisasikan.
3. Penelitian ini kurang dapat menggambarkan konteks organisasi tempat partisipan bekerja. Selain dari segi jenis bidang perusahaan partisipan yang terlalu banyak, juga terkait dari segi kebijakan atau fasilitas yang diberikan perusahaan kepada masing-masing partisipan. Tentunya jenis bidang perusahaan partisipan yang lebih homogen dan pertanyaan terkait kebijakan dan fasilitas dapat membuat penelitian selanjutnya menjadi lebih kaya.

### Saran Praktis

1. Meskipun data yang diperoleh pada penelitian ini menunjukkan sebagian besar partisipan penelitian memiliki kesiapan untuk kembali bekerja di kantor di atas rata-rata, namun masih ada 35% partisipan yang menunjukkan skor kesiapan untuk kembali WFO di bawah rata-rata. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat beberapa kelompok tertentu yang lebih tidak siap untuk

- kembali WFO, yakni kelompok yang bekerja di bidang teknologi seperti media, IT, dan periklanan. Kemudian kelompok dengan kinerja yang turun selama WFH, kelompok dengan masa kerja di bawah 8 tahun, kelompok dengan besar gaji di atas 6 juta rupiah, dan kelompok dengan lama WFH di atas 1,5 tahun. Hal ini tentunya dapat menjadi perhatian karena dengan ketidaksiapan karyawan untuk kembali bekerja di kantor akan berdampak kepada resistansi karyawan untuk kembali WFO.
2. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, perusahaan dapat mempertimbangkan bahwa kembali WFO penuh bukan satu-satunya cara. Penelitian ini dapat memberikan perspektif/referensi bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk menentukan kebijakan kembali WFO.
  3. Dalam menentukan kebijakan, perusahaan perlu melihat opsi atau pilihan lain selain mengembalikan seluruh karyawan untuk WFO karena terdapat beberapa hasil dari penelitian ini yang mungkin dapat lebih efektif mendorong performa karyawan ketika diberlakukan metode kerja tertentu selain kembali WFO secara penuh, misalnya metode kerja *hybrid*.
  4. Kebijakan lain yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan adalah sebelum mengharuskan karyawan kembali WFO, perusahaan dapat membandingkan kinerja departemen saat WFH dan WFO sebagai referensi dalam menentukan kebijakan baru.

5. Pada dimensi kesiapan untuk kembali bekerja secara WFO, terdapat dua dimensi yang dapat dioptimalkan, yakni *appropriateness* dan *personal valance*. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian bagi manajemen untuk menyampaikan kepada karyawannya dengan cara sosialisasi terkait pentingnya melakukan perubahan untuk kembali bekerja secara WFO dan keuntungan yang dapat diperoleh oleh karyawannya jika kembali bekerja secara WFO.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bailey, J.R. (2021). This is how each generation is feeling about returning in the office. *Fastcompany.com*. Ditemu kembali dari <https://www.fastcompany.com/90673558/this-is-how-each-generation-is-feeling-about-returning-to-the-office>
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How are Small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. *SSRN Electronic Journal*, 20(12), 1-36.
- Burns, N. & Groove, S. K. (2005). *The practice of nursing researchL Conduct, critique, and utilization*. (5<sup>th</sup> ed.). St. Louis: Elsevier Saunders.
- BBC. (2021). *Some companies want staff back in the office for more time than employees had anticipated. Workers like their set-ups, and even doubt bosses' motives – so they're resisting.* <https://www.bbc.com/worklife/article/20210618-the-workers-pushing-back-on-the-return-to-the-office> (diakses pada: 8 April 2022).

- Creswell, J. (2012). *Educational Research* (4<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10<sup>th</sup> ed.) Cengage Learning.
- Deloitte. (2021). *2021 Return to workplace survey*.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/2021-return-to-workplace-survey.html> (diakses pada: 9 November 2021)
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189(1), 104-235.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(1), 284–289.
- Forbes. (2021). *The Real Reason To Go Back To The Office (Hint: It's Not For Your Employer)*.  
<https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/07/11/the-real-reason-to-go-back-to-the-office-hint-its-not-for-your-employer/?sh=6125e2ab17ca> (diakses pada: 4 Maret 2022)
- Future Forum Pulse (April 19, 2022)*,  
<https://futureforum.com/pulse-survey/>
- Gigantesco, A. (2003). Job satisfaction among mental health professionals in Rome, Italy. *Community Mental Health Journal*, 39(4), 349-55.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26(1), 31–47. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90041-M](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90041-M)
- Harvard Business Review. (2020). *How to prepare yourself for a return to the office*. <https://hbr.org/2020/07/how-to-prepare-yourself-for-a-return-to-the-office> (diakses pada: 4 November 2021)
- Harmoko. (2012). *Asuhan Keperawatan Keluarga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hartono, A.K., & Rahadi, D.R. (2021). Work From Home terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 18(1), 16-21.
- Holt, D. T. (2003). Readiness for change: The development of a scale. *Dissertation*. Auburn University.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational, Behavior & Management* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
- Kartika, L., Jayawinangun, R., & Indrawan, R. D. (2021). Efektifitas program work from home (WFH) berbasis outcome masa pandemi covid-19. *Journal of Applied Business and Economics (JABE)*, 7(3). 338-356.
- Malayu, J., Sahputra, N., & Alfirah. (2022). Pengaruh work from home dan fleksibilitas jam kerja terhadap kinerja pegawai pada direktorat jenderal pajak di kpp pratama lubuk pakam. *Prosiding Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa*. 32-37.
- Mustomi, D., Adawia, P. R., Wijayanti, D., Ulum, K., & Arfian, A. (2021). Analisis work from home terhadap motivasi kerja karyawan di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen*

*Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo*, 8(2), 18-31.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sahrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78(1), 185-193.

Orridge, M. (2012). *Change Leadership: Developing a Change-Adept Organization*. Ashgate Publishing Limited.

Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing Organizational Change* (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17<sup>th</sup> ed.). Pearson.

Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organizational Development: Strategies for Changing Environments* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge.

Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76(1), 71-76.

Tusl, M., Brauchli, R., Kerksieck, O., & Bauer, G.F. (2021). Impact of the covid-19 crisis on work and private life, mental well-being, and self-rated health in german and swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC Public Health*, 21(741), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10788-8>

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Weiner, B. J., Amich, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health service research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436. <https://doi.org/10.1177/1077558708317802>