

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sejak dimulai era industri 4.0, sistem kerja *telework* semakin populer dan berkembang. *Telework* merupakan sistem kerja secara jarak jauh dengan penggunaan teknologi informasi yang berasal dari AS, khususnya California, pada pertengahan 1970-an (Messenger, 2019). Pada awalnya, gagasan *telework* bertujuan untuk mengefisienkan waktu dan mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk perjalanan dari rumah ke kantor (Hartanto & Sanica, 2021). Dengan semakin berkembangnya teknologi, *telework* kemudian banyak diterapkan di dunia termasuk Eropa, Amerika, dan Asia yang juga didukung oleh pemerintah pada negara-negara tersebut.

Pandemi Covid-19 yang terjadi mendorong pemerintah untuk membuat kebijakan *physical distancing*, yang memicu terjadinya akselerasi pemanfaatan teknologi digital di semua aktivitas, termasuk bekerja. Berkembangnya pemanfaatan teknologi digital dan informasi turut merubah pola dan teknis kerja perusahaan yang dialihkan ke sistem kerja secara jarak jauh dengan menerapkan *telework*. Cara kerja ini fokus pada fleksibilitas, teknologi, dan konektivitas karyawan agar dapat mencapai hasil kerja yang tinggi dan efisien (Agustino, dkk., 2020). Setelah covid-19 berlangsung lebih dari 1,5 tahun dan sistem *telework* diterapkan, dengan menurunnya kasus covid-19, kembali diterapkan sistem kerja *work from office* seperti sebelum terjadinya pandemi. Namun, sistem *telework* masih diterapkan apabila terjadi situasi

yang tidak memungkinkan untuk bekerja langsung dari kantor. Akibat dari pandemi tersebut, membawa perubahan pada pola kerja karyawan.

Pemberlakuan *telework* yang diterapkan menciptakan dua keadaan, yaitu ada yang menyetujui dan ada pula yang tidak menyetujui baik bagi karyawan maupun perusahaan, dimana sebagian besar bidang pekerjaan dan pihak perusahaan belum merasa siap dalam menjalankan sistem tersebut (Purwanto, dkk., 2020). Hal ini diungkapkan oleh Mungkasa (2020) bahwa dampak positif yang dapat muncul dengan pemberlakuan sistem kerja *telework*, yaitu karyawan dapat mengatur waktu yang seimbang antara pekerjaan dan keluarga, dapat menghemat biaya yang dikeluarkan ketika bekerja di kantor, dapat mengatur waktu lebih efektif, dan dapat menciptakan suasana dengan nyaman dan sesuai dengan pribadi karyawan tersebut. Sedangkan, dampak negatif yang dapat terjadi antara lain sulitnya berkoordinasi dengan tim pekerja lain selama bekerja jarak jauh, sulit beradaptasi, dan lainnya yang dapat berdampak pada hubungan sosial para karyawan (Mungkasa, 2020). Selain itu, dampak negatif diterapkannya sistem kerja *telework* menimbulkan kesulitan seperti suasana dan kondisi pekerjaan yang tidak diharapkan, dimana suasana lingkungan yang berada di luar kantor berbeda dengan suasana kantor, karyawan juga lebih mudah terdistraksi dengan media sosial, mengalami konflik antara pekerjaan dan rumah tangga, dan lain-lain (Biron, Peretz, & Lupo, 2020).

Data didapatkan dari Ipsos (2020) yang melihat gambaran karyawan selama melakukan *telework*. Hasil menunjukkan bahwa pada karyawan global, mereka kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan akibat perubahan terhadap

kebiasaan kerja baru. Sebanyak 55% responden mengalami stres akibat adanya perubahan rutinitas kerja. Sebanyak 50% responden kesulitan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Sebanyak 46% responden mengalami penurunan produktivitas. Sebanyak 46% responden terkendala karena kurang memadainya peralatan kerja. Sebanyak 45% responden merasa stres akibat urusan keluarga dan sebanyak 44% responden harus bekerja dari pagi sampai tengah malam. Dengan demikian, penerapan *telework* yang fokus pada fleksibilitas dan teknologi juga dapat memberikan dampak negatif pada dunia kerja, terutama bagi karyawan.

Penerapan sistem kerja *telework* terjadi di hampir setiap perusahaan dalam industri apapun, termasuk pada industri asuransi. Salah satu perusahaan yang bergerak pada industri asuransi adalah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) yang merupakan penyelenggara program jaminan sosial. Sebelumnya, BPJS Ketenagakerjaan adalah PT Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) yang lahir melalui PP No. 36 Tahun 1995. Program Jamostek memiliki fungsi untuk memberikan perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarganya untuk memenuhi kebutuhan minimal, melalui pemberian kepastian atas berlangsungnya arus penerimaan penghasilan karyawan untuk keluarganya sebagai jaminan/pengganti penghasilan yang hilang akibat risiko kerja dan risiko sosial. Pada tahun 2011, terbit UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang menyebabkan PT Jamsostek berubah menjadi Badan Hukum Publik dengan nama BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan beberapa program

jaminan sosial tenaga kerja, seperti Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKm), Jaminan Hari Tua (JHT), dan Jaminan Pensiun (JP).

BPJS Ketenagakerjaan merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan sistem kerja *telework*. Berdasarkan survei awal yang dilakukan dengan Instruktur Bidang Learning BPJS Ketenagakerjaan didapatkan bahwa walaupun sistem kerja saat ini sudah mulai kembali bekerja dari kantor, namun sistem *telework* tetap diterapkan. Hal tersebut dikarenakan banyaknya perubahan akibat pandemi covid-19 dan teknologi yang semakin berkembang, membuat BPJS Ketenagakerjaan harus tetap menerapkan *telework*. Penerapan *telework* didukung dengan kegiatan perusahaan yang saat ini sebagian besar menggunakan teknologi digital, seperti pelayanan kepada peserta, khususnya bidang jasa, sudah menerapkan layanan tanpa kontak fisik melalui aplikasi serta segala informasi terkait pekerjaan dikirimkan melalui aplikasi khusus karyawan. Hal inilah yang membuat perusahaan dan karyawan dapat memantau segala proses yang ada tanpa harus bekerja dari kantor dengan waktu yang juga lebih fleksibel.

Sebagai badan penyelenggara jaminan sosial ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan harus terus berinovasi memberikan pelayanan ke pelanggannya. Dengan perubahan yang terjadi pada sistem kerja, menjadi tantangan bagi BPJS Ketenagakerjaan, baik perusahaan maupun karyawan, untuk beradaptasi. Perubahan lingkungan kerja yang tiba-tiba ini telah membatasi individu untuk terlibat dalam apa yang disebut Dawis, dkk (2000) sebagai penyesuaian terhadap situasi dan praktik kerja baru, seperti yang dikembangkan dalam Teori Penyesuaian Kerja (*Work Adjustment*). Kemampuan organisasi untuk mempertahankan kegiatan bisnis dan memastikan

kelangsungan bisnis sangat bergantung pada seberapa efektif karyawan dapat menyesuaikan diri dengan transisi dari mode kerja tradisional ke mode kerja yang semakin virtual (Raghuram, dkk., 2001). Penyesuaian terhadap konteks kerja baru melibatkan adaptasi terhadap tuntutan lingkungan baru (Nicholson, 1984) yang berasal dari perubahan dalam struktur kerja dan sifat hubungan interpersonal (Nelson, 1990). Penerapan sistem ini, mengubah cara karyawan bekerja, memodifikasi hubungan atasan-karyawan, dan memperkuat peran teknologi dalam praktik kerja. Penelitian yang dilakukan Lestary dan Harmon (2017) menemukan bahwa tingkat kinerja karyawan bergantung terhadap kemampuan penyesuaian kerja karyawan dan juga keterbukaan karyawan dengan dirinya dan orang lain dalam melakukan pekerjaannya.

Penerapan sistem kerja *telework* mendorong karyawan untuk melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan peneliti, BPJS Ketenagakerjaan mendapatkan pengaruh dari perubahan yang ada, dimana perusahaan sempat berada pada situasi *stuck* karena proses yang biasanya berlangsung cepat menjadi terhambat karena perpindahan kegiatan yang menjadi serba digital. Situasi tersebut terjadi beberapa bulan hingga akhirnya perusahaan dapat mengendalikannya dengan baik walaupun sampai saat ini masih memerlukan penyesuaian. Kondisi tersebut tentu menunjukkan bahwa karyawan memerlukan penyesuaian karena perubahan sistem kerja yang terjadi.

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta tingkat usaha yang diberikan dan dukungan dari perusahaan menjadi faktor yang mempengaruhi bagaimana penyesuaian kerja karyawan itu sendiri (Mathis & Jackson, 2006). Ketika

karyawan menerapkan kemampuan kecerdasan intelektual yang dimilikinya dalam pekerjaan, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki kemampuan penyesuaian kerja yang baik. Tingkat usaha yang diberikan dalam pekerjaan dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Menurut Gubman (2004), kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaannya menjadi faktor penting dalam menghadapi suatu perubahan. Hal tersebut didukung dengan Hidayani (2013) yang memaparkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan menentukan individu untuk siap terhadap perubahan atau tidak.

Penerapan sistem kerja *telework* yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan menuntut karyawan untuk dapat lebih fleksibel. Menurut Carillo, dkk (2021) penerapan sistem *telework* memiliki pengaruh pada tingkat produktivitas kerja karena karyawan diharuskan untuk mengatur jadwal kerja yang tepat sebagai bentuk penyesuaian diri (Carillo, dkk., 2021). Dalam hal ini, fleksibilitas dan penyesuaian kerja karyawan menjadi hal yang penting bagi karyawan ketika sistem kerja *telework* dilakukan. Biron, Peretz, dan Lupo (2020) memaparkan bahwa karyawan akan mendapatkan manfaat yang positif dari kebijakan *telework* apabila mereka mampu melakukan penyesuaian kerja (*work adjustment*) yang efektif.

Penyesuaian kerja (*work adjustment*) mempelajari seberapa efektif individu mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan baru dalam konteks transisi dari mode kerja tradisional ke virtual (Raguram, dkk., 2001). Konsep penyesuaian kerja ini memiliki indikator penting terkait penyesuaian kerja karyawan terhadap konteks kerja

baru, kepuasan dengan pekerjaannya, komitmen terhadap pekerjaan, dan kemampuan untuk menyeimbangkan tuntutan kerja dengan hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya (Carillo, dkk., 2021). Penyesuaian kerja (*work adjustment*) menggambarkan hubungan individu dengan lingkungan kerjanya yang bertujuan untuk memprediksi bagaimana kinerja individu tersebut yang kemudian dapat memprediksi retensi pekerjaan (Dahling & Librizzi, 2015). Dengan demikian, penyesuaian kerja (*work adjustment*) membahas hubungan antara individu dengan lingkungan kerja dan digunakan sebagai panduan untuk memahami bagaimana karyawan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dalam menghadapi suatu perubahan baru dalam perusahaan.

Dalam menghadapi perubahan yang terjadi, karyawan BPJS Ketenagakerjaan mengalami penyesuaian kerja (*work adjustment*) yang berbeda-beda. Hasil wawancara awal dengan Instruktur Bidang *Learning* BPJS Ketenagakerjaan didapatkan bahwa penerapan sistem *telework* yang sebagian besar memanfaatkan teknologi membuat karyawan sempat mengalami pergejolakan, dimana tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk menggunakan dan mengelola teknologi yang semakin berkembang. Hal tersebut membuat karyawan memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri dengan pola kerja baru yang diterapkan. Narasumber juga memaparkan bahwa pada awalnya, karyawan merasa kesulitan untuk berkomunikasi dan bekerja sama antar tim serta adanya tuntutan untuk terus menerus terhubung dengan perangkat seluler ketika melakukan *telework*. Kondisi ini mengharuskan karyawan untuk dapat menerima dan mempelajari perubahan yang ada. Penerimaan yang dilakukan didukung dengan karyawan yang diharapkan dapat lebih terbuka (*open minded*) dengan pola kerja baru

yang diterapkan serta perlunya berpikir positif bahwa perubahan akan selalu ada dan karyawan harus mengikuti perubahan tersebut yang didukung dengan kemampuan *fast learning* untuk dapat bertahan dan tetap efektif dalam bekerja.

Secara lebih spesifik, Ismail, dkk (2019) berkesimpulan bahwa faktor lingkungan kerja yang merupakan salah satu aspek dari penyesuaian kerja karyawan dapat berdampak terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Sejalan dengan itu penelitian yang dilakukan Mihalca, Irimas, dan Brendea (2021) menunjukkan bahwa faktor individu, yaitu penyesuaian diri, merupakan faktor penting yang menentukan produktivitas, kinerja, dan kepuasan karyawan selama menjalani *telework*. Selain itu, faktor lingkungan pekerjaan dan karakteristik pekerjaan merupakan faktor pendukung yang mendorong penyesuaian diri karyawan dalam penelitian tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penyesuaian diri karyawan, yang dapat dilihat dari lingkungan dan karakteristik pekerjaan, akan menentukan seberapa efektif karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya selama *telework*.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nurmi dan Hinds (2020) menunjukkan bahwa dengan dijalankannya sistem kerja *telework*, pekerja diberikan lebih banyak otonomi dan pekerjaan menjadi lebih tidak dapat diprediksi dan tidak stabil sehingga karyawan perlu menyesuaikan diri dengan pekerjaan untuk dapat bersaing dengan tuntutan lingkungan kerja mereka. Hasil tersebut sejalan dengan Zoonen, dkk (2021) yang berpendapat bahwa karyawan yang tahu apa yang diharapkan dari mereka dan dapat menyelesaikan tugas mereka tanpa orang lain dapat menyesuaikan diri lebih baik ketika terjadi perubahan atau situasi yang tidak menentu. Perusahaan yang mengalami

suatu perubahan akan membuat karyawan menghadapi lebih banyak kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin besar perubahan yang terjadi membutuhkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan dengan Instruktur Bidang Learning BPJS Ketenagakerjaan, didapatkan bahwa penerapan sistem kerja baru *telework* merupakan salah satu tantangan bagi perusahaan maupun karyawan. Sistem kerja *telework* yang diterapkan menuntut karyawan untuk dapat lebih fleksibel dan tetap produktif dengan pekerjaan. Perubahan ini membuat karyawan membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, yang didukung dengan perilaku karyawan untuk mampu dalam menghadapi segala situasi yang ada. Penyesuaian kerja yang dilakukan karyawan akan menentukan bagaimana karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya di segala situasi, mereka akan dapat mempertahankan atau efektivitas mereka dalam bekerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti fenomena tersebut dengan judul: “Gambaran *Work Adjustment* Pada Karyawan dalam Penerapan Sistem *Telework* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat”

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka didapatkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Seperti apa gambaran *work adjustment* pada karyawan dalam penerapan sistem *telework* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran *work adjustment* pada karyawan dalam penerapan sistem *telework* di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat.

### 1.4 Manfaat

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memperkaya sumber kepustakaan khususnya psikologi industri dan organisasi sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan untuk penelitian-penelitian seterusnya mengenai *work adjustment*.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

a Bagi Intitusi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu bahan masukan untuk evaluasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dengan menyediakan faktor-faktor yang mendukung penyesuaian pada karyawan agar terus mempertahankan kinerja sehingga dapat sesuai dengan perubahan, khususnya di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat.

b Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau pengetahuan terkait gambaran *work adjustment* karyawan, khususnya di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat.