

Systematic Literature Review: Teleworking dan Kinerja Karyawan pada Era Pandemi

Abdillah Rahman Rizqi^a

^aProgram Magister Profesi Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: abdillah.arr@gmail.com

Diserahkan: 21 Oktober 2022

Diterima: 28 November 2022

Abstrak. Pandemi Covid-19 memaksa berbagai sektor perusahaan untuk merubah sistem kerjanya menjadi *Work From Home* (WFH) untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19. WFH atau *teleworking* merupakan praktik kerja yang sedang berkembang, dimana karyawan bekerja pada suatu tempat di luar kantor selama beberapa kali dalam seminggu (Lamond, Daniels, & Standen, 1997). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas WFH terhadap kinerja karyawan di era pandemi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* dengan membatasi artikel yang terbit pada rentang waktu selama pandemi Covid-19 tahun 2020 hingga 2022. Hasil penelusuran yang didapatkan bahwa *Teleworking* atau WFH memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya faktor individu, faktor pekerjaan, faktor lingkungan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian berikutnya di Indonesia terkait sistem kerja *telework* dan manajemen dalam perusahaan untuk menyiapkan sistem *telework* yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan baik dalam konteks pandemi atau pasca pandemi Covid-19.

Kata kunci: *teleworking, kinerja, pandemi*

Abstract. The Covid-19 pandemic has forced various company sectors to change their work system to Work From Home (WFH) to reduce the spread of the Covid-19 virus. WFH or teleworking is a growing work practice, where employees work somewhere outside the office several times a week (Lamond, Daniels, & Standen, 1997). This study aims to determine the effectiveness of WFH on job performance in pandemic era and the factors that influence it. The method for this research using Systematic Literature Review by limiting the articles published in the time span during the Covid-19 pandemic from 2020 to 2022. The results obtained that the Teleworking or WFH has an effect on job Performance which is influenced by several factors, including individual factors, job factors and environmental factors. This research is expected to be the basis for further research in Indonesia related to telework systems and become a consideration for management within companies to prepare an effective telework system so that it can improve employee performance both in the context of a pandemic or post-Covid-19 pandemic.

Keywords: *teleworking, job performance, pandemic*

1. Pendahuluan

Munculnya kasus *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) pertama kali di Wuhan, China menandai adanya perubahan kehidupan manusia di seluruh dunia. WHO sebagai organisasi kesehatan dunia pada tanggal 11 Maret 2020 secara resmi menyatakan bahwa wabah Covid-19 sebagai pandemi karena penularannya yang sangat cepat antar manusia dinilai

mengkhawatirkan. WHO juga menghimbau masyarakat untuk membatasi aktivitas dan mobilitasnya guna mengurangi penyebaran virus Covid-19. Dengan status pandemi tersebut, membuat pemerintah di seluruh dunia membuat berbagai kebijakan untuk melindungi warganya dari penyebaran virus Covid-19 di antaranya dengan melakukan *lockdown* seperti yang dilakukan di China dan/atau membatasi kegiatan masyarakat di luar tempat tinggalnya seperti di Indonesia. Kondisi ini menjadikan International Labour Organization (ILO) yang merupakan salah satu organisasi pekerja di seluruh dunia membuat suatu panduan kepada para pekerja dan perusahaan untuk menerapkan sistem kerja jarak jauh, yaitu suatu proses menggunakan ICT (*Information and Communication Technology*) melalui dukungan peralatan elektronik kantor untuk mendukung pekerjaan yang dilakukan di luar kantor (ILO, 2020). Hal tersebut mendorong penerapan sistem kerja *telework* di banyak perusahaan.

Sistem kerja *telework* sendiri sebenarnya bukan terminologi baru dalam bekerja, sistem kerja ini dikenalkan oleh Jack Nilles pada tahun 1973 bahwa elektronifikasi memediasi pekerjaan jarak jauh, ia mendefinisikan *telework* untuk pertama kalinya sebagai suatu aktivitas yang mencakup substitusi semua pekerjaan yang terkait dengan menggunakan telekomunikasi dan teknologi informasi untuk bepergian (Collins, 2005). Lamond, dkk., (1997) menjelaskan bahwa *teleworking* merupakan praktik kerja yang sedang berkembang, dimana karyawan bekerja pada suatu tempat di luar kantor selama beberapa kali dalam seminggu. Sejak awal dikenalkannya sistem kerja ini, tidak banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja *telework* hingga Pandemi Covid-19 memaksa perusahaan untuk menerapkannya. *Telework* merupakan alternatif pengaturan kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya di lokasi yang berbeda dari tempat kerja utama untuk setidaknya sebagian dari hari kerjanya (Gajendran & Harrison, 2007).

Mihalca, dkk. (2021) membagi *telework* ke dalam dua situasi, yaitu pada situasi normal dan situasi pandemi. Pada situasi normal, *telework* adalah suatu pengaturan kerja dimana karyawan mengerjakan pekerjaannya jauh dari lokasi organisasi dengan menggunakan *information communication technology* (ICT) (Allen, dkk., 2015). Martin & MacDonnell (2012) dalam studinya menjelaskan dampak *telework* terhadap *outcome* yang dihasilkan oleh pekerja seperti meningkatnya produktivitas kerja (orientasi hasil), kinerja karyawan (hasil kerja yang diselesaikan) dan kepuasan kerja (pemuhan ekspektasi karyawan). Peningkatan tersebut disebabkan distraksi dan interupsi terhadap pekerjaan lebih sedikit ketika karyawan bekerja dari rumah dibandingkan dengan ketika bekerja dari kantor, berkurangnya waktu karyawan yang digunakan untuk berangkat-pulang kerja, dan bekerja pada waktu yang dianggap efisien. Pada situasi pandemi, *telework* pada karyawan mencakup hal-hal unik seperti *stress* yang disebabkan oleh kesehatan dan ketidakpastian akibat situasi pandemi, tekanan dari pengasuhan anak yang disebabkan sistem pendidikan jarak jauh, tidak adanya fasilitas perawatan anak dan meningkatnya kemungkinan *work-family conflict*. Situasi ini menyebabkan karyawan mengalami kesulitan ketika harus melaksanakan *telework* sehingga berpotensi menurunkan produktivitas dan kinerjanya.

Adanya perbedaan pengaruh *telework* terhadap kinerja karyawan pada situasi normal dan situasi pandemi membuat berbagai perbedaan seperti meningkatnya kepuasan kerja karyawan karena dapat lebih fleksibel mengatur waktu efektifnya dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat, meningkatkan *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan (Tavares, dkk., 2021). Namun, di sisi lain sistem kerja *telework* juga memungkinkan peningkatan tekanan yang dialami karyawan dan *work-family conflict* (Mihalca, dkk., 2021).

Di Indonesia, perusahaan yang menerapkan sistem kerja *telework* masih terbatas. Dengan adanya pandemi Covid-19 memicu pemerintah untuk mengambil kebijakan penerapan sistem kerja *telework* sebagai salah satu alternatif untuk mengurangi penyebaran kasus Covid-19. Penelitian tentang sistem kerja *telework* di Indonesia masih belum populer, sehingga diharapkan penelitian ini menjadi landasan bagi penelitian-penelitian lanjutan yang membahas tentang sistem kerja ini. Penelitian ini juga ditujukan bagi praktisi di bidang manajemen yang akan menerapkan sistem kerja *telework* di perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya pada masa pandemi maupun pasca pandemi Covid-19 dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

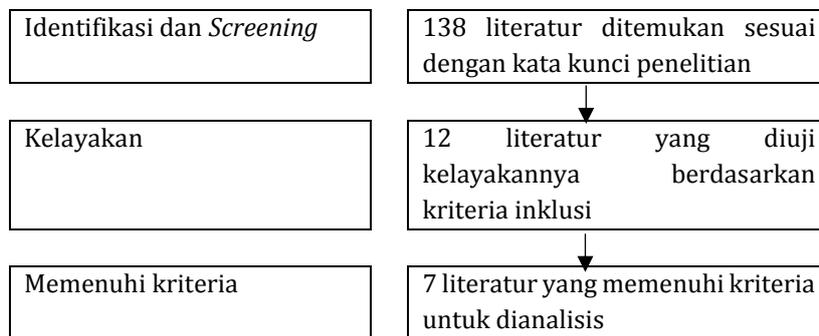
2. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu suatu metode penelitian untuk melakukan identifikasi, evaluasi dan interpretasi terhadap semua hasil penelitian yang relevan terkait pertanyaan penelitian tertentu, topik tertentu, atau fenomena yang menjadi perhatian (Kitchenham, 2004). Data studi ini berupa literatur dalam bentuk artikel penelitian yang telah dipublikasikan secara daring yang diperoleh melalui database penelitian daring. Metode dan tahapan yang dilakukan pada *Systematic Literature Review* ini, yaitu dengan menggunakan PRISMA. Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut: penentuan kriteria inklusi dan eksklusi, pemilihan literatur, studi kualitas data, ekstraksi data dari penelitian primer mensintesis data dan penyajian hasil.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah [1] artikel harus merupakan riset asli yang telah dikaji dan ditulis dalam Bahasa Inggris, [2] artikel memiliki tujuan untuk menyelidiki faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada saat melaksanakan *telework*/bekerja jarak jauh, dan [3] artikel diterbitkan pada tahun 2020 hingga 2022 pada saat pandemi Covid-19 sedang berlangsung. Setelah mendapatkan beberapa artikel terkait dengan kriteria inklusi yang ditentukan, penulis kemudian melakukan seleksi terhadap artikel tersebut dengan melakukan *screening* terhadap judul, abstrak dan isi dari artikel dengan menggunakan kriteria eksklusi, di antaranya [1] literatur tidak menggambarkan hubungan dan/atau pengaruh *telework*, [2] konteks studi yang dilakukan tidak relevan dengan pandemi Covid-19 atau studi dilakukan sebelum ditetapkannya status pandemi, [3] tidak dijelaskan pengaruh dan/atau hubungan *telework* dengan *performance* dan [4] literatur tidak dapat diakses secara penuh atau *fulltext*.

Pencarian literatur dilakukan pada *database online* yang memiliki repositori besar untuk studi akademis seperti *Google Scholar*, *Sagepub*, *ScienceDirect*, *Emerald*, dan *IAAP*. Penulis juga melakukan penelusuran terhadap daftar pustaka pada artikel yang masuk dalam kriteria inklusi penelitian untuk menemukan studi terkait lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Kata kunci yang digunakan untuk mencari studi yang relevan adalah *telework*, *teleworking*, *telecommuting*, *performance*, *work from home (WFH)*, *pandemic* dan *Covid-19*. Data yang didapatkan kemudian dilakukan seleksi dengan membaca abstrak atau pun membaca secara parsial atau lengkap artikel yang diperoleh untuk memperoleh kualitas data yang sesuai dengan kriteria.

Berikut tahapan yang dilakukan dalam mencari data sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan:



Gambar 1. Alur Pencarian Literatur

Setelah ditetapkan data yang memenuhi kriteria, langkah selanjutnya adalah melakukan ekstraksi data, yaitu mencatat informasi dari data primer yang diperoleh ke dalam formulir pencatatan. Untuk mengurangi bias dalam ekstraksi data, formulir dibuat ketika protokol telah ditetapkan.

Analisis data yang dilakukan dalam studi ini dilakukan secara naratif, yaitu salah satu metode sintesis data yang dapat digunakan untuk mensintesis studi kualitatif maupun kuantitatif (Snilstveit, dkk., 2012). Analisis naratif digunakan untuk menggambarkan metode mensintesis data secara naratif, yang berfokus pada penerapan pendekatan naratif untuk mensintesis bukti yang diperoleh. Pada studi ini, sintesis dilakukan untuk mendapatkan hasil mengenai topik yang ditetapkan, kemudian dilakukan deskripsi secara naratif untuk menginterpretasi temuan.

3. Hasil

Berdasarkan hasil pencarian, teridentifikasi sebanyak 138 artikel yang sesuai dengan kata kunci yang digunakan. Artikel yang diperoleh tersebut kemudian dilakukan seleksi sesuai dengan kriteria inklusi yang ditetapkan sehingga ditemukan tujuh artikel yang dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Hasil asesmen kualitas menunjukkan bahwa seluruh artikel tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut hasil penelitiannya. Karakteristik penelitian yang memenuhi kriteria dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil SLR pada enam literatur menunjukkan adanya pengaruh positif sistem kerja *telework* terhadap kinerja karyawan, sedangkan satu literatur lainnya menunjukkan hasil negatif, dimana pada saat karyawan melakukan pekerjaannya secara daring tidak menunjukkan kinerja yang optimal. Keseluruhan literatur memiliki kesamaan tema, yaitu tentang sistem kerja *telework* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.
Identifikasi Literatur yang Memenuhi Kriteria.

No	Penulis	Metode	Negara	Temuan
1.	Mihalca, L., Irimiaş, T. and Brendea, G., (2021)	Kuantitatif	Romania	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Individual factors</i> (i.e., self-management tactics) and <i>home/family factors</i> (i.e., <i>the need for adequate telework conditions</i>) merupakan prediktor yang penting untuk produktivitas, kinerja dan kepuasan karyawan saat melaksanakan <i>teleworking</i> selama Pandemi Covid-19. • <i>workload</i> (i.e., <i>job faktor</i>) juga merupakan prediktor yang signifikan untuk produktivitas kerja dan kepuasan saat <i>teleworking</i>. • <i>organizational support for teleworking</i> tidak berhubungan dengan <i>outcome</i> kerja.
2.	Campo, A. D., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021)	Kuantitatif	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • FSSB dan WLB memiliki dampak positif terhadap <i>Job Performance</i> dari <i>Teleworker</i>. • Hal lain yang memengaruhi adalah peran supervisor terhadap performa kerja karyawan
3.	Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021)	Kuantitatif	China	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Telework</i> secara positif berpengaruh terhadap <i>job performance</i> dimana <i>job crafting</i> memainkan peran mediasi antara <i>telework</i> dan <i>job performance</i>. <i>Performance-prove Goal Orientation</i> secara positif juga memoderasi hubungan <i>telework</i> dan <i>job crafting</i> tetapi <i>performance-avoid goal orientation</i> secara negatif memoderasi hubungan <i>telework</i> dan <i>job performance</i>. • Jadi <i>telework</i> dan <i>job performance</i> dimediasi oleh <i>job crafting</i> dan orientasi tujuan memoderasi hubungan antara keduanya
4.	Tan, R., & Antonio, F. (2022)	Kuantitatif	Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E leadership</i> mempengaruhi <i>sense of purpose</i>, <i>organizational commitment</i> dan <i>teleworking output</i>. • <i>E leadership</i> mempengaruhi <i>employee adaptive performance</i> secara tidak langsung. • <i>Teleworking output</i> sebagai variabel mediator dan independen memiliki dampak positif terhadap <i>employee adaptive performance</i>. • <i>Teleworking</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>.
5.	Abilash, K., & Siju, N. M. (2021)	Kuantitatif	Oman	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Telecommuting/teleworking</i> dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen karyawan.

Continue next page

No	Penulis	Metode	Negara	Temuan
6.	van Zoonen, W.; Sivunen, A.; Blomqvist, K.; Olsson, T.; Ropponen, A.; Henttonen, K.; Vartiainen, M. (2021)	Kuantitatif	Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> • Selain hal tersebut di atas, <i>telecommuting</i> juga dapat mempengaruhi kehidupan personal karyawan saat bekerja dari rumah. • Pada aspek kinerja karyawan, terdapat beberapa hal yang mengganggu selama WFH, tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. • Untuk meningkatkan efektivitas WFH/<i>telecommuting</i>, perlu dilakukan optimalisasi fasilitas dan perlu untuk mengorganisasikan tempat kerja untuk mengurangi kesulitan dalam bekerja. Selain itu, diperlukan dukungan dari senior atau rekan kerja untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi karyawan selama bekerja. <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat 4 faktor yang mempengaruhi <i>remote work</i>, yaitu faktor struktural, faktor relasional, faktor kontekstual, dan dinamika komunikasi. • Struktural faktor membuat penyesuaian karyawan terhadap <i>remote work</i> berjalan lebih mudah. • Relasional faktor memiliki hubungan negatif terhadap <i>remote work</i>. Temuan lain yaitu isolasi sosial menurunkan penyesuaian karyawan terhadap <i>remote work</i>. • Ada perbedaan besar antara kondisi normal dengan pandemi saat melakukan <i>remote work</i> dan perbedaan yang besar pada praktik kerja yang menurunkan penyesuaian kerja. • Temuan menunjukkan dampak positif yang relatif kecil dari kualitas komunikasi organisasi dalam beradaptasi dengan peningkatan <i>remote work</i>. • Kualitas komunikasi organisasi tidak mengurangi dampak negatif dari faktor relasional pada penyesuaian (yaitu, kepercayaan antarpribadi dan perasaan terisolasi) atau memfasilitasi hubungan antara gangguan praktik kerja dan penyesuaian kerja. • penggunaan berbagai teknologi komunikasi yang lebih sering dengan rekan kerja mengurangi hubungan negatif antara kepercayaan dan penyesuaian, mungkin dengan menghidupkan kembali hubungan sosial, dampaknya akan meningkatkan kepuasan karyawan yang juga akan mendorong peningkatan kinerja.

No	Penulis	Metode	Negara	Temuan
7.	Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020)	Kuantitatif	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan kebijakan pemerintah perlu dilakukan dengan mengintegrasikan faktor lingkungan eksternal di masyarakat, faktor keluarga, dan perbedaan gender dapat menghambat atau membantu kinerja karyawan pada saat melakukan <i>teleworking</i>. • Pada Wanita yang bekerja secara <i>telework</i> merasa kesulitan yang diakibatkan oleh lingkungan karena harus menyeimbangkan pengasuhan anak pada saat melaksanakan <i>home schooling</i> dan perannya dalam pekerjaan.

Studi Literatur yang diperoleh merupakan studi primer yang dilakukan di berbagai negara yang berbeda, yaitu Romania, Colombia, China, Indonesia, Oman, Finlandia dan Portugal. Di beberapa negara tersebut, ditemukan bahwa sistem kerja *telework* berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap kinerja karyawan. Beberapa faktor yang menjadi variabel perantara maupun memiliki hubungan langsung dengan *telework* maupun kinerja karyawan, seperti *individual factor (self-management & the need for adequate telework conditions)*, *job factor (workload)*, *social factor (organizational support)* (Mihalca, dkk., 2021), *family supportive supervisor behavior (FSSB)*, *work life balance (WLB)* (Campo, dkk., 2021), *job crafting, goal oriented* (Liu, dkk., 2021), *e-leadership, output kerja, organizational commitment* (Tan & Antonio, 2022), dukungan senior (Abilash & Mary Siju, 2021), *structural factor (organizational structure)*, *relational factor (interpersonal trust & social isolation)*, *contextual factor (change in work location and perceived disruption)*, *communication dynamics* (van Zoonen, dkk., 2021) dan lingkungan eksternal di masyarakat, faktor keluarga, serta perbedaan gender (Tavares, dkk., 2021).

4. Pembahasan

Sistem kerja *telework* merupakan keputusan yang harus diambil oleh perusahaan dalam melakukan adaptasi terhadap dampak lebih jauh yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19. *Telework* merupakan bentuk pengaturan kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya di lokasi yang berbeda dari tempat kerja utama untuk setidaknya sebagian dari hari kerjanya (Gajendran & Harrison, 2007).

Pada situasi normal, *telework* merupakan alternatif bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dimana beberapa studi menunjukkan peningkatan produktivitas, kinerja, kepuasan, komitmen organisasi dan retensi karyawan (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonnell, 2012). Lebih lanjut, dampak positif dari sistem kerja ini dapat meningkatkan fleksibilitas dan otonomi, menurunnya *work-family conflict*, berkurangnya gangguan kerja dan meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja (Allen, dkk., 2015).

Pada masa pandemi Covid-19, *telework* sebenarnya memiliki pengaruh yang sama ketika dilakukan pada situasi normal yaitu terjadinya peningkatan produktivitas, kinerja dan kepuasan karyawan, namun karyawan perlu melakukan penyesuaian pada faktor individual yaitu *self-management* (Mihalca, dkk., 2021). Selain itu, komunikasi antar karyawan dan pimpinan juga

harus dilakukan secara intensif dengan menggunakan peralatan dan teknologi informasi yang ada agar muncul kepercayaan antar karyawan dalam bekerja sehingga mengurangi dampak negatif dari sistem kerja ini serta mempercepat tingkat penyesuaian karyawan yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan lebih lanjut dapat mendorong peningkatan kinerjanya (van Zoonen, dkk., 2021).

Temuan lain dikemukakan oleh Tavares, dkk. (2021), dimana terdapat beberapa hal yang dapat membantu meningkatkan atau menghambat kinerja karyawan saat melakukan *teleworking*, di antaranya faktor lingkungan eksternal, keluarga dan perbedaan gender. Faktor yang paling signifikan yang dirasakan oleh karyawan dalam melakukan *teleworking* adalah perbedaan gender, terutama pada karyawan wanita yang memiliki anak, ia harus menjalani beberapa peran secara bersamaan, peran pengasuhan saat dilakukannya pembatasan aktivitas tatap muka yang mengharuskan anak melakukan *homeschooling* dan peran sebagai karyawan yang melakukan pekerjaannya jarak jauh. Namun, tidak dijelaskan secara rinci, data usia anak dan jenis pekerjaan (Mihalca, dkk., 2021; Tavares, dkk., 2021).

Tavares, dkk. (2021) juga menjelaskan agar sistem kerja *telework* ini berjalan dengan baik perlu adanya kebijakan pemerintah yang mendorong tercapainya pencapaian kinerja pada karyawan. Kebijakan yang diambil dapat dibuat dengan mempertimbangkan pengintegrasian faktor-faktor seperti kondisi lingkungan eksternal di masyarakat, faktor keluarga dan faktor gender. Hal ini juga dimaksudkan agar tekanan yang diakibatkan oleh pekerjaan karyawan menjadi lebih seimbang sehingga mengurangi dampak dari *work-family conflict* (Mihalca, dkk., 2021).

Untuk mendukung kinerja karyawan pada saat melakukan *teleworking*, diperlukan dukungan dari perusahaan, baik dukungan fisik maupun non-fisik. dukungan fisik dapat berupa fasilitas kerja seperti peralatan elektronik yang mendukung pekerjaan, jaringan komunikasi dan sarana lain yang mendukung pekerjaan karyawan (ILO, 2020; van Zoonen, dkk., 2021). Sedangkan dukungan non-fisik dapat berupa *family supervisor supportive behavior* (FSSB) (Campo, dkk., 2021) dan dukungan rekan senior atau rekan kerja (Abilash & Mary Siju, 2021). Bentuk dukungan tersebut dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk meningkatkan komunikasinya dengan rekan kerja sehingga meningkatkan kemampuan penyesuaian dan lebih jauh berdampak pada kepercayaan karyawan terhadap rekan kerjanya yang lebih lanjut akan berdampak pada kinerja karyawan (van Zoonen, dkk., 2021).

Berdasarkan temuan yang ada, faktor-faktor yang mempengaruhi *telework* dan kinerja karyawan dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu faktor individual, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan. Pada faktor individual, *telework* dipengaruhi oleh *self-management*, *the need for adequate telework conditions* (Mihalca, dkk., 2021), *work life balance* (Campo, dkk., 2021), *job crafting*, *goal oriented* (Liu, dkk., 2021), dan gender (Tavares, dkk., 2021). Faktor pekerjaan, dipengaruhi oleh *workload* (Mihalca, dkk., 2021), *e-leadership*, *output kerja*, *organizational commitment* (Tan & Antonio, 2022), *change in work location* dan *perceived disruption* (van Zoonen, dkk., 2021). Sedangkan faktor lingkungan dipengaruhi oleh *organizational support* (Mihalca, dkk., 2021), *family supportive supervisor behavior* (FSSB) (Campo, dkk., 2021), dukungan senior (Abilash & Mary Siju, 2021), *interpersonal trust*, *social isolation*, *communication dynamics* (van Zoonen, dkk., 2021), lingkungan eksternal di masyarakat dan faktor keluarga (Tavares, dkk., 2021).

5. Kesimpulan

Situasi pandemi Covid-19 merupakan masa yang sulit dan penuh ketidakpastian, khususnya bagi karyawan dan perusahaan. Pada situasi yang mengharuskan masyarakat membatasi interaksinya, merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan untuk menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel, seperti *telework* agar dapat bertahan menghadapi dampak lebih lanjut dari situasi ini. Namun, agar tetap dapat mempertahankan kinerja karyawan yang produktif dalam bekerja, perlu dibuat kebijakan baik yang dikeluarkan oleh pemerintah maupun perusahaan sehingga pemberlakuan sistem kerja ini menjadi efektif dan tidak merugikan berbagai pihak.

Telework juga dapat menjadi alternatif sistem kerja yang tetap diterapkan meskipun pandemi Covid-19 nantinya telah usai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada saat melaksanakan pekerjaan jarak jauh, seperti faktor individual, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan dapat dikaji lebih dalam pada penelitian selanjutnya sehingga memiliki dampak yang positif bagi penerapan sistem kerja ini di masa mendatang. Penulis berharap studi ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi, terutama pada penerapan *telework* dengan tidak hanya berpaku pada produktifitas, kinerja dan kepuasan kerja, tetapi juga dengan memperhatikan *work-life balance*, kesejahteraan karyawan dan dampak lain yang diakibatkan oleh sistem kerja jarak jauh.

Referensi

- Abilash, K. M., & Mary Siju, N. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1–10. <https://doi.org/10.34293/management.v8i3.3547>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 097215092110499. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: A study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 115–132. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00148.x>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf
- Kitchenham, B. (n.d.). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. 34.
- Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (n.d.). *DEFINING TELEWORK: WHAT IS IT EXACTLY?* 9.
- Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 2181–2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>

- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mihalca, L., Irimias, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. *Www.Amfiteatruconomic.Ro*, 23(58), 620. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Snilstveit, B., Oliver, S., & Vojtkova, M. (2012). Narrative approaches to systematic review and synthesis of evidence for international development policy and practice. *Journal of Development Effectiveness*, 4(3), 409–429. <https://doi.org/10.1080/19439342.2012.710641>
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). *New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia*. 35. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.7341/20221826](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.7341/20221826)
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>