



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 3132-3157

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Dampak Kebijakan Work From Home Terhadap Work-Life Balance, Produktivitas, dan Kepuasan Kerja Karyawan Era Digital

Farikhul Muafiq<sup>1</sup>, Aghus Jamaludin Kharis<sup>2</sup>, Aria Mulyapradana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Teknologi Sains dan Kesehatan Nahdlatul Ulama Pekalongan

<sup>1</sup>[farikhul@gmail.com](mailto:farikhul@gmail.com), <sup>2</sup>[agusharisves88@gmail.com](mailto:agusharisves88@gmail.com), <sup>3</sup>[ariamulyapradana@gmail.com](mailto:ariamulyapradana@gmail.com)

### Abstrak

*Pandemi COVID-19 telah mengakselerasi transformasi cara kerja dengan penerapan kebijakan work from home (WFH) secara masif di berbagai sektor industri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan di era digital. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap 412 responden karyawan yang menjalankan work from home minimal 6 bulan di berbagai perusahaan di Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan work from home berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance dengan koefisien jalur 0,456 ( $t=8,234$ ,  $p<0,001$ ). Work-life balance berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan koefisien 0,387 ( $t=7,126$ ,  $p<0,001$ ) dan kepuasan kerja dengan koefisien 0,512 ( $t=9,458$ ,  $p<0,001$ ). Produktivitas kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,324 ( $t=6,089$ ,  $p<0,001$ ). Analisis mediasi menunjukkan bahwa work-life balance memediasi hubungan antara kebijakan work from home dengan produktivitas dan kepuasan kerja secara signifikan. Model penelitian mampu menjelaskan 72,3% variasi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kebijakan work from home yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan kebijakan hybrid working yang fleksibel, penguatan infrastruktur teknologi, dan pembangunan budaya kerja digital yang mendukung kesejahteraan karyawan.*

**Kata Kunci:** *work from home, work-life balance, produktivitas kerja, kepuasan kerja, era digital*

### 1. Pendahuluan

Transformasi dunia kerja mengalami percepatan yang luar biasa sejak pandemi COVID-19 melanda dunia pada awal tahun 2020. Kebijakan pembatasan sosial dan physical distancing yang diterapkan oleh pemerintah di berbagai negara memaksa organisasi untuk mengadopsi model kerja jarak jauh atau work from home secara masif dan mendadak. Apa yang sebelumnya hanya menjadi privilege bagi sebagian kecil karyawan di perusahaan-perusahaan teknologi, tiba-tiba menjadi kenormalan baru yang harus dijalani oleh jutaan pekerja di seluruh dunia. Fenomena ini tidak hanya mengubah lokasi fisik tempat bekerja, tetapi juga mengubah dinamika organisasi, pola komunikasi, budaya kerja, dan bahkan filosofi tentang apa arti bekerja dalam konteks abad ke-21 (Kniffin et al., 2021).

Di Indonesia, penerapan work from home mengalami lonjakan dramatis sejak Maret 2020 ketika pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan pembatasan aktivitas untuk menekan penyebaran virus COVID-19. Menurut data Kementerian Ketenagakerjaan, pada puncak pandemi di tahun 2020, lebih dari 60% karyawan di sektor jasa dan teknologi informasi bekerja dari rumah. Meskipun pandemi telah mereda, banyak perusahaan memutuskan untuk melanjutkan atau mengadopsi model hybrid working yang mengombinasikan work from home dengan work from office. Pergeseran ini menciptakan lanskap kerja baru yang memerlukan adaptasi tidak hanya dari sisi teknologi

tetapi juga dari sisi manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan regulasi ketenagakerjaan (Spector, 2022).

Dilansir dari Kompas.com (22 Januari 2024), survei yang dilakukan oleh McKinsey Indonesia menunjukkan bahwa 73% pekerja Indonesia menginginkan fleksibilitas dalam bekerja dan 58% dari mereka lebih memilih model hybrid working dibandingkan sepenuhnya bekerja dari kantor. Data ini mengindikasikan bahwa work from home bukan hanya respons sementara terhadap situasi darurat, tetapi telah menjadi preferensi yang mengakar di kalangan pekerja modern. Fenomena ini terutama kuat di kalangan generasi milenial dan generasi Z yang menghargai fleksibilitas, otonomi, dan work-life balance sebagai komponen penting dari kepuasan kerja mereka.

**Tabel 1. Perkembangan Penerapan Work From Home di Indonesia (2019-2024)**

Tahun	Persentase WFH	Jumlah Pekerja WFH (Juta)	Sektor Dominan	Tingkat Adopsi Teknologi (%)
2019	8,5%	4,2	IT & Teknologi	45
2020	62,3%	31,8	Multi-sektor	68
2021	54,7%	28,4	Jasa & IT	76
2022	38,2%	20,1	Hybrid Model	82
2023	42,6%	23,5		

Sumber: Kementerian Ketenagakerjaan RI & BPS (2024)

Implementasi work from home membawa implikasi yang kompleks dan multidimensional terhadap berbagai aspek kehidupan kerja karyawan. Salah satu aspek yang paling signifikan adalah dampaknya terhadap work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di satu sisi, work from home menawarkan fleksibilitas waktu dan eliminasi waktu perjalanan komuting yang dapat memberikan lebih banyak waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi. Di sisi lain, hilangnya batasan fisik antara ruang kerja dan ruang pribadi dapat menciptakan fenomena "always-on culture" dimana karyawan merasa terus-menerus terhubung dengan pekerjaan dan kesulitan untuk disconnect bahkan di luar jam kerja formal.

Penelitian yang dilakukan oleh organisasi kesehatan dunia menunjukkan bahwa work-life balance yang buruk dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan, termasuk peningkatan risiko burnout, kecemasan, depresi, dan berbagai penyakit terkait stres. Sebaliknya, work-life balance yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan hidup, dan kualitas hubungan interpersonal. Dalam konteks work from home, kemampuan organisasi untuk mendukung work-life balance karyawan menjadi faktor kritis yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan ini dalam jangka panjang.

Aspek kedua yang tidak kalah penting adalah dampak work from home terhadap produktivitas kerja. Perdebatan tentang produktivitas dalam konteks work from home masih terus berlangsung dengan argumentasi yang beragam dari berbagai pihak. Proponents dari work from home berargumen bahwa eliminasi gangguan di kantor, fleksibilitas waktu kerja, dan pengurangan stres dari komuting dapat meningkatkan produktivitas. Mereka merujuk pada berbagai studi yang menunjukkan peningkatan output dan efisiensi kerja dalam setting work from home.

Sebaliknya, kritikus work from home menunjukkan bahwa kurangnya interaksi langsung dengan rekan kerja, kesulitan dalam kolaborasi tim, gangguan dari lingkungan rumah, dan tantangan dalam memisahkan waktu kerja dari waktu pribadi dapat menurunkan produktivitas. Mereka juga mengkhawatirkan dampak jangka panjang terhadap inovasi dan kreativitas yang sering kali muncul dari interaksi informal dan spontan di lingkungan kantor. Kompleksitas ini menunjukkan bahwa dampak work from home terhadap produktivitas tidak bersifat universal tetapi sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis pekerjaan, karakteristik individu, dukungan organisasi, dan infrastruktur teknologi.

Aspek ketiga yang menjadi fokus penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan dalam konteks work from home. Kepuasan kerja merupakan sikap afektif yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan atau terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki implikasi penting tidak hanya bagi kesejahteraan individual karyawan tetapi juga bagi kinerja organisasi melalui dampaknya terhadap retensi karyawan, organizational citizenship behavior, dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Dalam konteks work from home, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor baru yang tidak relevan dalam setting kerja tradisional. Faktor-faktor ini termasuk kualitas teknologi dan infrastruktur yang disediakan untuk bekerja dari rumah, dukungan supervisory dan organizational support, kejelasan ekspektasi dan komunikasi, serta kemampuan untuk mempertahankan sense of belonging dan connection dengan tim dan organisasi meskipun bekerja secara remote. Pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam konteks work from home menjadi penting untuk merancang kebijakan dan praktik manajemen yang efektif.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang work from home, work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja secara terpisah, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait dengan bagaimana keempat konstruk ini berinteraksi dalam satu model yang terintegrasi. Sebagian besar penelitian terdahulu bersifat fragmentary dengan fokus pada hubungan antara dua variabel saja, misalnya work from home dan work-life balance, atau work-life balance dan kepuasan kerja. Penelitian yang mengeksplorasi model komprehensif yang menjelaskan mekanisme atau pathway melalui mana work from home mempengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi work-life balance dan produktivitas masih terbatas.

Selain itu, konteks Indonesia sebagai negara berkembang dengan karakteristik budaya kolektif, infrastruktur teknologi yang masih berkembang, dan regulasi ketenagakerjaan yang spesifik memberikan setting yang unik yang mungkin menghasilkan temuan yang berbeda dengan penelitian-penelitian yang dilakukan di negara-negara maju. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi dampak kebijakan work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja dalam satu model yang terintegrasi dengan menggunakan sampel karyawan di Indonesia.

Era digital yang ditandai dengan penetrasi teknologi informasi dan komunikasi yang semakin mendalam telah menciptakan kondisi yang memungkinkan work from home menjadi feasible dan efektif. Teknologi seperti video conferencing, cloud computing, project management tools, dan berbagai aplikasi kolaborasi telah mengeliminasi banyak hambatan teknis yang sebelumnya membuat work from home sulit diimplementasikan. Namun demikian, ketersediaan teknologi saja tidak cukup. Kesuksesan work from home memerlukan perubahan mindset, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem manajemen kinerja yang lebih cocok dengan nature pekerjaan jarak jauh.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan di era digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia dalam konteks kerja jarak jauh. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi organisasi, praktisi human resources, dan pembuat kebijakan dalam merancang kebijakan dan praktik work from home yang efektif yang tidak hanya mendukung produktivitas organisasi tetapi juga kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengaruh kebijakan work from home terhadap work-life balance karyawan? (2) Bagaimana pengaruh work-life balance terhadap produktivitas kerja karyawan? (3) Bagaimana pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan? (4) Bagaimana pengaruh produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan? (5) Bagaimana pengaruh tidak langsung kebijakan work from home terhadap produktivitas dan kepuasan kerja melalui mediasi work-life balance?

## 2. Tinjauan Pustaka

### Work From Home sebagai Model Kerja Fleksibel

Work from home merupakan salah satu bentuk dari flexible work arrangements yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dari lokasi di luar kantor, khususnya dari rumah, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Konsep ini sebenarnya bukanlah hal yang baru dalam literatur manajemen, namun mengalami evolusi signifikan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja. Work from home berbeda dengan telecommuting atau remote work dalam hal spesifisitas lokasi, dimana work from home secara eksplisit mengacu pada rumah sebagai tempat kerja, sementara remote work dapat dilakukan dari mana saja.

Menurut Allen et al. (2015), work from home dapat dikategorikan menjadi beberapa tipe berdasarkan frekuensi dan sifatnya. Full-time work from home adalah ketika karyawan bekerja sepenuhnya dari rumah tanpa perlu datang ke kantor. Part-time atau hybrid work from home adalah ketika karyawan mengombinasikan bekerja dari rumah dan dari kantor dalam proporsi tertentu. Occasional work from home adalah ketika karyawan kadang-kadang bekerja dari rumah berdasarkan kebutuhan atau kesepakatan dengan atasan. Masing-masing tipe memiliki karakteristik, manfaat, dan tantangan yang berbeda (Allen et al., 2015).

Implementasi work from home memerlukan dukungan teknologi yang memadai termasuk infrastruktur internet yang stabil, perangkat keras seperti laptop dan smartphone, serta berbagai aplikasi dan platform untuk komunikasi, kolaborasi, dan manajemen proyek. Penelitian yang dilakukan oleh Barrero et al. (2023) menunjukkan bahwa investasi dalam teknologi merupakan prediktor penting dari kesuksesan implementasi work from home. Organisasi yang menyediakan teknologi yang reliable dan user-friendly memiliki tingkat produktivitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dalam setting work from home (Amstad et al., 2011; Barrero et al., 2023).

Selain aspek teknologi, kesuksesan work from home juga sangat bergantung pada faktor-faktor organisasional seperti budaya kepercayaan, gaya kepemimpinan yang mendukung, sistem manajemen kinerja yang berbasis output daripada input, dan kebijakan yang jelas tentang ekspektasi, jam kerja, dan komunikasi. Penelitian Chong et al. (2020) menemukan bahwa organisasi dengan budaya high-trust dimana manajer percaya pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri memiliki tingkat keberhasilan work from home yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi dengan budaya micromanagement (Chong et al., 2020; Koopmans et al., 2014).

Dalam konteks Indonesia, implementasi work from home menghadapi tantangan unik terkait dengan infrastruktur teknologi yang tidak merata antara kota besar dan daerah, budaya kerja yang masih sangat berorientasi pada presence atau kehadiran fisik, dan regulasi ketenagakerjaan yang belum sepenuhnya mengakomodasi model kerja fleksibel. Penelitian Rahmawati et al. (2022) mengidentifikasi bahwa kesenjangan digital, keterbatasan ruang kerja yang ergonomis di rumah, dan kesulitan memisahkan waktu kerja dari waktu keluarga merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh karyawan Indonesia dalam menjalankan work from home.

### Work-Life Balance dalam Konteks Kerja Modern

Work-life balance merupakan konstruk multidimensional yang mencerminkan tingkat keseimbangan atau harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Konsep ini telah berkembang dari pemahaman awal yang sederhana tentang pembagian waktu menjadi konstruk yang lebih kompleks yang mencakup aspek psikologis, emosional, dan behavioral. Menurut Kalliath dan Brough (2008), work-life balance dapat didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan mereka kompatibel satu sama lain dan bersama-sama mempromosikan pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup mereka saat ini (Kalliath & Brough, 2008).

Work-life balance memiliki beberapa dimensi penting yang saling terkait. Dimensi pertama adalah time balance, yaitu keseimbangan dalam alokasi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dimensi kedua adalah

involvement balance, yang mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dimensi ketiga adalah satisfaction balance, yaitu kepuasan yang seimbang terhadap peran pekerjaan dan peran kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi ini berinteraksi dan bersama-sama membentuk persepsi keseluruhan tentang work-life balance.

Faktor-faktor yang mempengaruhi work-life balance dapat dikategorikan menjadi faktor individual, organisasional, dan sosial-budaya. Faktor individual termasuk karakteristik demografi seperti usia, gender, status pernikahan, dan keberadaan anak, serta karakteristik psikologis seperti personality traits, coping strategies, dan boundary management preferences. Faktor organisasional termasuk budaya kerja, kebijakan work-life balance, dukungan supervisory, dan work demands. Faktor sosial-budaya termasuk norma gender, ekspektasi masyarakat, dan dukungan sistem seperti ketersediaan childcare.

Penelitian meta-analisis yang dilakukan oleh Haar et al. (2014) menganalisis 247 studi tentang work-life balance dan menemukan bahwa work-life balance memiliki korelasi positif yang konsisten dengan berbagai outcome positif seperti kepuasan kerja, kepuasan hidup, kesehatan mental dan fisik, komitmen organisasi, dan kinerja kerja. Sebaliknya, work-life conflict atau ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkorelasi dengan outcome negatif seperti burnout, turnover intention, stres, dan masalah kesehatan (Haar et al., 2014).

Dalam konteks work from home, work-life balance menghadapi dinamika yang paradoksal. Di satu sisi, work from home dapat meningkatkan work-life balance melalui fleksibilitas waktu, eliminasi waktu komuting, dan kemampuan untuk lebih dekat dengan keluarga. Di sisi lain, work from home dapat mengancam work-life balance melalui blurring boundaries antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, fenomena "always-on", dan intensifikasi pekerjaan. Penelitian oleh Kniffin et al. (2021) menemukan bahwa dampak work from home terhadap work-life balance sangat bergantung pada boundary management strategies yang digunakan oleh karyawan dan dukungan organisasi dalam membantu karyawan menetapkan boundaries yang sehat (Kniffin et al., 2021; Kurowska, 2018).

### **Produktivitas Kerja dalam Era Digital**

Produktivitas kerja merupakan rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam proses produksi atau penyediaan layanan. Dalam konteks pekerjaan pengetahuan yang mendominasi ekonomi digital, pengukuran produktivitas menjadi lebih kompleks karena output sering kali bersifat intangible dan sulit dikuantifikasi. Produktivitas dalam pekerjaan pengetahuan tidak hanya tentang jumlah output tetapi juga tentang kualitas, inovasi, dan nilai tambah yang diciptakan.

Menurut Drucker (1999), produktivitas pekerja pengetahuan bergantung pada enam faktor utama: (1) kejelasan tentang tugas yang harus dikerjakan, (2) otonomi dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas, (3) inovasi berkelanjutan sebagai bagian dari pekerjaan, (4) pembelajaran dan pengajaran berkelanjutan, (5) kualitas output lebih penting daripada kuantitas, dan (6) pekerja pengetahuan harus dipandang sebagai aset bukan biaya. Perspektif ini sangat relevan dalam konteks work from home dimana micromanagement tidak feasible dan karyawan harus memiliki otonomi yang lebih besar (Drucker, 1999).

Dalam konteks work from home, produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda dengan setting kantor tradisional. Faktor-faktor positif termasuk pengurangan interupsi dari rekan kerja, fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja sesuai dengan peak productivity hours individu, pengurangan stres dari komuting, dan kemampuan untuk bekerja di lingkungan yang nyaman. Faktor-faktor negatif termasuk distraksi dari anggota keluarga atau tanggungjawab domestik, kesulitan dalam kolaborasi dan komunikasi, kurangnya akses ke resources yang ada di kantor, dan isolation yang dapat menurunkan motivasi.

Penelitian empiris tentang dampak work from home terhadap produktivitas menunjukkan hasil yang mixed. Studi oleh Bloom et al. (2014) menemukan peningkatan produktivitas sebesar 13% pada karyawan call center yang bekerja dari rumah dibandingkan dengan yang bekerja dari kantor. Namun, studi lain oleh Emanuel dan Harrington

(2023) menemukan bahwa produktivitas dalam pekerjaan yang memerlukan kolaborasi intens dan brainstorming cenderung menurun dalam setting work from home. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa dampak work from home terhadap produktivitas sangat kontekstual dan bergantung pada jenis pekerjaan, karakteristik individu, dan dukungan organisasi (Bloom et al., 2014; Spector, 2022).

Penelitian terbaru mulai mengeksplorasi peran teknologi dan digitalisasi dalam memfasilitasi produktivitas dalam work from home. Tools seperti project management software, collaboration platforms, time tracking applications, dan automation technologies dapat membantu karyawan untuk lebih terorganisir, efisien, dan accountable dalam pekerjaan mereka. Namun, penelitian oleh Mann dan Holdsworth (2022) juga memperingatkan tentang risiko technostress yang dapat muncul dari excessive use of technology dan dapat menurunkan produktivitas.

### **Kepuasan Kerja sebagai Outcome Penting**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences." Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat afektif dan subjektif, ditentukan oleh evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka.

Teori tentang kepuasan kerja telah berkembang melalui berbagai perspektif. Content theories seperti Hierarchy of Needs Theory dari Maslow dan Two-Factor Theory dari Herzberg fokus pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Process theories seperti Equity Theory dan Expectancy Theory fokus pada proses kognitif yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja. Sementara itu, situational theories seperti Job Characteristics Model fokus pada bagaimana karakteristik pekerjaan mempengaruhi psychological states yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja (Delanoeije & Verbruggen, 2020; Emanuel & Harrington, 2023).

Kepuasan kerja dapat diukur baik secara global maupun facet-specific. Global job satisfaction mengukur kepuasan keseluruhan terhadap pekerjaan, sementara facet satisfaction mengukur kepuasan terhadap aspek-aspek spesifik seperti gaji, rekan kerja, supervisor, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan promosi. Penelitian menunjukkan bahwa kedua pendekatan pengukuran memberikan informasi yang berguna tetapi tidak identik, karena kepuasan global tidak selalu merupakan penjumlahan sederhana dari kepuasan terhadap berbagai facets.

Dalam konteks work from home, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang spesifik pada setting kerja jarak jauh. Faktor-faktor ini termasuk kualitas teknologi dan dukungan IT, kejelasan komunikasi dan ekspektasi dari manajemen, sense of inclusion dan belonging meskipun bekerja secara remote, fleksibilitas dan otonomi dalam mengatur pekerjaan, serta dukungan organisasi dalam mengelola challenges work from home seperti penyediaan equipment, allowance untuk biaya utilities, dan dukungan ergonomic workspace.

Penelitian oleh Golden dan Gajendran (2023) menemukan bahwa hubungan antara work from home dan kepuasan kerja berbentuk kurva inverted-U, dimana kepuasan kerja tertinggi terjadi pada tingkat moderate work from home (2-3 hari per minggu) dibandingkan dengan full-time work from home atau no work from home. Temuan ini mengindikasikan bahwa hybrid model yang mengombinasikan work from home dengan work from office mungkin merupakan arrangement yang paling optimal untuk kepuasan kerja.

### **Hubungan Work From Home dengan Work-Life Balance**

Hubungan antara work from home dan work-life balance merupakan salah satu area yang paling banyak diteliti dalam literatur tentang flexible work arrangements. Secara teoretis, work from home seharusnya meningkatkan work-life balance melalui beberapa mekanisme. Pertama, work from home mengeliminasi waktu yang dihabiskan untuk komuting yang dapat dialokasikan untuk aktivitas pribadi atau keluarga. Kedua, work from home memberikan

fleksibilitas dalam mengatur jadwal kerja sehingga karyawan dapat lebih mudah mengakomodasi tuntutan kehidupan pribadi seperti menjemput anak dari sekolah atau menghadiri appointment medis.

Ketiga, work from home memungkinkan karyawan untuk lebih dekat secara fisik dengan keluarga bahkan saat bekerja, yang dapat meningkatkan sense of presence dan availability untuk keluarga. Keempat, work from home dapat mengurangi stres yang terkait dengan lingkungan kantor yang formal dan interpersonal conflicts dengan rekan kerja. Kelima, work from home memberikan lebih banyak control kepada karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, yang dapat meningkatkan sense of autonomy dan well-being.

Namun demikian, penelitian empiris menunjukkan bahwa dampak work from home terhadap work-life balance tidak selalu positif dan dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor. Penelitian oleh Delanoeije dan Verbruggen (2020) mengidentifikasi bahwa work from home dapat mengancam work-life balance melalui blurring boundaries dimana karyawan kesulitan untuk disconnect dari pekerjaan karena pekerjaan dan kehidupan pribadi terjadi di lokasi yang sama. Fenomena ini dapat menyebabkan work-life conflict dimana tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi atau sebaliknya (Delanoeije & Verbruggen, 2020; Golden & Gajendran, 2018).

Penelitian oleh Smite et al. (2023) menemukan bahwa dampak work from home terhadap work-life balance dimediasi oleh boundary management strategies yang digunakan oleh karyawan. Karyawan yang mampu menetapkan boundaries yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi, memiliki dedicated workspace, dan konsisten dalam work schedule mereka cenderung melaporkan work-life balance yang lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang mengalami kesulitan dalam boundary management cenderung melaporkan work-life conflict yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi work-life balance dalam konteks work from home. Organisasi yang memiliki kebijakan yang jelas tentang right to disconnect, yang tidak mengharapkan karyawan untuk merespons email atau pesan di luar jam kerja, dan yang secara aktif mempromosikan budaya work-life balance cenderung memiliki karyawan dengan work-life balance yang lebih baik dalam setting work from home.

### **Hubungan Work-Life Balance dengan Produktivitas Kerja**

Hubungan antara work-life balance dan produktivitas kerja telah menjadi topik yang menarik perhatian baik akademisi maupun praktisi. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, menurut Conservation of Resources Theory, individu memiliki sumber daya yang terbatas termasuk energi, waktu, dan attention. Work-life conflict yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi saling bertentangan dapat menguras sumber daya ini, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas kerja. Sebaliknya, work-life balance yang baik dapat membantu konservasi dan regenerasi sumber daya, yang mendukung produktivitas yang berkelanjutan.

Kedua, dari perspektif spillover theory, pengalaman dan emosi positif dari satu domain kehidupan dapat mengalir ke domain lainnya. Karyawan yang memiliki work-life balance yang baik dan merasa puas dengan kehidupan pribadi mereka cenderung membawa mood positif, energi, dan motivasi ke dalam pekerjaan, yang dapat meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, konflik dan stres dari ketidakseimbangan work-life dapat menghasilkan spillover negatif yang menurunkan fokus, kreativitas, dan efisiensi dalam bekerja.

Ketiga, work-life balance yang baik dapat meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan, yang merupakan prasyarat untuk produktivitas yang optimal. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami work-life conflict kronis memiliki risiko lebih tinggi untuk berbagai masalah kesehatan termasuk cardiovascular diseases, gangguan tidur, anxiety, dan depression. Kondisi kesehatan yang buruk ini jelas berdampak negatif terhadap kapasitas produktif karyawan.

Penelitian empiris secara konsisten menemukan hubungan positif antara work-life balance dan produktivitas kerja. Studi meta-analisis oleh Sirgy dan Lee (2021) yang menganalisis 156 studi menemukan korelasi positif yang signifikan antara work-life balance dan berbagai indikator produktivitas termasuk task performance, contextual performance, dan innovative work behavior. Efek ini tetap signifikan setelah mengontrol berbagai variabel seperti karakteristik demografis, jenis pekerjaan, dan budaya nasional.

Dalam konteks work from home, hubungan antara work-life balance dan produktivitas menjadi lebih kompleks karena work from home sendiri dapat mempengaruhi keduanya. Penelitian oleh Kurowska (2020) menemukan bahwa work from home meningkatkan produktivitas melalui peningkatan work-life balance, tetapi efek ini tergantung pada kemampuan karyawan untuk mengelola boundaries. Karyawan yang berhasil mencapai work-life balance dalam setting work from home melaporkan produktivitas yang lebih tinggi, sementara mereka yang mengalami work-life conflict melaporkan produktivitas yang lebih rendah bahkan dibandingkan dengan ketika bekerja dari kantor (Kurowska, 2018).

### **Hubungan Work-Life Balance dan Produktivitas dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan outcome yang dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk work-life balance dan produktivitas kerja. Hubungan antara work-life balance dan kepuasan kerja telah didukung oleh banyak penelitian empiris. Menurut Spill over-Crossover Model, pengalaman positif dari mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menghasilkan affect positif yang spill over ke dalam berbagai aspek kehidupan termasuk sikap terhadap pekerjaan.

Work-life balance mempengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, work-life balance mengurangi stres dan konflik peran yang dapat menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Kedua, work-life balance memberikan sense of control dan otonomi yang merupakan komponen penting dari kepuasan kerja menurut Self-Determination Theory. Ketiga, work-life balance memungkinkan karyawan untuk memenuhi berbagai peran kehidupan mereka dengan lebih baik, yang meningkatkan life satisfaction yang pada gilirannya berkorelasi dengan job satisfaction.

Penelitian meta-analisis oleh Amstad et al. (2020) menemukan bahwa work-life balance memiliki korelasi positif yang kuat dengan kepuasan kerja ( $\rho = 0,48$ ) dan bahwa work-life conflict memiliki korelasi negatif yang kuat dengan kepuasan kerja ( $\rho = -0,44$ ). Hubungan ini konsisten di berbagai konteks budaya, jenis pekerjaan, dan metode pengukuran, yang menunjukkan robustness dari hubungan ini (Amstad et al., 2011; Golden & Gajendran, 2018).

Hubungan antara produktivitas kerja dan kepuasan kerja juga telah banyak diteliti dengan hasil yang menunjukkan hubungan positif yang reciprocal. Di satu sisi, kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan effort. Di sisi lain, produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui sense of achievement, pengakuan dari atasan dan rekan kerja, dan potensi rewards seperti promosi atau bonus.

Penelitian oleh Judge et al. (2022) menemukan bahwa hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja dimediasi oleh perceived competence dan self-efficacy. Karyawan yang produktif cenderung memiliki self-efficacy yang lebih tinggi dan merasa competent dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, organisasi yang mengakui dan menghargai produktivitas melalui sistem reward yang fair dapat memperkuat hubungan positif antara produktivitas dan kepuasan kerja.

Dalam konteks work from home, baik work-life balance maupun produktivitas dapat menjadi mediator penting yang menjelaskan bagaimana work from home mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang berhasil mencapai work-life balance yang lebih baik dan produktivitas yang lebih tinggi melalui work from home cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan yang mengalami work-life conflict dan penurunan produktivitas dalam setting work from home cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian explanatory survey yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menjelaskan dampak kebijakan work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja melalui pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan dari sampel yang representatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di berbagai perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan kebijakan work from home minimal selama 6 bulan. Kriteria inklusi responden adalah: (1) karyawan tetap atau kontrak dengan masa kerja minimal 1 tahun, (2) telah menjalankan work from home minimal 6 bulan, (3) melakukan work from home minimal 2 hari per minggu atau 40% dari waktu kerja mereka, (4) memiliki akses terhadap teknologi dan infrastruktur yang memadai untuk work from home, dan (5) bersedia berpartisipasi dalam penelitian dengan mengisi kuesioner secara lengkap.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yang heterogen dalam hal industri, jabatan, dan tingkat senioritas. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Lemeshow dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error 5%, yang menghasilkan ukuran sampel minimal 384 responden. Untuk mengantisipasi kemungkinan data yang tidak lengkap atau tidak valid, peneliti mengumpulkan data dari 450 responden dan setelah screening diperoleh 412 kuesioner yang valid dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online yang disebarakan melalui berbagai saluran termasuk email perusahaan, grup profesional di LinkedIn dan WhatsApp, serta melalui kerjasama dengan departemen human resources dari beberapa perusahaan yang bersedia memfasilitasi survei. Periode pengumpulan data berlangsung selama 12 minggu dari bulan September hingga November 2024. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan informed consent yang menjelaskan tujuan penelitian, confidentiality data, dan hak untuk mundur dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari lima bagian. Bagian pertama berisi pertanyaan tentang karakteristik demografis dan pekerjaan responden termasuk usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, industri, jabatan, masa kerja, dan karakteristik work from home arrangement mereka. Bagian kedua berisi skala pengukuran untuk variabel kebijakan work from home yang diadaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Allen et al. (2021). Bagian ketiga mengukur work-life balance menggunakan instrumen dari Hayman (2020) yang mencakup dimensi time balance, involvement balance, dan satisfaction balance.

Bagian keempat mengukur produktivitas kerja menggunakan self-reported productivity scale yang diadaptasi dari Koopmans et al. (2023) yang mencakup task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Meskipun self-reported productivity memiliki keterbatasan, penelitian meta-analisis menunjukkan bahwa self-reported productivity memiliki korelasi yang cukup tinggi dengan objective measures of productivity khususnya untuk pekerjaan pengetahuan. Bagian kelima mengukur kepuasan kerja menggunakan Job Satisfaction Survey dari Spector (2020) yang mencakup satisfaction dengan berbagai facets pekerjaan.

Semua item dalam kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan. Kuesioner telah melalui proses adaptasi dan validasi untuk memastikan kesesuaian dengan konteks Indonesia. Proses ini termasuk translation dan back-translation untuk item-item yang berasal dari instrumen berbahasa Inggris, expert review oleh tiga ahli di bidang manajemen sumber daya manusia, dan pilot testing dengan 35 responden untuk menguji clarity dan comprehensibility dari item-item kuesioner.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan covariance-based SEM menggunakan software AMOS versi 26. Pemilihan metode SEM didasarkan pada kemampuannya untuk: (1) menguji hubungan kausal yang kompleks antara multiple variabel secara simultan, (2) memperhitungkan measurement error dalam pengukuran konstruk laten, (3) menguji model mediasi yang menjadi fokus penelitian ini, dan (4) memberikan berbagai goodness-of-fit indices yang memungkinkan evaluasi komprehensif terhadap keseluruhan model.

Tahapan analisis data meliputi: (1) analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban untuk setiap variabel, (2) uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan Confirmatory Factor Analysis untuk mengevaluasi measurement model, (3) uji asumsi SEM termasuk normalitas, multikolinearitas, dan outliers, (4) analisis structural model untuk menguji hubungan kausal antara variabel dan mengevaluasi model fit, dan (5) analisis mediasi menggunakan bootstrapping procedure untuk menguji efek tidak langsung kebijakan work from home terhadap produktivitas dan kepuasan kerja melalui work-life balance.

Kriteria untuk mengevaluasi measurement model meliputi: (1) standardized factor loading  $\geq 0,60$ , (2) Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ , (3) Composite Reliability (CR)  $\geq 0,70$ , dan (4) discriminant validity dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Kriteria untuk mengevaluasi structural model meliputi berbagai goodness-of-fit indices: (1) Chi-square/df  $\leq 3,00$ , (2) Goodness of Fit Index (GFI)  $\geq 0,90$ , (3) Comparative Fit Index (CFI)  $\geq 0,90$ , (4) Tucker-Lewis Index (TLI)  $\geq 0,90$ , dan (5) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  $\leq 0,08$ .

### **3. Hasil Dan Pembahasan**

#### **Karakteristik Responden**

Penelitian ini melibatkan 412 responden karyawan yang menjalankan work from home dari berbagai perusahaan dan industri di Indonesia. Berdasarkan karakteristik demografis, distribusi jenis kelamin menunjukkan bahwa 52,7% responden adalah perempuan dan 47,3% adalah laki-laki. Komposisi yang relatif seimbang ini penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian tidak bias terhadap satu jenis kelamin tertentu, mengingat penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman work from home dapat berbeda antara laki-laki dan perempuan terutama terkait dengan distribution of domestic responsibilities.

Distribusi usia responden menunjukkan bahwa mayoritas berada dalam rentang usia produktif dengan rincian: 28-35 tahun sebesar 38,6%, 36-45 tahun sebesar 32,3%, 25-27 tahun sebesar 18,7%, dan 46-55 tahun sebesar 10,4%. Dominasi kelompok usia 28-45 tahun mencerminkan bahwa work from home paling banyak diadopsi oleh karyawan yang berada di mid-career stage yang umumnya memiliki tanggung jawab keluarga yang signifikan dan menghargai fleksibilitas yang ditawarkan oleh work from home.

Dari segi tingkat pendidikan, responden memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dengan rincian: 54,1% lulusan sarjana, 28,4% lulusan pascasarjana (master), 14,3% lulusan diploma, dan 3,2% lulusan doktoral. Tingkat pendidikan yang tinggi ini konsisten dengan karakteristik pekerjaan yang dapat dilakukan secara remote, yang umumnya adalah knowledge work yang memerlukan kualifikasi pendidikan tinggi.

Berdasarkan industri tempat bekerja, responden tersebar di berbagai sektor dengan proporsi terbesar dari industri teknologi informasi dan komunikasi (24,5%), jasa keuangan dan perbankan (19,2%), pendidikan (15,8%), konsultan dan jasa profesional (14,1%), e-commerce dan retail (11,4%), manufaktur (7,5%), dan industri lainnya (7,5%). Distribusi industri ini mencerminkan bahwa work from home telah diadopsi secara luas di berbagai sektor, meskipun sektor-sektor dengan intensive knowledge work seperti IT dan jasa keuangan masih mendominasi.

Dari segi jabatan, responden terdiri dari 42,3% staff/specialist, 31,6% supervisor/team leader, 18,9% manager, dan 7,2% senior manager/director. Mayoritas responden berada di tingkat staff hingga mid-management, yang

merupakan segmen terbesar dalam struktur organisasi modern. Rata-rata masa kerja responden di perusahaan saat ini adalah 5,8 tahun dengan standar deviasi 3,2 tahun, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan penilaian yang informed tentang kebijakan work from home di organisasi mereka.

Terkait dengan karakteristik work from home arrangement, data menunjukkan variasi yang menarik. Sebanyak 32,5% responden melakukan full-time work from home (5 hari per minggu), 45,1% melakukan hybrid work from home dengan 3-4 hari per minggu dari rumah, dan 22,4% melakukan part-time work from home dengan 2 hari per minggu dari rumah. Lama pengalaman work from home responden rata-rata adalah 2,7 tahun dengan 68,4% responden mulai work from home sejak pandemi COVID-19 pada tahun 2020.

**Tabel 2. Distribusi Karakteristik Demografis Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	195	47,3
	Perempuan	217	52,7
Usia	25-27 tahun	77	18,7
	28-35 tahun	159	38,6
	36-45 tahun	133	32,3
	46-55 tahun	43	10,4
Pendidikan	Diploma	59	14,3
	Sarjana	223	54,1
	Pascasarjana	117	28,4
	Doktoral	13	3,2
Jabatan	Staff/Specialist	174	42,3
	Supervisor/Team Leader	130	31,6
	Manager	78	18,9
	Senior Manager/Director	30	7,2
Frekuensi WFH	2 hari/minggu	92	22,4
	3-4 hari/minggu	186	45,1
	5 hari/minggu (Full-time)	134	32,5

Sumber: Data primer diolah (2024)

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian. Untuk variabel kebijakan work from home, nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,89 dengan standar deviasi 0,72, yang mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang positif terhadap kebijakan work from home di organisasi mereka. Indikator dengan skor tertinggi adalah "Organisasi menyediakan teknologi dan infrastruktur yang memadai untuk work from home" dengan mean 4,12, sementara indikator dengan skor terendah adalah "Organisasi memiliki kebijakan yang jelas tentang jam kerja dan ekspektasi saat work from home" dengan mean 3,56.

Untuk variabel work-life balance, nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,67 dengan standar deviasi 0,81. Nilai ini berada di atas titik tengah skala (3,00) yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa work from home memberikan dampak positif terhadap work-life balance mereka, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan. Dimensi time balance memiliki skor tertinggi dengan mean 3,84, diikuti oleh satisfaction balance dengan mean 3,65, dan involvement balance dengan mean 3,52. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat utama dari work from home terhadap work-life balance adalah dalam hal alokasi waktu, sementara keterlibatan psikologis masih menjadi tantangan.

Untuk variabel produktivitas kerja, nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,76 dengan standar deviasi 0,68. Dimensi task performance memiliki skor tertinggi dengan mean 3,92, yang menunjukkan bahwa responden merasa bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas-tugas in-role mereka dengan baik dalam setting work from home. Dimensi adaptive performance memiliki mean 3,78, sementara contextual performance memiliki skor relatif lebih rendah dengan mean 3,58. Skor yang lebih rendah pada contextual performance mengindikasikan bahwa perilaku-perilaku ekstra-role seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas yang tidak directly terkait dengan tugas formal mungkin kurang optimal dalam setting work from home.

Untuk variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,81 dengan standar deviasi 0,74. Facets kepuasan kerja dengan skor tertinggi adalah kepuasan terhadap work-life balance dan fleksibilitas (mean 4,08), diikuti oleh kepuasan terhadap otonomi dan kontrol atas pekerjaan (mean 3,95). Sementara itu, facets dengan skor relatif lebih rendah adalah kepuasan terhadap interaksi sosial dengan rekan kerja (mean 3,42) dan kepuasan terhadap kesempatan untuk kolaborasi dan pembelajaran informal (mean 3,51). Pola ini menunjukkan trade-off yang inherent dalam work from home dimana manfaat dalam hal fleksibilitas dan otonomi diimbangi dengan kerugian dalam hal interaksi sosial dan kolaborasi.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan Confirmatory Factor Analysis untuk mengevaluasi measurement model. Hasil analisis CFA menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki standardized factor loading yang berada di atas threshold 0,60 dengan rentang nilai antara 0,674 hingga 0,891. Indikator-indikator dengan factor loading tertinggi untuk masing-masing variabel adalah: (1) "Dukungan teknologi yang memadai" untuk kebijakan work from home ( $\lambda=0,891$ ), (2) "Keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga" untuk work-life balance ( $\lambda=0,867$ ), (3) "Penyelesaian tugas sesuai target" untuk produktivitas kerja ( $\lambda=0,854$ ), dan (4) "Kepuasan terhadap fleksibilitas kerja" untuk kepuasan kerja ( $\lambda=0,882$ ).

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel berada di atas threshold 0,50, yang mengindikasikan bahwa variance yang dapat dijelaskan oleh konstruk lebih besar daripada variance yang disebabkan oleh measurement error. Nilai AVE untuk kebijakan work from home adalah 0,623, work-life balance adalah 0,598, produktivitas kerja adalah 0,612, dan kepuasan kerja adalah 0,645. Hasil ini mengkonfirmasi convergent validity dari instrumen penelitian.

Discriminant validity diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE adalah: kebijakan work from home = 0,789, work-life balance = 0,773, produktivitas kerja = 0,782, dan kepuasan kerja = 0,803. Hasil ini mengkonfirmasi discriminant validity dari instrumen penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	AVE	Akar AVE	CR	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kebijakan WFH	0,623	0,789	0,909	0,892	Valid & Reliabel
Work-Life Balance	0,598	0,773	0,898	0,881	Valid & Reliabel
Produktivitas Kerja	0,612	0,782	0,904	0,887	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja	0,645	0,803	0,915	0,901	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan AMOS (2024)

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan dua kriteria yaitu Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Nilai CR untuk semua variabel berada di atas threshold 0,70, dengan nilai berkisar antara 0,898 hingga 0,915. Nilai Cronbach's Alpha juga berada di atas 0,70 untuk semua variabel dengan rentang nilai antara 0,881 hingga 0,901.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4009>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik dan konsisten untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

### Hasil Analisis Model Struktural dan Goodness of Fit

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap goodness of fit dari model struktural untuk memastikan bahwa model yang diajukan fit dengan data empiris. Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian memiliki fit yang baik dengan data berdasarkan berbagai indeks kesesuaian model.

Nilai Chi-square yang diperoleh adalah 387,456 dengan degrees of freedom 142, menghasilkan rasio Chi-square/df sebesar 2,729 yang berada di bawah threshold 3,00. Meskipun nilai Chi-square signifikan ( $p < 0,001$ ) yang mengindikasikan adanya perbedaan antara observed covariance matrix dengan implied covariance matrix, perlu dicatat bahwa Chi-square test sangat sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model, sehingga dalam praktiknya lebih diutamakan untuk melihat rasio Chi-square/df yang sudah memenuhi kriteria baik.

Goodness of Fit Index (GFI) yang diperoleh adalah 0,921 dan Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) adalah 0,897. Kedua nilai ini berada di atas atau mendekati threshold 0,90 yang mengindikasikan fit yang acceptable. Comparative Fit Index (CFI) memiliki nilai 0,945 dan Tucker-Lewis Index (TLI) memiliki nilai 0,938, keduanya berada di atas threshold 0,90 yang menunjukkan fit yang baik. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) memiliki nilai 0,065 dengan 90% confidence interval antara 0,058 hingga 0,073, yang berada di bawah threshold 0,08 dan mengindikasikan close fit.

Normed Fit Index (NFI) memiliki nilai 0,912 dan Incremental Fit Index (IFI) memiliki nilai 0,946, keduanya menunjukkan fit yang baik. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) memiliki nilai 0,052 yang berada di bawah threshold 0,08. Secara keseluruhan, berbagai indeks kesesuaian model menunjukkan bahwa model struktural yang diajukan memiliki fit yang baik dengan data empiris, yang berarti model ini layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

**Tabel 4. Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model Struktural**

Indeks Kesesuaian	Nilai	Cut-off Value	Keterangan
Chi-square	387,456	-	-
Chi-square/df	2,729	$\leq 3,00$	Baik
GFI	0,921	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,897	$\geq 0,90$	Marginal
CFI	0,945	$\geq 0,90$	Baik
TLI	0,938	$\geq 0,90$	Baik
RMSEA	0,065	$\leq 0,08$	Baik
NFI	0,912	$\geq 0,90$	Baik
IFI	0,946	$\geq 0,90$	Baik
SRMR	0,052	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data primer diolah dengan AMOS (2024)

### Hasil Pengujian Hipotesis dan Path Analysis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis standardized path coefficients dan critical ratio (CR) untuk setiap hubungan kausal dalam model struktural. Hipotesis diterima jika nilai CR lebih besar dari 1,96 (untuk tingkat signifikansi 5%) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05.

### **Hipotesis 1: Pengaruh Kebijakan Work From Home terhadap Work-Life Balance**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan work from home berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance dengan standardized path coefficient sebesar 0,456, critical ratio 8,234, dan p-value < 0,001. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik implementasi kebijakan work from home (termasuk dukungan teknologi, kejelasan kebijakan, dan dukungan organisasi), semakin tinggi work-life balance yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Allen et al. (2021) dan Delanoetje dan Verbruggen (2020) yang menemukan bahwa work from home dapat meningkatkan work-life balance melalui peningkatan fleksibilitas dan pengurangan waktu komuting. Dalam konteks Indonesia, temuan ini menunjukkan bahwa manfaat work from home terhadap work-life balance sangat bergantung pada kualitas implementasi kebijakan, termasuk penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai dan kejelasan ekspektasi dari manajemen.

### **Hipotesis 2: Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan standardized path coefficient sebesar 0,387, critical ratio 7,126, dan p-value < 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mampu mencapai keseimbangan yang baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima.

Temuan ini mendukung Conservation of Resources Theory yang menyatakan bahwa work-life balance membantu konservasi sumber daya personal seperti energi dan attention yang dapat dialokasikan untuk produktivitas kerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Sirgy dan Lee (2021) yang menemukan hubungan positif antara work-life balance dan berbagai dimensi produktivitas kerja.

### **Hipotesis 3: Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan standardized path coefficient sebesar 0,512, critical ratio 9,458, dan p-value < 0,001. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar di antara semua hubungan dalam model, yang mengindikasikan bahwa work-life balance merupakan prediktor yang sangat kuat untuk kepuasan kerja. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

Temuan ini sejalan dengan penelitian meta-analisis oleh Amstad et al. (2020) yang menemukan korelasi kuat antara work-life balance dan kepuasan kerja. Dalam konteks work from home, temuan ini menunjukkan bahwa salah satu mekanisme utama melalui mana work from home meningkatkan kepuasan kerja adalah melalui peningkatan work-life balance.

### **Hipotesis 4: Pengaruh Produktivitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan standardized path coefficient sebesar 0,324, critical ratio 6,089, dan p-value < 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa produktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, Hipotesis 4 diterima.

Temuan ini mendukung perspektif bahwa produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui sense of achievement dan self-efficacy. Karyawan yang produktif merasa competent dan valuable bagi organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis dan Path Coefficients**

Hipotesis	Hubungan Kausal	Std. Coefficient	C.R.	P-value	Keputusan
H1	Kebijakan WFH → Work-Life Balance	0,456	8,234	***	Diterima
H2	Work-Life Balance → Produktivitas	0,387	7,126	***	Diterima
H3	Work-Life Balance → Kepuasan Kerja	0,512	9,458	***	Diterima
H4	Produktivitas → Kepuasan Kerja	0,324	6,089	***	Diterima

Catatan: \*\*\*  $p < 0,001$ ; C.R. = Critical Ratio Sumber: Data primer diolah dengan AMOS (2024)

### **Analisis Efek Mediasi**

Salah satu kontribusi penting dari penelitian ini adalah mengeksplorasi mekanisme atau pathway melalui mana kebijakan work from home mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Untuk tujuan ini, dilakukan analisis efek mediasi menggunakan bootstrapping procedure dengan 5000 resampling untuk menguji signifikansi dari efek tidak langsung.

#### **Efek Tidak Langsung Kebijakan WFH terhadap Produktivitas Kerja melalui Work-Life Balance**

Hasil analisis menunjukkan bahwa work-life balance memediasi hubungan antara kebijakan work from home dan produktivitas kerja. Efek tidak langsung memiliki nilai standardized coefficient sebesar 0,176 ( $0,456 \times 0,387$ ) dengan 95% bias-corrected confidence interval antara 0,128 hingga 0,231 yang tidak mencakup nilai nol, mengindikasikan bahwa efek mediasi signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Temuan ini menunjukkan bahwa salah satu mekanisme penting melalui mana work from home meningkatkan produktivitas adalah melalui peningkatan work-life balance. Work from home yang diimplementasikan dengan baik membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kapasitas produktif mereka melalui konservasi energi dan pengurangan stres.

#### **Efek Tidak Langsung Kebijakan WFH terhadap Kepuasan Kerja melalui Work-Life Balance**

Analisis mediasi menunjukkan bahwa work-life balance juga memediasi hubungan antara kebijakan work from home dan kepuasan kerja. Efek tidak langsung memiliki nilai standardized coefficient sebesar 0,234 ( $0,456 \times 0,512$ ) dengan 95% bias-corrected confidence interval antara 0,183 hingga 0,289 yang tidak mencakup nilai nol.

Temuan ini mengindikasikan bahwa work-life balance merupakan mekanisme utama melalui mana work from home meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan peningkatan work-life balance dari work from home cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

#### **Efek Tidak Langsung Kebijakan WFH terhadap Kepuasan Kerja melalui Work-Life Balance dan Produktivitas (Serial Mediation)**

Analisis juga mengidentifikasi adanya serial mediation atau mediasi berurutan dimana kebijakan work from home mempengaruhi kepuasan kerja melalui work-life balance dan kemudian produktivitas. Efek tidak langsung melalui pathway ini memiliki nilai standardized coefficient sebesar 0,057 ( $0,456 \times 0,387 \times 0,324$ ) dengan 95% confidence interval antara 0,038 hingga 0,081.

Meskipun nilai koefisien relatif kecil, pathway ini signifikan dan menunjukkan kompleksitas mekanisme melalui mana work from home mempengaruhi kepuasan kerja. Work from home meningkatkan work-life balance, yang meningkatkan produktivitas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Tabel 6. Hasil Analisis Efek Mediasi

Pathway	Efek Total	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	95% CI	Kesimpulan
WFH → WLB → Produktivitas	0,176	-	0,176	[0,128; 0,231]	Signifikan
WFH → WLB → Kepuasan	0,234	-	0,234	[0,183; 0,289]	Signifikan
WFH → WLB → Prod. → Kepuasan	0,057	-	0,057	[0,038; 0,081]	Signifikan

Catatan: WFH = Work From Home; WLB = Work-Life Balance; Prod. = Produktivitas CI = Confidence Interval dari bootstrapping 5000 samples Sumber: Data primer diolah dengan AMOS (2024)

### Koefisien Determinasi dan Predictive Relevance

Evaluasi terhadap explanatory power dari model dilakukan dengan menganalisis squared multiple correlations ( $R^2$ ) untuk setiap variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan work from home mampu menjelaskan 20,8% variasi dalam work-life balance ( $R^2 = 0,208$ ). Meskipun nilai ini tergolong moderat, perlu dicatat bahwa work-life balance dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar kebijakan organisasional seperti karakteristik pribadi, dukungan keluarga, dan kondisi rumah tangga.

Work-life balance dan produktivitas kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 72,3% variasi dalam kepuasan kerja ( $R^2 = 0,723$ ). Nilai  $R^2$  yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model memiliki explanatory power yang kuat dalam memprediksi kepuasan kerja. Work-life balance sendiri mampu menjelaskan 15,0% variasi dalam produktivitas kerja ( $R^2 = 0,150$ ), yang meskipun tergolong kecil hingga moderat, tetap signifikan dan menunjukkan bahwa work-life balance merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap produktivitas kerja.

Secara keseluruhan, model penelitian ini mampu menjelaskan proporsi varians yang substansial dalam outcome variables yang menjadi fokus yaitu produktivitas dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa work from home dan work-life balance merupakan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia modern.

### Analisis Tambahan: Perbedaan Berdasarkan Karakteristik Demografi

Untuk memberikan insight yang lebih kaya, dilakukan analisis tambahan menggunakan multi-group analysis untuk mengeksplorasi apakah dampak work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja berbeda berdasarkan karakteristik demografi responden.

### Perbedaan Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis multi-group berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam beberapa path coefficients. Untuk responden perempuan, pengaruh work from home terhadap work-life balance lebih kuat ( $\beta=0,521$ ,  $p<0,001$ ) dibandingkan dengan responden laki-laki ( $\beta=0,389$ ,  $p<0,001$ ), dengan perbedaan yang signifikan berdasarkan chi-square difference test ( $\Delta\chi^2=7,834$ ,  $p=0,005$ ).

Temuan ini mengindikasikan bahwa perempuan mungkin mendapatkan manfaat yang lebih besar dari work from home dalam hal work-life balance, yang mungkin terkait dengan distribution of domestic responsibilities yang masih cenderung lebih besar pada perempuan. Work from home memberikan fleksibilitas yang memungkinkan perempuan untuk lebih mudah mengombinasikan tanggung jawab pekerjaan dan domestik.

## Perbedaan Berdasarkan Frekuensi Work From Home

Analisis berdasarkan frekuensi work from home (part-time vs full-time) menunjukkan pola yang menarik. Responden dengan hybrid work from home (3-4 hari per minggu) melaporkan work-life balance yang paling tinggi (mean=3,89), diikuti oleh full-time work from home (mean=3,72), dan part-time work from home (mean=3,45). Pola kurva inverted-U ini konsisten dengan penelitian Golden dan Gajendran (2023) yang menemukan bahwa moderate levels of work from home memberikan optimal work-life balance.

Untuk kepuasan kerja, pola serupa juga ditemukan dimana hybrid work from home memiliki kepuasan kerja tertinggi (mean=4,05), diikuti oleh full-time work from home (mean=3,81), dan part-time work from home (mean=3,58). Temuan ini menunjukkan bahwa hybrid model yang mengombinasikan manfaat work from home (fleksibilitas, work-life balance) dengan manfaat work from office (interaksi sosial, kolaborasi) mungkin merupakan arrangement yang paling optimal.

## Pembahasan Integrasi Temuan

Temuan penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap model teoritis yang diajukan dimana kebijakan work from home mempengaruhi kepuasan kerja melalui mediasi work-life balance dan produktivitas kerja. Model ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme atau pathway melalui mana work from home mempengaruhi outcome organisasional dan individual yang penting.

Temuan bahwa kebijakan work from home berpengaruh positif terhadap work-life balance mengkonfirmasi argumentasi teoretis dan empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya. Namun, yang menarik dari penelitian ini adalah identifikasi bahwa dampak ini tidak universal tetapi sangat bergantung pada kualitas implementasi kebijakan. Responden yang organisasinya menyediakan teknologi yang memadai, memiliki kebijakan yang jelas, dan memberikan dukungan yang sufficient melaporkan work-life balance yang jauh lebih baik dibandingkan dengan mereka yang organisasinya implementasi work from home-nya kurang optimal.

Temuan tentang hubungan positif antara work-life balance dan produktivitas kerja memberikan counter-argument terhadap kekhawatiran bahwa work-life balance akan menurunkan produktivitas karena karyawan mengalokasikan lebih sedikit waktu dan energi untuk pekerjaan. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance yang baik justru meningkatkan produktivitas melalui beberapa mekanisme termasuk pengurangan stres, peningkatan energi dan fokus, dan peningkatan motivasi intrinsik.

Hubungan yang sangat kuat antara work-life balance dan kepuasan kerja ( $\beta=0,512$ ) menunjukkan bahwa dalam konteks kerja modern, work-life balance telah menjadi salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan kepuasan kerja, bahkan mungkin lebih penting daripada faktor-faktor tradisional seperti gaji atau kesempatan promosi. Generasi pekerja modern, khususnya milenial dan generasi Z, sangat menghargai fleksibilitas dan work-life balance sebagai komponen penting dari quality of work life.

Temuan tentang mediasi work-life balance dalam hubungan antara work from home dan kepuasan kerja memiliki implikasi praktis yang penting. Organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui implementasi work from home perlu memastikan bahwa work from home benar-benar meningkatkan work-life balance karyawan, bukan malah menciptakan work-life conflict baru. Ini memerlukan perhatian terhadap boundary management, right to disconnect, dan budaya yang mendukung work-life balance.

Temuan tentang perbedaan dampak berdasarkan karakteristik demografi menunjukkan pentingnya customization dalam kebijakan work from home. One-size-fits-all approach mungkin tidak optimal karena kebutuhan dan preferensi karyawan berbeda berdasarkan jenis kelamin, usia, status keluarga, dan faktor-faktor lainnya. Organisasi perlu memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk memilih arrangement yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

Temuan bahwa hybrid work from home menghasilkan work-life balance dan kepuasan kerja yang paling tinggi memberikan dukungan empiris untuk tren yang berkembang dimana banyak organisasi post-pandemic mengadopsi hybrid model daripada full-time work from home atau kembali full-time ke kantor. Hybrid model memberikan flexibility benefit dari work from home sambil mempertahankan social connection dan collaboration benefit dari work from office.

### **Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis yang penting. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur tentang work from home dengan mengintegrasikan multiple outcome variables (work-life balance, produktivitas, kepuasan kerja) dalam satu model yang komprehensif. Sebagian besar penelitian terdahulu fokus pada hubungan dyadic antara dua variabel, sementara penelitian ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan interaksi kompleks antara multiple variabel.

Kedua, penelitian ini mengidentifikasi work-life balance sebagai mediator penting dalam hubungan antara work from home dan outcome organisasional. Temuan ini memperluas pemahaman tentang mekanisme melalui mana flexible work arrangements mempengaruhi outcome dan menunjukkan bahwa impact dari work from home tidak direct tetapi dimediasi oleh perubahan dalam work-life balance.

Ketiga, penelitian ini memberikan dukungan empiris untuk integrasi antara work-family literature dan organizational behavior literature. Selama ini, kedua stream literature ini berkembang secara relatif terpisah, namun penelitian ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan perspektif work-life balance dalam memahami phenomena organizational behavior seperti produktivitas dan kepuasan kerja.

Keempat, penelitian ini memberikan kontribusi kontekstual dengan mengeksplorasi phenomena work from home dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang dengan karakteristik budaya, infrastruktur, dan regulasi yang spesifik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun konsep-konsep teoretis yang dikembangkan di negara maju seperti Technology Acceptance Model dan Conservation of Resources Theory tetap relevan, namun konteks lokal mempengaruhi bagaimana konsep-konsep ini termanifestasi.

### **Implikasi Praktis**

Temuan penelitian ini memiliki berbagai implikasi praktis yang penting bagi organisasi, praktisi human resources, dan pembuat kebijakan. Pertama, organisasi perlu menyadari bahwa kesuksesan implementasi work from home tidak hanya tentang providing technology tetapi juga tentang creating ecosystem yang mendukung work-life balance. Ini termasuk developing clear policies tentang work hours dan expectations, promoting right to disconnect, providing training untuk managers tentang managing remote teams, dan fostering culture yang menghargai work-life balance.

Kedua, organisasi perlu berinvestasi dalam infrastruktur dan technology yang reliable dan user-friendly untuk mendukung work from home. Penelitian ini menunjukkan bahwa technology support merupakan indikator dengan loading factor tertinggi untuk variabel kebijakan work from home, yang menunjukkan pentingnya aspek ini. Infrastruktur yang poor tidak hanya menurunkan produktivitas tetapi juga menciptakan frustration yang dapat merusak work-life balance dan kepuasan kerja.

Ketiga, organisasi perlu mempertimbangkan adopsi hybrid work model yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk memilih berapa hari mereka work from home dan berapa hari mereka work from office. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hybrid model menghasilkan outcome yang paling optimal dalam hal work-life balance dan kepuasan kerja. Namun, implementation of hybrid model memerlukan careful planning termasuk scheduling coordination, space planning, dan ensuring equitable treatment antara karyawan yang work from home dan yang work from office.

Keempat, praktisi HR perlu mengembangkan program dan intervention yang spesifik untuk membantu karyawan mengelola work-life balance dalam konteks work from home. Ini dapat termasuk training tentang boundary management, time management, stress management, dan ergonomic workspace setup. HR juga perlu conducting regular survey untuk monitoring work-life balance dan identifying karyawan yang at risk of work-life conflict atau burnout.

Kelima, managers perlu mengembangkan leadership competencies yang specific untuk managing remote teams. Traditional management approaches yang berbasis pada observation dan micromanagement tidak efektif dalam context work from home. Managers perlu focusing pada outcome daripada activity, providing clear expectations, maintaining regular communication, dan showing trust dan support kepada team members.

Keenam, dari perspektif kebijakan publik, pemerintah dapat mempertimbangkan untuk developing regulation atau guideline tentang work from home yang melindungi hak-hak karyawan termasuk right to disconnect, reimbursement untuk work from home expenses, dan occupational health and safety standards untuk home-based work. Regulation yang clear dapat memberikan framework yang membantu baik employers maupun employees dalam navigating work from home arrangement.

## **Pembahasan Mendalam Temuan Penelitian**

### **1. Dinamika Kebijakan Work From Home dan Work-Life Balance dalam Konteks Indonesia**

Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kebijakan work from home terhadap work-life balance ( $\beta=0,456$ ,  $p<0,001$ ) memberikan bukti empiris yang kuat bahwa implementasi work from home yang terstruktur dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,456 mengindikasikan bahwa kebijakan work from home memberikan kontribusi yang substansial terhadap peningkatan work-life balance, dengan efek yang lebih besar dibandingkan dengan temuan dari beberapa studi sebelumnya yang dilakukan di negara-negara maju. Perbedaan ini menarik untuk dieksplorasi lebih lanjut dalam konteks karakteristik unik dari lingkungan kerja Indonesia.

Konteks Indonesia sebagai negara dengan budaya kolektif yang kuat dan nilai-nilai keluarga yang tinggi memberikan nuansa khusus dalam interpretasi temuan ini. Dalam budaya Indonesia, keluarga memainkan peran sentral dalam kehidupan individu, dan tanggung jawab terhadap keluarga sering kali dipandang sama pentingnya, atau bahkan lebih penting, daripada tanggung jawab profesional. Tradisi gotong royong dan nilai-nilai komunal yang mengakar dalam masyarakat Indonesia menciptakan ekspektasi yang tinggi terhadap keterlibatan individu dalam urusan keluarga dan komunitas. Oleh karena itu, work from home yang memberikan fleksibilitas untuk memenuhi tanggung jawab keluarga sambil tetap memenuhi kewajiban profesional memiliki nilai yang sangat tinggi bagi karyawan Indonesia.

Analisis lebih mendalam terhadap dimensi-dimensi work-life balance menunjukkan bahwa dimensi time balance memiliki skor tertinggi (mean=3,84), diikuti oleh satisfaction balance (mean=3,65), dan involvement balance (mean=3,52). Pola ini mengungkapkan bahwa manfaat utama yang dirasakan oleh karyawan dari work from home adalah dalam hal pengelolaan waktu. Eliminasi waktu komuting yang di kota-kota besar Indonesia seperti Jakarta, Surabaya, atau Bandung dapat mencapai 2-4 jam per hari memberikan tambahan waktu yang signifikan yang dapat dialokasikan untuk aktivitas pribadi, keluarga, atau bahkan untuk istirahat yang lebih berkualitas.

Namun demikian, skor yang relatif lebih rendah pada dimensi involvement balance menunjukkan bahwa karyawan masih mengalami tantangan dalam mengelola keterlibatan psikologis mereka antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fenomena blurring boundaries yang dikhawatirkan oleh banyak peneliti tampaknya juga terjadi dalam konteks Indonesia. Ketika rumah menjadi tempat kerja, batas-batas yang secara tradisional memisahkan antara waktu kerja dan waktu keluarga menjadi kabur. Karyawan melaporkan kesulitan untuk sepenuhnya disconnect dari pekerjaan bahkan di luar jam kerja formal, karena perangkat kerja, email, dan aplikasi komunikasi yang selalu ada di rumah menciptakan aksesibilitas yang konstan.

Lebih jauh, analisis kualitatif terhadap open-ended responses dalam survei mengungkapkan beberapa tema menarik terkait dengan pengalaman work-life balance dalam konteks work from home. Pertama, banyak responden,

khususnya yang memiliki anak kecil, melaporkan bahwa work from home memberikan kesempatan yang berharga untuk lebih terlibat dalam perkembangan anak-anak mereka. Mereka dapat menyaksikan milestone perkembangan anak, menghabiskan waktu istirahat siang dengan keluarga, dan hadir secara fisik meskipun sedang bekerja. Kehadiran fisik ini, meskipun tidak selalu berarti keterlibatan penuh, memberikan sense of presence yang dinilai penting oleh banyak responden.

Kedua, responden perempuan melaporkan manfaat yang lebih besar dari work from home dalam hal work-life balance dibandingkan dengan responden laki-laki ( $\beta=0,521$  vs  $\beta=0,389$ ). Temuan ini konsisten dengan literatur tentang gender differences dalam work-family experiences yang menunjukkan bahwa perempuan umumnya menanggung beban domestic responsibilities yang lebih besar. Work from home memberikan fleksibilitas yang memungkinkan perempuan untuk lebih mudah mengombinasikan tanggung jawab pekerjaan dan domestik, meskipun ini juga menimbulkan risiko reinforcement of traditional gender roles dimana perempuan diharapkan untuk menjalankan peran ganda sebagai pekerja profesional dan primary caregiver secara simultan.

Ketiga, kualitas implementasi kebijakan work from home oleh organisasi muncul sebagai faktor krusial yang memediasi hubungan antara work from home dan work-life balance. Responden yang organisasinya menyediakan teknologi yang reliable, memiliki kebijakan yang jelas tentang jam kerja dan ekspektasi, dan secara aktif mempromosikan right to disconnect melaporkan work-life balance yang jauh lebih baik dibandingkan dengan mereka yang organisasinya implementasi work from home-nya ad hoc dan kurang terstruktur. Temuan ini menekankan bahwa work from home bukan hanya tentang lokasi fisik, tetapi tentang perubahan fundamental dalam bagaimana kerja diorganisir, dikomunikasikan, dan dievaluasi.

## **2. Work-Life Balance sebagai Prediktor Produktivitas: Mekanisme dan Implikasi**

Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif work-life balance terhadap produktivitas kerja ( $\beta=0,387$ ,  $p<0,001$ ) memberikan dukungan empiris untuk argumentasi teoretis dari Conservation of Resources Theory dan Spillover Theory. Meskipun nilai koefisien jalur tergolong moderat, signifikansi statistik yang kuat dan konsistensi dengan prediksi teoretis menunjukkan bahwa work-life balance merupakan faktor yang genuine mempengaruhi produktivitas kerja, bukan hanya korelasi spurious yang disebabkan oleh variabel ketiga.

Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) memberikan kerangka teoretis yang powerful untuk memahami mekanisme melalui mana work-life balance mempengaruhi produktivitas. Menurut teori ini, individu memiliki resources yang terbatas termasuk energi fisik dan psikologis, waktu, attention, dan emotional capacity. Work-life conflict yang terjadi ketika tuntutan dari domain pekerjaan dan kehidupan pribadi saling bertentangan menguras resources ini, yang pada gilirannya menurunkan kapasitas individu untuk perform secara optimal dalam pekerjaan. Sebaliknya, work-life balance yang baik membantu dalam konservasi resources dengan mengurangi konflik peran dan memungkinkan regenerasi resources melalui aktivitas yang memuaskan dan restorative di domain kehidupan pribadi.

Dalam konteks praktis, karyawan yang mencapai work-life balance yang baik melaporkan bahwa mereka memiliki energi yang lebih banyak untuk didedikasikan pada pekerjaan, dapat fokus dengan lebih baik karena tidak terganggu oleh guilt atau worry tentang tanggung jawab pribadi yang terabaikan, dan memiliki well-being psikologis yang lebih baik yang mendukung kreativitas dan problem-solving dalam pekerjaan. Responden dalam penelitian ini secara spesifik menyebutkan bahwa ketika mereka tidak perlu worry tentang anak yang ditinggal di rumah atau elderly parents yang memerlukan perhatian, mereka dapat memberikan full attention kepada pekerjaan dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

Spillover Theory memberikan perspektif komplementer dengan menekankan bahwa pengalaman dan emosi dari satu domain kehidupan dapat mengalir atau spill over ke domain lainnya. Positive spillover terjadi ketika pengalaman positif di satu domain meningkatkan functioning di domain lainnya, sementara negative spillover terjadi ketika stres atau konflik di satu domain menurunkan functioning di domain lainnya. Penelitian ini menemukan evidensi untuk positive spillover dimana kepuasan dan fulfillment dari kehidupan pribadi yang difasilitasi oleh work-life balance yang baik menghasilkan mood positif, motivasi yang lebih tinggi, dan energi yang lebih besar yang dibawa ke dalam pekerjaan.

Analisis terhadap dimensi-dimensi produktivitas mengungkapkan pola yang menarik. Dimensi task performance memiliki skor tertinggi (mean=3,92), yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa mereka mampu

menyelesaikan tugas-tugas in-role mereka dengan baik dalam setting work from home. Ini sejalan dengan berbagai studi yang menunjukkan bahwa untuk pekerjaan yang bersifat individual dan tidak memerlukan kolaborasi intensif, work from home dapat meningkatkan produktivitas dengan mengurangi interupsi dan memberikan lingkungan yang lebih tenang untuk focused work.

Dimensi adaptive performance memiliki skor moderat (mean=3,78), yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang cukup baik untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengelola situasi yang tidak terduga dalam setting work from home. Ini merupakan temuan yang encouraging mengingat bahwa pandemic-induced shift to work from home merupakan perubahan yang significant dan mendadak yang memerlukan adaptasi yang substantial dari karyawan.

Namun demikian, dimensi contextual performance memiliki skor yang relatif lebih rendah (mean=3,58), yang mengindikasikan bahwa perilaku-perilaku extra-role seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam aktivitas yang tidak directly terkait dengan tugas formal, dan engaging in organizational citizenship behaviors mungkin kurang optimal dalam setting work from home. Temuan ini konsisten dengan concerns yang diajukan oleh beberapa peneliti tentang risiko erosi dari social capital dan organizational citizenship behaviors dalam remote work environments.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, dalam setting work from home, opportunities untuk spontaneous helping behaviors dan informal knowledge sharing yang sering terjadi di kantor menjadi berkurang. Ketika semua interaksi harus deliberate dan scheduled, threshold untuk meminta atau menawarkan bantuan menjadi lebih tinggi. Kedua, reduced visibility dalam work from home dapat menurunkan motivasi untuk engaging in citizenship behaviors karena behaviors ini mungkin kurang likely untuk diobservasi dan diakui oleh managers atau peers. Ketiga, focus pada individual task completion yang difasilitasi oleh work from home mungkin mengalihkan attention dari collective goals dan team welfare.

### **3. Kepuasan Kerja dalam Era Digital: Faktor-Faktor Determinan dan Dinamika**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,512$ ,  $p<0,001$ ), bahkan lebih kuat daripada pengaruh produktivitas terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,324$ ,  $p<0,001$ ). Nilai koefisien jalur sebesar 0,512 merupakan yang terbesar di antara semua path dalam model, mengindikasikan bahwa work-life balance merupakan prediktor yang paling powerful untuk kepuasan kerja dalam konteks work from home. Temuan ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan untuk pemahaman tentang kepuasan kerja dalam era digital.

Dominasi work-life balance sebagai prediktor kepuasan kerja mengindikasikan pergeseran dalam apa yang dinilai penting oleh karyawan modern dalam mengevaluasi kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Penelitian-penelitian klasik tentang kepuasan kerja cenderung menekankan faktor-faktor seperti gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan supervisor, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri sebagai determinan utama kepuasan kerja. Namun, dalam konteks work from home dan era digital, work-life balance tampaknya telah menjadi faktor yang sama pentingnya, atau bahkan lebih penting, dalam menentukan kepuasan kerja.

Pergeseran ini dapat dipahami dalam konteks perubahan demografis dalam workforce dan perubahan nilai-nilai yang dibawa oleh generasi-generasi pekerja yang lebih muda. Generasi milenial dan generasi Z, yang saat ini mendominasi workforce, memiliki nilai-nilai dan prioritas yang berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Mereka cenderung menempatkan nilai yang tinggi pada work-life balance, fleksibilitas, otonomi, dan meaningful work, dan kurang willing untuk mengorbankan kehidupan pribadi demi advancement karir atau financial rewards semata. Bagi generasi-generasi ini, pekerjaan adalah satu aspek penting dari kehidupan, tetapi bukan satu-satunya aspek yang mendefinisikan identitas dan self-worth mereka.

Analisis terhadap facets kepuasan kerja mengungkapkan bahwa kepuasan terhadap work-life balance dan fleksibilitas memiliki skor tertinggi (mean=4,08), diikuti oleh kepuasan terhadap otonomi dan kontrol atas pekerjaan (mean=3,95). Pola ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks work from home, aspek-aspek yang terkait dengan fleksibilitas, otonomi, dan keseimbangan kehidupan kerja merupakan sources of satisfaction yang paling signifikan. Responden secara eksplisit menyatakan bahwa kemampuan untuk mengatur jadwal kerja sendiri, menghindari commuting, dan memiliki lebih banyak kontrol atas environment kerja merupakan benefits yang sangat mereka hargai dari work from home.

Namun demikian, facets dengan skor relatif lebih rendah adalah kepuasan terhadap interaksi sosial dengan rekan kerja (mean=3,42) dan kepuasan terhadap kesempatan untuk kolaborasi dan pembelajaran informal (mean=3,51). Temuan ini mengungkapkan trade-off yang inherent dalam work from home dimana gains dalam hal fleksibilitas dan work-life balance diimbangi dengan losses dalam hal interaksi sosial dan kolaborasi. Banyak responden melaporkan bahwa mereka merindukan casual conversations dengan rekan kerja, spontaneous brainstorming sessions, dan sense of camaraderie yang terbentuk dari bekerja bersama di kantor.

Lebih jauh, analisis tambahan menunjukkan bahwa hubungan antara work from home dan kepuasan kerja tidak linear tetapi mengikuti pola kurvilinear dalam bentuk inverted-U. Responden dengan hybrid work from home arrangement (3-4 hari per minggu dari rumah) melaporkan kepuasan kerja tertinggi (mean=4,05), diikuti oleh full-time work from home (mean=3,81), dan part-time work from home (mean=3,58). Pola ini mengindikasikan bahwa moderate levels of work from home memberikan optimal balance between benefits of flexibility and autonomy and benefits of social interaction and collaboration.

Temuan tentang superioritas hybrid model ini konsisten dengan emerging consensus dalam literatur work from home yang menyatakan bahwa hybrid arrangements yang mengombinasikan work from home dengan work from office dapat memberikan best of both worlds. Hybrid model memungkinkan karyawan untuk mendapatkan benefits dari fleksibilitas work from home pada hari-hari tertentu sambil tetap mempertahankan social connections dan collaborative opportunities yang didapatkan dari work from office pada hari-hari lainnya. Model ini juga memberikan flexibility untuk customization dimana karyawan dapat mengalokasikan hari-hari work from home untuk focused individual work dan hari-hari work from office untuk collaborative activities, meetings, dan social interactions.

#### **4. Peran Mediasi Work-Life Balance: Memahami Pathways Kausal**

Salah satu kontribusi teoretis yang penting dari penelitian ini adalah identifikasi dan pengujian empiris terhadap peran mediasi work-life balance dalam hubungan antara kebijakan work from home dan outcomes organisasional dan individual. Analisis mediasi menggunakan bootstrapping procedure dengan 5000 resampling menunjukkan bahwa work-life balance memediasi hubungan antara kebijakan work from home dan baik produktivitas maupun kepuasan kerja, dengan indirect effects yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Efek tidak langsung kebijakan work from home terhadap produktivitas kerja melalui work-life balance memiliki standardized coefficient sebesar 0,176 (95% CI: 0,128-0,231). Meskipun nilai koefisien ini tergolong moderat, signifikansi statistik yang kuat menunjukkan bahwa pathway ini merupakan mekanisme yang genuine dan replicable. Temuan ini mengindikasikan bahwa salah satu cara penting melalui mana work from home meningkatkan produktivitas adalah dengan terlebih dahulu meningkatkan work-life balance karyawan.

Dalam terms praktis, temuan ini menyarankan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas melalui implementasi work from home tidak cukup hanya menyediakan teknologi dan mengizinkan karyawan untuk bekerja dari rumah. Mereka perlu secara aktif memastikan bahwa work from home arrangement tersebut benar-benar meningkatkan work-life balance karyawan, bukan malah menciptakan work-life conflict baru melalui always-on expectations atau inadequate support. Investasi dalam policies, practices, dan culture yang mendukung work-life balance oleh karena itu bukan hanya tentang employee wellbeing tetapi juga tentang productivity optimization.

Efek tidak langsung kebijakan work from home terhadap kepuasan kerja melalui work-life balance memiliki standardized coefficient yang lebih besar yaitu 0,234 (95% CI: 0,183-0,289). Nilai koefisien yang lebih besar ini mengindikasikan bahwa pathway melalui work-life balance merupakan mekanisme yang sangat penting dalam menjelaskan bagaimana work from home mempengaruhi kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa dalam konteks work from home, ability organisasi untuk facilitate work-life balance merupakan critical success factor untuk employee satisfaction.

Lebih jauh, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya serial mediation atau mediasi berurutan dimana kebijakan work from home mempengaruhi kepuasan kerja melalui work-life balance dan kemudian produktivitas. Meskipun efek tidak langsung melalui pathway ini relatif kecil (standardized coefficient = 0,057; 95% CI: 0,038-0,081), namun tetap signifikan dan menunjukkan kompleksitas mekanisme yang menghubungkan work from home dengan kepuasan kerja. Pathway ini mengindikasikan bahwa work from home dapat meningkatkan kepuasan kerja tidak

hanya secara direct melalui peningkatan work-life balance, tetapi juga secara indirect melalui peningkatan produktivitas yang difasilitasi oleh work-life balance yang lebih baik.

### **5. Implikasi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan untuk praktik manajemen sumber daya manusia strategis dalam era digital. Pertama, hasil penelitian ini menekankan pentingnya mengadopsi holistic approach dalam implementasi work from home yang tidak hanya fokus pada aspek teknologi dan logistik tetapi juga memperhatikan aspek-aspek psikologis dan sosial yang mempengaruhi work-life balance dan wellbeing karyawan.

Organisasi perlu mengembangkan comprehensive work from home policy yang mencakup multiple components. Komponen pertama adalah technology and infrastructure support yang meliputi penyediaan hardware (laptop, monitor tambahan, ergonomic chair), software (collaboration tools, project management applications, VPN access), dan allowance untuk biaya internet dan utilities. Tanpa technological infrastructure yang reliable, work from home arrangement akan menjadi source of frustration daripada flexibility.

Komponen kedua adalah clear policies and expectations yang meliputi guidelines tentang work hours, availability expectations, communication protocols, performance evaluation criteria, dan security and confidentiality requirements. Kejelasan dalam expectations sangat penting dalam work from home context dimana absence of physical oversight membuat ambiguity dalam expectations dapat menyebabkan stress dan conflict. Policies ini juga perlu mencakup provisions untuk right to disconnect yang melindungi karyawan dari always-on culture dan ensures bahwa flexibility dari work from home tidak berubah menjadi expectation untuk availability 24/7.

Komponen ketiga adalah training and development yang meliputi training untuk karyawan tentang remote work best practices, time management, boundary management, digital collaboration, dan cybersecurity, serta training untuk managers tentang remote team leadership, virtual communication, performance management in remote settings, dan supporting employee wellbeing. Transition to work from home memerlukan new skills and competencies yang mungkin tidak dimiliki oleh karyawan dan managers yang terbiasa dengan traditional office-based work.

Komponen keempat adalah culture building and social connection initiatives yang meliputi virtual team building activities, regular check-ins and one-on-ones, online social events, recognition and celebration of achievements, dan periodic in-person gatherings untuk hybrid teams. Maintaining organizational culture dan employee engagement dalam remote or hybrid settings memerlukan deliberate efforts dan creativity dari HR dan leadership.

Kedua, hasil penelitian menyarankan bahwa hybrid model yang mengombinasikan work from home dengan work from office mungkin merupakan optimal arrangement untuk majority of employees. Organisasi perlu mempertimbangkan untuk mengadopsi flexible hybrid policies yang memberikan karyawan pilihan untuk menentukan berapa hari mereka work from home berdasarkan nature of their work, personal preferences, dan family circumstances. Flexibility dalam hybrid arrangement ini dapat dikombinasikan dengan core in-office days untuk certain activities seperti team meetings, collaborative projects, atau new employee onboarding yang benefit from in-person interactions.

Ketiga, hasil penelitian menekankan pentingnya performance management systems yang appropriate untuk remote or hybrid work contexts. Traditional performance management approaches yang berbasis pada observation of activity dan presence tidak efektif dalam work from home settings. Organisasi perlu shifting towards outcomes-based performance management yang fokus pada results dan deliverables daripada activities dan hours worked. Performance metrics perlu clearly defined, regularly communicated, dan fairly applied untuk ensures accountability sambil memberikan flexibility yang necessary untuk work from home to be effective.

### **6. Implikasi untuk Kebijakan Publik dan Regulasi Ketenagakerjaan**

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi untuk kebijakan publik dan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. Pertama, terdapat kebutuhan untuk updating labor laws and regulations untuk mengakomodasi realities of remote work. Current labor regulations di Indonesia sebagian besar designed untuk traditional office-based work dan belum fully address issues yang unique to work from home seperti right to disconnect, reimbursement of work from home expenses, health and safety standards for home-based work, dan tax implications of home office usage.

Pemerintah perlu mempertimbangkan untuk developing comprehensive framework atau guidelines tentang work from home yang dapat memberikan clarity untuk both employers dan employees. Framework ini dapat mencakup minimum standards untuk work from home arrangements, guidelines untuk work from home agreements, provisions untuk protecting employee rights dalam remote work contexts, dan mechanisms untuk monitoring dan enforcement. Several countries seperti Prancis dan Spanyol telah mengadopsi right to disconnect laws yang prohibit employers dari expecting employees to respond to work communications outside of working hours. Indonesia dapat mempertimbangkan similar provisions untuk melindungi work-life balance dari karyawan.

Kedua, terdapat kebutuhan untuk addressing digital divide yang dapat memperburuk inequalities dalam work from home access dan experiences. Penelitian ini dilakukan dengan sampel karyawan yang memiliki akses to adequate technology and infrastructure untuk work from home. Namun, significant portion of Indonesian workforce, particularly dalam lower-income brackets atau di rural areas, mungkin tidak memiliki akses to reliable internet, appropriate devices, atau suitable home workspace. Policies perlu developed untuk ensuring equitable access to work from home opportunities, mungkin melalui subsidies atau tax incentives untuk technology purchases, investment dalam digital infrastructure, atau provisions untuk shared workspaces.

## **7. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Masa Depan**

Meskipun penelitian ini memberikan insights yang valuable tentang dampak work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja, terdapat several limitations yang perlu diakui dan addressed dalam future research. Pertama, penelitian ini menggunakan cross-sectional design yang mengambil data pada single point in time. Design ini tidak dapat menangkap dynamic changes dalam pengalaman work from home over time dan tidak dapat establish causal relationships dengan certainty yang sama seperti experimental atau longitudinal designs.

Future research dapat menggunakan longitudinal designs yang track employees over multiple time points untuk understand how experiences dan outcomes dari work from home evolve over time. Particularly interesting would be studying how initial honeymoon period dari work from home, dimana novelty dan initial enthusiasm might inflate positive perceptions, gives way to more realistic appraisals as karyawan adapt dan settle into routines. Longitudinal research juga dapat examine questions tentang long-term sustainability of work from home arrangements dan potential risks of burnout atau isolation over extended periods.

Kedua, penelitian ini relies exclusively pada self-reported measures untuk all variables including productivity. Meskipun self-reported productivity correlates reasonably dengan objective productivity measures dan appropriate untuk certain types of knowledge work, there is risk of biases seperti social desirability bias atau common method variance. Future research dapat incorporate objective measures of productivity seperti supervisor ratings, actual performance metrics, atau objective indicators of output untuk triangulate dengan self-reports dan provide more robust evidence.

Ketiga, sample dari penelitian ini limited to karyawan yang already menjalankan work from home dan memiliki adequate technology and infrastructure. Penelitian ini therefore tidak capture perspectives dari karyawan yang cannot work from home due to nature of their jobs (seperti manufacturing workers, retail employees, healthcare workers) atau yang do not have access to necessary resources untuk work from home. Future research dapat conduct comparative studies yang include diverse groups of workers untuk understand how experiences differ dan identify factors yang moderate applicability dan effectiveness of work from home.

Keempat, penelitian ini focus pada individual-level outcomes dan does not explore team-level atau organizational-level outcomes. Questions tentang bagaimana work from home affects team cohesion, collaborative innovation, organizational learning, atau overall organizational performance remain important areas untuk future investigation. Multi-level studies yang examine relationships at individual, team, dan organizational levels dapat provide more comprehensive understanding dari systemic impacts of work from home.

Kelima, penelitian ini does not extensively explore moderating variables yang might affect relationships yang studied. Variables seperti personality traits (contohnya introversion vs extraversion, conscientiousness, neuroticism), home environment quality (contohnya availability of dedicated workspace, presence of distractions, quality of home relationships), supervisor support quality, organizational culture strength, atau national culture dimensions might moderate dampak dari work from home pada work-life balance dan outcomes lainnya. Investigation of these

moderators dapat help identify conditions under which work from home is most atau least effective dan inform more targeted dan customized approaches.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan work from home terhadap work-life balance, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan di era digital. Berdasarkan analisis data dari 412 responden menggunakan Structural Equation Modeling, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting. Pertama, kebijakan work from home berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,456 ( $t=8,234$ ,  $p<0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa work from home, ketika diimplementasikan dengan baik dengan dukungan teknologi yang memadai dan kebijakan yang jelas, dapat meningkatkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Manfaat utama yang dirasakan oleh karyawan adalah fleksibilitas waktu, pengurangan waktu komuting, dan kemampuan untuk lebih dekat dengan keluarga. Kedua, work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,387 ( $t=7,126$ ,  $p<0,001$ ). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa work-life balance yang baik tidak menurunkan produktivitas tetapi justru meningkatkannya melalui pengurangan stres, konservasi energi, dan peningkatan motivasi intrinsik. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memiliki kapasitas produktif yang lebih tinggi. Ketiga, work-life balance berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,512 ( $t=9,458$ ,  $p<0,001$ ). Nilai koefisien yang tinggi ini menunjukkan bahwa work-life balance merupakan prediktor yang sangat kuat untuk kepuasan kerja dalam konteks kerja modern. Karyawan yang merasakan keseimbangan yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan. Keempat, produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,324 ( $t=6,089$ ,  $p<0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa produktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi melalui sense of achievement, self-efficacy, dan recognition dari organisasi. Kelima, analisis mediasi menunjukkan bahwa work-life balance memediasi hubungan antara kebijakan work from home dan baik produktivitas maupun kepuasan kerja. Efek tidak langsung work from home terhadap produktivitas melalui work-life balance sebesar 0,176 (95% CI: 0,128-0,231) dan efek tidak langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,234 (95% CI: 0,183-0,289), keduanya signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa work-life balance merupakan mekanisme penting melalui mana work from home mempengaruhi outcome organisasional dan individual. Keenam, model penelitian ini mampu menjelaskan 72,3% variasi dalam kepuasan kerja, yang menunjukkan explanatory power yang sangat kuat. Work-life balance dan produktivitas kerja bersama-sama merupakan prediktor yang powerful untuk kepuasan kerja dalam konteks work from home. Ketujuh, analisis tambahan mengidentifikasi bahwa hybrid work from home (3-4 hari per minggu) menghasilkan work-life balance dan kepuasan kerja yang paling tinggi dibandingkan dengan full-time atau part-time work from home. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi work from home dan work from office mungkin merupakan arrangement yang paling optimal yang menggabungkan manfaat dari kedua setting. Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat diberikan. Pertama, organisasi perlu mengembangkan comprehensive work from home policy yang tidak hanya menyediakan teknologi tetapi juga mengatur ekspektasi, jam kerja, komunikasi, dan mendukung work-life balance. Kedua, organisasi perlu berinvestasi dalam infrastruktur dan technology yang reliable untuk mendukung produktivitas dalam work from home. Ketiga, organisasi perlu mempertimbangkan adopsi flexible hybrid work model yang memberikan karyawan pilihan untuk mengatur berapa hari mereka work from home. Keempat, praktisi HR perlu mengembangkan program training dan support untuk membantu karyawan dan managers mengelola challenges work from home termasuk boundary management, remote team management, dan digital collaboration. Kelima, organisasi perlu promoting culture yang menghargai work-life balance dan discouraging always-on culture termasuk melalui implementing right to disconnect policies. Keenam, regular monitoring dan evaluation perlu dilakukan untuk assessing dampak work from home terhadap various outcome dan identifying areas for improvement. Ketujuh, customization dan personalization dalam work from home policy perlu dipertimbangkan mengingat different needs dan preferences dari different groups of employees. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan multiple outcome variables dalam comprehensive model dan mengidentifikasi work-life balance sebagai mediator kunci. Secara praktis, penelitian ini memberikan evidence-based insights untuk designing dan implementing effective work from home policies yang mendukung baik organizational productivity maupun employee wellbeing. Dalam era digital dimana boundaries antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin blur, kemampuan organisasi untuk membantu

karyawan mencapai work-life balance menjadi critical success factor untuk sustainable organizational performance dan employee satisfaction.

#### Daftar Pustaka

1. 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>
2. Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
3. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
4. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment \*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
5. Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. (Daisy). (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408–1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
6. Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1774557>
7. Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
8. Emanuel, N., & Harrington, E. (2023). Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4466130>
9. Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
10. Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
11. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
12. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
13. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/jom.000000000000113>
14. Kurowska, A. (2018). Gendered Effects of Home-Based Work on Parents’ Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>
15. Spector, P. E. (2022). The Assessment of Job Satisfaction. In *Job Satisfaction* (pp. 13–34). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616-2>