

# Adaptasi dan Kesejahteraan Pekerja di Era COVID-19: Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia

Regy Citra Perdana, Dedi Hartawan, Ratna Sari

Yosart Adi Suyoso, M.Risqi Agustino

Universitas Kader Bangsa

Jl. Mayjend H.M Ryacudu, Palembang, Sumatera Selatan

regy.citra@gmail.com

*Abstract- Alert and always adaptive is the key for an organization or company to survive in the current pandemi COVID-19. This pandemic becomes an unexpected external crisis and is beyond anyone's prediction, making high uncertainty not only for the sustainability of the organization also becomes uncertainty for the workforce/individuals within it. Organizations are required to have directions and ways to deal with pandemics that have never happened before, so that many new solutions are found in dealing with impacts that arise when the organization's operations run in the middle of a pandemic. This article focuses on discussing some of the challenges and implications of the impact caused by COVID-19 in human resource (HR) science. The workforce must be assisted by the organization in adjusting and adapting to the new work environment. This research also directs some suggestions for future research so as to create sustainability and integrated research to overcome the challenges that are further investigated.*

*Keywords: Adaptation, Pandemi COVID-19, workers, organizations*

**Abstrak-** Waspada dan selalu adaptif merupakan kunci agar sebuah organisasi atau perusahaan agar bertahan dimasa pandemi COVID-19 saat ini. Pandemi ini menjadi krisis eksternal yang tidak terduga dan diluar prediksi siapa pun, membuat ketidakpastian yang tinggi tidak hanya bagi keberlangsungan organisasi juga menjadi ketidakpastian bagi tenaga kerja/individu yang ada didalamnya. Organisasi dituntut untuk mempunyai arah dan cara untuk menghadapi pandemi yang belum pernah terjadi sebelumnya, sehingga banyak ditemukan solusi baru dalam menghadapi dampak yang timbul saat operasional organisasi berjalan di tangan pandemi. Artikel ini berfokus pada membahas beberapa tantangan serta implikasi dari dampak yang ada akibat COVID-19 di dalam keilmuan sumber daya manusia (SDM). Tenaga kerja harus dibantu oleh organisasi dalam menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Penelitian ini juga mengarahkan beberapa saran untuk penelitian di masa depan sehingga tercipta kesinambungan dan penelitian yang terpadu untuk mengatasi tantangan yang diteliti lebih lanjut.

**Kata kunci:** Adaptasi, Pandemi COVID-19, pekerja, organisasi

## I. PENDAHULUAN

Perekonomian dan kesejahteraan secara umum memang selalu menghadapi ketidakpastian, baik itu secara individu maupun kelompok/organisasi selalu dihadapkan oleh kedua hal tersebut. Pada era pandemi COVID-19 sekarang ini organisasi dihadapkan dengan ketidakpastian yang memaksa setiap individu didalam organisasi untuk siap dan mempersiapkan arah navigasi yang tepat dalam mengarungi badai besar didepan mereka. Tantangan besar hari ini selain ancaman laten virus COVID-19 adalah masalah yang melibatkan berbagai masalah yang kompleks seperti kemerosotan ekonomi, ketidakstabilan politik dan perubahan iklim (Howard, Joshi dan Tihanyi, 2016). Dunia yang semakin terhubung dengan jarak menjadi bukan kendala lagi mendorong organisasi untuk tetap responsif serta adaptif ketika mereka mengelola dan mengatur sumber daya manusia yang ada didalamnya. Wabah atau pandemi COVID-19 sekarang ini

membuat organisasi menghadapi masalah yang serius, masalah yang sesungguhnya belum pernah ada yang bisa menghadapi dan memperoleh solusinya, tidak seperti masalah teknis, psikis maupun sosial yang sudah umum dihadapi organisasi sehingga mereka dapat belajar maupun memecahkan masalah tersebut. Pandemi COVID-19 membuat lingkungan yang sangat menantang bagi manajemen sumber daya manusia, manajer SDM dipaksa harus dengan cepat belajar dan menemukan solusi, sederhananya manajer harus cepat mencari solusi bagaimana karyawan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan yang cukup radikal dalam hal pekerjaan operasional organisasi pada lingkungan internal dan eksternal di lingkungan kerja. Misalnya, karyawan yang sebelumnya bekerja dengan sebagian besar waktunya berada didalam sebuah tempat/kantor bersama-sama dengan rekan karyawan yang lain, namun saat ini harus menghabiskan waktu untuk bekerja tidak lagi dikantor dengan mengikuti anjuran

pemerintah untuk tetap dirumah, sehingga karyawan bekerja dirumah yang sebenarnya membuat mereka jauh dari lingkungan kerja yang sebagaimana mestinya dan mereka harus beradaptasi dengan kondisi ini untuk tetap produktif ditengan pandemi. Namun tantangan lain dari adaptasi dari pindahnya bekerja dari kantor ke rumah adalah ketidakmampuan karyawan dalam memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena bekerja dirumah membuat mereka mudah terganggu dengan hal – hal pribadi yang terkadang mengganggu urusan pekerjaan ketika berada dirumah, selain itu karena sekolah ditutup dan penitipan anak juga, sehingga mereka dipaksa untuk dapat bekerja sambil menjaga dan mengurus anak dirumah selain urusan mengurus dan membereskan rumah, sehingga tingkat stress meningkat dan memperparah ketidakjelasan batasan antara lingkungan kerja dan keluarga, skala prioritas antara anak dan urusan pekerjaan. Para pekerja lajang dan pekerja yang belum punya anak pun sebenarnya tidak kebal atau luput dari resiko yang ada seperti kesepian, perasaan tidak enak atau merasa tidak punya tujuan, lalu terkait pada efek negatif pada kesejahteraan (Anchor, Kellerman, Recce, dan Robichaux, 2018).

Tantangan besar lain pada pandemi COVID-19 saat ini memberikan tantangan sendiri bagi para peneliti di bidang manajemen untuk mengupayakan penelitian guna mencari serta dapat mengubah tantangan tersebut menjadi sebuah wawasan yang dapat mendukung organisasi dalam menangani salah satu tantangan terbesar dalam sejarah manusia modern saat ini yaitu efek lain dari pandemi COVID-19. Selain itu ada banyak kesempatan dan peluang lain yang menarik yang dapat diambil dari berbagai disiplin ilmu lain sehingga dapat menginspirasi dan mengarahkan isu-isu sumber daya manusia yang dihadapi organisasi dan individu saat ini untuk dapat dikelola secara integratif dan efisien, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya solusi potensial lain, sehingga masalah global pandemi COVID-19 memerlukan tindakan dari penelitian ini yang terkoordinasi dan terintegrasi.

Untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini diperlukan langkah eksploratif secara singkat pada tantangan yang ada serta peluang yang ada di era pandemi COVID-19. Saat ini, secara implikatif dari COVID-19 tidak diragukan lagi jangkauan yang akan didapat, peneliti berfokus pada topik-topik tertentu seputar penyesuaian atau adaptasi dan kesejahteraan karyawan/pekerja dalam menghadapi lingkungan kerja di saat COVID-19 saat ini.

## II. KAJIAN PUSTAKA

Tantang dan Peluang Sumber daya manusia di era COVID-19.

Pada pandemi COVID-19 salah satu tantangan yang menonjol adalah berasal dari berubahnya kondisi kerja yang drastis, seperti beralihnya ke lingkungan kerja yang kecil atau menerapkan kebijakan dan prosedur tempat kerja baru guna membatasi kontak antar manusia didalam organisasi. Pengalaman pekerja dengan kecocokan dalam bekerja seperti kecocokan orang dengan lingkungan kerja (PE-fit) memiliki implikasi yang penting (Kristof, 1996), lebih lanjut dalam teori PE-fit (person environment fit) bahwa individu tertarik dan memilih organisasi yang lingkungan kerjanya mencerminkan nilai-nilai, budaya, dan fitur kerja yang sama dengan keyakinan yang dimilikinya. (Kristof, Zimmerman, dan Johnson, 2015). Namun, jika lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan dan keinginan diubah secara drastis, apalagi dengan kondisi saat ini terjadi sebagai akibat dari respon dari COVID-19 membuat adanya jarak atau kesenjangan yang tinggi antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja saat ini cenderung mengarah pada pengalaman ketidakcocokan yang dialami oleh pekerja (Follmer, Talbot, Kristof, Astrove, dan Billsberry, 2018).

Salah satu contoh keinginan yang paling sering dicari dalam hubungan kerja dengan PE-Fit berfokus pada tujuan dasar individu dalam mengembangkan hubungan dan berjuang untk bekerja sama dengan orang lain (Barrick, Mount, dan Li, 2013). Sepanjang proses rekrutmen dan seleksi, individu tertarik pada organisasi berdasarkan kebutuhan mendasar untuk bekerjasama (Yu, 2016), lebih lanjut pada penelitian lain hal ini lebih diperjelas lagi bahwa hubungan kerja untuk bergaul dengan orang lain merupakan sesuatu hal yang mendasar (Edward dan Cable, 2009).

Namun ketika organisasi menyesuaikan tenaga kerjanya dalam menghadapi pandemi saat ini dengan cara-cara mendasar seperti membatasi interaksi fisik, maka hal ini mengakibatkan terjadinya ketidakcocokan potensial yang berasal dari ketidasesuaian PE-fit yang baru sehingga terjadi masalah pada kesejahteraan bagi pekerja dan produktivitas bagi organisasi, oleh sebab itu organisasi terus berbenah dan menyesuaikan tindakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia mereka dalam menghadapi pandemi COVID-19, memahami fenomena dan bagaimana menghadapi perubahan yang belum pernah sama sekali terjadi sebelumnya

yang dapat memengaruhi pengalaman pekerja mengenai kecocokan terhadap P-E Fit serta cara mengatasi potensi ketidakcocokan tersebut.

Misalnya ketika organisasi harus beralih ke bentuk-bentuk virtual rekrutmen, pelatihan hingga pada interaksi tatap muka (bertemu langsung) menjadi juga virtual (Maurer, 2020), sehingga praktik-praktik ini menjadi sangat penting yang akan berdampak pada struktur masa depan nilai-nilai dan budaya organisasi, karena praktik baru yang belum pernah terjadi ini tentu saja sangat menarik dan peralihan tatap muka langsung menjadi daring juga menjadi hal yang menarik dalam penelitian ini. Dalam mencapai hal-hal tersebut dibutuhkan penelitian lebih lanjut dan mendalam sehingga dampak COVID-19 terhadap karyawan menjadi lebih terarah dalam proses pencarian kerja, bagaimana transisi ke perekrutan virtual memengaruhi kemampuan mereka untuk mengembangkan dan menilai persepsi kecocokannya, ketepatan dalam penilaian virtual yang dilakukan dan program pelatihan yang dilakukan pada situasi sekarang didalam organisasi.

Selain itu memahami apakah praktik sosialisasi tertentu dapat membantu menyeimbangkan kembali persepsi yang secara tidak langsung mengenai ketidakcocokan di antara karyawan yang ada, dan bagaimana menerapkannya dengan baik serta apa saja yang diperlukan. Sesuai dengan contoh sebelumnya mengenai perlunya hubungan sosial serta bagaimana cara yang tepat saat untuk menyeimbangkan koneksi sosial yang banyak dilakukan oleh organisasi yang juga melihat hal ini sebuah peluang dalam bersosialisasi dalam bentuk virtual contohnya makan siang virtual, rehat kopi virtual, dan lainnya (Maurer, 2020). Contoh sebelumnya memperlihatkan bahwa potensi ketidakcocokan yang ada dapat di kurangi sebagai akibat dari perubahan yang mendadak pada tatanan sosial di lingkungan kerja, selain itu mengurangi rasa tidak puas karyawan pada keadaan interaksi dalam kehidupan kerja sekarang terhadap keadaan sebelum terjadinya pandemi COVID-19 (Fetters, 2020). Oleh karena itu diperlukan lebih banyak penelitian untuk lebih memahami bagaimana praktik-praktik pembangunan masyarakat yang di transformasikan ini yang kemudian diterjemahkan menjadi sebuah output guna menyeimbangkan kembali ketidakcocokan P-E yang telah muncul. Penelitian di masa yang akan datang diharapkan dapat menyelidiki dampak dan cara pemulihan kegiatan sehari-hari yang sedang dialami sekarang ini yang secara mendadak berubah menjadi serba virtual

bahkan kegiatan sosial antar rekan pun berubah menjadi kegiatan sosial interaksi secara virtual.

Efek dari keluarga dan pekerjaan yang tidak proporsional

COVID-19 menimbulkan banyak tantangan dan menuntut organisasi untuk mencari cara yang tepat untuk menghadapinya, organisasi juga perlu memperhatikan karyawan yang mungkin saja secara tidak proporsional/seimbang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan kerja saat ini yang dipengaruhi oleh keadaan pandemi COVID-19. Mungkin hal yang terlihat sekarang hanya krisis kesehatan yang secara langsung sudah memengaruhi keadaan banyak keluarga bahkan hal yang terburuknya terjadi konflik didalam keluarga itu sendiri, konflik tersebut mengacu pada konflik yang terbentuk dimana adanya tekanan peran dari pekerjaan dan juga terdapat ketidakhormatan terhadap posisi, peran dan fungsi didalam keluarga (Greenhouse dan Beutell, 1985). Pada beberapa tahun terakhir terlihat adanya tren peningkatan dari praktik kerja yang dimana tempat kerjanya ramah terhadap keluarga contohnya adalah pengaturan kerja yang fleksibel, terdapat layanan pengasuhan anak di tempat kerja, dan juga mencakup adanya manfaat serta subsidi dalam pengasuhan anak, contoh tersebut merupakan suatu kebijakan yang dianggap sebagai hal penting dalam mengurangi konflik didalam keluarga yang mana keluarga tersebut merupakan keluarga pekerja (Neal, Chapman, dan Emlen, 1993), namun karena pandemi COVID-19 terus menerus terjadi hingga saat ini maka potensi untuk terjadinya konflik antara lingkungan kerja dan keluarga kemungkinan terjadinya menjadi lebih besar dari yang sebelumnya (sebelum pandemi). Sebenarnya selain mengelola tingkat ketegangan/stres yang meningkat akibat transisi ke pekerjaan jarak jauh atau pun bekerja dari rumah (terutama bagi yang tidak terbiasa untuk bekerja sendirian), karyawan harus dapat mengelola masalah seperti pengasuhan anak yang mana permasalahan ini meningkat karena sekolah dan layanan penitipan/perawatan anak tidak beroperasi, selanjutnya masalah lain juga muncul yaitu masalah dalam mengatasi masalah kesehatan dan keselamatan keluarga agar terhindar dari virus COVID-19. Tuntutan dan permasalahan ini baru ditemukan ini semakin mengaburkan peran antara pekerjaan dan keluarga, sehingga membuat kesulitan tersendiri dari sebelum terjadinya pandemi yang pada akhirnya membuat susah dalam mempertahankan batasan peran didalam keluarga secara seimbang/proporsional (Giurge dan Bohns, 2020).

Oleh karena itu memahami berbagai masalah dan tuntutan ini terutama dalam hubungannya dengan tingkat otonomi kerja yang tinggi serta adanya tanggung jawab pribadi yang secara langsung dapat berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan itu sendiri, sehingga diperlukan langkah-langkah dalam menjalankan model tatanan yang baru didalam keluarga untuk menghindari segala bentuk konflik baik itu konflik kerja maupun konflik di dalam keluarga. Contohnya seperti adanya pengetahuan atau wawasan baru mengenai seperti apa dan bagaimana jenis tambahan dukungan dari organisasi, baik itu dari luar yang bersifat emosional atau instrumental, sehingga dapat membantu individu dalam melawan atau menanggulangi konflik keluarga akibat masalah pekerjaan yang secara tidak langsung dapat mendukung organisasi sehingga bertujuan akhir pada mempertahankan kesejahteraan karyawan (French, Dumani, Allen, dan Shockey, 2018).

Salah satu bentuk dukungan yang sepertinya semakin dibutuhkan untuk menyeimbangkan antara peran didalam keluarga dengan pekerjaan adalah dukungan informasi, dalam konteks ini bentuk-bentuk dukungan seperti ini mungkin termasuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan peran dan keadaan yang ada. Contoh terakhir ini membuat PE Fit khususnya dimanfaatkan untuk membantu karyawan yang tidak terbiasa dengan kondisi kerja yang baru sehingga karyawan menjadi lebih baik menyesuaikan/beradaptasi sehingga mencapai fit/kesesuaian dan pada akhirnya dapat memaksimalkan efektivitas praktik dan inisiatif yang bertujuan mengurangi konflik keluarga ke pekerjaan.

Secara umum sebenarnya meningkatnya otonomi kerja juga dapat mengurangi tekanan terkait keluarga yang cenderung timbul dalam lingkungan kerja yang jauh dengan menyediakan karyawan dengan sumber daya kognitif dan emosional yang memadai untuk mengelola dari tuntutan tambahan yang sering tidak sesuai (Golden, 2006). Namun, dengan adanya penyebaran COVID-19 saat ini banyak karyawan yang diberikan tugas oleh organisasi untuk bekerja dari rumah dan bukan memilih untuk bebas menjalankan tugas sesuai dengan kehendak diri mereka sendiri yang sebenarnya dapat menyesuaikan dengan kebutuhan mereka sendiri dan rekan kerjanya, selanjutnya maksud dari penjelasan di atas bahwa karyawan dapat mempertimbangkan konteks mereka dalam bekerja lebih dalam, sehingga sejauh mana mereka memanfaatkan individu dalam menghargai otonomi atau kebebasan yang diberikan dan juga

tanggung jawab pribadi mereka terkait tempat mereka dalam bekerja (Shin, 2004).

Model bekerja baru ini dapat menunjukkan efektivitas diri dalam menyelaraskan nilai dan kebutuhan dengan lingkungan yang dapat saja berubah (Taseli, Kilduff dan Landis, 2018), selanjutnya dalam organisasi dapat membentuk sebuah penelitian dimasa depan untuk dapat memulai mengatasi tantangan konflik kerja dengan keluarga yang ada saat ini. Selain itu pendekatan induktif juga dapat mengarahkan bagaimana karyawan/pekerja untuk beradaptasi dan menyelaraskan mereka ke dalam lingkungan kerja yang baru dan juga dinamis sehingga dapat mencapai keseimbangan pekerjaan dengan keluarga, lebih jauh dapat membuka wawasan baru yang lebih menarik dalam tinjauan literatur konflik pekerjaan dan keluarga serta tak lupa juga dapat memberikan dampak dari implikasi praktis yang relevan untuk organisasi sehingga dapat mendukung individu dalam mengatasi gangguan maupun masalah kehidupan kerja yang ada utamanya saat pandemi COVID-19 saat ini.

Efek ketidakseimbangan pada struktur keluarga.

Diluar tuntutan hubungan antara pekerjaan dan keluarga adalah bagaimana tantangan terbesarnya untuk menghadapi krisis kesehatan yang dirasakan saat ini sehingga dapat menjadi arah yang tepat untuk keluar dari kerentanan keluarga untuk mengalami krisis, namun jika individu atau pekerja tersebut masih lajang dan tanpa anak biasanya mereka tidak dapat memahami krisis yang ada saat ini. Dalam beberapa penelitian terhadap karyawan yang belum menikah dan belum mempunyai anak ada beberapa kasus unik dari konflik antara kehidupan kerja dengan pekerjaan (Carr dan Byrne, 2005), lebih lanjut konflik tersebut muncul karena kurangnya ikatan atau kedekatan didalam keluarga yang erat, perasaan individu yang merasa tidak memiliki tujuan dan terlalu menutup diri di kehidupan sosial (Kellerman, Reece dan Robihaux, 2018).

Masalah yang sedang dihadapi saat ini yang hanya akan memperburuk keadaan terutama masalah sosial-psikologis, contohnya yaitu adanya pembatasan sosial yang berskala besar yang diberlakukan untuk memerangi dan menangkal pandemi COVID-19 saat ini. Pembatasan sosial yang diberlakukan pemerintah membuat individu untuk tetap beraktivitas dan memenuhi kebutuhan hidupnya, seperti memesan makanan dari rumah sehingga individu bisa untuk tetap berdiam dirumah sehingga lebih jauh pun pekerjaan dalam lingkungan kerja yang bergeser jauh dari lingkungan kerja yang seharusnya sehingga hal ini

meningkatkan perasaan kesepian dan mengurangi hubungan sosial antar karyawan (Kopp, 2020).

Penjelasan dari implikasi pembatasan sosial yang diberlakukan oleh pemerintah sepenuhnya tidak mengejutkan karena individu atau karyawan yang bekerja dari rumah cenderung melaporkan pekerjaannya lebih sedikit daripada ketika berada di lingkungan pekerjaannya yang seharusnya (Morganson, Mayor, Verive dan Heelan, 2010). Ada beberapa langkah yang baru-baru ini yang dikombinasikan dengan langkah-langkah pembatasan sosial seperti penutupan bisnis yang tidak penting dan cukup melakukan pemesanan dari rumah, selanjutnya karena kurangnya rasa keterhubungan dan kepemilikan dalam hubungan keluarga sehingga menimbulkan resiko besar bagi kesehatan mental dan kesejahteraan yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas organisasi (Miller, 2020).

Wabah dari pandemi COVID-19 telah membawa dan mengundang organisasi dan penelitian untuk menimbang dari berbagai tantangan unik serta tantangan yang dihadapi berbagai individu yang ada didalam organisasi. Sebagai contoh, manajer sumber daya manusia mungkin ingin melihat bagaimana peningkatan sistem sumber daya manusia yang berorientasikan kepada hubungan dalam upaya menghadapi risiko besar dari karyawan yang bekerja dari rumah (*work from home*), baik itu bagi karyawan yang tidak mempunyai anak dan belum menikah sehingga mereka dapat lebih baik dalam mempersiapkan diri dari kejadian yang tak terduga (krisis pandemi COVID-19 saat ini), contohnya seperti perasaan kesepian dan merasa dikucilkan dari kehidupan sosial.

Sistem sumber daya manusia (SDM) yang berorientasi pada hubungan seperti dijelaskan diatas dapat membantuk karyawan dalam membangun ikatan yang baik seperti di dalam maupun diluar organisasi (Kahoe dan Collins, 2017), sehingga dengan demikian dalam mengembangkan sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi kemungkinan krisis sosial seperti yang saat ini terjadi dan kita sama-sama hadapi, seperti dengan berfokus pada pengembangan jaringan, pelatihan dan umpan balik yang baik pada komunikasinya. Selanjutnya yang termasuk pada langkah-langkah yang dapat menjadi pilihan diantaranya adalah untuk terus secara berkesinambungan dan berkala menjadi sponsor pada acara-acara professional yang berhubungan dengan pekerjaan dan juga acara sosial diluar urusan pekerjaan, tujuannya kedua hal tersebut dapat menjadi wadah bagi karyawan yang sudah bekeluarga maupun

karyawan yang masih lajang untuk dapat menemukan makna hidup sekaligus memperkuat tujuan mereka sehingga dapat melembaga pada mekanisme formal didalam pekerjaan contohnya seperti pertemuan tim secara berkala yang dapat mendorong karyawan untuk merasa terhubung satu dengan yang lain di dalam organisasi (Collins dan Clark, 2003).

Mengatasi tantangan pandemi COVID-19 saat ini perlu mengembangkan wawasan yang dapat di tindaklanjuti sehingga dapat melihat pandemi ini tidak hanya sebagai sebatas hambatan namun juga dapat menjadi sebuah peluang untuk penelitian lain di masa yang akan datang, baik itu dengan topik yang berbeda maupun topik yang sedikit mirip. Hal lain yang penting adalah di dalam sebuah penelitian diperlukan pemahaman mengenai anteseden yang terkait dengan pekerjaan dan mekanisme yang berkontribusi terhadap perasaan kesepian yang di rasakan oleh karyawan (Anchor, 2018), selanjutnya bagaimana langkah yang dapat dilakukan untuk mengurangi perasaan kesepian yang dirasakan, utamanya yang dirasakan pada saat kondisi COVID-19 sekarang.

Sebagai contoh, peneliti mungkin mulai dengan mengidentifikasi dengan berbagai cara di mana karyawan yang tidak dan belum memiliki anak dan masih lajang yang merasa dirinya di stereotipkan atau mendapatkan stigma negatif di tempat kerja, mengingat bahwa stereotip negatif tersebut menjadi sebuah isyarat sosial yang negatif yang dapat berdampak terjadinya pengucilan sosial sehingga membuat pengalaman para pekerja menjadi tidak menyenangkan (Follmer, 2018). Lebih jauh yang mungkin menjadi masalah yang paling menonjol ada pada hubungan sosial pada lingkup internal organisasi yang semakin tegang sehingga sekarang waktu yang tepat bagi para akademisi maupun peneliti untuk menggali lebih dalam permasalahan yang timbul akibat pandemi COVID-19, dengan cara mengintegrasikan teori-teori ataupun temuan penelitian terdahulu terhadap keadaan di masa pandemi sekarang, sehingga krisis kesehatan yang dialami oleh kebanyakan individu didalam organisasi tidak hanya dilihat menjadi sebuah hambatan namun juga dapat menjadi peluang yang sangat terbuka untuk dimanfaatkan.

#### Wawasan dari kewirausahaan

Beberapa pemaparan diatas menjelaskan mengenai tantangan serta bagaimana cara dalam menghadapi tantangan besar dari pandemi COVID-19 saat ini, selain itu juga peneliti meyakini bahwa adaptasi dalam sumber daya manusia banyak atau sedikitnya telah

dilaksanakan sehingga dapat meringankan masalah-masalah yang telah timbul sebagai akibat dari adanya pandemi sehingga karyawan meskipun sedang terkena dampak pandemi tetap dapat berkembang secara dinamis dan tentunya cara-cara yang diperoleh ini juga dari berbagai disiplin ilmu yang ada sehingga dapat belajar dan menemukan cara-cara untuk tetap beradaptasi dan juga berkembang. Secara khusus, bidang kewirausahaan yang mana pada bidang ini berfokus pada penemuan, evaluasi dan eksploitasi pada peluang-peluang yang terjadi di sekitar yang penuh ketidakpastian dan juga dinamis sehingga hal tersebut cenderung menawarkan beberapa wawasan yang berharga. Pandemi COVID-19 kemungkinan memiliki implikasi pada sosio-psikologis, fisik, dan teknis yang dalam terutama bagi karyawan karena mereka diharuskan untuk berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah secara drastis. Meskipun beberapa tantangan ini tidak diragukan lagi keunikannya sehingga membutuhkan metode dan teori baru untuk mengatasinya, apalagi sebenarnya masalah yang dihadapi karyawan sekarang mirip dengan pengalaman kerja sehari-hari yang dialami oleh para pengusaha. Lebih lanjut bagaimana pun pengusaha sering dihadapkan dengan kondisi kerja yang menuntut untuk berada pada tingkat ketidakpastian dan tanggung jawab yang tinggi (McMullen dan Shepherd, 2006), selanjutnya kebutuhan untuk tetap fleksibel dan terus-menerus menyesuaikan diri dengan situasi baru (Rauch, Fink dan Hatak, 2018). dan juga keterkaitan antara pekerjaan dan lingkungan kerja (Jennings dan McDougald, 2007). Namun, terlepas dari kekhususan dari pekerjaan itu, banyak juga pengusaha yang begitu efektif dalam melakukan pekerjaan mereka dan juga terkonfirmasi bahwa tingkat kesejahteraan mereka secara subyektif lebih tinggi daripada karyawan (Stephan, 2018). Dengan demikian organisasi dapat menemukan inspirasi untuk mengatasi masalah mengenai penyesuaian (adaptasi) dan kesejahteraan karyawan dilingkungan kerja saat ini dengan mempertimbangkan cara-cara bagaimana pengusaha dapat menghadapi tantangan serupa dimasa pandemi COVID-19 saat ini.

Contohnya, salah satu alasan mengapa pengusaha bisa untuk terus berkembang meskipun mereka berada dan beroperasi pada lingkungan yang penuh ketidakpastian dan penuh tantangan adalah mereka mempunyai otonomi sendiri yang memiliki nilai dan prinsip yang dipegang teguh (Van Gelderen, 2016), selain itu adanya kemampuan mereka dalam menciptakan “pekerjaan yang sempurna” (Baron, 2010), mungkinkah karyawan di lingkungan yang

dinamis saat ini dapat memanfaatkan beberapa karakteristik pengusaha untuk diadopsi dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan kondisi kerja baru sehingga mereka lebih baik, namun pada penelilitian terdahulu terdapat temuan bahwa mengadopsi karakteristik yang dimiliki oleh pengusaha seperti memiliki otonomi sendiri, toleransi kepada ketidakpastian, menyukai hal baru, terbuka dan proaktif menjadi suatu manfaat yang besar bagi karyawan dalam mengatur pekerjaan dengan kebiasaan lama (De jong, Parker, dan Wu, 2015), ditambah lagi dengan pekerjaan baru yang menunjukkan sifat lunak dari kepribadian dan nilai-nilai dalam menghadapi peristiwa kehidupan yang berubah drastis (Tansselli, 2018) sehingga dapat memberikan landasan penelitian di masa depan untuk terus mengeksplorasi dan memberi tahu organisasi bagaimana cara terbaik membantu karyawan menyesuaikan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang sedang bergejolak dan terguncang karena pandemi COVID-19.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam dalam penelitian ini adalah metode dokemntasi deskriptif dengan pembahasan literatur utama sebagai literatur rujukan, teknik pengumpulan data berasal dari data hasil penelitian dan pendalaman fenomena yang sedang terjadi di masyarakat, jenis data sekunder dan saduran melalui berita online yang ada.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi dapat mempertimbangkan dan melihat bagaimana cara pengusaha memanfaatkan dalam mengelola interaksi fisik dan sosial yang terbatas sehingga dapat membantu karyawan dalam mengarahkan mereka untuk menghadapi terbatasnya interaksi fisik dan sosial saat masa pandemi sekarang ini. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa beberapa pengusaha mungkin sangat rentan terhadap perasaan kesepian, pengucilan sosial, dan kesejahteraan yang berkurang (Fernet, Torres, dan St-Pierre, 2016).

Meskipun dukungan sosial dari orang lain di tempat kerja umumnya dapat mengurangi hal-hal yang mungkin yang dapat muncul di masa pandemi sekarang ini (Stephan, 2018), pengusaha biasanya memiliki sumber dukungan sosial yang jauh lebih sedikit terkait pekerjaan dibandingkan dengan karyawan dengan kebiasaan lama (Tetrick, Slack, Da Silva dan Sinclair, 2000).

Namun demikian beberapa hal menarik ada beberapa pengusaha yang mengatasi keterbatasan ini dengan memanfaatkan alternatif, maka sumber dukungan sosial khusus biasanya dengan domain seperti umpan balik yang positif dari pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan mereka (Lechat dan Torres, 2017).

Dalam mengidentifikasi sumber-sumber dukungan sosial yang masih terabaikan atau dengan kata lain belum dimanfaatkan sehingga mungkin diperlukan untuk memahami cara terbaik dalam membantu karyawan dalam mengatasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis saat ini.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada saat ini terutama dalam masa pandemi COVID-19 sekarang, sebenarnya implikasi jangka panjang dari pandemi ini belum diketahui, namun ada sedikit alasan untuk percaya dan yakin bahwa dampaknya pada kehidupan dalam berorganisasi akan singkat. Seperti yang telah diperingatkan dan dikemukakan oleh para ahli kesehatan bahwa tidak hanya dampak pandemi saat ini yang sebenarnya masih jauh dari kata usai ataupun selesai (Robinson, 2020), tetapi risiko krisis kesehatan dimasa depan yang bersifat menyeluruh kemungkinan besar juga akan terjadi lagi (Desmond dan Hellman, 2020).

Oleh karena itu, fokus berpikir harus ke depan, membangun asumsi bahwa tantangan besar yang kita hadapi saat ini bukanlah peristiwa yang hanya terjadi satu kali, sebuah anomali, melainkan merupakan realitas atau fakta baru yang menawarkan peluang baru yang dibutuhkan oleh para cendekiawan, akademisi, maupun praktisi didalam maupun diluar organisasi. Di akhir artikel ini sangatlah penting jika ada penelitian lain yang meneliti dan menyoroti beberapa implikasi dari pandemi COVID-19 yang berguna bagi adaptasi, penyesuaian serta kesejahteraan karyawan.

## VI. REFERENSI

- [1] Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A. (2018). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Bus Rev.* March, 19.
- [2] Baron, R. A. (2010). Job design and entrepreneurship: Why closer connections= mutual gains. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 370–378.
- [3] Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153.
- [4] Byrne, A., & Carr, D. (2005). Caught in the cultural lag: The stigma of singlehood. *Psychological Inquiry*, 16(2/3), 84–91.
- [5] Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- [6] De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
- [7] Desmond-Hellmann, S. (2020, April 3). Preparing for the Next Pandemi. Retrieved April 17, 2020, from <https://www.wsj.com/articles/preparing-for-the-next-pandemi11585936915>
- [8] Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- [9] Feters, A. (2020). We need to stop trying to replicate the life we had. *The Atlantic*, April 10, 2020.
- [10] Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440–465.
- [11] Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45–53.
- [12] French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and sosial support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284.
- [13] George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- [14] Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020, April 3). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. Retrieved April

- 13, 2020, from <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>.
- [15] Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340.
- [16] Jennings, J. E., & McDougald, M. S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747–760.
- [17] Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222.
- [18] Kopp, D. (2020, March 22). Opinion | Loneliness Is a Health Hazard, Too. Retrieved April 10, 2020, from <https://www.wsj.com/articles/loneliness-is-a-health-hazard-too11584906625>. Kreyenfeld, M., & Konietzka, D. (Eds.). (2017). *Childlessness in Europe: Contexts, causes, and consequences*. Springer.
- [19] Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- [20] Lechat, T., & Torrès, O. (2017). Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity: An event-based, mixed methods study predicting small business owners' health. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(4), 537–569.
- [21] Maurer, R. (2020a). Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*, March 17, 2020.
- [22] Maurer, R. (2020b). Virtual Happy Hours Help Co-Workers, Industry Peers Stay Connected. Retrieved April 18, 2020, from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/virtual-happy-hours-help-coworkers-stay-connected.aspx>.
- [23] Miller, A. M. (2020, May 5). People who got sick with the coronavirus while living alone describe their panic: 'I could be dead and decaying and no one would know'. Retrieved May 20, 2020, from <https://www.businessinsider.com/what-its-like-toget-covid-19-when-living-alone-2020-5>.
- [24] Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*.
- [25] Neal, M. B., Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Emlen, A. C. (1993). *Balancing work and caregiving for children, adults, and elders*. Sage.
- [26] Rauch, A., Fink, M., & Hatak, I. (2018). Stress processes: An essential ingredient in the entrepreneurial process. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 340–357.
- [27] Robinson, B. (2020, April 4). What Studies Reveal About Social Distancing And Remote Working During Coronavirus. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/04/04/what-7-studies-show-about-social-distancing-and-remote-working-during-covid-19/#1bfe20ca757e>
- [28] Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725–743.
- [29] Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322.
- [30] Tasselli, S., Kilduff, M., & Landis, B. (2018). Personality change: Implications for organizational behavior. *Academy of Management Annals*, 12(2), 467–493.
- [31] Tetrick, L. E., Slack, K. J., Da Silva, N., & Sinclair, R. R. (2000). A comparison of the stress-strain process for business owners and non-owners: Differences in job demands, emotional exhaustion, satisfaction, and social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 464–476.
- [32] Van Gelderen, M. V. (2016). Entrepreneurial autonomy and its dynamics. *Applied Psychology*, 65(3), 541–567.
- [33] Yu, K. Y. T. (2016). Inter-Relationships among different types of Person-Environment fit and job satisfaction. *Applied Psychology*, 65(1), 38–65.