

PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SELAMA PANDEMI COVID-19 PADA KARYAWAN YANG BERGERAK DI SEKTOR FORMAL DI INDONESIA

Umi Rusilowati

Universitas Pamulang

Email: dosen00061@unpam.ac.id

ABSTRAK

Organisasi dan sumber daya manusia mereka harus menavigasi melalui dampak keras dari penyakit virus korona baru (COVID-19). Krisis eksternal tersebut membutuhkan dinamisme sistem SDM untuk menangani kekhawatiran yang berkembang dari semua sektor di seluruh dunia dan khususnya, sektor formal Indonesia dan karyawannya. Departemen HR berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan sumber daya manusia mereka. Oleh karena itu, Pejabat SDM perlu memastikan keseimbangan antara keuntungan para pihak dalam kontrak kerja. Karena pemberi kerja bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan, karyawan bertujuan untuk memaksimalkan kepuasan dari pekerjaannya. Dalam upaya untuk menjamin bahwa kedua belah pihak terlayani dengan baik setelah periode krisis COVID-19, terdapat kebutuhan untuk mengintegrasikan kembali praktik dan prosedur sumber daya manusia yang ada. Melampaui krisis akan membutuhkan pembelajaran, inovasi, dan adaptasi. Praktik SDM perlu dimodifikasi, dibangun kembali, dan dipraktikkan. Dalam artikel ini, kami membahas tantangan yang dihadapi oleh pengusaha dan karyawan dalam menghadapi pandemi dan bagaimana tantangan ini dapat dikurangi melalui penyesuaian kembali praktik SDM dengan mempertimbangkan konteks lokal Indonesia. Bukti tersebut membutuhkan tanggapan yang cepat bagi departemen HR untuk menyesuaikan praktik HR agar selaras dengan krisis. Kami menganjurkan penelitian empiris di bidang ini untuk membantu kebijakan SDM jangka panjang.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, COVID-19, Sektor formal

PENDAHULUAN

Penyakit sindrom pernafasan akut parah yang lebih di kenal dengan nama Coronavirus (COVID-19) dengan penyebaran global, terdeteksi awal di Wuhan, China. Virus yang menyebar melalui kontak dengan tetesan kecil dari orang yang terinfeksi memiliki angka kematian yang tinggi dan telah menginfeksi lebih dari 10,4 juta orang dengan lebih dari 507.000 kematian di seluruh dunia (Bartsch dkk, 2020). Negara-negara di seluruh dunia tengah memerangi coronavirus atau biasa disebut dengan COVID-19. COVID-19 telah membuat ancaman bukan hanya ancaman terhadap sektor kesehatan setiap negara namun juga mengancam sektor ekonomi (Zulkarnaen, W., et al. (2020:6519). Di Indonesia virus telah menginfeksi 56.385 dengan 2.876 (WHO, 2020).

Para pemimpin dunia dalam menanggapi wabah virus telah menetapkan pembatasan perjalanan, mengumumkan perintah tinggal di rumah, mematikan, mengunci, menutup fasilitas, dan mengendalikan bahaya di tempat kerja. Wabah COVID-19 telah mengakibatkan penangguhan dan pengaturan ulang banyak kegiatan ekonomi dan sumber daya manusia, di seluruh dunia termasuk rekreasi, manufaktur, dan pendidikan (Oldekop dkk, 2020). Pandemi telah memengaruhi praktik SDM utama sektor formal di Indonesia. Kedua belah pihak dalam kontrak kerja, pekerja dan pemberi kerja telah terpengaruh dalam pekerjaan dengan jam kerja dan gaji yang tetap. Implikasi bagi karyawan dan pengusaha didukung secara lebih rinci (Harirah & Rizaldi, 2020). Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (Sasangka, I., & Zulkarnaen, W. (2019:95).

METODE

Penelitian dampak COVID-19 pada praktek sumber daya manusia pada karyawan yang bergerak di sektor formal di Indonesia menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Metode penelitian kualitatif paling sesuai dalam situasi di mana hanya sedikit yang diketahui tentang suatu fenomena atau ketika upaya dilakukan untuk menghasilkan teori baru atau merevisi teori yang ada. Penelitian kualitatif lebih bersifat induktif daripada deduktif dan digunakan untuk mendeskripsikan fenomena secara rinci, tanpa menjawab pertanyaan kausalitas atau menunjukkan hubungan yang jelas antar variabel (Moloeng, 2010). Dalam mengumpulkan data di pakai pendekatan studi literatur. Yaitu mengumpulkan sumber informasi yang dapat berupa sumber-sumber tulisan yang berasal dari artikel, jurnal dan buku yang berhubungan dengan obyek yang di teliti (Mardalis, 1999).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Produktivitas karyawan diukur sebagai kehadiran fisik dan mental dan efisiensi pekerja mempengaruhi kondisi kerja karyawan secara keseluruhan. Produktivitas karyawan yang rendah memiliki kerugian bagi organisasi dan karyawan (Koesmono, 2005). Ketika Indonesia menanggulangi dan menata ulang layanan sejumlah lembaga sektor formal sebagai tanggapan terhadap pandemi COVID-19, produktivitas karyawan

selalu terpengaruh. Karyawan dirasionalisasi di beberapa sektor sementara sektor lainnya termasuk institusi pendidikan tinggi telah menggunakan pembelajaran dan kerja jarak jauh (Bick dkk, 2020). Pertanyaannya kemudian adalah apa implikasi rasionalisasi staf dan kerja jarak jauh terhadap produktivitas karyawan? Rasionalisasi staf menyebabkan stres yang meluas, tekanan yang meningkat dan produktivitas karyawan berkurang karena volume pekerjaan yang sama dilakukan oleh tenaga kerja yang lebih sedikit. Manfaat pekerjaan jarak jauh menguap bila diberikan kepada setiap karyawan. Produktivitas tinggi dalam pekerjaan jarak jauh bersifat situasional. Ini membutuhkan pekerja yang tepat, pikiran yang benar dan kondisi eksternal yang menguntungkan (Mungkasa, 2020).

Banyak pekerja sektor formal di Indonesia tidak menempati peran yang sesuai untuk pekerjaan jarak jauh, sementara pekerja lain yang tidak terbiasa dengan penggunaan teknologi informasi yang efektif memiliki tantangan untuk terlibat dalam pekerjaan jarak jauh. Stres tinggi dan kontrol rendah yang terkait dengan pekerjaan jarak jauh mengikis motivasi dan produktivitas pekerja. Konektivitas internet yang lambat membuat tugas normal menjadi tidak praktis. Wilayah Indonesia yang terdiri dari beribu pulau menjadi hambatan tersendiri dalam implementasi bekerja jarak jauh karena tidak semua pulau dapat di jangkau signal dengan baik (Komalasari, 2020).

Kesejahteraan karyawan telah diperdebatkan oleh psikolog organisasi sebagai mediator antara kondisi kerja dan kinerja (Sunarsi, 2014). Menurut Simon dkk (2010), kesejahteraan karyawan merupakan suatu fungsi lingkungan kerja yang terdiri dari tuntutan pekerjaan, beban kerja dan tugas yang kompleks serta sumber daya pekerjaan yang merupakan potensi motivasi. Tuntutan pekerjaan lebih cenderung mengakibatkan stres dan penurunan kinerja. Masa depan sektor formal di Indonesia terletak pada kesehatan dan kesejahteraan para pekerja. Dalam upaya untuk bermigrasi ke ekonomi digital dalam menghadapi krisis COVID-19, mantan pekerja sektor menggunakan cara kerja "selalu bekerja" secara jarak jauh tanpa adanya obrolan dan diskusi informal, upacara di tempat kerja, dan rehat kopi. Rapat diperbaiki dengan sindrom kapan saja di mana saja yang ditandai dengan tenggat waktu singkat dengan pekerjaan yang melebihi 14 jam (Jha & Kumar, 2016). Penyebaran webinar yang tiba-tiba membuat karyawan gelisah dengan banyak tugas dalam isolasi. Akibatnya, tidak adanya interaksi sosial yang biasa dapat menyebabkan depresi, kecemasan, insomnia, stres dan beberapa

tantangan psikososial lainnya (Whitford & Moss, 2009), komplikasi keseimbangan kehidupan kerja, penambahan berat badan, sakit kepala, sakit punggung dan kelelahan (Strank, 2005).

Area penting lainnya dari dampak COVID-19 pada karyawan adalah guncangan karier. Kejutan karir adalah peristiwa mengganggu yang berada di luar kendali karyawan tetapi mempengaruhi karirnya dengan dampak positif atau negatif dan pada berbagai intensitas, frekuensi dan prediktabilitas dialami oleh karyawan dalam pandemi (Riyanto, 2020). Krisis termasuk pandemi COVID-19 dapat mengganggu organisasi dan sumber daya manusia (Spurk & Straub, 2020). Organisasi bekerja di bawah tekanan karena kebaruan situasional, tujuan pergeseran yang tidak jelas, informasi yang tidak dapat diandalkan dan situasi yang tidak terstruktur yang dapat menyebabkan peningkatan tajam dalam PHK karyawan. Karyawan sektor formal di Indonesia mengalami guncangan karir, penundaan promosi, pemotongan gaji dan kehilangan pekerjaan. Sebuah survei yang dilakukan di beberapa perusahaan BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa 50% karyawan menunda promosi mereka pada tahun 2020 (Hanoatubun, 2020). Beberapa institusi menawarkan promosi dengan efek retrospektif, tetapi hal ini berdampak pada hilangnya gaji bagi karyawan. Karyawan dalam krisis ini berfokus pada mempertahankan pekerjaan mereka dan oleh karena itu dapat mengatasi penundaan promosi (Sumarni, 2020).

Cuti tahunan yang merupakan waktu istirahat yang lebih lama dari pekerjaan membuat karyawan mengatur kesesuaian antara pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan karena karyawan lebih memilih cuti berbayar daripada kenaikan gaji (Sunarsi, 2018). Cuti sakit berbayar merupakan kebijakan integral untuk melindungi pekerja. Peraturan tentang cuti ditetapkan oleh Organisasi Perburuhan Internasional dan badan-badan nasional. Undang-undang Perburuhan memiliki ketentuan tentang cuti. Namun, hukum tidak menyebutkan tentang cuti sakit berbayar dan durasi cuti tersebut. Berbagai kondisi layanan dan perjanjian kolektif layanan publik memiliki ketentuan untuk cuti sakit tetapi definisi terbatas untuk pekerja yang tidak berserikat dan perusahaan swasta di Indonesia. Karena pemerintah Indonesia tidak mengumumkan penutupan institusi perusahaan tertentu (Mahmud dkk, 2020), karyawan tidak dapat berhenti bekerja ketika mereka merasa tidak aman atau tidak enak badan karena keputusan tersebut akan mempengaruhi gaji mereka. Tanpa laporan medis tentang karyawan yang membuatnya

memenuhi syarat untuk cuti sakit, majikan memiliki keleluasaan untuk memberikan cuti. Pengusaha dalam pertimbangan kerugian pendapatan sebagian besar membatasi administrasi cuti ke periode lockdown (Wang dkk, 2009).

Guncangan penawaran yang dialami dalam pandemi mengurangi lapangan kerja dan output, Bada Kebijakan Fiskal (BKF) melakukan survei rangkaian waktu pandemi historis pada tingkat pengembalian dan menemukan bahwa pandemi mengurangi tingkat bunga riil atas modal. Kontrak antara pekerja dan pemberi kerja mensyaratkan bahwa pekerja berkontribusi pada laba atas investasi dan menerima pendapatan. Karena produktivitas karyawan turun drastis dalam pandemi COVID 19, pendapatan pemerintah atas produksi langsung, pemberian layanan, dan perpajakan menjadi terbatas, yang menunjukkan hilangnya aktivitas ekonomi hampir Rp. 316 Trilyun untuk Indonesia selama kuartal I tahun 2020 (BKF, 2020). Produktivitas tenaga kerja yang rendah berimplikasi pada pemerintah dan pengusaha swasta. Pembatasan pada operasi manufaktur non-esensial menyebabkan penurunan rata-rata 80% dalam pasokan dan pendapatan domestic.

Pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab utama pengusaha ditantang dalam krisis yang bertindak sebagai pemicu perubahan bagi organisasi. Teori kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang sangat dihargai adalah model kepemimpinan yang berubah dengan situasi di lingkungan kerja (Wang dkk, 2020). Pengusaha dan agen dihadapkan pada segudang keputusan yang dapat menjamin kelangsungan bisnis di tengah penyakit virus korona baru (COVID-19). Karena pandemi telah mengganggu alur kerja di sebagian besar sektor terutama di bidang pendidikan dan kesehatan, manajemen dan pemberi kerja ditantang dengan keputusan untuk menangani backlog dan urgensi layanan. Misalnya, karena sekolah tutup, otoritas pendidikan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam tahun akademik. Pilihan pembelajaran online dilibatkan di sektor pendidikan tinggi untuk menyelesaikan kurikulum sekolah. Keterbatasan dalam sistem manajemen pembelajaran masih menopang beban kerja layanan untuk pengusaha pendidikan (Erasmus dkk, 2015). Manajemen fasilitas kesehatan kewalahan dengan peningkatan kapasitas perawatan dan pengujian pasien. Ada banyak tekanan pada sektor kesehatan untuk membersihkan tumpukan layanan yang diakibatkan oleh krisis. Bukti menunjukkan prevalensi tinggi masalah kesehatan mental (misalnya depresi, kecemasan,

dan insomnia) dan stres di antara petugas kesehatan (Rosyanti & Hade, 2020), dan pengusaha ditantang untuk menentukan rencana penjadwalan staf yang dapat memungkinkan kesejahteraan pekerja pada saat yang sama bertemu. urgensi dari pusat kesehatan.

Struktur manajemen tidak kaku dan harus dapat beradaptasi dengan lingkungan dan keadaan yang berubah. Pandemi COVID-19 telah membawa cara baru untuk manajemen tempat kerja. Skeptisisme yang terkait dengan jeda periode pandemi dan gangguan aktivitas sumber daya manusia mungkin memerlukan perusahaan untuk merestrukturisasi untuk kelangsungan bisnis (Dzingbede dkk, 2020). Organisasi merestrukturisasi sebagai respons terhadap penurunan ekonomi dan mengubah sifat bisnis untuk memaksimalkan keuntungan. Praktik terbaik dalam restrukturisasi menawarkan penahanan sumber daya manusia yang lebih baik melalui penerapan ulang, keterampilan ulang, dan gesekan. Tantangan utama bagi pengusaha berkaitan dengan pemeriksaan yang cermat tentang bagaimana membuat organisasi lebih kuat dan pulih tanpa perampangan dan penurunan moral di antara karyawan (Allen dkk, 2020). Penerapan teknologi baru, rekrutmen dan seleksi, kerja jarak jauh, rasionalisasi staf, perampangan, dan implikasi biaya adalah keputusan utama yang ditantang oleh pengusaha karena COVID-19 telah mengubah struktur pekerjaan sektor formal.

COVID-19 telah memindahkan diskusi tentang masa depan pekerjaan ke saat ini dengan menekankan pendapat jangka panjang yang tidak hanya membangun kembali dari model masa lalu tetapi mengembangkan strategi yang menciptakan ketahanan untuk krisis masa depan (Bryce dkk, 2020). Karena pandemi COVID-19 berdampak pada pemberi kerja dan pekerja, kebijakan kerja harus dimodifikasi untuk mengurangi dampak pada kedua belah pihak dan bagaimana produk atau layanan dapat dipertahankan dalam pandemi. Kebijakan tersebut harus mengintegrasikan proses kerja yang ada dengan yang inovatif, mengubah strategi operasional, mendefinisikan kembali keselamatan karyawan dan pelanggan, mematuhi jarak sosial, kompensasi infeksi COVID-19 di tempat kerja, dan pengecualian persyaratan produktivitas karyawan (Hite & McDonald, 2020).

Pemberi kerja dapat mengubah sementara ketentuan kontrak kerja karena alasan ekonomi atau dalam acara yang bersifat publik, menetapkan ruang lingkup kerja yang berbeda di mana kontrak tersebut berisi klausul *force majeure*. Klausul *force majeure*

mengizinkan pihak dalam kontrak kerja untuk mempertimbangkan penyesuaian alternatif atau pemutusan kontrak yang diperlukan (Spurk, 2020). Klausul tersebut mencegah para pihak untuk bertanggung jawab atas kegagalan untuk melaksanakan kewajiban berdasarkan kontrak. Jika terjadi pandemi COVID-19, pemberi kerja perlu menerapkan klausul *force majeure* jika berlaku dalam kontrak kerja. Penyesuaian yang diperlukan dapat dilakukan pada cuti, pembayaran, dan kondisi lain dalam kontrak untuk menguntungkan kedua belah pihak.

Pendekatan alternatif untuk mengurangi efek pandemi COVID-19 adalah perpindahan dari spesialisasi pekerjaan ke pekerjaan umum. Ketika karyawan berusaha untuk mendiversifikasi keterampilan mereka, mereka terlindungi dari guncangan tinggi yang mungkin diakibatkan oleh kehilangan pekerjaan karena tersedia pilihan untuk mempertimbangkan sumber pekerjaan alternatif jika keterampilan mereka digeneralisasikan daripada spesifik (Block, 2016). *Presentisme* dianggap sebagai karyawan yang hadir secara fisik di tempat kerja tetapi dengan produktivitas terbatas adalah umum di sektor publik. Dalam wabah, pengusaha perlu beralih ke manajemen proses kerja untuk memberikan hasil daripada memotivasi *presentasi*. Departemen sumber daya manusia perlu membuat sistem pemantauan hasil untuk mengelola karyawan di luar ruang kantor. Karyawan dapat bekerja dari jarak jauh tetapi memberikan hasil daripada dipantau untuk hadir di kantor fisik dengan risiko infeksi kehadiran. Ini akan melacak produktivitas karyawan sebanyak mungkin dan akan mengurangi stres pada karyawan, pemberi kerja, dan fasilitas kerja.

Saat karyawan masuk dari jarak jauh, fungsi SDM meningkat untuk mengubah dari proses kerja tradisional ke ruang digital. Karyawan harus didukung dengan platform dan infrastruktur kerja digital, software, kartu data, dan laptop. Panduan tentang manajemen tenaga kerja jarak jauh harus dikembangkan dan diedarkan kepada karyawan. Proses SDM seperti rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan, dan pengembangan memerlukan modifikasi elektronik. Juga, janji temu harus difokuskan pada talenta yang paham teknologi yang dapat tampil di tempat kerja digital. Staf yang ada harus dilatih tentang penggunaan platform kerja online. Bukti yang ada menunjukkan penerapan opsi kerja fleksibel dari rumah, karena beberapa pekerjaan dapat dilakukan dari rumah, menghemat biaya dan risiko dalam perjalanan (Purwanto, 2020).

Departemen sumber daya manusia membutuhkan unit kesejahteraan dan keselamatan karyawan untuk menanggapi COVID-19 dan masalah kesejahteraan terkait. Unit keselamatan akan memastikan desinfeksi rutin kantor, bus, dan fasilitas lain untuk menjaga keselamatan karyawan. Pengadaan masker wajah, peralatan cuci tangan, pembersih perlu dipastikan dan penggunaannya ditegakkan oleh tim keselamatan. Unit kesejahteraan akan menanggapi karyawan tentang berbagai masalah kesejahteraan di dalam dan di luar tempat kerja; pengasuhan anak, waktu tidur, makan tepat waktu, terapi air, olahraga, dan tip lain untuk kesejahteraan personel dan menawarkan saran yang diperlukan (Taufik & Warsono, 2020). Organisasi perlu mempertimbangkan rapat stand-up atau membuat rapat singkat, laporan rapat diringkas dan menarik untuk dibaca. Upaya ini akan mengurangi stres pada karyawan dan meningkatkan kesejahteraan umum mereka dalam pandemi. Departemen Sumber Daya Manusia dapat mengembangkan praktik kerja prososial yang akan mempromosikan kesejahteraan sosial, fisik, dan spiritual karyawan untuk mengurangi efek kelelahan (Kim dkk, 2017).

Komponen penting untuk mengatasi efek pandemi di sektor tersebut memerlukan penilaian kritis terhadap dampak individu terhadap karyawan. Karyawan mengalami pandemi secara berbeda. Sementara beberapa pekerja mengalami guncangan karir, mata pencaharian tertutup, yang lain mungkin mengalami sedikit efek pada karir mereka tetapi jalan untuk menghabiskan waktu bersama keluarga kecuali untuk implikasi kesehatan. Intervensi khusus karyawan diperlukan untuk mengelola kecemasan yang dialami oleh karyawan daripada pendekatan umum (Muslim, 2020).

Keterlibatan karyawan yang merupakan komunikasi dua arah antara pemberi kerja dan karyawan adalah kunci dalam membuat keputusan ke depan bagi kedua belah pihak. Ketika semangat kerja rendah dan pekerjaan terancam dalam krisis, para pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan sering melibatkan karyawan (Crawford dkk, 2014). Keterlibatan karyawan harus mencakup penghitungan emosi mereka dan mendengarkan pendapat mereka. Ketika karyawan didengarkan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka, mereka beralih untuk mengatasi hasil keputusan tersebut. Keterlibatan karyawan adalah salah satu cara utama organisasi sektor formal dapat mengelola karyawan mereka dalam krisis ini. Komunikasi krisis yang mengacu pada diskusi yang sering dengan karyawan tentang pilihan manajemen krisis adalah penting dalam menanggapi pandemi. Komunikasi rutin

dengan pemimpin tim dan pengambilan perspektif harus menjadi pertimbangan utama bagi pemberi kerja. Pengusaha dan karyawan harus menunjukkan empati timbal balik dalam kontrak kerja (Donthu & Gustafsson, 2020).

KESIMPULAN

Wabah pandemi besar yang dicatat dalam literatur memberikan wajah baru komunikasi dan pelajaran. COVID-19 menantang keselamatan di tempat kerja dan kemampuan untuk mengkomunikasikan perkembangan pandemi kepada karyawan dapat mengganggu organisasi. Tujuan menyelamatkan nyawa dan organisasi mengedepankan kebutuhan untuk memberikan informasi dan umpan balik yang tepat waktu kepada karyawan tentang pengaturan yang dibuat untuk menanggapi pandemi. Pembaruan informasi dan umpan balik menghilangkan kesalahan representasi yang dapat memicu penyebaran virus lebih lanjut. Karyawan berhak atas informasi eksposur risiko.

Peran departemen sumber daya manusia adalah sebagai mediator antara organisasi, pemberi kerja, dan karyawan. Manajer SDM harus menjalankan fungsinya tanpa menjadi karyawan atau majikan, tetapi untuk memastikan kesejahteraan kedua belah pihak dalam kontrak. Melampaui krisis akan membutuhkan pembelajaran, inovasi, dan adaptasi. Karena dampak COVID-19 tidak berumur pendek, perlu untuk menyesuaikan praktik sumber daya manusia yang ada untuk memastikan pembagian beban yang seimbang antara pemberi kerja dan pekerja. Penelitian empiris perlu difokuskan pada dampak COVID-19 pada kebijakan, prosedur, dan intervensi SDM utama di seluruh industri di Indonesia untuk merespons, mengatasi, dan mengembangkan pedoman kebijakan dan praktik dengan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J., Burns, N., Garrett, L., Haass, R. N., Ikenberry, G. J., Mahbubani, K., ... & Schake, K. (2020). How The World Will Look After The Coronavirus Pandemic. *Foreign Policy*, 20.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership Matters In Crisis-Induced Digital Transformation: How To Lead Service Employees Effectively During The COVID-19 Pandemic. *Journal of Service Management*.
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work From Home After The COVID-19 Outbreak. SSRN.

- Block, P. (2016). *The empowered manager: Positive political skills at work*. John Wiley & Sons.
- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S., & Wardman, J. K. (2020). Resilience In The Face of Uncertainty: Early Lessons from The COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk Research*, 1-8.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The Antecedents and Drivers of Employee Engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 44(6), 57-81.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects Of COVID-19 On Business and Research. *Journal of business research*, 117, 284.
- Dzigbede, K., Gehl, S. B., & Willoughby, K. (2020). Disaster Resiliency of US Local Governments: Insights to Strengthen Local Response and Recovery from The COVID-19 Pandemic. *Public Administration Review*.
- Erasmus, B. J., Grobler, A., & Van Niekerk, M. (2015). Employee Retention in A Higher Education Institution: An Organisational Development Perspective. *Progressio*, 37(2), 33-63.
- Hanoatubun, S. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Prekonomian Indonesia. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 146-153.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and Changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427-437.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships Between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Komalasari, R. (2020). Manfaat Teknologi Informasi dan Komunikasi di Masa Pandemi Covid 19. *TEMATIK*, 7(1), 38-50.
- Mahmud, M. S., Talukder, M. U., & Rahman, S. M. (2020). Does 'Fear of COVID-19' trigger Future Career Anxiety? An Empirical Investigation Considering Depression from COVID-19 as A Mediator. *The International Journal of Social Psychiatry*.
- Mardalis, (1999). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif (XXVII)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- Muslim, M. (2020). Manajemen Stress Pada Masa Pandemi COVID-19. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(2), 192-201.

- Oldekop, J. A., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., ... & Bebbington, A. J. (2020). COVID-19 and The Case for Global Development. *World Development*, 134, 105044.
- Purwanto, A. (2020). Studi Eksplorasi Dampak Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 92-100.
- Riyanto, S. (2020). Dampak Pemutusan Hubungan Kerja pada Perusahaan Farmasi Terkait Covid-19 di Indonesia. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(5), 167-174.
- Rosyanti, L., & Hadi, I. (2020). Dampak Psikologis dalam Memberikan Perawatan dan Layanan Kesehatan Pasien COVID-19 pada Tenaga Profesional Kesehatan. *Health Information: Jurnal Penelitian*, 12(1), 107-130.
- Sasangka, I., & Zulkarnaen, W. (2019). Pengembangan Model Seleksi Dalam Upaya Membentuk Integritas & Independensi Anggota Kpu Kabupaten/Kota. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 95-115. <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/101>
- Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In Good Company? A Multi-Study, Multi-Level Investigation of The Effects of Coworker Relationships on Employee Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 534-546.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible Employment Relationships and Careers in Times of The COVID-19 Pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119(6).
- Stranks, J. (2005). *Stress at work*. Routledge.
- Sumarni, Y. (2020). Pandemi Covid-19: Tantangan Ekonomi Dan Bisnis. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 46-58.
- Sunarsi, D. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik* (Doctoral dissertation, Universitas Pamulang).
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Catur Putra Jaya Kota Depok-Jawa Barat. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(2).
- Taufik, T., & Warsono, H. (2020). Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(1), 1-18.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). *Exploring The Strategic Role of Human Resource Development In Organizational Crisis Management*. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009). *Transformational Leadership in Distributed Work Groups: The Moderating Role of Follower Regulatory Focus and Goal Orientation*. *Communication Research*, 36(6), 810-837.
- World Health Organization, (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19),” vol. 94, 1–2, 2020.
- Zulkarnaen, W., et al. (2020). *Comparative Study of Tax Policy Related to COVID-19 in ASEAN Countries*. *International Journal of TEST Engineering & Management*. 83(2),6519-6528. <https://testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/8548>