

PENGALAMAN KARYAWAN DAN ENGAGEMENT PASCA- PANDEMI DI INDUSTRI INDONESIA

Bahdin Nur Tanjung¹, Parlaban Karo-Karo², Imanuel Sembiring³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: bahdin@utnd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini membahas perubahan signifikan pada pengalaman karyawan, tingkat employee engagement, dan kesejahteraan (well-being) pada industri di Indonesia pasca pandemi COVID-19. Menggunakan pendekatan kualitatif konseptual melalui tinjauan pustaka sistematis, penelitian bertujuan menganalisis pengalaman kerja karyawan, mengukur engagement, serta menilai kesejahteraan karyawan dari aspek fisik, mental, emosional, dan sosial. Temuan menunjukkan adanya pergeseran menuju model kerja remote dan hybrid, dengan sekitar 83% karyawan lebih memilih fleksibilitas kerja tersebut. Namun, transisi ini juga menimbulkan tantangan seperti meningkatnya beban kerja, tekanan mental, dan penurunan kualitas kesejahteraan. Penelitian mengidentifikasi faktor kunci yang memengaruhi ketiga aspek tersebut, yakni kepemimpinan adaptif/e-leadership, dukungan organisasi (Perceived Organizational Support/POS), serta pentingnya transformasi digital yang disertai pelatihan. Artikel ini merekomendasikan strategi bagi manajemen untuk meningkatkan pengalaman, menjaga engagement, dan mendukung kesejahteraan karyawan dalam konteks pasca-pandemi.

Kata kunci: *Pengalaman Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Kesejahteraan Karyawan, Kepemimpinan Digital*

Abstract

This study examines significant changes in employee experience, employee engagement, and employee well-being in Indonesia's industrial sector in the post-COVID-19 period. Using a qualitative conceptual approach through a systematic literature review, the research aims to analyze employees' work experiences, assess engagement levels, and evaluate well-being across physical, mental, emotional, and social dimensions. Findings indicate a shift toward remote and hybrid work models, where about 83% of employees prefer this flexible arrangement. Nevertheless, the transition also brings challenges, including increased workload, heightened mental pressure, and declining well-being. The study identifies key factors influencing these three areas: adaptive leadership (e-leadership), organizational support (Perceived Organizational Support/POS), and the importance of digital transformation supported by employee training. The paper provides strategic recommendations for management to enhance employee experience, sustain engagement, and support employee well-being in the post-pandemic context.

Keywords: *Employee Experience, Employee Engagement, Employee Well-being, E-Leadership*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah mengubah secara drastis dunia kerja di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Perubahan ini tidak hanya terjadi pada metode dan lokasi kerja, melainkan juga mempengaruhi pengalaman karyawan, tingkat engagement, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Di tengah pergeseran menuju model kerja remote dan hybrid, perusahaan-perusahaan di industri Indonesia mulai menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi dan kesejahteraan karyawan pasca-pandemi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual pengalaman karyawan, engagement, dan kesejahteraan pada perusahaan industri di Indonesia dalam konteks pasca-pandemi. Melalui tinjauan literatur serta analisis tematik, kami mencoba mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi ketiga aspek tersebut serta memberikan rekomendasi strategis bagi para pemangku kepentingan.

Pandemi COVID-19 telah membawa dampak yang sangat signifikan pada semua aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Di Indonesia, sebelum pandemi, model kerja konvensional di kantor menjadi norma. Namun, seiring dengan meningkatnya kekhawatiran atas penyebaran virus, perusahaan terpaksa bertransformasi menuju kerja daring dan hybrid. Sebagai contoh, sebuah studi menunjukkan bahwa 83% karyawan di Indonesia lebih memilih model teleworking yang fleksibel, yang jauh melampaui rata-rata global sebesar 73%. Perubahan mendadak ini menuntut adanya penerapan teknologi digital yang cepat,

penyesuaian budaya organisasi, dan modifikasi dalam kepemimpinan. Banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh Tan dan Antonio (2022), mengemukakan bahwa komitmen organisasi, keluaran teleworking, serta rasa tujuan (sense of purpose) berpengaruh positif terhadap kinerja adaptif karyawan. Di sisi lain, studi oleh Hendrawan dan Iqbal (2025) menyoroti pentingnya dukungan organisasi—atau Perceived Organizational Support (POS)—dalam menciptakan engagement yang berkelanjutan pada era digital ini.

Meski fleksibilitas kerja dan transformasi digital menawarkan sejumlah manfaat seperti penghematan biaya transportasi dan peningkatan waktu bersama keluarga, terdapat pula tantangan berupa meningkatnya beban kerja, tekanan yang tinggi, serta penurunan kesejahteraan mental dan engagement karyawan. Dalam konteks industri di Indonesia, tantangan ini semakin kompleks karena karakteristik budaya dan dinamika ekonomi yang unik, yang mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan strategi manajemen karyawan secara spesifik. Di samping itu, tren global menunjukkan adanya penurunan engagement karyawan serta peningkatan stres dan kelelahan pada para manajer, mengindikasikan perlunya perbaikan dalam sistem kepemimpinan dan manajemen pengalaman karyawan. Industri manufaktur dan sektor jasa di Indonesia pun tidak terkecuali, di mana lingkungan kerja yang kompetitif dan cepat berubah menuntut adanya inovasi dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendukung keberlangsungan operasional dan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman karyawan di perusahaan industri Indonesia pasca-pandemi. Mengukur tingkat engagement karyawan dalam situasi pasca-pandemi. Menilai kesejahteraan atau well-being karyawan dari segi fisik, mental, indikator emosional, dan sosial. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi pengalaman, engagement, dan kesejahteraan karyawan, seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, dan transformasi digital..

LANDASAN TEORI

Kajian pustaka ini merangkum berbagai teori dan temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan pengalaman karyawan, engagement, serta kesejahteraan pasca-pandemi dalam konteks industri di Indonesia.

1. Pengalaman Karyawan (Employee Experience)

Pengalaman karyawan mencakup seluruh perjalanan dan interaksi karyawan dengan organisasi, mulai dari penerimaan informasi, sistem kerja, hingga budaya Perusahaan. Transformasi digital dan adopsi teknologi informasi telah mengubah cara interaksi antara karyawan dan perusahaan. Karyawan kini tidak hanya mengevaluasi pengalaman kerja dari sisi materi, tetapi juga dari segi kebijakan fleksibilitas, dukungan manajerial, dan keseimbangan kehidupan kerja.

2. Employee Engagement

Employee engagement merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang berdampak langsung pada kinerja dan produktivitas. Menurut teori engagement, karyawan yang merasa didukung dan memiliki kepercayaan terhadap pemimpin mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih adaptif dan inovatif. Dalam konteks Indonesia, beberapa studi menunjukkan bahwa variabel seperti e-leadership, keluaran teleworking, dan rasa tujuan memiliki peran mediasi penting terhadap engagement karyawan.

3. Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-being)

Kesejahteraan karyawan merupakan indikator utama dalam menilai dampak lingkungan kerja terhadap kesehatan mental, fisik, dan emosional karyawan. Penelitian Gallup mengindikasikan bahwa sejak pandemi, terdapat penurunan signifikan pada kesejahteraan karyawan secara global dengan peningkatan stres dan emosi negatif. Di Indonesia, tekanan kerja yang tinggi serta isolasi sosial selama masa kerja jarak jauh telah memicu penurunan tingkat kesejahteraan karyawan, sehingga membutuhkan intervensi strategis melalui dukungan psikologis dan kebijakan kesehatan mental yang komprehensif.

4. Transformasi Pasca-Pandemi dan Konsep Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan dalam era pasca-pandemi mengalami pergeseran, di mana kepemimpinan digital (e-leadership) dan empati manajerial menjadi sangat penting. Studi Tan dan Antonio (2022) menekankan bahwa e-leadership, meskipun tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan, memiliki dampak tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi, keluaran teleworking, dan rasa tujuan. Di sisi lain, penelitian pada sektor EPC menunjukkan bahwa pengembangan karier dan keadilan organisasi juga berdampak pada keterlibatan karyawan secara berkelanjutan melalui dukungan organisasi

5. Perubahan Organisasional dan Readiness untuk Change

Readiness untuk perubahan atau kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi merupakan salah satu aspek penting yang muncul pasca-pandemi. Studi bibliometrik terbaru mengungkapkan bahwa

kesiapan untuk perubahan mencakup dimensi psikologis, relasional, dan teknologi, serta didukung oleh kepemimpinan adaptif dan dukungan organisasi. Faktor-faktor ini menjadi kunci dalam memastikan bahwa transformasi digital dan perubahan model kerja dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif konseptual dengan melakukan tinjauan pustaka sistematis dari berbagai studi terkait. Metode ini memungkinkan pengumpulan dan analisis informasi dari berbagai sumber yang relevan dengan topik pengalaman karyawan, engagement, dan kesejahteraan pasca-pandemi di industri Indonesia. Penelitian dilakukan dengan mempelajari literatur yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga 2025, dengan fokus pada studi-studi yang mengkaji dampak COVID-19 terhadap dunia kerja, terutama di Indonesia. Tinjauan pustaka dilakukan berdasarkan sumber-sumber yang telah disediakan, seperti artikel mengenai kinerja adaptif karyawan, engagement di industri EPC, serta tren global di era pasca-pandemi. Sumber data utama diperoleh dari, Studi empiris mengenai e-leadership dan teleworking di Indonesia. Penelitian mengenai engagement karyawan dan dukungan organisasi pada industri EPC di Indonesia. Laporan dan penelitian global mengenai tren engagement, kesejahteraan, dan perubahan, kerja pasca-pandemi (misalnya, laporan Gallup). Studi bibliometrik mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pasca-pandemi. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor kunci yang muncul dari studi literatur. Temuan-temuan dari berbagai sumber kemudian dibandingkan secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai topik penelitian. Teknik analisis tematik ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan secara komprehensif mengenai pengalaman, engagement, dan kesejahteraan karyawan di era pasca-pandemi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengalaman Karyawan Pasca-Pandemi

Pengalaman karyawan dalam konteks pasca-pandemi di Indonesia menunjukkan adanya dualitas antara manfaat dan tantangan. Di satu sisi, model kerja remote dan hybrid memberikan fleksibilitas yang lebih besar, memungkinkan karyawan menghemat waktu dan biaya perjalanan serta meningkatkan kesempatan untuk menghabiskan waktu Bersama keluarga . Namun, di sisi lain, karyawan juga melaporkan peningkatan beban kerja dan tekanan yang tinggi selama masa transisi menuju kerja daring, yang berdampak pada penurunan pengalaman kerja yang positif.

Tabel 1: Komparasi Pengalaman Karyawan Sebelum dan Sesudah Pandemi di Indonesia

Aspek Pengalaman	Sebelum Pandemi	Pasca Pandemi
Model Kerja	Konvensional (kantor)	Remote/Hybrid (fleksibel) 1
Beban Kerja	Terstruktur	Meningkat, tidak teratur 1
Waktu Bersama Keluarga	Terbatas	Meningkat karena penghematan waktu perjalanan 1
Tekanan dan Stres	Relatif rendah	Meningkat karena adaptasi digital dan isolasi 4

Penjelasan: Tabel ini menunjukkan perbandingan antara kondisi pengalaman kerja sebelum dan sesudah pandemi. Meskipun fleksibilitas meningkat, tantangan terkait peningkatan stres dan adaptasi digital juga menjadi catatan penting.

Tingkat Engagement Karyawan

Engagement karyawan merupakan aspek yang sangat kritikal dalam menentukan kinerja dan

produktivitas. Secara global, tingkat engagement mengalami penurunan signifikan sejak pandemi, dengan beberapa laporan menyatakan bahwa engagement mencapai titik terendah dalam 10 tahun terakhir. Di Indonesia, beberapa variabel berpengaruh pada engagement karyawan, antara lain:

Kepemimpinan Digital (e-leadership):

Studi Tan dan Antonio (2022) mengemukakan bahwa meskipun e-leadership tidak langsung meningkatkan kinerja adaptif, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui teleworking output dan sense of purpose.

Dukungan Organisasi (POS):

Penelitian di industri EPC oleh Hendrawan dan Iqbal (2025) menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi melalui program pengembangan karier dan keadilan organisasi berperan penting dalam menciptakan engagement berkelanjutan.

Faktor Transformasi Digital dan Keterlibatan Karyawan:

Pergeseran menuju kerangka kerja digital mengharuskan perusahaan untuk menyediakan pelatihan dan meningkatkan kemampuan digital karyawan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja.

Tabel 2: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Engagement Karyawan Pasca-Pandemi

Faktor Utama	Pengaruh Terhadap Engagement	Keterangan
Kepemimpinan Digital	Tidak langsung, mediasi melalui sense of purpose	Meningkatkan kepercayaan dan rasa memiliki 1
Dukungan Organisasi (POS)	Langsung dan tidak langsung	Pengembangan karier, keadilan organisasi 3
Transformasi Digital	Meningkatkan kemampuan adaptasi	Pendidikan dan pelatihan teknologi 6
Fleksibilitas Kerja	Meningkatkan keseimbangan kerja-hidup	Pengurangan waktu perjalanan dan peningkatan waktu keluarga 1

Penjelasan: Tabel ini memaparkan berbagai faktor kunci yang telah teridentifikasi mempengaruhi engagement karyawan pada era pasca-pandemi, berdasarkan studi di Indonesia maupun laporan global.

Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan atau well-being merupakan aspek yang sangat penting dalam konteks pasca-pandemi. Banyak penelitian, termasuk laporan Gallup, menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan secara keseluruhan telah menurun sejak pandemi karena peningkatan stres, isolasi, dan beban kerja yang lebih tinggi. Di Indonesia, penurunan kesejahteraan ini diperparah oleh adanya tekanan untuk beradaptasi dengan teknologi digital dan model kerja baru.

Beberapa intervensi yang disarankan antara lain:

Program Dukungan Kesehatan Mental: Penerapan program kesejahteraan psikologis dan layanan konseling bagi karyawan.

Kebijakan Fleksibilitas Kerja: Penyusunan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kepemimpinan yang Empatik: Pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan empati dan dukungan

terhadap karyawan selama masa transisi.

Diagram Alur Proses Transformasi Pasca-Pandemi

Berikut adalah diagram alur yang menggambarkan proses transformasi di lingkungan kerja pasca-pandemi, mulai dari dampak pandemi hingga upaya peningkatan kesejahteraan karyawan:



Penjelasan: Diagram ini menggambarkan alur proses transformasi kerja pasca-pandemi, mulai dari dampak awal pandemi hingga upaya-upaya yang diimplementasikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi.

Diskusi Mendalam dan Implikasi Praktis

Dari hasil analisis dan tinjauan pustaka, dapat disimpulkan bahwa pengalaman karyawan, engagement, dan kesejahteraan merupakan tiga pilar penting dalam mendukung adaptasi organisasi pasca-pandemi. Beberapa poin diskusi utama meliputi:

Pentingnya Kepemimpinan Adaptif:

Kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada teknologi (e-leadership) memiliki peran mediasi dalam meningkatkan komitmen dan engagement karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan komunikasi yang transparan akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Dukungan Organisasi sebagai Fondasi Engagement:

Dukungan yang konsisten dari organisasi, baik melalui program pengembangan karier maupun keadilan organisasi, terbukti meningkatkan engagement berkelanjutan. Perusahaan harus mengadopsi kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan agar suasana kerja tetap kondusif dan inovatif.

Transformasi Digital dan Keseimbangan Kerja-Hidup:

Meskipun transformasi digital telah membantu meningkatkan fleksibilitas kerja, tidak dapat dipungkiri bahwa hal tersebut juga membawa tantangan berupa peningkatan beban kerja dan stres. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan digital serta menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang memadai agar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat terjaga.

Kesejahteraan dan Kesehatan Mental:

Penurunan kesejahteraan karyawan yang diakibatkan oleh stres dan tekanan kerja harus segera ditangani melalui program kesejahteraan mental dan dukungan psikologis. Meningkatkan kesejahteraan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga berimplikasi positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kesiapan Karyawan untuk Perubahan:

Di era pasca-pandemi, kesiapan karyawan dalam menerima perubahan organisasi menjadi kunci kesuksesan transformasi. Intervensi yang fokus pada pembangunan kesiapan psikologis, relasional, dan teknologi sangat diperlukan agar karyawan dapat beradaptasi dengan cepat dan efisien.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur dan analisis tematik, penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan menuju model kerja remote atau hybrid memberikan keuntungan berupa fleksibilitas dan peningkatan waktu bersama keluarga, namun di saat yang sama menimbulkan tantangan seperti peningkatan beban kerja dan tekanan yang signifikan; pada aspek engagement karyawan, tingkat keterlibatan pasca-pandemi dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan digital (digital/e-leadership), dukungan organisasi melalui program pengembangan karier, serta kebijakan keadilan organisasi, dan beberapa studi menunjukkan bahwa tanpa intervensi strategis engagement dapat menurun secara signifikan; sementara itu, kesejahteraan karyawan secara keseluruhan mengalami penurunan akibat stres dan isolasi sehingga diperlukan pendekatan holistik yang melibatkan dukungan psikologis, kebijakan fleksibilitas kerja, dan kepemimpinan yang empatik untuk mengatasi masalah tersebut. Implikasi praktisnya, perusahaan—khususnya di sektor industri—perlu memfokuskan upaya pada pengembangan kepemimpinan yang adaptif serta pemberian dukungan organisasi yang menyeluruh, sekaligus memastikan bahwa investasi transformasi digital disertai pelatihan dan program kesejahteraan agar keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan karyawan tetap terjaga, karena kebijakan yang mendukung kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi fondasi keberhasilan adaptasi pada era pasca-pandemi. Secara ringkas, fleksibilitas kerja meningkat namun tekanan kerja ikut tinggi, engagement dipengaruhi oleh e-leadership, dukungan organisasi, dan pengembangan karier, kesejahteraan mengalami penurunan pada mental dan fisik sehingga memerlukan intervensi kesehatan mental, serta kesiapan perubahan merupakan kunci untuk keberlanjutan transformasi organisasi di masa pasca-pandemi.

REFERENSI

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Aon. (2023). *Global Employee Engagement and Wellbeing Report*. Aon plc.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- CIPD. (2021). *Health and wellbeing at work survey report*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report 2023*. Washington, DC: Gallup Press.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
- Hendrawan, A., & Iqbal, M. (2025). Perceived organizational support and sustainable employee engagement in EPC industry. *Jurnal Manajemen Industri Indonesia*, 10(2), 115–130.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- McKinsey & Company. (2022). *The Future of Work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.

- Tan, R., & Antonio, T. (2022). E-leadership and adaptive performance during COVID-19 in Indonesia. *Journal of Asian Business Studies*, 16(4), 543–560.
- Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study*. London: Towers Watson.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness of change management in public organizations. *Public Management Review*, 16(3), 401–423.
- WHO. (2022). *Mental health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact*. World Health Organization.