

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1. 000. 000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5. 000. 000. 000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500. 000. 000,00 (lima ratus juta rupiah)

BEST BOOK
FOR WORK

Solusi Inovatif Pengelolaan SDM di Masa Krisis

SOLUSI TEPAT SDM KREATIF

**Iffah Rosyiana, Fajar Riadi Dwi Sasongko
Kendri Wiwin Suryandari, Tjahjani Prawitowati
Marini, Ardiansyah Jasman, Emma Julianti**



Solusi Inovatif Pengelolaan SDM di Masa Krisis

— Iffah Rosyiana, Fajar Riadi Dwi Sasongko, dkk

Editing: **Ajeng Maharani**
Layouting: **Ajeng Maharani**
Desain Cover: **Defi Ariyani**

ISBN: 978-623-99826-8-3

Copyright© 2022
Cetakan pertama: Mei 2022
14x20 cm; viii + 127 halaman

Diterbitkan oleh:



PT. Galaksi Aksara Kita
Perum Pondok Jati Blok J-22
Sidoarjo, Jawa Timur
galaksiaksarakita@gmail.com
0813-5350-2208
0857-3260-3779

Dicetak oleh FastBook
Cirebon - Jawa Barat
Isi di luar tanggung jawab percetakan

Berjarak
Namun Tetap
Terikat Jua

Masihkah karyawan memiliki keterikatan dengan perusahaan, saat situasi berjarak karena pandemi Covid-19? Bagaimana semangat, dedikasi dan keikatan emosi karyawan selama hampir dua tahun terakhir ini? Situasi sulit tersebut berdampak pada aktivitas kerja karyawan dan operasional perusahaan. Ketentuan untuk menjalankan cara kerja dengan “Bekerja dari Rumah (BDR)” menjadi bagian yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dan dijalankan oleh karyawan. Bagaimana membuat karyawan tetap memiliki tingkat keterikatan yang tinggi merupakan tantangan yang harus dikelola oleh praktisi SDM. Layaknya dalam kehidupan keluarga, ketika anggota keluarga merasakan adanya ikatan cinta dalam keluarga, maka segala kesulitan akan mampu dihadapi. Membuat karyawan layaknya bagian keluarga, dengan adanya rasa terikat secara emosi dengan perusahaan, akan membuat masalah perusahaan akan menjadi bagian dari permasalahan yang dirasakan dan dipikirkan solusinya oleh karyawan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah operasional ataupun nonoperasional sebagai dampak pandemi Covid-19.

Perubahan pada kehidupan kerja karyawan juga menuntut adanya penyesuaian dan pengelolaan yang dapat mengakomodir perubahan tersebut. Jika sebelum pandemi, perusahaan menuntut karyawan untuk hadir secara fisik ke kantor setiap hari, maka saat ini banyak perusahaan yang pada akhirnya menerapkan sistem kerja dari rumah, terutama pada perusahaan yang memiliki sistem kerja berbasis teknologi.

Adanya situasi sulit pandemi Covid-19 membuat kehidupan manusia mengalami perubahan. Tidak hanya dalam kehidupan pribadi, tetapi juga pada kehidupan kerja. Mau tidak mau, suka tidak suka, jika ingin bertahan dalam situasi pandemi tersebut, siapa pun harus mau dan bersedia menyesuaikan dan mengelola perubahan tersebut. Jika sebelum pandemi, kita dapat dengan bebas bertemu dengan orang lain, bersosialisasi dengan komunitas, melakukan aktivitas kerja dengan nyaman, maka pada situasi saat ini, tatap maya, penggunaan media sosial, pertemuan berjarak dan berprotokol kesehatan merupakan hal yang harus kita lakukan. Apakah merasa nyaman? tentu saja setiap orang berbeda dalam penyesuaian dan memaknai perubahan, dan itu ada pada semua ranah kehidupan.

Adaptasi terhadap perubahan dalam segala aspek seperti cara kerja, pola hubungan antara atasan bawahan, antar rekan kerja, yang sebelumnya setiap hari dapat bertemu langsung, berkomunikasi tatap muka, saat ini berubah menjadi tatap maya atau daring. Jika sebelumnya karyawan dapat menerima perintah kerja dari atasan dengan adanya kontak langsung sehingga dapat merasakan situasi pemotivasian dari atasan, ketika menyampaikan laporan, meminta arahan kepada atasan, bercerita tentang banyak hal dengan rekan kerja tidak hanya terkait dengan pekerjaan, tetapi juga sebagai teman diskusi dan bahkan sampai *curhat* tentang permasalahan, maka pada saat ini hal tersebut tidak dapat lagi sebebaskan itu dilakukan. Terbatasnya tatap muka, membuat bangunan akrab hubungan antar karyawan, lambat laun menjadi berkurang. Senyum dan

sapa di pagi hari sepanjang lorong menuju tempat kerja sambil bercanda dan mengobrol tentang segala hal menjadi kerinduan tersendiri. Obrolan akrab di kantin tentang atasan yang baik hati, tentang isu kenaikan insentif disertai dengan canda tawa merupakan momen yang sulit untuk diulang lagi. Berkurangnya atau bahkan menghilangnya pertemuan fisik karena penerapan BDR, pola aktivitas kerja dari rumah secara penuh atau *hybrid*, tentu saja dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Inilah situasi hubungan kerja saat ini, dan perusahaan harus mulai menyadari bahwa tingkat keterikatan karyawan dapat menurun atau bahkan hilang ketika tidak dikelola atau dibangun kembali oleh perusahaan.

Mengapa bangunan keterikatan karyawan perlu tetap kokoh? Sudah terbukti, bahwa ada perusahaan yang mampu bertahan dalam situasi sulit ada yang tidak. Perusahaan yang mampu membangun relasi yang baik dengan hasil keterikatan karyawan yang tinggi pula, tidak ditinggalkan oleh karyawan saat perusahaan menghadapi situasi sulit. Karyawan merasa memiliki perusahaan, sehingga kebijakan-kebijakan yang diterapkan dalam menghadapi situasi sulit dapat dengan mudah diterima, dipahami oleh karyawan untuk diterapkan atau diimplementasikan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan memiliki semangat, dedikasi dan bekerja secara total untuk perusahaan. Karyawan yang terikat tinggi dengan perusahaan akan mampu memikirkan ide-ide inovasi agar perusahaan tetap bertahan, memiliki keterikatan secara fisik dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bersedia

bekerja keras. Selain itu, karyawan memiliki fokus tinggi saat bekerja dan karyawan sangat terlibat secara emosional dengan pekerjaannya.

Adanya karyawan yang bersedia memasarkan produk perusahaannya di jalan, menjemput bola pembeli, padahal ketika sebelum pandemi, tempat kerjanya nyaman di dalam ruangan ber-AC, ini bisa dilakukan karena adanya rasa memiliki terhadap perusahaan. Mengapa ketika ada penyesuaian atau pengurangan pada pendapatan yang diterima karena situasi pandemi, ada karyawan yang mudah memahami dan menerima, tetapi ada yang sulit bahkan menolak kebijakan tersebut? Itulah magnet dari keterikatan karyawan, yang akan dapat meningkatkan komitmen pada perusahaan, menumbuhkan perilaku kerja ekstra di luar deskripsi pekerjaannya: membantu karyawan lain, hati-hati dalam berperilaku kerja, tidak mudah mengeluh jika ada ketidaknyamanan dalam perusahaan, dan patuh pada regulasi perusahaan.

Lain halnya dengan perusahaan yang bangunan relasi dengan karyawannya tidak kokoh, sehingga karyawan kurang atau bahkan tidak memiliki keterikatan lagi dengan perusahaan, maka karyawan akan melihat setiap kebijakan yang akan ditetapkan oleh perusahaan dalam mengatasi situasi sulit, melihat dari kaca mata keuntungan untuk diri sendiri ada atau tidak. Jika ada, seberapa besar, seberapa lama manfaat itu didapat. Jika sedikit atau tidak ada manfaat bagi karyawan, tetapi lebih pada penyelesaian masalah, maka karyawan yang tidak terikat akan dengan mudah menolak kebijakan, bahkan mempengaruhi

karyawan lain untuk ikut menolak. Tentu saja situasi yang demikian akan sangat tidak diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, Pengelola SDM perlu untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam pengelolaan SDM secara kreatif dalam membangun keterikatan karyawan, karena karyawan yang *engaged*, akan mengkontribusikan fisik, emosi, dan pikirannya dalam pekerjaannya dan hal tersebut berdampak pada bagaimana evaluasi positif karyawan atas pekerjaannya yang tertampil dari perilaku kerja melayani pelanggan, pada kualitas penyelesaian tugas, adanya kesediaan bekerja secara ekstra dan pada akhirnya menghasilkan loyalitas pelanggan sebagai salah satu ukuran kinerja perusahaan.

Mengapa penting untuk membangun keterikatan karyawan di masa paska pandemi? Adanya keterikatan pada karyawan akan menghasilkan kinerja karyawan yang positif, baik pada level individu maupun pada level perusahaan, yang akan secara langsung maupun tidak langsung mendukung upaya perusahaan untuk tetap bertahan dan mencapai tujuan di masa paska pandemi.

Pada level individu, adanya keterikatan pada karyawan akan bermanfaat untuk pengembangan diri karyawan. Ketika menjalankan peran dan tugas tanggung jawabnya di perusahaan, dengan keterikatan pada perusahaan, maka karyawan akan mau dan mampu melibatkan menggunakan energi personal yang dimiliki, baik fisik maupun mental, serta memaknai pengalaman emosional yang terkait dengan pekerjaan. Peran kerja yang dijalankan tersebut oleh karyawan dianggap sebagai

kesempatan untuk menampilkan perilaku, menyalurkan energi dan mengekspresikan emosi positifnya.

Pada level perusahaan, akan menghasilkan kualitas kinerja yang baik. Seberapa tinggi tingkat kekuatan keterikatan kerja pada karyawan dipengaruhi oleh jenis pekerjaannya. Tuntutan kondisi keterikatan kerja pada level tinggi pada umumnya ada pada jenis pekerjaan yang kompleks, pekerjaan profesional dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kontrol atau kewaspadaan yang tinggi dari pemegang jabatan. Kualitas kinerja yang positif akan berdampak pada efektivitas operasional perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Keterikatan kerja pada karyawan jika dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan produktivitas, tingkat retensi, dan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan merasa bahagia ketika mengerjakan semua tugas-tugasnya, dan karyawan yang bahagia, akan menghasilkan pelanggan yang bahagia pula. Perilaku kerja positif lainnya sebagai dampak dari keterikatan kerja pada karyawan adalah meningkatkan kedisiplinan, kualitas hasil kerja lebih baik, karyawan bersedia bekerja melebihi standar, karyawan bersedia memikirkan masalah perusahaan dan memberikan saran-saran yang positif serta dapat membuat karyawan termotivasi secara intrinsik.

Bagaimana membuat karyawan tetap merasa dekat dengan perusahaan, merasa tetap dekat di hati walau berjarak? *E-engagement* merupakan strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola SDM. Strategi keterikatan ini dapat digunakan oleh

perusahaan yang menerapkan BDR secara penuh atau yang *hybrid* bahkan untuk perusahaan yang saat ini telah menerapkan seratus persen bekerja dikantor. Keberadaan dan implementasi penggunaan teknologi diperlukan untuk menerapkan strategi keterikatan ini. Lalu dengan cara bagaimana? Apa yang harus disiapkan oleh perusahaan? Menurut Shen and Jiang (2019), strategi keterikatan merupakan pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membangun keterikatan karyawan melalui interaksi atau relasi positif antara perusahaan dengan karyawan. Relasi positif tersebut tidak harus dibangun melalui tatap muka secara fisik, tetapi dapat menggunakan bantuan teknologi. Strategi keterikatan mencakup adanya faktor keterbukaan, jaminan pengelolaan SDM yang baik, dan adanya jejaring kerja yang diinisiasi oleh perusahaan. Secara lebih detail sebagai berikut:

Pertama, membangun keterbukaan, yang mencerminkan adanya kesediaan perusahaan untuk mengungkapkan informasi tentang tata kelola perusahaan, seperti adanya informasi yang memadai tentang laporan tahunan perusahaan dan tata kelola perusahaan, adanya komunikasi terbuka dengan menampung pendapat karyawan melalui media rapat dan perusahaan memberikan kesempatan terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan sistem informasi di perusahaan yang dapat diakses oleh karyawan untuk menyampaikan informasi yang penting tentang kondisi perusahaan. Pendapat, saran, masukan dari karyawan ditam-

pung dengan terbuka, dapat dengan menggunakan kotak saran virtual, *email*, atau sistem informasi lainnya yang memang sudah dirancang oleh perusahaan. Rapat secara rutin merupakan media untuk mendekatkan karyawan pada perusahaan. Rapat virtual pun tidak akan mengurangi makna keterbukaan informasi jika dikelola dengan baik. Jadwal pertemuan rutin dengan karyawan dapat diberi label/ judul pertemuan yang mampu menimbulkan kesan khusus pada karyawan, misalnya pertemuan rutin yang dilabel "*Friday 13*", yang dilaksanakan setiap hari Jumat pukul 13.00 (ini mengingatkan karyawan pada film *Friday the 13th*) atau "*Melon*" (*meeting* lewat *online*); dll, yang dapat dikreasikan oleh perusahaan. Selain itu, untuk membangun keterikatan melalui adanya keterbukaan dari perusahaan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan pengelolaan kotak saran virtual. Secara periodik, perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memberikan saran/masukan terbaik melalui kotak saran virtual. Apresiasi tidak harus dengan penghargaan finansial, tetapi yang penting bagi karyawan adalah adanya perhatian pada saran yang diberikan oleh karyawan. Hal tersebut akan dapat menimbulkan keterikatan karyawan pada perusahaan.

Kedua, adanya jaminan dari perusahaan dengan melakukan praktik pengelolaan SDM yang baik. Hal ini tercermin dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan dengan serius, memperhatikan dan mengatasi kekhawatiran yang dirasakan karyawan. Perusahaan melakukan upaya yang sungguh-sungguh untuk memberikan tanggapan terhadap kekhawatiran karyawan akan keberlanjutannya di perusahaan

dan permasalahan lainnya. Selain itu, proses dalam pengembangan kebijakan perusahaan memberikan kesempatan yang cukup bagi karyawan untuk menyampaikan permasalahan yang dialami dan dirasakan karyawan.

Kekhawatiran kepada kesehatan karyawan dinyatakan dengan adanya perhatian pada upaya yang berorientasi membuat karyawan sehat, tidak hanya fisik tetapi psikis juga, seperti misalnya adanya pemberian multivitamin, *medical check up*, tertibnya untuk melakukan pengecekan isian kesehatan karyawan pada presensi *online* (saat BDR), dan pengawasan mobilitas karyawan dengan *check in* dan *check out* presensi yang dapat memantau lokasi keberadaan karyawan pada saat tersebut.

Membangun lingkungan kerja virtual yang menyenangkan dengan tetap menekankan pada budaya perusahaan dan pemanfaatan teknologi juga dapat merupakan upaya untuk membangun keterikatan. Apa saja yang dapat dilakukan oleh Pengelola SDM? Secara rutin dapat diadakan pertemuan dengan seluruh karyawan untuk memberikan perhatian secara personal, misalnya di setiap akhir bulan, seluruh karyawan di akhir minggu, di akhir jam kerja diundang untuk bertemu secara virtual untuk merayakan hari ulang tahun karyawan pada bulan tersebut. Apalagi jika hal tersebut sudah biasa diimplementasikan oleh perusahaan saat sebelum pandemi, maka tetap bisa dilaksanakan secara virtual. *Virtual background* saat pertemuan tersebut disediakan dengan gambar atau foto-foto karyawan yang berulang tahun ditambah dengan gambar

seputar lingkungan kerja, seperti ruang kantor, halaman depan kantor atau tempat lain tentang situasi kantor, lokasi-lokasi kantor yang favorit, yang dapat membangkitkan kenangan saat masih bisa berakrab ria di kantor (saat sebelum pandemi).

WhatsApp Group atau *Telegram Group* yang berisikan anggota seluruh karyawan dapat dikelola oleh Pengelola SDM untuk tetap membangun keterikatan emosi karyawan pada perusahaan. Sapaan pagi pada jam tertentu, dengan memberikan satu kata-kata motivasi setiap hari, ucapan turut berbahagia terkait dengan kondisi kebahagiaan karyawan (ulang tahun, melahirkan, mencapai sukses tertentu, dll), ucapan ikut berduka pada saat ada duka cita yang dialami oleh karyawan, mendoakan kesehatan karyawan khususnya yang saat tersebut sedang sakit, menanyakan kabar karyawan dan keluarganya secara akrab. Pengelola SDM seharusnya adalah orang pertama yang paling tahu kondisi karyawan, dengan demikian karyawan merasakan keberadaan unit SDM pada kondisi apa pun.

Dampak pandemi salah satunya adalah banyaknya *webinar-webinar* yang diselenggarakan secara *online*, baik yang berbayar maupun yang tidak berbayar. Pengelola SDM dapat memanfaatkan hal tersebut sesuai dengan perkembangan kompetensi yang dibutuhkan karyawan. Adanya kemajuan teknologi ini justru memudahkan pengelola SDM untuk memilih webinar mana yang sesuai. Dari segi biaya pun bisa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, pengelola SDM juga dapat menyelenggarakan pelatihan *in house* dengan materi-materi seputar tentang kesehatan, keluarga, hobi, dan gaya

hidup di masa paska pandemi. Karyawan akan menilai ini sebagai bentuk perhatian perusahaan pada karyawan agar karyawan dapat menikmati hidup dengan nyaman, bahagia dalam melewati masa paska pandemi. Hal ini akan dapat membangun kembali *puzzle* keterikatan yang sempat sebagai terbongkar akibat pola kerja masa pandemi, yang mengharuskan berjarak secara fisik.

Ketiga, adanya jejaring kerja yang dibangun oleh perusahaan sebagai hasil upaya berafiliasi dan bermitra dengan komunitas yang bermanfaat buat perkembangan profesionalitas karyawan. Keberadaan jejaring kerja tersebut juga didukung oleh karyawan artinya organisasi mitra mendapat pengakuan dari karyawan bahwa organisasi tersebut terkait dengan pengembangan profesionalitas karyawan. Contohnya adalah perusahaan membangun kemitraan dengan asosiasi profesional yang membantu pertumbuhan karir karyawan, membangun kemitraan dengan perusahaan bisnis dan profesional eksternal yang dapat meningkatkan jaringan profesional karyawan dan adanya aktivitas dengan perusahaan nirlaba eksternal yang berguna bagi pengembangan karyawan. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti aktivitas perkembangan profesional yang diselenggarakan oleh komunitas jejaring kerja yang dibangun perusahaan. Ketiga langkah dalam membangun keterikatan karyawan tersebut, merupakan upaya dari perusahaan untuk lebih memperhatikan dan menghargai karyawan, yang menurut Morgan (2017), merupakan bentuk upaya perusahaan untuk fokus memberi

manfaat bagi karyawan, dan memahami bagaimana karyawan bekerja serta mengapa karyawan memilih bekerja di perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi keterikatan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor berikut ini yaitu perusahaan dalam mengimplementasikan tata kelola pengelolaan SDM haruslah secara transparan, berdasarkan pada regulasi, akuntabel, etis, dan berperan sebagai mitra yang peduli pada kehidupan kerja karyawan. Selain itu, implementasi strategi keterikatan karyawan akan dapat efektif jika dijalankan oleh personil yang memiliki kompetensi sebagai berikut: 1) terbuka, adil dan konsisten yaitu mengelola dengan integritas dan konsistensi, mampu mengelola emosi dan menggunakan pendekatan positif dalam interaksi antar pribadi dengan karyawan, 2) mampu menangani konflik dan masalah, pengelola Keterikatan Karyawan mampu menangani konflik karyawan yang mungkin terjadi dan menggunakan sumber daya organisasi yang sesuai dengan prinsip keadilan, 3) Memandu karyawan dengan jelas dengan mengelola komunikasi secara baik dengan karyawan melalui dialog, saran, dan bimbingan, menunjukkan pemahaman tentang peran, dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, 4) membangun dan mempertahankan hubungan yang menunjukkan kemampuan untuk melakukan interaksi pribadi dengan karyawan yang melibatkan empati dan pertimbangan tertentu.

Implementasi tiga strategi keterikatan dilengkapi dengan pemenuhan empat kompetensi pengelola keterikatan karyawan, akan dapat memberikan pengalaman sehari-hari yang menge-

sankan kepada karyawan saat bekerja dari rumah atau bekerja di kantor paska pandemi dengan menjalin hubungan yang bermakna dengan perusahaan, sehingga dapat membangun kembali serpihan keterikatan, yang pada akhirnya dapat mengembalikan rasa dedikasi, semangat dan perhatian penuh karyawan pada perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi pada pekerjaannya, akan nampak dari kontribusi fisik, tercermin dari usaha yang sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai kinerja unggul; kontribusi emosi, yang nampak dari adanya antusiasme karyawan saat mengerjakan pekerjaan, bersemangat penuh energi, merasa nyaman, tertarik dan bangga dengan pekerjaannya, dan kontribusi pikiran, sehingga fokus pikiran karyawan hanya pada pekerjaan yang sedang dilakukan, mencurahkan perhatian dan berkonsentrasi sepenuhnya dalam proses penyelesaian tugas. Keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan itulah yang akan dapat menjadi salah satu modal bagi perusahaan untuk bangkit, tetap tangguh dan mampu melewati situasi sulit paska pandemi sehingga tetap dapat berjaya kembali. (TP). []

Rujukan

Morgan, Jacob. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win The War for Talent by Giving Employees the Workspace They Want, The Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons

Penulis

Dr. Tjahjani Prawitowati, MM., Psikolog



Menyelesaikan pendidikan formal S1, S2 dan S3, di Universitas Airlangga di Surabaya. Pendidikan S1 dan S3 dalam bidang Psikologi dengan peminatan Psikologi Industri & Organisasi, sedangkan untuk S2 di Magister Manajemen.

Aktivitas kerja sehari-hari selain sebagai Dosen, juga sebagai Konselor bagi Mahasiswa di Universitas Hayam Wuruk Perbanas. Penulis juga Trainer dalam berbagai materi antara lain: Kepemimpinan, Layanan Prima, SOCB (*Service-Organizational Citizenship Behavior*) dan CCB (*Customer Citizenship Behavior*) serta *Windows of Work/Job Preparation*. Sebagai *Associate Consultant* bidang MSDM di organisasi pendidikan, perbankan, dan perusahaan jasa lainnya serta perusahaan

Pengelolaan SDM Berbasis Ramah Lingkungan: Perusahaan Menghijau, Karyawan Sehat dan Bahagia

Persona pemandangan hijau, rindangnya pepohonan dengan udara yang segar tanpa polusi merupakan kenyamanan yang diidamkan oleh setiap orang. Namun, di era sekarang, bukan hal yang mudah untuk mendapatkan kenyamanan lingkungan hijau seperti itu. Pencemaran lingkungan yang terjadi di tengah terjadinya pandemi Covid-19 menambah beban dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan kerja. Hal tersebut menuntut kepedulian semua pihak untuk melakukan pencegahan adanya degradasi lingkungan. Lingkungan yang hijau, yang sehat merupakan hasil dari perilaku ramah lingkungan dari masyarakat. Lingkungan yang hijau adalah lingkungan yang sehat, yang akan mendukung pola hidup sehat masyarakat. Masyarakat dapat berolahraga jalan pagi, berlari-lari kecil di lokasi terbuka yang disediakan untuk itu dengan nyaman, tanpa takut adanya polusi udara. Tata kehidupan yang sudah mapan juga dapat dinikmati oleh masyarakat sepanjang hayat tanpa takut adanya bencana banjir yang akan memporakporandakan kenyamanan, kesehatan dan kebahagiaan hidup yang sudah dijalani selama ini. Tentu saja ini menjadi impian, harapan, keinginan, dan kebutuhan kita semua.

Dalam dunia bisnis dan di pasar yang kompetitif seperti saat ini, sudah banyak perusahaan yang lebih peka dan memiliki kesadaran terhadap pentingnya kelestarian lingkungan hidup dan pengelolaan lingkungan hijau. Perusahaan mulai memperhatikan bagaimana membentuk perilaku proaktif yang positif dan membangun kinerja karyawan yang terkait

dengan mempertahankan ataupun pemulihan lingkungan yang sehat, indah dan asri di perusahaan. Perilaku ramah lingkungan oleh masyarakat secara luas, dan karyawan dalam lingkup perusahaan menjadi bagian yang sangat besar kontribusinya dalam pelestarian lingkungan. Karyawan sebagai bagian dari masyarakat, juga dituntut untuk mau dan bersedia menampilkan perilaku yang ramah lingkungan.

Peran perusahaan dalam aktivitas penciptaan lingkungan hijau dengan aktivitas yang ramah lingkungan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu, pengembangan perilaku ramah lingkungan pada karyawan memerlukan peran dari praktisi atau pengelola sumber daya manusia (SDM) melalui pengelolaan SDM yang berbasis ramah lingkungan. Hal ini didukung dengan beberapa kajian empiris yang menjelaskan bahwa pengelolaan SDM yang berbasis ramah lingkungan akan membentuk perilaku ramah lingkungan pada karyawan, baik perilaku yang terkait dengan tugas pekerjaan ataupun perilaku sukarela yang berorientasi pada terciptanya lingkungan hijau (Ercantan & Eyupoglu, 2022; Fawehinmi et al., 2022; Fathia, Lenny & Ahmad 202, Mughal & Ramayah, 2020).

Lalu, bagaimana Pengelola SDM mengimplementasikan orientasi ramah lingkungan pada pengelolaan SDM-nya? Tentu saja kemampuan untuk mengkreasi persyaratan, jenis aktivitas, dan apresiasi yang terkait dengan pengembangan perilaku ramah lingkungan pada karyawan mengarahkan pengelola SDM untuk melakukan inovasi pada aspek-aspek siklus pengelolaan SDM di perusahaan.

Ketika proses analisa jabatan yang menghasilkan diskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan, maka pada uraian tentang tugas dapat dimasukkan perilaku kerja ramah lingkungan dan pengetahuan/ketrampilan tentang pelestarian lingkungan untuk menjadi bagian tugas dan persyaratan jabatan yang harus dijalankan dan dipenuhi oleh karyawan. Pengelolaan rekrutmen seleksi berbasis ramah lingkungan dapat dikreasikan saat perusahaan melaksanakan proses tersebut. Pengetahuan, pemahaman, ciri pribadi dan kecenderungan untuk bersedia berperilaku ramah lingkungan, adanya kongruensi antara nilai individu dan nilai-nilai perusahaan tentang pelestarian lingkungan hijau menjadi bagian dari kriteria pada pelaksanaan seleksi. Tes seleksi yang digunakan di antaranya juga harus mempertimbangkan untuk dapat mengidentifikasi dan memetakan kandidat dalam hal tersebut. Pertanyaan wawancara dapat berhubungan dengan masalah atau topik tentang konservasi dan pelestarian lingkungan, sehingga dapat diidentifikasi bagaimana pengetahuan, pemahaman, dan kesediaan kandidat dalam berperilaku ramah lingkungan serta hal apa yang menjadi sumber motivasi kandidat untuk berperilaku ramah lingkungan tersebut.

Untuk membudayakan perilaku ramah lingkungan pada karyawan baru tentu saja pada program orientasi karyawan baru, kesadaran karyawan untuk memperhatikan hal-hal yang berorientasi pada pelestarian lingkungan di perusahaan perlu dibangun. Selanjutnya, pelatihan tentang pelestarian lingkungan dapat menjadi aktivitas yang diprogramkan secara

periodik untuk semua karyawan di perusahaan. Pengelola SDM menyelenggarakan pelatihan yang memadai untuk mempromosikan, mensosialisasikan, memberikan pemahaman dan menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan tentang pengelolaan pelestarian lingkungan. Dalam pelatihan tersebut juga penting disosialisasikan bahwa orientasi pada pelestarian lingkungan merupakan nilai inti (*core value*) organisasi. Pengelolaan pelatihan untuk membangun dan mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi pada pelestarian lingkungan direkomendasikan oleh Ari (2020) bahwa pelatihan dianggap sebagai salah satu faktor utama untuk pelaksanaan pengelolaan lingkungan hijau yang efektif. Pelatihan tentang pelestarian lingkungan hijau di perusahaan memungkinkan karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang pentingnya perlindungan lingkungan dan meningkatkan sensitivitas serta kesadaran tentang pentingnya terlibat dan berkontribusi dalam pelestarian lingkungan dalam aktivitas sehari-hari, seperti adanya perhatian pada aktivitas konsumsi air, energi, penggunaan bahan daur ulang, pengurangan limbah dan pemanfaatannya, serta pengurangan polusi. Pengukuran tentang efektivitas pelatihan ini juga harus dilakukan secara konsisten setiap selesai penyelenggaraan program. Pemantauan tidak hanya pada ukuran adanya respons positif karyawan saat mengikuti pelatihan yang nampak dari antusias kehadiran pada saat pelatihan, tetapi juga pada adanya peningkatan pemahaman tentang pelestarian lingkungan. Selain itu dan yang lebih penting adalah apakah ada perubahan sikap dan perilaku yang lebih

positif dari karyawan dalam aktivitas pelestarian lingkungan hijau setelah adanya pelatihan. Ukuran kuantitatif seperti misalnya adanya pengurangan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk konsumsi air, listrik dan energi lainnya juga dapat dipantau secara konsisten oleh pengelola SDM dan menjadi salah satu indikator dampak positif dari pelatihan yang diselenggarakan.

Apakah cukup sampai pada pengelolaan pelatihan saja? Tentu saja masih harus diintegrasikan dengan proses pengelolaan SDM yang lainnya seperti penilaian kinerja dan program penghargaan.

Pengelolaan penilaian kinerja berbasis ramah lingkungan dapat diimplementasikan dengan mempertimbangkan faktor-faktor penilaian yang dapat menilai seberapa baik kinerja karyawan dalam perilaku ramah lingkungan, seberapa baik karyawan menampakkan peningkatan atau kemajuan untuk terlibat dalam mengembangkan dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat untuk kelestarian lingkungan hidup di perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari ketepatan, dampak positif dan konsistensi dalam berperilaku yang mengarah pada pelestarian lingkungan hijau di perusahaan. Terkait dengan hal tersebut maka pengelola SDM harus mengintegrasikan dengan program penghargaan berupa finansial dan nonfinansial, bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dalam berkontribusi pada tujuan pelestarian lingkungan di perusahaan. Penghargaan diberikan kepada karyawan yang berhasil menunjukkan kreativitas nyata yang mendukung pelestarian lingkungan. Adanya program penghargaan ini harus

tersosialisasikan kepada seluruh karyawan secara transparan, kriteria pemberian penghargaan dirancang secara jelas dan diimplementasikan dengan komitmen dari semua pengambil keputusan dalam program penghargaan tersebut.

Implementasi dari siklus pengelolaan SDM berbasis ramah lingkungan dalam lingkup praktis dapat dalam bentuk aktivitas sehari-hari di perusahaan, sebagai berikut:

1. Pemberian pemahaman kepada karyawan tentang kebijakan perusahaan yang terkait dengan implementasi budaya hidup sehat dan budaya ramah lingkungan di perusahaan. Kebijakan yang ditetapkan seyogyanya memuat tentang penghargaan dan adanya sanksi atas ketidakpatuhan, dan perlu untuk dijelaskan kepada karyawan tentang latar belakang mengapa kebijakan tersebut ada dan ditetapkan. Pelaksanaan kebijakan dalam aktivitas kerja sehari-hari di perusahaan tentu saja perlu dicontohkan dari para pemimpin yang ada di perusahaan.
2. Adanya kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran yang bermanfaat untuk pemulihan atau mempertahankan lingkungan hijau perusahaan. Saran yang inovatif dan aplikatif, terealisasikan dan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi diberikan penilaian dan mendapatkan apresiasi. Media untuk penyampaian saran yang memudahkan karyawan untuk mengaksesnya, dapat melalui *e-mail*, WhatsApp, telepon, atau komunikasi secara langsung

atau tatap muka. Saran, masukan dan kritikan yang disampaikan oleh karyawan harus dikelola secara serius dan ditindaklanjuti oleh pengelola SDM dan tindak lanjut tersebut dikomunikasikan secara terbuka kepada karyawan. Pengelolaan saran, masukan dan kritikan juga dapat dilakukan oleh Gugus Kendali Pelestarian Lingkungan (GKPL) di perusahaan, sebagai tim yang dibentuk oleh pengelola SDM, untuk mengawal implementasi program-program pelestarian lingkungan.

3. Membangun kebiasaan karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan, dengan menyediakan *checklist* tentang hal-hal yang perlu diperhatikan saat karyawan berada di ruangan atau akan meninggalkan ruangan serta saat ada di lingkungan perusahaan, seperti misalnya: memastikan AC dimatikan saat tidak di kantor/di ruangan, mencetak dan memfotokopi dua sisi kertas, menggunakan kembali dan tidak membuang *paper clip* sembarangan, mematikan komputer/*notebook* saat meninggalkan kantor untuk waktu yang lama, mematikan lampu ketika meninggalkan kantor untuk waktu yang cukup lama dan tidak ada orang lain di ruangan tersebut, tidak menggunakan peralatan pribadi (seperti kotak tempat makan, botol minum) yang dapat menambah limbah plastik, mematikan kran air setelah penggunaan, membuang sampah secara benar pada tempat sampah.

4. Pelaksanaan *survey* kepada karyawan secara periodik (semesteran/ tahunan) untuk mengetahui seberapa lekat nilai-nilai ramah lingkungan dan pentingnya pelestarian lingkungan diimplementasikan pada kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan. Pengelola SDM meminta tanggapan dari karyawan tentang beberapa pertanyaan berikut ini, seperti misalnya: a) seberapa puas, bahagia dan bangga karyawan saat telah berperilaku ramah pada lingkungan dan mendukung pelestarian lingkungan di perusahaan?, b) seberapa besar rasa bersalah yang muncul ketika melakukan tindakan yang kurang/ tidak ramah lingkungan?, c) seberapa besar karyawan merasa berkewajiban secara moral untuk berperilaku ramah lingkungan di tempat kerja?, dan d) seberapa sering karyawan mengimplementasikan nilai tersebut dalam bentuk perilaku ramah lingkungan di tempat kerja? Hasil analisis tentang respons karyawan tersebut oleh pengelola SDM dijadikan dasar pertimbangan dalam menyusun program pembinaan, pelatihan dan konsultasi pada karyawan-karyawan tertentu yang memang perlu mendapatkan perhatian dan pembinaan dalam perilaku ramah lingkungan.
5. Pada waktu tertentu, seperti pada acara ulang tahun perusahaan, diselenggarakan kompetisi yang positif untuk membangun perilaku ramah lingkungan seperti

misalnya mengadakan lomba kebersihan, keindahan dan keasrian lingkungan ruang kerja dan lingkungan perusahaan. Pemberian penghargaan kepada yang terbaik secara tepat serta mengkomunikasikan secara luas pada media sosial yang dikelola oleh perusahaan akan menimbulkan kebanggaan pada karyawan. Adanya kebanggaan yang dirasakan oleh karyawan akan dapat menimbulkan rasa memiliki perusahaan.

6. Pengkampanyean dan penyebaran informasi secara luas tentang pentingnya perilaku ramah lingkungan di perusahaan melalui pesan pesan positif berbentuk poster, *banner*, atau sejenisnya, baik melalui media luring ataupun daring secara berkelanjutan. Agar menarik untuk dibaca dan dipahami oleh karyawan, maka desain dari media yang digunakan dibuat semenarik mungkin. Untuk desainnya juga dapat melibatkan karyawan yang memiliki ketrampilan desain tersebut.
7. Perhatian pada peningkatan perasaan positif karyawan atas perannya dalam pelestarian lingkungan, dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan yang terkait dengan pelestarian lingkungan di perusahaan melalui kesempatan untuk penyampaian ide, pemberian saran, umpan balik dan komentar baik secara langsung maupun melalui kotak saran manual ataupun digital yang disediakan oleh perusahaan. Aktivitas ini akan menimbulkan kerja

sama yang baik antara pihak perusahaan dan karyawan untuk tercapainya upaya pelestarian lingkungan hijau di perusahaan. Selain itu karyawan dapat dilibatkan dalam promosi perusahaan yang menggambarkan bahwa perusahaan telah melakukan upaya-upaya pelestarian lingkungan dan berorientasi pada keramahan lingkungan. Promosi tersebut dilakukan melalui video promosi perusahaan. Untuk kepentingan tersebut, perusahaan dapat memilih karyawan yang selama ini menunjukkan perilaku ramah lingkungan dan berorientasi pada pelestarian lingkungan sebagai pemeran dalam video tersebut. Hal ini akan berdampak positif pada karyawan yaitu timbulnya rasa bahagia mendapatkan apresiasi, semakin timbul rasa tanggung jawab secara moral untuk tetap mempertahankan perilaku positif tersebut. Selain melalui pembuatan video, alternatif lainnya dapat dengan mengirimkan pesan pada media sosial group yang dikelola oleh perusahaan untuk secara rutin mengingatkan karyawan tentang pentingnya berperilaku ramah lingkungan untuk keberlangsungan perusahaan dan kebahagiaan karyawan.

Penerapan langkah-langkah praktis tersebut tentu saja harus terintegrasi dengan sistem pengelolaan SDM yang diimplementasikan di perusahaan dan secara periodik dievaluasi tingkat ketercapaiannya. Keberhasilan penerapan bukan hanya menjadi tanggungjawab pengelola SDM, tetapi

perlu dukungan dan komitmen semua pihak di perusahaan, mulai dari karyawan sampai manajemen puncak. Satu hal lagi yang penting untuk dilakukan oleh pengelola SDM adalah tidak pernah henti, tidak pernah bosan atau selalu memberikan pemahaman kepada karyawan bahwa manfaat dari tercapainya kelestarian lingkungan melalui perilaku ramah lingkungan bukan hanya untuk keberlangsungan perusahaan tetapi juga untuk kebahagiaan karyawan dan keluarganya, bukan hanya untuk satu generasi tetapi sampai pada generasi-generasi berikutnya. Hal ini untuk meyakinkan karyawan bahwa apa yang dilakukan oleh karyawan saat ini dengan perilaku ramah lingkungan dan berorientasi pada pelestarian lingkungan merupakan sesuatu yang sangat berharga dan berdampak positif jangka panjang, dan dengan lingkungan perusahaan yang menghijau, karyawan akan sehat dan bahagia. []

— **Tjahjani Prawitowati**

Referensi

- Ari, Engin., Karatepe, Osman M., Rezapouraghdam, Hamed and Avci, Turgay. 2020. *A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes*. Sustainability, 12, 7089, 1-18
- Ercantan, Ozlem & Serife Eyupoglu. 2022. *How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees* . Sustainability, 14, 1718, 1-21
- Fawehinmi, Olawole., M. Y. Yusliza, Wan Zulkifli Wan Kasim, Zaleha Mohamad, Muhammad Abi Sofian Abdul Halim. 2020. *Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms*. Original Research . Sage Open. October-December: 1–18
- Fathia Ardiza, Lenny C. Nawangsari, Ahmad H. Sutawijaya. 2021. *The Influence of Green Performance Appraisal and Green Compensation to Improve Employee Performance through OCBE*. International Review of Management and Marketing, 11(4), 13-22
- Mughal, Mudassir Hayat & T. Ramayah. 2020. *Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital*. Sustainability, 12, 3228, 1-24