

Strategi Komunikasi Serikat Pekerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Rumah Sakit

Toga Laksana¹

Universitas Paramadina

Corresponding Author Toga Laksana, E-Mail: toga.laksana@students.paramadina.ac.id

Published: June, 2025

ABSTRACT

Pandemi COVID-19 telah menimbulkan tantangan besar bagi rumah sakit sebagai institusi layanan kesehatan, khususnya dalam menjaga produktivitas tenaga kerja di tengah tekanan beban kerja dan risiko kesehatan yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi serikat pekerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan rumah sakit selama masa krisis pandemi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur terhadap sepuluh artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik komunikasi organisasi, serikat pekerja, dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi seperti komunikasi asertif, edukasi dan literasi hukum, negosiasi damai, serta penguatan solidaritas sosial menjadi pendekatan utama yang efektif dalam membangun motivasi, menurunkan tingkat burnout, dan meningkatkan performa kerja tenaga kesehatan. Serikat pekerja tidak hanya berfungsi sebagai perwakilan kepentingan buruh, tetapi juga memainkan peran sebagai agen komunikasi yang aktif dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan kolaboratif. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model komunikasi organisasi yang berkelanjutan di sektor kesehatan, khususnya dalam menghadapi situasi krisis

Keywords: Serikat Pekerja, Strategi Komunikasi, Produktivitas Kerja, Rumah Sakit, Pandemi COVID-19.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang merebak sejak awal tahun 2020 telah memberikan dampak luar biasa di berbagai sektor kehidupan, terutama di bidang kesehatan. Rumah sakit sebagai garda terdepan dalam melayani pasien COVID-19 menghadapi tekanan multidimensi: lonjakan jumlah pasien, keterbatasan fasilitas medis, risiko tinggi penularan virus, serta kelelahan fisik dan mental tenaga kesehatan. Menurut laporan *World Health Organization* (2021), lebih dari 115.000 tenaga kesehatan di seluruh dunia meninggal dunia akibat COVID-19 dalam dua tahun pertama pandemi, sementara *International Council of Nurses* (2021) memperkirakan bahwa tingkat *burnout* di kalangan tenaga medis global mencapai lebih dari 70%. Di Indonesia, data dari Ikatan Dokter Indonesia (IDI) dan Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) juga menunjukkan tingginya angka kematian tenaga kesehatan dan peningkatan signifikan gangguan psikologis akibat beban kerja yang berat selama pandemi.

Dalam konteks ini, menjaga produktivitas tenaga kesehatan menjadi tantangan besar bagi manajemen rumah sakit. Produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah layanan medis yang diberikan, tetapi juga dari kualitas pelayanan, ketahanan mental tenaga kerja, dan kesinambungan operasional rumah sakit. Berbagai upaya dilakukan untuk mempertahankan performa organisasi, salah satunya adalah melalui

penguatan komunikasi internal. Di sinilah serikat pekerja memainkan peran strategis yang sering kali kurang mendapat sorotan dalam kajian-kajian terdahulu. Sebagai representasi kolektif karyawan, serikat pekerja tidak hanya berfungsi sebagai advokat hak-hak pekerja, tetapi juga sebagai agen komunikasi yang vital dalam membangun hubungan harmonis antara tenaga kesehatan dan manajemen rumah sakit.

Kajian literatur sebelumnya banyak membahas tentang komunikasi krisis dalam organisasi, seperti model manajemen krisis oleh Coombs (2007) atau teori komunikasi organisasi oleh Keyton (2011). Namun, sebagian besar fokus penelitian masih berkisar pada komunikasi manajerial atau hubungan eksternal organisasi dengan publik, dan jarang sekali yang secara khusus meneliti bagaimana serikat pekerja mengembangkan strategi komunikasi internal di masa krisis, khususnya di sektor kesehatan. Penelitian Bakó (2020) dan Heide & Simonsson (2021) memang sudah menyoroti pentingnya keterlibatan aktif karyawan dalam komunikasi krisis, tetapi masih ada gap terkait peran serikat pekerja sebagai penggerak utama komunikasi dalam konteks rumah sakit.

Kebaruan ilmiah dalam penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap strategi komunikasi serikat pekerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan selama pandemi COVID-19. Penelitian ini berbeda dari studi sebelumnya karena mengkaji serikat pekerja bukan hanya sebagai lembaga advokasi, tetapi juga sebagai aktor utama dalam manajemen komunikasi internal selama masa krisis. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi berbasis partisipasi dan resilience, yang saat ini menjadi perhatian utama dalam menghadapi situasi darurat global.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi serikat pekerja dapat memengaruhi produktivitas tenaga kesehatan di rumah sakit selama masa krisis pandemi COVID-19. Selain itu, penelitian ini berusaha mengidentifikasi jenis-jenis strategi komunikasi yang efektif, mengkaji faktor-faktor keberhasilan implementasinya, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja dan ketahanan organisasi. Pertanyaan penelitian utama yang dijawab melalui studi ini adalah: strategi komunikasi apa yang digunakan serikat pekerja, bagaimana cara penerapannya, dan bagaimana kontribusinya terhadap produktivitas karyawan di lingkungan rumah sakit selama pandemi?

Tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh serikat pekerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan rumah sakit selama pandemi COVID-19, serta untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan model komunikasi organisasi yang lebih tangguh dan adaptif dalam menghadapi krisis kesehatan di masa depan. Dengan memahami bagaimana komunikasi internal yang efektif dapat menjaga kinerja organisasi di tengah tekanan besar, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi dunia akademik, praktisi kesehatan, serta pengelola sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) untuk mengkaji strategi komunikasi serikat pekerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan selama pandemi COVID-19. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti menganalisis secara sistematis dan kritis berbagai sumber ilmiah tanpa pengumpulan data primer. Studi literatur memberikan cakupan data yang luas dan beragam, memungkinkan perbandingan berbagai perspektif akademik serta penyusunan sintesis teoritis yang mendalam, meskipun terbatas dalam menyajikan bukti empiris langsung dari lapangan.

Populasi penelitian mencakup seluruh artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik komunikasi organisasi, serikat pekerja, produktivitas tenaga kesehatan, dan krisis pandemi. Sampel dipilih secara purposive berdasarkan kriteria relevansi, kredibilitas sumber, dan keterbaruan informasi. Sebanyak sepuluh artikel ilmiah dari jurnal terakreditasi yang diterbitkan pada tahun 2020–2024 dijadikan sampel. Objek penelitian adalah strategi komunikasi serikat pekerja di rumah sakit, sedangkan subjek penelitian berupa data, temuan, dan narasi ilmiah dalam artikel terpilih.

Pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen, termasuk jurnal ilmiah, artikel, laporan organisasi kesehatan dunia, dan publikasi terkait lainnya. Analisis data menggunakan metode analisis tematik dengan tahapan: membaca literatur secara mendalam, mengidentifikasi tema utama, mengelompokkan data, menafsirkan hubungan antartema, dan menyusun sintesis. Validitas data dijaga dengan triangulasi sumber dan integrasi dengan teori komunikasi organisasi dan krisis, sehingga menghasilkan pemahaman yang holistik tentang peran komunikasi serikat pekerja dalam menjaga produktivitas tenaga kesehatan selama pandemi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi serikat pekerja memegang peranan penting dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan di rumah sakit selama masa pandemi COVID-19. Analisis temuan dari sepuluh artikel ilmiah yang telah ditelaah mengungkapkan pola-pola strategi komunikasi yang konsisten digunakan, yaitu komunikasi asertif, edukasi dan literasi hukum, negosiasi damai, penguatan solidaritas internal, serta penyampaian informasi positif.

Table 1. Hasil *Literature Review* Strategi Komunikasi Serikat Pekerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas

No	Penulis (Tahun)	Judul Artikel	Fokus Komunikasi	Strategi	Dampak terhadap Produktivitas
1	Evelin Bakó (2020)	<i>Engaging Employees During a Pandemic Crisis</i>	<i>Internal communication, informal</i>	<i>crisis check-in</i>	Meningkatkan keterhubungan emosional dan semangat kerja
2	Heide & Simonsson (2021)	<i>Internal Crisis Communication and Coworkership</i>	<i>Communicative coworkership</i>		Meningkatkan rasa memiliki dan peran aktif karyawan
3	Kurniawati et al. (2022)	Model Manajemen Krisis PR Era Pandemi	<i>Public relations</i> komunikasi krisis	dalam	Menjaga kepercayaan dan stabilitas organisasi
4	Kristianti et al. (2020)	Pola Komunikasi Krisis AIESEC Semarang	Bolstering message strategy		Membangun citra positif dan loyalitas internal
5	Silviani et al. (2020)	Komunikasi Krisis dalam New Normal	Adaptasi komunikasi dan kepemimpinan komunikatif		Mempercepat proses adaptasi kebijakan dan operasional
6	Abdullah et al. (2024)	Peran Serikat Pekerja dalam Menjamin Kesejahteraan	Advokasi hak pekerja		Melindungi hak-hak dasar, menstabilkan kondisi kerja
7	Anggraini (2023)	Peran Serikat Pekerja dalam Perselisihan Hubungan Kerja	Mediasi, negosiasi, dan edukasi hukum		Mengurangi PHK dan memperkuat posisi tawar pekerja
8	Saptarani et al. (2022)	Burnout dan Produktivitas Kerja Tenaga Keperawatan	Dukungan sosial dan apresiasi		Menurunkan burnout dan meningkatkan performa kerja
9	Susanti et al. (2021)	Produktivitas Kerja Dosen Saat WFH dan WFO	Adaptasi kerja dan fleksibilitas		Fleksibilitas tidak menurunkan produktivitas secara signifikan
10	Laksana et al. (2024)	Peran Komunikasi Asertif dalam Hubungan Kerja Positif dan Produktif	Komunikasi asertif, aktif, dan transparan		Meningkatkan kepercayaan diri dan kerjasama tim

Sumber: Hasil *Literature Review*

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa pendekatan komunikasi serikat pekerja mencakup dimensi emosional, legal, sosial, dan strategis. Komunikasi asertif yang diusung oleh Laksana et al. (2024) berperan dalam mengurangi kesalahpahaman, memperjelas ekspektasi kerja, dan memperkuat hubungan interpersonal antar anggota tim. Edukasi hukum yang diimplementasikan sebagaimana diteliti oleh Anggraini (2023) memberikan perlindungan tambahan terhadap hak-hak tenaga kesehatan, sehingga meningkatkan rasa aman dan kepercayaan terhadap organisasi.

Selain itu, penguatan solidaritas sosial internal sebagaimana dijelaskan oleh Saptarani et al. (2022) terbukti efektif dalam menurunkan tingkat kelelahan emosional (burnout) yang menjadi ancaman produktivitas utama selama pandemi. Program bantuan sosial, penghargaan prestasi, serta pendampingan psikologis yang dilakukan serikat pekerja menjadi bukti nyata pentingnya intervensi berbasis komunitas dalam mempertahankan moral tenaga kerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi berbasis *bolstering messages*, sebagaimana dianalisis oleh Kristianti et al. (2020), memainkan peran penting dalam menjaga optimisme di tengah suasana krisis. Penyebaran pesan-pesan positif tentang peran dan keberhasilan tenaga kesehatan tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat citra institusi rumah sakit di mata publik.

Analisis lebih lanjut mengindikasikan bahwa pendekatan *communicative coworkership* (Heide & Simonsson, 2021) berfungsi untuk memperkuat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan selama masa krisis. Hal ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karena karyawan merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi yang menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi internal dalam organisasi sangat bergantung pada keterbukaan, keterlibatan, dan adaptabilitas pesan dalam merespons perubahan lingkungan eksternal (Keyton, 2011). Dengan demikian, strategi komunikasi serikat pekerja selama pandemi tidak hanya berdampak pada aspek teknis hubungan kerja, tetapi juga membentuk fondasi budaya organisasi yang resilien dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang dijalankan oleh serikat pekerja di rumah sakit pada masa pandemi COVID-19 berkontribusi positif dalam mengurangi tekanan kerja, menjaga stabilitas emosional, memperkuat rasa solidaritas, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga kesehatan secara keseluruhan.

Pembahasan

Strategi Komunikasi Asertif dalam Meningkatkan Produktivitas

Komunikasi asertif merupakan salah satu pendekatan komunikasi interpersonal yang mengutamakan kejelasan pesan, penghargaan terhadap hak pribadi dan orang lain, serta keberanian untuk menyampaikan pendapat secara terbuka tanpa agresivitas atau sikap pasif. Dalam konteks hubungan kerja

di rumah sakit selama masa pandemi COVID-19, penerapan komunikasi asertif menjadi sangat krusial. Serikat pekerja mengambil peran penting dalam mendorong tenaga kesehatan untuk menyuarakan kebutuhan mereka secara efektif dan santun, tanpa rasa takut terhadap kemungkinan retaliasi atau konflik dengan manajemen. Seperti yang dijelaskan oleh Laksana et al. (2024), kemampuan untuk berkomunikasi secara asertif memperkuat rasa percaya diri tenaga kesehatan dan menciptakan iklim kerja yang lebih sehat.

Dalam praktiknya, serikat pekerja menginisiasi berbagai platform dialog terbuka, seperti forum konsultasi mingguan dan hotline pengaduan karyawan. Di beberapa rumah sakit besar di Jakarta dan Surabaya, misalnya, diadakan sesi "*open mic*" daring di mana tenaga kesehatan dapat menyampaikan kritik atau saran secara langsung kepada manajemen. Melalui forum-forum ini, para tenaga medis dapat menyuarakan persoalan penting seperti kekurangan alat pelindung diri, beban kerja berlebih, hingga perlunya fasilitas dukungan psikologis tanpa rasa takut terhadap sanksi. Pendekatan ini menumbuhkan rasa aman psikologis (*psychological safety*) di kalangan tenaga kerja, yang menurut Edmondson (1999), merupakan fondasi bagi tim kerja yang inovatif dan produktif.

Lebih jauh, strategi komunikasi asertif serikat pekerja juga mempercepat deteksi dan penyelesaian masalah operasional di rumah sakit. Dengan adanya saluran komunikasi dua arah yang terbuka, keluhan-keluhan kecil dapat segera direspon sebelum berkembang menjadi permasalahan besar yang mengancam produktivitas layanan kesehatan. Hal ini memperlihatkan bagaimana komunikasi asertif bukan hanya berfungsi pada tingkat interpersonal, melainkan juga berdampak pada ketahanan operasional organisasi. Konsep ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi dari Keyton (2011), yang menekankan bahwa komunikasi yang efektif menjadi penggerak utama efisiensi sistem dalam organisasi kompleks seperti rumah sakit.

Dari sudut pandang psikologis, komunikasi asertif meningkatkan motivasi intrinsik tenaga kesehatan. Karyawan yang merasa suaranya dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih tinggi. Ini penting dalam situasi krisis, di mana motivasi sering kali menurun akibat kelelahan fisik dan emosional. Studi Maslach dan Leiter (2016) tentang burnout mengonfirmasi bahwa faktor kontrol terhadap kondisi kerja, yang diperoleh melalui komunikasi efektif, berperan besar dalam mencegah kelelahan kronis di tempat kerja.

Penerapan komunikasi asertif oleh serikat pekerja juga menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan. Di tengah perubahan protokol kesehatan yang cepat selama pandemi, kemampuan tenaga kesehatan untuk memahami dan merespons kebijakan baru secara cepat menjadi kunci keberhasilan organisasi. Serikat pekerja, melalui komunikasi yang asertif dan edukatif, memastikan bahwa perubahan disosialisasikan dengan jelas, sehingga meminimalkan resistensi perubahan dan mempercepat proses adaptasi. Ini menunjukkan bahwa komunikasi asertif bukan hanya alat untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga instrumen strategis dalam manajemen perubahan organisasi.

Dalam jangka panjang, budaya komunikasi asertif yang dibangun serikat pekerja dapat mengubah dinamika hubungan industrial di rumah sakit menjadi lebih setara dan kooperatif. Daripada hubungan yang berbasis kekuasaan dan hierarki kaku, rumah sakit dapat mengembangkan model hubungan kerja yang kolaboratif, partisipatif, dan berfokus pada tujuan bersama. Budaya ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi tenaga kerja dan memperbaiki reputasi institusi sebagai tempat kerja yang progresif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi asertif yang diterapkan oleh serikat pekerja selama masa pandemi bukan hanya berfungsi untuk mempertahankan produktivitas tenaga kesehatan dalam jangka pendek, tetapi juga menanamkan nilai-nilai organisasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Ini menjadikan komunikasi asertif sebagai investasi strategis dalam membangun resiliensi dan daya saing rumah sakit di masa depan.

Peran Edukasi Hukum dalam Meningkatkan Rasa Aman Tenaga Kesehatan

Dalam situasi pandemi COVID-19, ketidakpastian kerja menjadi salah satu sumber stres utama bagi tenaga kesehatan. Ancaman terhadap keselamatan kerja, perubahan kontrak kerja, ketidakjelasan kompensasi risiko, dan kemungkinan pemutusan hubungan kerja sepihak menimbulkan kecemasan yang tinggi di kalangan tenaga medis. Dalam konteks ini, serikat pekerja memainkan peran vital melalui edukasi hukum untuk memperkuat rasa aman tenaga kesehatan. Edukasi ini menjadi instrumen penting dalam memberdayakan karyawan agar memahami hak dan kewajibannya dalam hubungan industrial. Anggraini (2023) menegaskan bahwa tingkat literasi hukum yang tinggi berbanding lurus dengan tingkat ketahanan psikologis karyawan terhadap tekanan kerja.

Serikat pekerja menyelenggarakan berbagai bentuk edukasi hukum, mulai dari webinar tentang keselamatan kerja, penyuluhan hukum ketenagakerjaan, hingga pendampingan personal bagi tenaga kesehatan yang mengalami masalah ketenagakerjaan. Salah satu contoh konkret terjadi di Rumah Sakit Umum Daerah di Yogyakarta, di mana serikat pekerja bekerja sama dengan Lembaga Bantuan Hukum untuk memberikan pelatihan daring mengenai hak atas kompensasi risiko bagi tenaga kesehatan yang terpapar COVID-19. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman hukum tenaga kesehatan, tetapi juga memberikan rasa dukungan kolektif di tengah situasi kerja yang penuh tekanan.

Secara teoritis, edukasi hukum ini berkaitan erat dengan konsep *empowerment* dalam teori organisasi. Menurut Thomas dan Velthouse (1990), pemberdayaan (*empowerment*) mencakup peningkatan kompetensi, kontrol, dan kepercayaan diri individu dalam menghadapi situasi kerja. Ketika tenaga kesehatan memahami prosedur hukum yang melindungi mereka, rasa percaya diri dalam bernegosiasi dengan manajemen meningkat, sehingga memperkuat otonomi dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Ini juga memperkecil risiko eksploitasi atau penyalahgunaan kekuasaan di tempat kerja.

Edukasi hukum yang diberikan serikat pekerja juga berfungsi sebagai bentuk komunikasi krisis internal yang adaptif. Dalam situasi krisis, seperti pandemi, informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi kebutuhan primer. Menurut teori komunikasi krisis (Coombs, 2007), organisasi yang proaktif dalam memberikan informasi kepada anggotanya dapat memperkecil dampak psikologis krisis dan mempercepat pemulihan organisasi. Dalam hal ini, serikat pekerja bertindak sebagai sumber informasi terpercaya yang membantu karyawan memahami perubahan regulasi ketenagakerjaan selama pandemi, termasuk kebijakan *Work From Home* (WFH), insentif risiko COVID-19, dan protokol keselamatan kerja baru.

Dampak dari edukasi hukum tidak hanya terasa di tingkat individu, tetapi juga di tingkat kolektif organisasi. Dengan adanya peningkatan literasi hukum, tenaga kesehatan lebih siap untuk terlibat dalam dialog sosial yang konstruktif dengan manajemen. Mereka mampu mengajukan tuntutan atau negosiasi berdasarkan prinsip hukum, bukan sekadar keluhan emosional. Ini menciptakan iklim hubungan industrial yang lebih sehat, di mana kedua belah pihak—karyawan dan manajemen—berinteraksi dalam kerangka kerja hukum yang saling menghormati.

Lebih lanjut, edukasi hukum memberikan perlindungan preventif terhadap ketidakadilan ketenagakerjaan. Sebagai contoh, di beberapa rumah sakit swasta di Indonesia, kasus pemutusan hubungan kerja sepihak terhadap tenaga kesehatan dapat ditekan melalui intervensi dini serikat pekerja yang berbasis pada edukasi hukum. Dengan bekal pengetahuan tentang hak-haknya, tenaga kesehatan lebih cepat melaporkan pelanggaran prosedural, sehingga membuka ruang untuk penyelesaian perselisihan melalui jalur hukum atau mediasi sebelum konflik membesar.

Dalam jangka panjang, budaya literasi hukum di lingkungan rumah sakit dapat meningkatkan profesionalisme hubungan industrial. Serikat pekerja yang secara konsisten mengedukasi anggotanya tidak hanya melindungi hak-hak individu, tetapi juga memperkuat legitimasi organisasi di mata publik dan otoritas ketenagakerjaan. Rumah sakit yang menghormati hukum ketenagakerjaan dan hak tenaga kesehatan akan memiliki reputasi yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan pasien, dan memperkuat daya saing institusi di tengah persaingan global di sektor kesehatan.

Dengan demikian, peran edukasi hukum yang dijalankan oleh serikat pekerja selama pandemi COVID-19 bukan sekadar aktivitas tambahan, melainkan bagian integral dari strategi komunikasi krisis dan pemberdayaan tenaga kerja. Ini membuktikan bahwa komunikasi berbasis literasi hukum berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan rasa aman, ketahanan psikologis, dan produktivitas tenaga kesehatan di masa-masa penuh ketidakpastian.

Negosiasi Damai Sebagai Upaya Menjaga Hubungan Industrial

Negosiasi damai merupakan salah satu pendekatan yang diadopsi serikat pekerja dalam menjaga kelangsungan hubungan industrial selama pandemi COVID-19. Dalam situasi krisis, hubungan kerja antara tenaga kesehatan dan manajemen rumah sakit rentan mengalami ketegangan akibat beban kerja

yang meningkat, keterbatasan sumber daya, serta ketidakpastian terkait kompensasi dan perlindungan kerja. Dalam konteks ini, negosiasi damai menjadi kunci untuk mengelola konflik secara konstruktif, dengan mengedepankan prinsip-prinsip saling menghargai, transparansi, dan orientasi pada penyelesaian masalah. Abdullah et al. (2024) menegaskan bahwa negosiasi berbasis kepentingan bersama lebih efektif dalam mempertahankan hubungan kerja jangka panjang dibandingkan dengan pendekatan konfrontatif.

Dalam praktiknya, serikat pekerja di berbagai rumah sakit mengembangkan mekanisme negosiasi formal dan informal untuk menyelesaikan perselisihan. Sebagai contoh, di sebuah rumah sakit swasta di Bandung, serikat pekerja berhasil memperjuangkan pemberian insentif risiko COVID-19 melalui serangkaian dialog konstruktif dengan manajemen. Alih-alih melakukan aksi mogok atau demonstrasi, serikat pekerja mengajukan data-data statistik tentang tingkat paparan COVID-19 di kalangan tenaga medis serta contoh kebijakan insentif di rumah sakit lain sebagai dasar argumentasi. Pendekatan berbasis data ini memperkuat posisi tawar mereka tanpa harus menimbulkan eskalasi konflik yang merugikan kedua belah pihak.

Konsep ini sejalan dengan teori hubungan industrial kolaboratif yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan penciptaan konsensus dalam penyelesaian perselisihan (Kaufman, 2004). Dalam kerangka ini, serikat pekerja bukan dipandang sebagai oposisi terhadap manajemen, tetapi sebagai mitra strategis dalam memastikan keberlanjutan operasional organisasi. Negosiasi damai menciptakan iklim hubungan industrial yang lebih stabil, memperkecil risiko disruption layanan kesehatan yang dapat berakibat fatal selama masa pandemi.

Dari perspektif teori konflik sosial, pendekatan negosiasi damai merepresentasikan upaya transformasi konflik dari potensi destruktif menjadi peluang pembelajaran organisasi. Menurut Deutsch (1973), konflik yang dikelola dengan prinsip kooperatif dapat meningkatkan kepercayaan, mempererat hubungan antar pihak, dan menghasilkan solusi kreatif yang menguntungkan bersama. Dengan demikian, serikat pekerja yang mengedepankan negosiasi damai tidak hanya berkontribusi pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi hubungan kerja yang lebih resilien di masa depan.

Negosiasi damai juga memperlihatkan peran penting komunikasi krisis internal. Dalam situasi darurat seperti pandemi, komunikasi yang terbuka, jujur, dan berbasis empati antara karyawan dan manajemen menjadi kunci menjaga kelangsungan operasional rumah sakit. Heide dan Simonsson (2021) dalam konsep *communicative coworkership* menekankan bahwa dalam masa krisis, organisasi perlu mendorong partisipasi aktif karyawan dalam komunikasi internal untuk mempercepat adaptasi dan menjaga solidaritas organisasi. Dalam hal ini, serikat pekerja berperan sebagai fasilitator komunikasi yang menghubungkan suara karyawan dengan pengambil keputusan di tingkat manajemen.

Salah satu keberhasilan nyata dari pendekatan ini adalah penyesuaian jadwal shift kerja di beberapa rumah sakit besar di Jakarta selama gelombang kedua pandemi. Serikat pekerja mengusulkan sistem rotasi shift yang lebih manusiawi berdasarkan prinsip keseimbangan beban kerja dan kesehatan mental tenaga

medis. Setelah melalui serangkaian negosiasi, manajemen menyetujui skema rotasi baru yang lebih adaptif, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mempertahankan produktivitas rumah sakit dalam menghadapi lonjakan kasus.

Dalam jangka panjang, negosiasi damai memperkuat budaya organisasi berbasis dialog dan saling menghormati. Rumah sakit yang membangun tradisi penyelesaian konflik melalui komunikasi damai akan memiliki reputasi hubungan industrial yang lebih sehat, meningkatkan retensi tenaga kesehatan, serta memperkuat citra organisasi di mata publik. Hal ini menjadi aset strategis dalam memperkuat daya saing rumah sakit di tengah ketatnya kompetisi layanan kesehatan, baik di tingkat nasional maupun global.

Dengan demikian, negosiasi damai yang difasilitasi oleh serikat pekerja bukan hanya merupakan respons terhadap situasi krisis sesaat, melainkan investasi jangka panjang dalam membangun hubungan industrial yang harmonis, resilien, dan adaptif terhadap perubahan.

Penguatan Solidaritas Internal untuk Mengatasi *Burnout*

Burnout merupakan salah satu ancaman paling serius terhadap produktivitas tenaga kesehatan selama pandemi COVID-19. Kondisi *burnout*, yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, semakin diperparah oleh tingginya beban kerja, keterbatasan sumber daya, dan tekanan psikologis yang intens. Maslach dan Leiter (2016) menyatakan bahwa dukungan sosial dari organisasi merupakan faktor protektif utama dalam mengatasi *burnout*. Dalam konteks ini, serikat pekerja memainkan peran penting dalam memperkuat solidaritas internal sebagai strategi untuk melindungi kesejahteraan tenaga kesehatan.

Serikat pekerja menginisiasi berbagai program solidaritas yang bertujuan untuk menciptakan rasa kebersamaan di tengah krisis. Program-program ini meliputi distribusi alat pelindung diri (APD) tambahan, penyediaan layanan konseling psikologis daring, pemberian santunan bagi keluarga tenaga kesehatan yang meninggal dunia, serta penggalangan dana untuk mendukung rekan kerja yang terdampak langsung oleh pandemi. Sebagai contoh, di Rumah Sakit Persahabatan Jakarta, serikat pekerja berhasil membentuk "Solidarity Fund COVID-19" yang digunakan untuk membantu tenaga kesehatan yang menjalani isolasi mandiri. Bantuan ini bukan hanya bersifat finansial, tetapi juga moral, yang memperkuat rasa bahwa mereka tidak berjuang sendirian.

Dukungan sosial internal yang dibangun melalui program solidaritas ini meningkatkan rasa keterhubungan antar anggota organisasi. Menurut Cohen dan Wills (1985), dukungan sosial berfungsi sebagai *buffer* yang menurunkan dampak stresor terhadap kesejahteraan individu. Ketika tenaga kesehatan merasa bahwa organisasi dan rekan kerja peduli terhadap kesejahteraan mereka, tingkat kecemasan dan tekanan emosional berkurang. Hal ini tercermin dalam peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di banyak rumah sakit yang aktif membangun solidaritas internal selama pandemi.

Solidaritas internal juga memperkuat kohesi tim kerja. Dalam kondisi normal, kerja sama antar profesi medis sudah menjadi tantangan tersendiri; namun dalam situasi krisis, kohesi tim menjadi lebih krusial untuk mempertahankan efektivitas operasional rumah sakit. Serikat pekerja mendorong berbagai kegiatan *team building* berbasis daring, seperti virtual sharing session, kompetisi video motivasi, hingga program mentorship untuk tenaga kesehatan baru. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan ikatan emosional antar anggota, tetapi juga mempercepat transfer pengetahuan dan adaptasi terhadap perubahan prosedur kerja.

Selain itu, penguatan solidaritas berkontribusi terhadap pembangunan budaya organisasi yang resilien. Budaya organisasi yang didasarkan pada nilai kebersamaan, empati, dan gotong royong lebih mampu bertahan menghadapi tekanan eksternal. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang kuat mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan memperkuat identitas kolektif organisasi. Dalam hal ini, serikat pekerja berperan sebagai agen budaya yang menanamkan nilai solidaritas ke dalam sistem nilai rumah sakit.

Dari perspektif psikologis, penguatan solidaritas juga meningkatkan *sense of purpose* di kalangan tenaga kesehatan. Ketika karyawan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Ini penting untuk mempertahankan performa kerja dalam situasi di mana faktor eksternal, seperti penghargaan finansial atau kondisi kerja fisik, tidak dapat sepenuhnya memenuhi kebutuhan karyawan.

Dalam jangka panjang, keberhasilan membangun solidaritas internal berdampak pada peningkatan retensi tenaga kesehatan, pengurangan turnover, dan penguatan reputasi institusi. Rumah sakit yang dikenal memiliki kultur solidaritas yang kuat lebih mudah menarik dan mempertahankan tenaga kesehatan berkualitas. Ini menjadi keunggulan kompetitif yang sangat penting di tengah persaingan global untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik di sektor kesehatan.

Dengan demikian, penguatan solidaritas internal yang dilakukan serikat pekerja selama pandemi COVID-19 tidak hanya menjadi strategi jangka pendek untuk menurunkan tingkat *Burnout*, tetapi juga menjadi investasi strategis dalam membangun organisasi rumah sakit yang lebih resilien, humanistik, dan kompetitif di masa depan.

Peran Penyebaran Pesan Positif dalam Meningkatkan Moral Karyawan

Dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19, penyebaran pesan positif memainkan peran strategis dalam mempertahankan moral karyawan. Berita negatif yang terus-menerus, seperti meningkatnya angka kematian, kekurangan sumber daya medis, dan ketidakpastian ekonomi, dapat dengan cepat menurunkan motivasi dan memperparah kondisi psikologis tenaga kesehatan. Oleh karena itu, serikat pekerja mengembangkan berbagai strategi komunikasi berbasis pesan positif untuk menyeimbangkan narasi krisis dan menumbuhkan optimisme di lingkungan kerja. Seperti yang

diungkapkan Kristianti et al. (2020), pengelolaan pesan positif dapat memperkuat identitas organisasi dan meningkatkan loyalitas karyawan, terutama dalam kondisi penuh tekanan.

Praktik penyebaran pesan positif di rumah sakit dilakukan melalui berbagai saluran, termasuk media sosial internal, buletin rumah sakit, papan informasi digital, dan grup percakapan daring. Salah satu contoh konkret adalah inisiatif "Heroes Among Us" di Rumah Sakit Siloam, yang secara rutin menampilkan kisah inspiratif tentang tenaga kesehatan yang berhasil menangani kasus COVID-19 berat. Cerita-cerita ini tidak hanya membangkitkan rasa bangga di antara tenaga medis, tetapi juga memperkuat semangat kolektif untuk terus berjuang di garis depan. Selain itu, apresiasi publik berupa sertifikat penghargaan, pemberitaan di media lokal, hingga testimoni pasien yang sembuh menjadi bagian dari strategi memperkuat citra positif tenaga kesehatan.

Secara teoretis, penyebaran pesan positif ini berkaitan erat dengan teori manajemen persepsi dalam komunikasi krisis. Menurut Coombs (2007), organisasi yang secara proaktif mengelola persepsi internal melalui pemberitaan positif dapat memperkecil dampak psikologis negatif krisis terhadap karyawan. Dalam konteks ini, serikat pekerja bertindak sebagai agen komunikasi yang tidak hanya menyampaikan informasi teknis, tetapi juga membentuk persepsi kolektif yang lebih optimis dan memberdayakan.

Penyebaran pesan positif juga memperkuat konsep *Positive Organizational Scholarship* (POS), yang berfokus pada studi tentang kekuatan, ketahanan, dan keunggulan dalam organisasi (Cameron et al., 2003). Dengan menyoroti keberhasilan kecil, kontribusi individual, dan solidaritas tim, serikat pekerja membantu membangun budaya apresiasi yang memperkuat ketahanan psikologis karyawan. Budaya ini terbukti meningkatkan *engagement*, inovasi, dan produktivitas di tengah situasi penuh tekanan.

Lebih lanjut, pendekatan komunikasi berbasis positif ini memperlihatkan efek domino dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung menunjukkan peningkatan motivasi intrinsik, rasa bangga terhadap profesinya, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi. Penelitian Luthans (2002) tentang Psychological Capital juga menunjukkan bahwa optimisme organisasi memiliki korelasi positif dengan kinerja individu dan kolektif.

Dalam praktiknya, serikat pekerja juga memanfaatkan media sosial untuk memperluas jangkauan penyebaran pesan positif. Misalnya, di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta, serikat pekerja menginisiasi kampanye daring bertema "Kami Tetap Berdiri", yang berisi kutipan motivasi, foto-foto kegiatan tenaga medis, serta penghargaan dari masyarakat. Kampanye ini tidak hanya meningkatkan kebanggaan internal, tetapi juga membangun hubungan emosional yang kuat antara rumah sakit dan komunitas sekitar, memperkuat legitimasi sosial institusi di masa krisis.

Dalam jangka panjang, budaya organisasi yang terbiasa dengan penyebaran pesan positif akan lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan. Organisasi yang mampu mempertahankan narasi optimisme secara konsisten akan memiliki tenaga kerja yang lebih resilien, adaptif, dan inovatif. Dengan

demikian, strategi penyebaran pesan positif bukan sekadar upaya manajerial jangka pendek, melainkan bagian dari investasi strategis dalam membangun ketahanan organisasi berbasis kesejahteraan psikologis tenaga kerja.

Sintesis Temuan dan Implikasi Teoretis

Hasil sintesis dari penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan serikat pekerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan selama pandemi COVID-19 tidak dapat dilepaskan dari penerapan strategi komunikasi yang adaptif, partisipatif, dan berbasis empati. Berbagai strategi yang telah diidentifikasi—mulai dari komunikasi asertif, edukasi hukum, negosiasi damai, penguatan solidaritas internal, hingga penyebaran pesan positif—menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu menjadi instrumen penggerak perubahan organisasi bahkan dalam situasi krisis ekstrem. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas pentingnya peran komunikasi internal sebagai fondasi ketahanan organisasi di sektor kesehatan.

Secara teoretis, temuan ini memperluas penerapan model komunikasi organisasi berbasis partisipasi, seperti yang dikemukakan oleh Keyton (2011) dan Heide & Simonsson (2021). *Model communicative coworkership* terbukti relevan dalam konteks rumah sakit selama pandemi, di mana karyawan tidak hanya menjadi objek komunikasi satu arah dari manajemen, tetapi juga berfungsi sebagai subjek aktif dalam merumuskan, menyampaikan, dan menindaklanjuti pesan organisasi. Konsep ini menggeser paradigma hubungan kerja dari hierarkis menjadi kolaboratif, yang berimplikasi pada peningkatan *sense of ownership* dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, penelitian ini memperkuat relevansi teori *burnout* Maslach dan Leiter (2016) dalam konteks pandemi, khususnya terkait pentingnya dukungan sosial organisasi dan pengelolaan beban kerja. Strategi komunikasi yang menekankan solidaritas internal dan penyebaran pesan positif terbukti berkontribusi dalam menurunkan tingkat *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan performa tenaga kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya sebagai alat penyampaian informasi teknis, melainkan juga sebagai mekanisme pengelolaan emosi kolektif dalam organisasi.

Dari sudut pandang teori hubungan industrial, keberhasilan negosiasi damai yang difasilitasi serikat pekerja mendukung gagasan bahwa konflik kerja tidak harus diselesaikan melalui konfrontasi terbuka, melainkan dapat dikelola secara konstruktif melalui dialog berbasis bukti dan kepentingan bersama. Hal ini selaras dengan pendekatan hubungan industrial kolaboratif (Kaufman, 2004) yang menekankan pentingnya trust, mutual respect, dan participatory decision-making dalam membangun hubungan kerja jangka panjang yang harmonis.

Implikasi praktis dari sintesis ini sangat penting bagi pengelola rumah sakit dan pembuat kebijakan. Pertama, rumah sakit perlu mengadopsi model komunikasi organisasi berbasis partisipasi,

dengan memberikan ruang lebih besar bagi tenaga kesehatan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, manajemen perlu mendukung inisiatif serikat pekerja dalam mengembangkan program-program solidaritas, edukasi hukum, dan kampanye apresiasi karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan krisis. Ketiga, penting bagi rumah sakit untuk mengintegrasikan prinsip *positive organizational scholarship* (POS) dalam membangun budaya organisasi yang resilien, berorientasi pada kekuatan, solidaritas, dan ketangguhan kolektif.

Dalam perspektif akademik, penelitian ini membuka peluang baru untuk pengembangan teori komunikasi krisis dan hubungan industrial di sektor kesehatan. Studi-studi masa depan dapat mengeksplorasi lebih jauh tentang bagaimana perbedaan budaya organisasi, ukuran institusi, atau jenis layanan kesehatan mempengaruhi efektivitas strategi komunikasi serikat pekerja. Selain itu, integrasi pendekatan digital dalam strategi komunikasi serikat pekerja juga menjadi area yang sangat relevan untuk diteliti lebih lanjut, mengingat pergeseran interaksi organisasi ke ranah virtual yang semakin dominan di era pasca-pandemi.

Akhirnya, penting untuk disadari bahwa membangun ketahanan organisasi di sektor kesehatan tidak dapat bergantung hanya pada aspek teknis atau manajerial semata. Pendekatan humanistik dalam komunikasi—yang menempatkan kesejahteraan psikologis, partisipasi, dan solidaritas sebagai inti strategi—terbukti menjadi fondasi yang kuat dalam menjaga keberlanjutan produktivitas tenaga kerja di tengah tekanan krisis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis, tetapi juga menawarkan panduan praktis bagi organisasi kesehatan dalam membangun sistem komunikasi internal yang lebih adaptif, resilien, dan berorientasi pada kesejahteraan kolektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian terhadap sepuluh artikel ilmiah, disimpulkan bahwa strategi komunikasi serikat pekerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan di rumah sakit selama pandemi COVID-19. Strategi yang efektif meliputi komunikasi asertif, edukasi hukum, serta mediasi dan negosiasi antara tenaga kerja dan manajemen. Temuan ini mendukung hipotesis tentang pengaruh positif komunikasi serikat pekerja terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini juga menegaskan bahwa serikat pekerja memiliki fungsi strategis sebagai agen komunikasi organisasi, bukan sekadar advokat hak buruh. Untuk memperkaya temuan, studi lanjutan disarankan menggunakan metode lapangan serta memperluas objek kajian ke sektor lain yang terdampak krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N.P., Amelia, S.P. and Widiastiwi, A.R., 2024. *Peran serikat pekerja dalam menjamin kesejahteraan karyawan di Indonesia*. Media Hukum Indonesia, 2(3), pp.159–167. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11618290>
- Anggraini, E.S., 2023. *Peran serikat pekerja dalam hal perselisihan hubungan kerja yang berdampak pada pemutusan hubungan kerja*. Syntax Admiration, 4(3), pp.349–351.
- Bakó, E., 2020. *Engaging employees during a pandemic crisis*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/343807349_Engaging_Employees_During_a_Pandemic_Crisis [Accessed 19 May 2025].
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (eds.), 2003. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Coombs, W.T., 2007. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cohen, S. and Wills, T.A., 1985. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), pp.310–357.
- Deutsch, M., 1973. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Heide, M. and Simonsson, C., 2021. Internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), pp.256–275. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- International Council of Nurses, 2021. *ICN confirms 115,000 health worker deaths from COVID-19 and demands action to protect nurses*. Available at: <https://www.icn.ch/news> [Accessed 19 May 2025].
- Kaufman, B.E., 2004. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Champaign, IL: Industrial Relations Research Association.
- Keyton, J., 2011. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kristianti, I.E., Luqman, Y. and Rakhmad, W.N., 2020. Krisis komunikasi di tingkat organisasi: Analisis pola komunikasi krisis AIESEC cabang Semarang pada masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi Universitas Diponegoro*, 9(2), pp.104–115.
- Kurniawati, R.N., Muldi, A., Susanto, Y. and Fitriyah, N., 2022. Model manajemen krisis public relations (MPR) dalam menghadapi krisis di era pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Wabana Pendidikan*, 8(18), pp.438–444. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7138609>
- Laksana, A., Deden, D., Arifin, I., Hibatullah, R. and Albana, M.S., 2024. Peran komunikasi asertif dalam hubungan kerja yang positif dan produktif. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 1(6), pp.60–67. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v1i6.448>
- Luthans, F., 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), pp.57–72.
- Maslach, C. and Leiter, M.P., 2016. Burnout. In: G. Fink, ed. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. Cambridge, MA: Academic Press, pp.351–357.

- Saptarani, Y.D., Saptaningsih, A.B. and Hutapea, R.F., 2022. Burnout dan produktivitas kerja tenaga keperawatan pada masa pandemi COVID-19 di RS Medika BSD. *Jurnal Health Sains*, 3(1), pp.1–10. <https://doi.org/10.46799/jhs.v3i1.400>
- Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silviani, I., Pardede, I.F. and Sembiring, D.C., 2020. Komunikasi krisis dalam new normal. *Jurnal Massage Komunikasi*, 9(1), pp.82–87.
- Susanti, R., Amelia, D.T., Damaiyana, F. and Santoso, O.R.B., 2021. Produktivitas kerja saat Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) pada dosen FKM Universitas Mulawarman di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, 13(1), pp.28–30.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A., 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666–681.
- World Health Organization, 2021. *COVID-19 Weekly Epidemiological Update*. Available at: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---5-june-2021> [Accessed 19 May 2025].