

# KETIDAKNYAMANAN KARYAWAN TERHADAP PERUBAHAN CARA KERJA ORGANISASI DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA RESTORAN PIZZA HUT JALAN MAYOR JENDERAL S PARMAN SAMARINDA

Eldwin Juan Gotama dan RR Rooswanti Putri A

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: eldwinj4890@gmail.com ; rooswanti@petra.ac.id

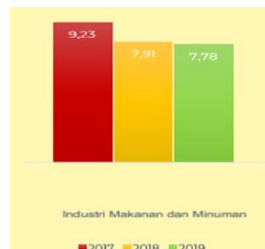
**Abstrak** - Karyawan di industri makanan cepat saji mengalami ketidaknyamanan selama masa pandemi. Menggunakan penelitian kualitatif Critical Incident Technique (CIT) di Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda, peneliti mengungkap 5 kategori yang menjadi sumber ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kelima kategori tersebut adalah takut akan kehilangan, budaya organisasi, sistem dan kebijakan, beban pekerjaan, dan sumber daya. Hasil penelitian memperkaya ilmu pengetahuan terkait ketidaknyamanan dan menjadi pertimbangan bagi praktisi dalam mengelola karyawan di masa pandemi.

**Kata Kunci**-ketidaknyamanan karyawan, pandemi covid-19, restoran pizza hut

## PENDAHULUAN

Pizza Hut melakukan perubahan cara kerja agar mampu bertahan di masa pandemi meskipun menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawannya. Setiap proses untuk menuju perubahan tentu dapat menyebabkan ketidaknyamanan (discomfort) bagi setiap anggota organisasi (Nadia et al., 2020). Wabah virus COVID-19 yang meluas di Indonesia ini mulai memiliki pengaruh negatif terhadap bisnis waralaba di Tanah Air, tidak terhindarkan juga bagi bisnis yang beroperasi di sektor makanan cepat saji. Restoran pada umumnya memiliki tujuan operasional untuk mencari keuntungan dan membuat puas para konsumen, selain tujuan operasional berdirinya restoran memiliki empat tujuan sebagai berikut (Restoran, 2022): (1) Penyedia jasa penjualan serta pelayanan kepada pelanggan dari jenis produknya; (2) Restoran menjaga kelancaran dari berlangsungnya kegiatan merupakan perputaran dari biaya penanaman modal; (3) Menyajikan berbagai jenis makanan dan penampilan suasana ruang restoran; (4) Dalam penyusunannya menarik perhatian, penyajian dan pelayanan dari jenis usaha tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan.

Dalam membangun perekonomian di Indonesia dapat dikatakan bahwa setiap sektor industri yang ada di Indonesia memberikan kontribusi yang besar. Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2019) Industri yang bergerak pada bidang makanan dan minuman menjadi salah satu sektor andalan dalam memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Kontribusi yang ada dapat dilihat melalui capaian kinerja selama waktu berjalan tercatat konsisten terus positif, mulai dari kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas, investasi, ekspor bahkan penyerapan tenaga kerja (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019). Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2019) industri makanan menjadi salah satu sektor yang menopang peningkatan nilai investasi nasional, yang pada tahun 2018 menyumbang hingga Rp56,60 triliun.



Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Analisis perkembangan industri Indonesia Edisi I – 2020. kemenperin.go.id, p. 17.

Melalui perkembangannya, kelompok industri makanan dan minuman yang termasuk restoran pada tahun 2017, 2018, hingga 2019 mengalami perlambatan dalam industrinya. Pada tahun 2018 dengan nilai pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 7,91%, pada tahun 2019 dapat terlihat terjadi perlambatan dengan nilai pertumbuhan turun menjadi sebesar 7,78%. Dapat didefinisikan perlambatan industri yang sangat berarti dalam perekonomian (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2020). Dari sekian banyak restoran cepat saji yang ada beberapa nama besar industri restoran cepat saji satu per satu tumbang, mulai dari mengurangi pekerja, menutup gerai, konflik dengan pekerja, sampai puncaknya mengalami kerugian. (“Nelangsa Waralaba RI, Tutup Gerai hingga Rugi”, November 11, 2020). CNBC Indonesia menjelaskan bahwa nama-nama besar yang diartikan sebagai restoran yang memunculkan berita kurang baik seperti Mc Donalds yang menutup gerainya karena beberapa alasan, KFC dilaporkan menunggak uang tunjangan hari raya karyawan, serta Pizza Hut yang dikabarkan mengalami kondisi dimana perekonomian yang kurang stabil akhir – akhir ini (“Nelangsa Waralaba RI, Tutup Gerai hingga Rugi”, November 11, 2020).

Pizza Hut salah satu restoran dihadapkan dengan dampak yang timbul dari pandemi COVID-19 dan terdengar kabar bahwa Pizza Hut atau bisa disebut PT Sarimelati Kencana Tbk mengalami penurunan yang terjadi pada kinerja sepanjang semester I 2020 dikarenakan operasional yang tidak lancar. Dalam pencatatan pada paruh pertama 2020, Pizza Hut membukukan laba yang diterima sebesar Rp 10,47 miliar, hasil tersebut menunjukkan bahwa terjadinya penurunan laba sebesar 89,48% dibandingkan periode yang sama dengan tahun lalu (Jatmiko, 2020).

Dalam menyikapi pandemi yang berlangsung tentu akan menjadi perhatian agar kita tetap bertahan di masa pandemi oleh karena itu akan bermunculan perilaku dan kebiasaan baru di dalam lingkungan masyarakat (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020) seperti yang berlaku sekarang bahwa perilaku masyarakat telah berubah dengan menjaga jarak, mengurangi kontak dan membeli sebatas pembelian dibawa pulang sehingga konsumsi yang dilakukan lebih mengarah ke pembelian sesuai kebutuhan sehari-hari dan kenyamanan tempat sudah tidak relevan lagi (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020). Pizza Hut dalam menyikapi pola kehidupan yang baru yang terjadi selama pandemi COVID-19 tentu menerapkan beberapa strategi pemasaran untuk bertahan melewati tekanan yang ada (Rahman, 2021), yaitu: (1) Penawaran Pembelian Promo Pizza; (2) Pizza On The Road; (3) Penerapan Pass Strategy ;(4) Layanan Pesan Antar; (5) Kerjasama Dengan Layanan Online.

Jika dilihat dari perkembangannya, Pizza Hut merupakan salah satu bisnis restoran yang dikenal akan produk pizza di Indonesia. Hingga

sekarang Pizza Hut Indonesia sudah mempunyai gerai sebanyak 515 termasuk Pizza Hut Restaurant, Pizza Hut Delivery, dan Pizza Hut Express ("Pizza Hut Buka Gerai Baru Tahun Depan, Fokus Luar Jawa", Desember 18, 2019). Meskipun kondisi bisnis terganggu akibat perubahan kebijakan yang baru, Pizza Hut menyatakan tak merumahkan karyawan ("Meski Terdampak Corona, Pizza Hut di RI Tak Rumahkan Karyawan", Mei 27, 2020). Melainkan selama di masa krisis pandemi COVID-19 Pizza Hut menyesuaikan kegiatan operasional dengan menciptakan kebijakan-kebijakan baru sesuai dengan anjuran pemerintah dalam hal menjalani kegiatan operasional di tengah krisis yang berlangsung. Kebijakan yang dilakukan Pizza Hut berupa kebijakan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dalam organisasi, kebiasaan baru dalam beraktivitas (memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan) selama masa pandemi, dan perubahan dalam pengelolaan sumber daya di masa pandemi. Kebijakan yang berlaku selama pandemi ditujukan untuk kepentingan organisasi meskipun kebijakan yang ada menimbulkan rasa tidak nyaman pada karyawan.

Menurut Cahyati (2019) perubahan dalam organisasi merupakan usaha anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan dalam berbagai aspek ataupun dengan melakukan berbagai penyesuaian terhadap periode yang terjadi sekarang maupun yang akan terjadi di masa depan. Menurut Taufik & Nugroho (2020) perubahan organisasi adalah usaha yang diberikan untuk dapat mempertahankan kelangsungan organisasi dalam menghadapi tantangan global. Menurut Kolcaba (2003) kenyamanan merupakan terjadinya situasi dengan keadaan terpenuhinya kebutuhan dasar manusia yang bersifat individual dan holistik. Dapat disimpulkan bahwa ketidaknyamanan merupakan keadaan dimana tidak tercapainya kebutuhan dasar setiap individu yang dikarenakan karena hal tertentu.

Berdasarkan fenomena terkait ketidaknyamanan karyawan akibat perubahan cara kerja organisasi di masa pandemi COVID-19 yang terjadi pada restoran Pizza Hut menarik untuk dilakukan penelitian. Untuk itu dilakukan penelitian berupa karya tulis ilmiah atau skripsi dengan judul "Ketidaknyamanan karyawan terhadap perubahan cara kerja organisasi di masa pandemi COVID-19 pada restoran Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda".

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, rumusan masalahnya adalah "Mengapa timbul ketidaknyamanan karyawan terhadap perubahan cara kerja organisasi di masa pandemi COVID-19 pada restoran Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda?".

### Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah "Untuk mengetahui penyebab timbulnya ketidaknyamanan karyawan terhadap perubahan cara kerja organisasi di masa pandemi COVID-19 pada restoran Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda".

### Teori Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2006) perubahan organisasi merupakan tindakan atas beralihnya sesuatu di dalam organisasi dari kondisi yang berlaku sekarang menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan perusahaan agar mampu meningkatkan efektivitasnya dalam beroperasi.

### Faktor Perubahan Organisasi

Menurut Cahyati (2019) perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat disebabkan oleh dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal: Penyebab perubahan dalam organisasi terjadi karena terdapat masalah yang memiliki hubungan yang kuat pada lingkup anggota organisasi, kerja sama dalam organisasi, hingga permasalahan keuangan organisasi. Permasalahan yang sering terjadi disebabkan adanya ketidaksiharasan dalam hubungan yang berlangsung diantara anggota – anggota organisasi terkait masalah komunikasi dan kepentingan anggota.
2. Faktor Eksternal: Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu,

jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya.

### Teori Ketidaknyamanan

Menurut Bareil et al. (2007) ketidaknyamanan diartikan sebagai respon alami terhadap suatu perubahan dengan menanggapi bahwa perubahan itu merupakan hal yang mengganggu kepentingan individu. Cornescu & Adam (2016) mengungkapkan juga bahwa ketidaknyamanan dapat diartikan sebagai bentuk persepsi negatif dari individu terhadap ketidakpastian setelah perubahan telah terjadi.

### Konteks Ketidaknyamanan

Ketidaknyamanan sebelumnya dijelaskan bahwa ada keterkaitannya dengan kenyamanan, menurut Kolcaba (2003) terdapat empat konteks dari ketidaknyamanan:

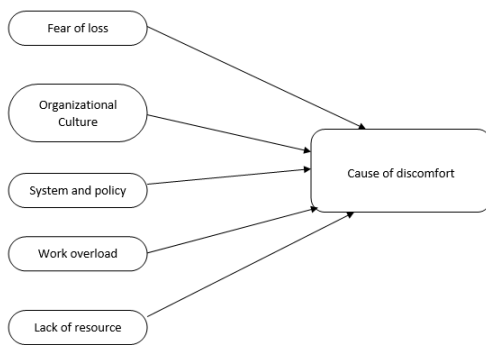
1. Ketidaknyamanan Fisik: Ketidaknyamanan yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kondisi fisik pada bagian tubuh
2. Ketidaknyamanan Psikospiritual: Ketidaknyamanan yang berkaitan dengan masalah kepercayaan diri atau pikiran
3. Ketidaknyamanan Lingkungan: Ketidaknyamanan yang membahas tentang lingkungan sekitar
4. Ketidaknyamanan Sosial: Ketidaknyamanan terhadap sikap dan perilaku terhadap orang sekitar

### Penyebab Ketidaknyamanan

Ada lima penyebab ketidaknyamanan yang dikemukakan oleh Nadia et al. (2020) yang dipengaruhi oleh perubahan organisasi, yaitu:

1. Takut akan kehilangan (*Fear of loss*): Ketidaknyamanan terjadi ketika seseorang merasakan adanya ancaman terhadap jabatan ataupun kondisi sekarang dan juga adanya gangguan terhadap hubungan dengan rekan kerja.
2. Budaya organisasi (*Organizational culture*): Ketidaknyamanan yang terjadi dapat ditimbulkan oleh belum berdirinya budaya organisasi dari perusahaan, adanya hubungan senioritas, dan juga terdapat kurangnya informasi terkait adanya perubahan budaya organisasi
3. Sistem dan kebijakan (*System and policy*): Ketidaknyamanan dapat muncul disaat sistem dan kebijakan tidak terfokus, kemudian perubahan terhadap sistem dan kebijakan dapat terjadi dengan sangat cepat, penentuan target yang tidak realistis, kemudian untuk sistem pemberian penghargaan yang dirasakan tidak adil, terdapat juga tekanan yang besar dari sistem kebijakan yang berlaku, selanjutnya juga dapat terjadi karena tidak adanya keinginan dari atasan beserta unitnya, dan seringnya terjadinya perubahan pada sistem dan kebijakan.
4. Pekerjaan yang berlebihan (*Work overload*): Ketidaknyamanan dapat disebabkan beban pekerjaan fungsional dengan jumlah yang besar, dan beban administrasi dalam jabatan structural organisasi.
5. Kurangnya sumber daya (*Lack of resource*): Ketidaknyamanan yang tercipta dapat disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia (baik jumlah maupun kesiapannya setiap individu dalam menghadapi perubahan), kurangnya alat pendukung kinerja suatu organisasi, kurangnya anggaran operasional di dalam organisasi, dan tidak ada dukungan manajemen terhadap operasional organisasi dalam menghadapi perubahan.

### Kerangka Penelitian



Sumber: Nadia et al. Discomfort and organizational change as a part of becoming a world-class university. Emerald Publishing Limited, 2020, p. 1272

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dijalankan dengan metode kualitatif dengan penerapannya menggunakan kategori Critical incident technique. Critical incident technique (CIT) adalah prosedur yang digunakan untuk memfasilitasi penelitian insiden yang dalam penerapannya tidak biasa ataupun tidak menyenangkan, yang dalam konteks ini adalah ketidaknyamanan dengan adanya perubahan yang terjadi (Gremler, 2004).

### Definisi Konseptual

Ketidaknyamanan diartikan sebagai ekspresi negatif alami yang dirasakan setiap individu akibat ketidakpastian terhadap perubahan yang terjadi dan ketidaknyamanan tersebut dapat mengganggu kepentingan setiap individu (Bareil et al., 2007; Cornescu & Adam, 2016). Terdapat lima penyebab ketidaknyamanan yang dikemukakan oleh Nadia et al. (2020) yang dipengaruhi oleh adanya perubahan organisasi, yaitu:

1. Takut akan kehilangan: Ketidaknyamanan terjadi ketika seseorang merasakan adanya ancaman terhadap jabatan ataupun kondisi sekarang dan juga adanya gangguan terhadap hubungan dengan rekan kerja.
2. Budaya organisasi: Ketidaknyamanan yang terjadi dapat ditimbulkan oleh belum berdirinya budaya organisasi dari perusahaan, adanya hubungan senioritas, dan juga terdapat kurangnya informasi terkait adanya perubahan budaya organisasi
3. Sistem dan kebijakan: Ketidaknyamanan dapat muncul disaat sistem dan kebijakan tidak terfokus, kemudian perubahan terhadap sistem dan kebijakan dapat terjadi dengan sangat cepat, penentuan target yang tidak realistis, kemudian untuk sistem pemberian penghargaan yang dirasakan tidak adil, terdapat juga tekanan yang besar dari sistem kebijakan yang berlaku, selanjutnya juga dapat terjadi karena tidak adanya keinginan dari atasan beserta unitnya, dan seringnya terjadinya perubahan pada sistem dan kebijakan.
4. Pekerjaan yang berlebihan: Ketidaknyamanan dapat disebabkan beban pekerjaan fungsional dengan jumlah yang besar, dan beban administrasi dalam jabatan structural organisasi.
5. Kurangnya sumber daya: Ketidaknyamanan yang tercipta dapat disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia (baik jumlah maupun kesiapannya setiap individu dalam menghadapi perubahan), kurangnya alat pendukung kinerja suatu organisasi, kurangnya anggaran operasional di dalam organisasi, dan tidak ada dukungan manajemen terhadap operasional organisasi dalam menghadapi perubahan.

### Pemilihan Kasus dan Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan Proportionate Stratified Random Sampling yang merupakan teknik pengambilan sampel dari anggota pada populasi yang dilakukan secara acak dan tersusun dari urutan sebanding (Akdon & Riduwan, 2006). Pemilihan kasus pada penelitian

ini adalah restoran cepat saji Pizza Hut Samarinda Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda dikarenakan adanya kemudahan akses untuk menelusuri lebih dalam permasalahan terkait ketidaknyamanan karyawan yang terjadi pada lokasi tersebut. Informan dipilih secara acak yang tersusun kedalam berbagai tingkatan yang terdiri dari delapan responden dalam penelitian,

### Metode Pengumpulan Data

Data yang diperoleh untuk melakukan penelitian terkait ketidaknyamanan karyawan terhadap perubahan cara kerja organisasi di masa pandemi COVID-19 adalah dengan menggunakan *in-depth interview* (wawancara mendalam). Wawancara mendalam merupakan proses pengumpulan data dengan mendalami informasi-informasi terkait dengan informan dari penelitian dengan memberikan pertanyaan kepada informan sehingga informan dapat memberikan berbagai informasi sesuai dengan pertanyaan yang diajukan. Semua informasi yang diperoleh didokumentasikan dengan alat perekam agar tidak ada informasi yang terlewatkan.

### Teknik Analisis Data

Menurut Strauss dan Corbin (2009) terdapat teknik untuk melakukan pengolahan data. Teknik analisis data penelitian ini hanya menggunakan open coding, dan axial coding.

#### Open Coding

*Open coding* merupakan teknik analisis data dengan mengkategorikan berbagai fenomena penelitian kedalam pengkategorian yang telah ditentukan dengan melakukan pengujian data secara akurat. Dalam proses pengkodean terbuka data terbagi ke dalam beberapa bagian terpisah, kemudian dilakukan pengujian secara cermat, setelah itu dibandingkan untuk mencari setiap persamaan serta perbedaannya dan setiap pertanyaan diajukan tentang fenomena yang terjadi sesuai dengan yang terdapat dalam data.

#### Axial Coding

Pengodean berporos merupakan pelacakan terhadap keterkaitan hubungan diantara elemen data yang telah terkodekan. Pengodean berporos secara umum bertujuan untuk menemukan dan mengembangkan setiap kategori fenomena dengan istilah kondisi kausal yang menyebabkan munculnya lokasi dimensional khusus dari fenomena yang digunakan untuk menangani fenomena dengan merespon atas dasar konteks serta konsekuensi untuk setiap perbuatan yang dilakukan.

### Trustworthiness Penelitian

Menurut Shah dan Corley (2006) *trustworthiness* diperoleh melalui empat cara, yaitu:

1. *Credibility*, adalah kriteria dari seberapa dalam informasi dari temuan penelitian dapat dipercaya (Frambach et al, 2013). Pencapaian tingkatan dari *credibility* dapat dilakukan dengan tiga jenis triangulasi yaitu: triangulasi metode, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori
2. *Transferability*, adalah kriteria seberapa dalam informasi dari temuan penelitian dapat diterapkan dalam kondisi yang berbeda (Frambach et al, 2013). Pencapaian tingkatan dari *transferability* dilakukan dengan menganalisis konsep dan kategori yang muncul dari hasil analisis transkrip *interview*, *field notes*, dan dokumen arsip diekspor ke file *spreadsheet*
3. *Dependability*, adalah kriteria seberapa dalam informasi dari temuan penelitian dapat konsisten dalam hubungannya dengan konteks penelitian (Frambach et al, 2013). Pencapaian tingkatan dari *dependability* dilakukan dengan mengumpulkan data sehingga dapat mencapai kondisi *saturation* yang diartikan menghasilkan kategori yang konsisten
4. *Confirmability*, adalah kriteria seberapa dalam temuan dari penelitian dapat didasarkan pada studi terhadap informan dan bukan bias dari peneliti (Frambach et al, 2013). Pencapaian tingkatan dari *confirmability* dapat dilakukan dengan menggunakan *field notes*, rekaman, dan penyusunan transkrip wawancara untuk menghindari bias dan *influence* dari peneliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1

Profil Informan Penelitian (Karyawan Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda)

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Bekerja	Kode Informan
1	I Putu Samsatara	Laki - laki	45	Manager	20 tahun	IPS
2	Agung Kurniawan	Laki - laki	33	Assistant manager	12 tahun	AK
3	Erina Yovamat	Perempuan	27	Cashier staff	9 tahun	EY
4	Sylvia Apriyana	Perempuan	23	Server staff	6 tahun	SA
5	Siti Nurhalimah	Perempuan	22	Server staff	3 tahun	SN
6	Mohammad Faridha Julianwar	Laki - laki	21	Server staff	3 tahun	MFJ
7	Adi Irawan	Laki - laki	33	Cooking staff	8 tahun	AI
8	Muhammad Ali Naxia	Laki - laki	25	Cooking staff	7 tahun	MAN

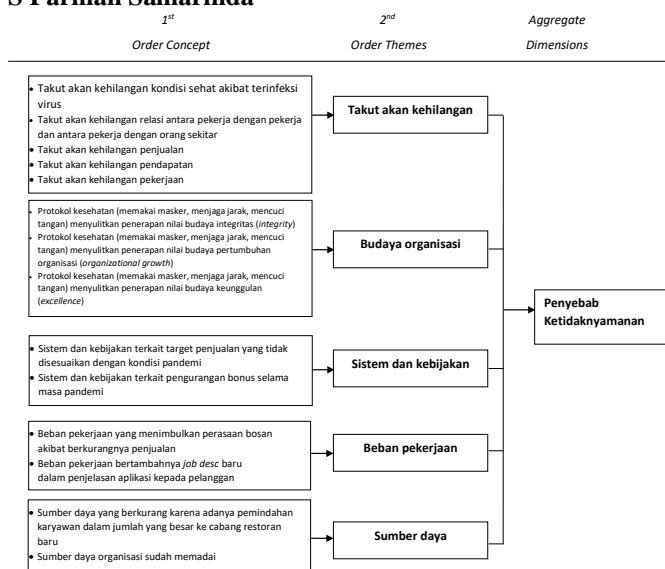
Sumber: Data diolah

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden pada penelitian pada karyawan Pizza Hut jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda terdiri dari berbagai jabatan mulai dari Manager, Assistant manager, Cashier staff, Server staff, dan Cooking staff beserta pengalaman bekerja di organisasi yang beragam mulai dari 3 tahun bekerja hingga 20 tahun bekerja. Selain itu responden terdiri dari lima orang laki-laki, dan tiga orang perempuan. Dari responden yang tersedia, usia mulai dari usia 21 tahun hingga umur 45 tahun.

Hasil Penelitian

Tabel 2

Hasil Analisis Ketidaknyamanan Karyawan Terhadap Perubahan Cara Kerja Organisasi di Masa Pandemi COVID-19 pada Restoran Pizza Hut Jalan Mayor Jenderal S Parman Samarinda



Sumber: Data diolah

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari hasil analisis terdapat 5 kategori yang menjadi penyebab ketidaknyamanan terhadap perubahan cara kerja di masa pandemi:

a. Takut akan kehilangan

Rasa takut akan kehilangan akibat perubahan cara kerja di masa pandemi timbul karena adanya gangguan yang dirasakan terhadap relasi dengan orang sekitar akibat pandemi COVID-19 yang memiliki kemungkinan tertentu untuk dapat mengalami penularan dari COVID-19 kepada karyawan dan juga orang sekitar. Selain itu rasa takut akan kehilangan timbul karena terdapat ancaman yang dirasakan terhadap penjualan, pemasukan, hingga ke pekerjaan selama masa pandemi yang dikarenakan kondisi pasar yang sepi dari pelanggan yang ditandai bahwa terjadinya penurunan penjualan yang dapat berakibat kepada berkurangnya pemasukan yang diterima organisasi, dari berkurangnya pemasukan organisasi yang menyebabkan rasa tidak nyaman dalam hal kekhawatiran karyawan dalam mengikuti perubahan cara kerja di masa pandemi. Pernyataan tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian Kosakoy (2021) yang menyatakan bahwa di tengah krisis para karyawan merasa resah akibat pemasukan yang dirasa kurang cukup untuk memenuhi kebutuhan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan oleh Nelsen & Sahrani (2021) yang menemukan bahwa selama pandemi kebanyakan orang merasa takut dan cemas akan pendapatan. Akan tetapi pernyataan dalam penelitian ini memiliki ketidaksesuaian dengan penelitian Maeskina & Hidayat (2021) karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa selama pandemi terjadi peningkatan terhadap omzet penjualan. Selain rasa takut yang timbul akibat relasi dan pendapatan, terdapat juga ketidaknyamanan yang timbul karena adanya rasa takut akan kehilangan atas kondisi kesehatan yang dirasakan oleh banyak orang selama masa pandemi yang tentunya mengancam kesehatan karyawan apabila terkena virus COVID-19 yang tentunya berbahaya. Namun dalam pernyataan tersebut tidak ditemukannya kesamaan dengan penelitian Nelsen & Sahrani (2021) yang menjelaskan bahwa hanya sedikit orang yang tidak merasa takut akan kondisi kesehatan di tengah pandemi.

b. Budaya organisasi

Budaya organisasi menjadi penyebab timbulnya ketidaknyamanan dikarenakan penyesuaian baru selama pandemi dari perubahan kebiasaan ataupun perilaku baru selama pandemi (memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan) sehingga kebiasaan tersebut menimbulkan kesulitan dalam menerapkan nilai integritas (cara berpikir dan bekerja dengan sikap yang jujur, tulus, serta profesional ketika bekerja bersama rekan kerja, pelanggan dan supplier) yang disebabkan para karyawan tidak dapat bekerja dengan sikap profesional secara maksimal, setelah itu ketidaknyamanan juga timbul karena adanya kebiasaan baru (memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan) yang menimbulkan kesulitan dalam menerapkan nilai budaya pertumbuhan organisasi (terus - menerus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pribadi, saling berbagi keterampilan dan belajar bersama rekan kerja untuk berkembang, baik secara individu maupun organisasi) yang dikarenakan perubahan cara kerja di masa pandemi menghambat kemampuan karyawan untuk melakukan peningkatan kemampuan dengan harus melakukan penyesuaian kembali yang memakan waktu yang lama, dan ketidaknyamanan juga timbul karena adanya kebiasaan baru (memakai masker, menjaga jarak, mencuci tangan) yang menimbulkan kesulitan dalam menerapkan memenuhi nilai budaya dalam hal keunggulan (dapat melampaui panggilan tugas, melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan orang lain dengan berusaha terus menerus melakukan perbaikan dan teliti dalam segala hal) yang dikarenakan perubahan cara kerja menimbulkan rasa tidak nyaman terhadap kebiasaan baru yang penerapannya oleh organisasi baru dilakukan organisasi dan belum terbentuknya kebiasaan dalam penerapannya. Pernyataan tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian Maeskina & Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa adanya kesulitan untuk membangun nilai budaya keunggulan dikarenakan adanya gangguan terhadap komunikasi dalam melakukan penyesuaian. Dalam penelitian Zwagery et al. (2022) ditemukannya hasil baru yang menunjukkan bahwa penyesuaian diri di dalam pekerjaan tidak hanya menimbulkan rasa tidak nyaman karena tidak merasa bebas seperti mengambil cuti dan terus melakukan penyesuaian.

c. Sistem dan kebijakan

Sistem dan kebijakan selama masa pandemi menimbulkan rasa tidak nyaman karena ditemukannya kendali dalam penerapannya yang

tidak disesuaikan di masa pandemi seperti target penjualan yang dalam penentuannya tidak didasarkan kondisi pandemi yang menyebabkan sepi penjualan sehingga dengan penetapan target penjualan di masa pandemi dirasakan memberatkan para pekerja untuk memenuhi target penjualan di masa pandemi. Kemudian terdapat pemotongan bonus selama pandemi yang dirasakan oleh para karyawan yang dalam pemotongannya didasari oleh kondisi keuangan yang tidak berada dalam kondisi stabil sehingga membuat para karyawan merasa tidak nyaman atas perlakuan tersebut. Pernyataan tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian Purwanto dan Evcasari (2021) yang menyatakan dalam adanya bonus maupun penghargaan yang diterima oleh pegawai kurang maksimal karena menurunnya anggaran. Meskipun memiliki kesamaan dalam hal pemotongan bonus, namun dalam penelitian Purwanto dan Evcasari (2021) tidak ditemukan rasa tidak nyaman pada para karyawannya.

d. Beban pekerjaan

Dalam beban pekerjaan, rasa tidak nyaman disebabkan oleh adanya kebosanan yang timbul dari pikiran karyawan sehingga membuat karyawan merasa menganggur, perasaan bosan yang dirasakan disebabkan sepi lingkungan pekerjaan selama masa pandemi dan membuat para karyawan merasakan sedikit pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan merasa bosan dan banyak menganggur selama bekerja. Pernyataan tersebut tidak memiliki kesamaan dari penelitian Padila & Andri (2022) yang menjelaskan bahwa beban pekerjaan yang dirasakan bersifat positif terhadap tekanan yang dirasakan di tempat kerja. Ketidaknyamanan lain yang muncul dari beban pekerjaan dinyatakan dengan timbulnya beban pekerjaan yang baru dalam penjelasan aplikasi selama masa pandemi yang dimana dalam penjelasannya kepada pelanggan dirasa cukup sulit karena masih ada konsumen yang belum mengerti terkait sistem baru.

e. Sumber daya

Sumber daya selama masa pandemi menimbulkan rasa tidak nyaman yang timbul atas adanya pemindahan karyawan ketika adanya pembukaan pada cabang yang baru sehingga karyawan mengalami kekurangan sumber daya manusia dari kurangnya sumber daya para karyawan butuh untuk bekerja lebih keras dari biasanya. Pernyataan tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian Setiawan & Fitrianto (2021) yang menyatakan bahwa pemindahan karyawan untuk bekerja di rumah memiliki pengaruh yang signifikan. Selain hal tersebut ditemukan bahwa sumber daya selain sumber daya manusia yang berada dalam organisasi berada kondisi yang memadai dikarenakan manajemen sudah mengelola dengan baik sumber daya yang ada.

Dari kelima kategori diatas dapat diperoleh kesimpulan yang menjelaskan bahwa penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Akan tetapi ada terdapat bagian – bagian yang tidak memiliki kesamaan dan terdapat hal baru yang ditemukan pada penelitian lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

**Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa penyebab ketidaknyamanan akibat perubahan cara kerja di masa pandemi timbul karena lima kategori, yaitu:

1. Rasa takut akan kehilangan timbul karena terdapat ancaman terhadap penjualan, pemasukan, selain itu perubahan cara kerja yang berlaku mengganggu relasi dengan orang sekitar seperti teman, keluarga, dan juga konsumen, kemudian dalam rasa takut kehilangan kondisi sehat juga dapat menimbulkan ketidaknyamanan.
2. Budaya organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman terhadap perubahan cara kerja di masa pandemi ditemukannya rasa tidak nyaman atas kesulitan dalam menerapkan nilai budaya integritas, pertumbuhan organisasi, dan nilai keunggulan. Nilai - nilai perusahaan yang disesuaikan selama masa pandemi ini menimbulkan hambatan dalam hal penerapan dikarenakan terdapat hal yang baru dan masih dibutuhkannya waktu untuk beradaptasi dengan cara baru tersebut.
3. Sistem dan kebijakan menyebabkan rasa tidak nyaman muncul karena penetapan target penjualan yang tidak

dilakukan penyesuaian dengan kondisi yang berlaku sekarang, dimana kondisi yang cukup sulit karena dalam penjualan harian yang dilakukan di masa pandemi dirasakan cukup sepi. Rasa tidak nyaman oleh sistem dan kebijakan juga ditimbulkan oleh pengurangan bonus yang diterima oleh karyawan selama masa pandemi.

4. Beban pekerjaan bentuk ketidaknyamanan yang dirasakan berupa rasa bosan yang timbul dari pikiran individu selama bekerja di masa pandemi dan selama pandemi timbulnya beban pekerjaan yang baru sehingga karyawan memerlukan pembelajaran dan penyesuaian terhadap beban pekerjaan yang baru.
5. Sumber daya yang dirasakan selama pandemi menimbulkan rasa tidak nyaman yang disebabkan oleh kurangnya sumber daya karena adanya pemindahan karyawan dalam jumlah besar ke cabang restoran yang baru. Akan tetapi sumber daya organisasi lain dirasakan masih cukup memadai dan tidak menyebabkan timbulnya ketidaknyamanan

Dalam penelitian ini, ditemukannya keterbatasan yang berupa terganggunya proses wawancara yang dikarenakan adanya keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian beserta adanya keterbatasan dalam lokasi pada penelitian sehingga data yang diperoleh selama melakukan penelitian tidak dapat diperoleh secara menyeluruh untuk kepentingan penelitian.

**Saran**  
**Saran Teoritis**

Saran teoritis ini adalah untuk menunjukkan pandangan lain terkait ketidaknyamanan yang terjadi akibat perubahan cara kerja di masa pandemi dengan memperluas pengetahuan melalui berbagai pendapat terkait rasa tidak nyaman terhadap perubahan cara kerja di masa pandemi. Untuk penelitian kedepannya dan dari pengelola industri makanan dan minuman lainnya dengan keadaan yang berbeda. Dilakukannya penelitian ini adalah budaya organisasi sebisa mungkin untuk dapat mengetahui mengapa terjadinya ketidaknyamanan akibat perubahan cara kerja di masa pandemi

**Saran Untuk Manajemen Perusahaan**

Hasil penelitian ini membantu pihak manajemen untuk mengelola karyawan di masa krisis akibat pandemi bagi praktisi dalam manajemen di perusahaannya disarankan agar mempertimbangkan ketidaknyamanan karyawan terkait 5 unsur berikut: Dalam mengatasi rasa takut akan kehilangan perlu untuk dapat dikelola sesuai dengan pengarahan terhadap cara penanganan dengan mengikuti. Untuk masalah budaya organisasi sebisa mungkin untuk dapat dikelola dengan baik di masa pandemi agar setiap anggota organisasi mampu menerapkan nilai – nilai penting organisasi di tengah pandemi ini. Selanjutnya ketidaknyamanan dalam hal sistem dan kebijakan perlu diperhatikan untuk kebijakan – kebijakan agar dapat menyesuaikan dengan kondisi pandemi, dan juga dalam hal kebijakan bonus untuk dapat memperhatikan kompensasi dan keuntungan yang diterima oleh karyawan selama masa pandemi. Untuk ketidaknyamanan yang dirasakan karena beban pekerjaan disarankan untuk dilakukan pengaturan ulang agar tidak ada karyawan yang menganggur. Terkait kemauan diharapkan untuk dapat terus belajar dan memahami dengan adanya dukungan dari manajemen. Ketidaknyamanan yang berasal dari kurangnya sumber daya perlu diperhitungkan jumlah karyawan dalam penempatannya selain itu dibutuhkan perhitungan dan pencadangan jika melakukan pemindahan karyawan ke cabang yang baru.

Saran kedepannya diharapkan agar pihak manajemen organisasi manajemen untuk mampu menguasai dan dapat menerapkan solusi dalam mengatasi ketidaknyamanan yang terjadi pada karyawan

DAFTAR REFERENSI

Akdon & Riduwan. (2006). *Rumus dan data dalam aplikasi statistika*. Alfabeta

Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of discomfort with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(1), pp. 13-24.

Cahyati, C. (2019). *Perubahan organisasi, perkembangan organisasi dan hubungan antar manusia terhadap kinerja karyawan*

- (studi pada Kpp Pratama Bandung Bojonagara). [Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia]. <https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/1835/>
- Cornescu, V. & Adam, R. (2016). Organizational change-managing employees resistance, in Nicolescu, O. and Lloyd-Reason, L. (Eds). *Challenges, performances and tendencies in organization management*, World Scientific, pp. 381-389.
- Frambach, J. M., Driessen, E. W., Chan, L. C. & van der Vleuten, C. P. M. (2013). Rethinking the globalisation of problem-based learning: how culture challenges self-directed learning. *Medical Education*, (46), 738- 747
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Jatmiko, A. (2020, Agustus 03). Operasional terdampak pandemi, laba Pizza Hut semester I turun 89%. [katadata.co.id](https://katadata.co.id/agungjatmiko/finansial/5f27637022ce9/operasional-terdampak-pandemi-laba-pizza-hut-semester-i-turun-89). <https://katadata.co.id/agungjatmiko/finansial/5f27637022ce9/operasional-terdampak-pandemi-laba-pizza-hut-semester-i-turun-89>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). "*Kehidupan baru*", *adaptasi hadapi pandemi*. [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13107/Kehidupan-upan-Baru-Adaptasi-Hadapi-Pandemi.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13107/Kehidupan-Baru-Adaptasi-Hadapi-Pandemi.html)
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2019). *Industri makanan dan minuman jadi sektor kampiun*. <https://kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiun>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2020). Analisis perkembangan industri Indonesia. (1st ed.). pusdatin KEMENPERIN. <https://kemenperin.go.id/download/24444/Laporan-Analysis-Perkembangan-Industri-Edisi-1-2020>
- Kolcaba, K. (2003). *Comfort theory and practice: a vision for holistic health care and research*. Springer Publishing Company. [https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=nduGie\\_ouQkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=kolcaba&ots=Sa08rOReCe&sig=lwUEvgOWO-tltqS09XNLYty5C0k](https://www.google.com/books?hl=id&lr=&id=nduGie_ouQkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=kolcaba&ots=Sa08rOReCe&sig=lwUEvgOWO-tltqS09XNLYty5C0k)
- Kosakoy, Y. I. (2021). Motivasi kerja karyawan restoran pada masa pandemi Covid-19 di Bali. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 5(2), 70-76. <http://dx.doi.org/10.19166/%25JAMI%256%252%252022%25>
- Maeskina, M. M., & Hidayat, D. (2021). Perubahan perilaku komunikasi karyawan disaat menjalankan physical distancing selama pandemi Covid-19 di kota Bandung. *Linimasa: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(1), 60-71. <http://dx.doi.org/10.23969/linimasa.v4i1.3268>
- Meski terdampak corona, Pizza Hut di RI tak rumahkan karyawan. (2020, Mei 27). *kumparanBISNIS*. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/meski-terdampak-corona-pizza-hut-di-ri-tak-rumahan-karyawan-1tUkmgU5Mbf/full>
- Nadia, F. N. D., Sukoco, B. M., Susanto, E., Sridadi, A. R. and Nasution, R. A. (2020). Discomfort and organizational change as a part of becoming a world-class university. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1265-1287. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0348>
- Nelangsa waralaba RI, tutup gerai hingga rugi (2020, November 11). *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201110184946-16-200839/nelangsa-waralaba-ri-tutup-gerai-hingga-rugi>
- Nelsen, K. L., & Sahrani, R. (2021). Fear of Covid-19 pada karyawan yang bekerja secara luring selama pandemi. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 5(2), 539-548. <http://dx.doi.org/10.24912/jmishumsen.v5i2.10940.2021>
- Padila, P., & Andri, J. (2022). Beban kerja dan stres kerja perawat di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Keperawatan Silampari*, 5(2), 919-926. <https://doi.org/10.31539/jks.v5i2.3582>
- Pizza Hut buka gerai baru tahun depan, fokus luar jawa. (2019, Desember 18). *kumparanBISNIS*. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/pizza-hut-buka-gerai-baru-tahun-depan-fokus-luar-jawa-1sT8gd5QM9Y/full>
- Purwanto, A., & Evicasari, E. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar selama pandemi Covid-19. *Jurnal Basicedu*, 5(6), 5706-5711. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i6.1497>
- Rahman, S. N. (2021, November 30). 5 strategi pemasaran Pizza Hut dari dulu sampai sekarang. *aset.co.id*. [https://aset.co.id/strategi-pemasaran-pizza-hut/#1\\_Penawaran\\_Pembelian\\_Promo\\_Pizza\\_Restoran](https://aset.co.id/strategi-pemasaran-pizza-hut/#1_Penawaran_Pembelian_Promo_Pizza_Restoran). (2022, Januari 30). <https://www.dosenpendidikan.co.id/jenis-jenis-restoran/>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (10th ed.). PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 3229-3242. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1224>
- Shah, S. & Corley K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835
- Strauss, A. & Corbin, J. (2009). *Basis of qualitative research: Grounded theory procedure and techniques*. Sage Publications
- Taufik & Nugroho, K. S. (2020). Change or die? ; Bagaimana mengelola perubahan dalam organisasi tetap survive menghadapi tantangan global. *Al-Ijtima`i: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 75-88. <https://doi.org/10.22373/jai.v6i1.622>
- Zwagery, R. V., Firman, U. N., Zainuddin, A., & Safitri, J. (2022). Hubungan penyesuaian diri dengan stres kerja pada guru di masa pandemi Covid-19. In *Prosiding Temilnas IPS 2021*. Ikatan Psikologi Sosial