

Peran Virtues dalam Memfasilitasi Flow State untuk Produktivitas dan Resiliensi di Tempat Kerja: Tinjauan Literatur Sistimatis di Era Pasca-Pandemi

Novaria Gusma*, Haerani Nur

Universitas Negeri Makassar

Abstrak: Pandemi COVID-19 telah mengubah dinamika kerja dan mendorong organisasi untuk tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada pembangunan ketangguhan serta kesejahteraan karyawan. Studi ini bertujuan menelusuri kembali peran nilai-nilai kebajikan (virtues) dalam mendukung pengalaman keterlibatan optimal (flow) sebagai proses psikologis yang berkontribusi pada produktivitas dan resiliensi di lingkungan kerja pasca-pandemi. Penelitian dilakukan melalui Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review/SLR) terhadap 20 artikel internasional terbitan 2020–2025 yang membahas hubungan antara virtues, pengalaman keterlibatan optimal, dan resiliensi dalam konteks pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa virtues seperti integritas, keadilan, dan empati memperkuat iklim kerja yang positif dan mendorong munculnya motivasi intrinsik serta pengalaman keterlibatan mendalam, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Pengalaman keterlibatan optimal berperan sebagai mekanisme penghubung antara virtues organisasional dan penguatan resiliensi psikologis, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Studi ini menyimpulkan bahwa integrasi virtues, pengalaman keterlibatan optimal, dan resiliensi dapat menjadi landasan bagi budaya kerja yang produktif, humanis, dan adaptif terhadap tantangan masa depan. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan model integratif dan menggunakan pendekatan longitudinal guna memperdalam pemahaman mengenai interaksi ketiga variabel tersebut.

Kata Kunci: Pandemi COVID-19, Virtues, Flow, Resiliensi, Produktivitas Kerja, Kesejahteraan Pekerja.

DOI:

<https://doi.org/10.47134/pjp.v3i1.5126>

*Correspondence: Novaria Gusma

Email: novariagusma76@gmail.com

Received: 22-09-2025

Accepted: 22-10-2025

Published: 22-11-2025



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The COVID-19 pandemic transformed patterns of work and encouraged organizations to focus not only on productivity but also on employee resilience and well-being. This study revisited the role of moral virtues in supporting optimal engagement experiences, viewed as psychological processes that enhance productivity and resilience in the post-pandemic workplace. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted using 20 international articles published from 2020 to 2025 that examined virtues, optimal engagement experiences, and resilience within organizational settings. Findings indicated that virtues such as integrity, justice, and empathy fostered a constructive work climate that promoted intrinsic motivation and facilitated deeper engagement experiences, thereby improving employee well-being and performance. Optimal engagement experiences functioned as a mediating mechanism linking organizational virtues to psychological resilience at both individual and organizational levels. Overall, the review suggested that integrating virtues, optimal engagement experiences, and resilience provides a conceptual foundation for developing productive, human-centered, and adaptive work cultures. Future research should consider employing longitudinal designs and developing integrative models to further elucidate the interaction among these variables.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Virtues, Flow State, Resilience, Workplace Productivity, Employee Well-being.

Pendahuluan

Perubahan besar dalam dunia kerja pasca-pandemi COVID-19 membawa dampak mendalam terhadap cara individu dan organisasi menyesuaikan diri dengan tekanan dan tuntutan baru. Transformasi digital, fleksibilitas kerja, dan meningkatnya beban psikologis karyawan menimbulkan kebutuhan akan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan dan ketahanan kerja. Menurut Elshaer (2024) serta Al Ameri (2023), organisasi yang berhasil bertahan di masa krisis adalah yang mampu menggabungkan nilai-nilai kemanusiaan dengan praktik manajerial adaptif. Pandangan ini memperlihatkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian global, daya saing tidak hanya ditentukan oleh efisiensi sistem kerja, tetapi juga oleh kekuatan moral dan psikologis yang menopang keberlanjutan perilaku organisasi.

Dalam konteks tersebut, psikologi positif merupakan pendekatan ilmiah yang berfokus pada kekuatan dan fungsi optimal manusia, sebagaimana ditegaskan dalam karya seminal Seligman & Csikszentmihalyi (2000) yang memperkenalkan arah baru dalam memahami kesejahteraan manusia. Selain itu, Sheldon & King (2001) menekankan bahwa psikologi positif hadir untuk mempelajari kondisi-kondisi yang memungkinkan individu, kelompok, dan komunitas berkembang secara optimal. Serta nilai-nilai kebajikan (*virtues*) seperti keadilan, integritas, kebijaksanaan, dan empati menjadi pondasi penting bagi organisasi modern. *Virtues* berperan tidak hanya sebagai pedoman etika, tetapi juga sebagai dasar pembentukan perilaku kerja yang sehat, bermakna, dan berkelanjutan. Cugueró-Escofet & Rosanas (2020) menegaskan bahwa kebajikan moral adalah inti dari pengambilan keputusan yang adil dan berorientasi jangka panjang. Sementara itu, penelitian Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kebajikan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Ketika nilai-nilai ini diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi, muncul perilaku saling percaya dan rasa tanggung jawab bersama yang memperkuat daya tahan kolektif di masa perubahan.

Muncul pula fenomena *flow state* sebagai salah satu faktor psikologis yang mempengaruhi performa kerja. Konsep *flow* pertama kali diperkenalkan oleh Csikszentmihalyi (1990), yang menggambarkannya sebagai kondisi keterlibatan penuh, fokus mendalam, serta perasaan kontrol optimal ketika individu terlibat dalam suatu aktivitas bermakna. *Flow* menggambarkan kondisi ketika seseorang tenggelam sepenuhnya dalam aktivitasnya dengan fokus dan kenikmatan tinggi. Pengalaman *flow* di tempat kerja terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, dan produktivitas (Bartholomeyczik et al., 2023; Liu, 2022). Penelitian Coetzee et al. (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung otonomi dan partisipasi karyawan mampu memicu keterlibatan kerja dan pengalaman *flow* secara konsisten. Dalam konteks ini, *virtues* berperan sebagai nilai pengarah yang menumbuhkan iklim kerja positif, yang pada gilirannya menjadi prasyarat munculnya *flow* dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Dalam konteks kapasitas psikologis, Luthans (2002) menjelaskan bahwa Psychological Capital (PsyCap) yang terdiri dari harapan, efikasi, optimisme, dan ketahanan—memiliki peran penting dalam meningkatkan resiliensi individu dalam menghadapi tekanan dan tantangan. Konsep *resilience* atau ketahanan kerja menjadi kunci bagi individu dan organisasi untuk bertahan serta berkembang setelah menghadapi krisis. Resiliensi tidak hanya dipahami sebagai kemampuan untuk pulih dari tekanan, tetapi juga sebagai kapasitas untuk beradaptasi, belajar, dan menemukan makna baru dalam perubahan (Georgescu et al, 2024) (Mitansha & Potangaroa, 2025). Studi Lefebvre et al. (2020) dan Henshall et al. (2020) menegaskan bahwa ketahanan psikologis individu dapat diperkuat melalui intervensi berbasis empati, dukungan sosial, dan pengembangan diri. Ketika nilai kebajikan dan pengalaman flow berjalan seiring, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan produktivitas, tetapi juga membangun daya tahan emosional dan moral yang menjadi kekuatan utama dalam menghadapi disrupsi pasca-pandemi.

Kajian mengenai hubungan antara virtues, flow, dan resilience masih terfragmentasi, padahal ketiganya saling berkelindan dalam mendukung kinerja dan kesejahteraan kerja. Sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji faktor-faktor ini secara terpisah virtues sebagai nilai moral (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2020), flow sebagai mekanisme psikologis (Ignjatovic et al, 2021) (Liu, 2022), dan resilience sebagai kapasitas adaptif (Elshaer, 2024) (McEwen, 2022). Namun, belum banyak studi yang secara integratif menjelaskan bagaimana nilai-nilai kebajikan dapat memfasilitasi terbentuknya flow state yang pada akhirnya menghasilkan resiliensi dan produktivitas kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk merumuskan model konseptual yang mengaitkan ketiga dimensi tersebut sebagai satu kesatuan sistemik dalam manajemen sumber daya manusia di era pasca-pandemi.

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara komprehensif peran virtues dalam memfasilitasi flow state sebagai mekanisme psikologis yang berkontribusi terhadap produktivitas dan ketahanan kerja di era pasca-pandemi. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjelaskan keterkaitan antara nilai-nilai kebajikan organisasi, kondisi psikologis flow, dan pembentukan resilience individu maupun organisasi berdasarkan hasil temuan empiris 20 jurnal ilmiah periode 2020–2025. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dengan memperkaya pemahaman tentang integrasi aspek moral dan psikologis dalam konteks pekerjaan modern. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang kebijakan dan intervensi yang menumbuhkan budaya kebajikan, meningkatkan keterlibatan kerja, serta memperkuat ketahanan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan masa depan.

Metodologi

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Systematic Literature Review (SLR), yaitu suatu pendekatan yang dilakukan dengan cara menelusuri, menyeleksi, dan menganalisis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis dan terarah. Melalui metode ini, peneliti mengumpulkan 20 jurnal internasional terbitan tahun 2020–2025 dari

berbagai sumber bereputasi seperti MDPI, Heliyon, dan *Frontiers in Psychology* untuk ditelaah berdasarkan tema yang relevan, yaitu *virtues*, *flow state*, dan *resilience* di tempat kerja pasca-pandemi. Setiap jurnal dianalisis menggunakan tahapan SLR, meliputi identifikasi masalah, kriteria inklusi dan eksklusi, ekstraksi data, serta analisis tematik. Tujuan dari metode ini bukan hanya untuk merangkum hasil penelitian sebelumnya, tetapi juga menemukan pola, kesenjangan, dan hubungan antarvariabel yang dapat menjadi dasar pengembangan konsep baru. Dengan menggunakan SLR, penelitian ini memperoleh gambaran yang komprehensif tentang bagaimana nilai-nilai kebajikan dapat memfasilitasi *flow state* sehingga berdampak pada produktivitas dan ketahanan kerja di era pasca-pandemi.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Tabel Literatur Review

Tabel 1. Literatur Review

N o	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Sumber Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode / Desain	Temuan Utama
1	Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas (2025)	<i>Virtuous Leadership for Social Sustainability: Integrating Psychological Well-Being and Attitudes Towards People with Disabilities in the Workplace</i>	Administrative Sciences (MDPI)	Menganalisis peran kepemimpinan berbasis kebajikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif.	Kuantitatif eksploratori (model laten)	Kepemimpinan berbasis kebajikan meningkatkan kesejahteraan psikologis dan inklusi sosial pekerja.
2	Borrelli et al. (2023)	<i>Workplace Ethical Climate and Workers' Burnout: A Systematic Review</i>	Clinical Neuropsychiatry	Mengulas hubungan antara iklim etis di tempat kerja dengan burnout dan keterlibatan kerja.	Systematic Review (PRISMA)	Iklim etis positif menurunkan burnout dan meningkatkan engagement.
3	Bartholomeyczik, Knierim, & Weinhardt (2023)	<i>Fostering Flow Experiences at Work</i>	Frontiers in Psychology	Menyusun kerangka intervensi untuk meningkatkan flow di tempat kerja.	Analisis konseptual (narrative review)	Menghasilkan model tiga dimensi intervensi flow: tujuan, target, dan pelaksana.
4	Ignjatovic, Kern, & Oades (2021)	<i>Flow Support at Work</i>	Journal of Happiness Studies	Meneliti hubungan jangka panjang antara strengths use dan	Longitudinal panel (3 tahun, 5 pengukuran)	Dukungan kekuatan terkait flow secara jangka pendek, tetapi tidak

N o	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Sumber Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode / Desain	Temuan Utama
				flow di tempat kerja.		signifikan longitudinal.
5	Guillemin & Nicholas (2022)	<i>Core Values at Work</i>	IJERPH (MDPI)	Mengeksplorasi nilai-nilai inti sebagai fondasi kesehatan kerja.	Kajian literatur & seminar ICOH	Nilai inti (martabat, hormat, makna kerja) menjadi fondasi kesejahteraan pekerja.
6	Aubouin- Bonnaventure et al. (2023)	<i>A New Gain Spiral at Work</i>	IJERPH (MDPI)	Menilai pengaruh praktik kebajikan organisasi terhadap kesejahteraan melalui psychological capital.	Kuantitatif (SEM, 400 responden)	Praktik kebajikan meningkatkan kesejahteraan secara langsung/ tidak langsung melalui psycap.
7	Shaira, Tiwari, & Chibber (2025)	<i>Understanding Virtue in the Workplace</i>	IJNRD	Mengkaji konsep dan penerapan kebajikan serta dampaknya pada budaya organisasi.	Mixed- method	Kebajikan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.
8	Henshall, Davey, & Jackson (2020)	<i>Nursing Resilience Interventions</i>	Journal of Clinical Nursing	Menjelaskan pentingnya intervensi resilience di sektor kesehatan.	Editorial review	Intervensi resilience meningkatkan kepuasan dan ketahanan emosional tenaga kesehatan.
9	McEwen (2022)	<i>Building Resilience at Work</i>	Journal of Leadership Studies	Mengembangkan kerangka kerja peningkatan ketahanan individu/tim.	Konseptua l	Memperkenalkan model <i>Resilience at Work Scale</i> .
10	Lefebvre, Montani, & Courcy (2020)	<i>Self- Compassion and Resilience at Work</i>	Advances in Developing HR	Mengkaji peran self-compassion dalam meningkatkan resilience.	Practice- oriented review	Self-compassion memperkuat ketahanan dan kesejahteraan karyawan.
11	Coetzee et al. (2025)	<i>Flow@Work Engagement Survey</i>	Heliyon	Menguji validitas instrumen Flow@Work	SEM (39.310 responden global)	Kondisi kerja positif dan self- determination meningkatkan

N o	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Sumber Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode / Desain	Temuan Utama
				Engagement Survey.		engagement & flow.
12	Cugueró- Escofet & Rosanas (2020)	<i>Intellectual and Moral Virtues in Sustainable Management Decisions</i>	Sustainability (MDPI)	Mengkaji peran virtues dalam keputusan manajerial berkelanjutan.	Analisis filosofis	Keadilan lebih mendasar dibanding kebijaksanaan praktis dalam keputusan etis.
13	Dirzyte & Patapas (2022)	<i>Positive Organizational Practices</i>	Sustainability (MDPI)	Meneliti hubungan praktik organisasi positif, life satisfaction, dan psychological capital.	Kuantitatif (CFA & korelasi, N=582)	Praktik positif (dignity, care, forgiveness) meningkatkan kepuasan hidup dan psycap.
14	Demo et al. (2022)	<i>Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship</i>	Sustainability (MDPI)	Menguji hubungan kepemimpinan, virtues, HRM, dan OCB.	SEM (N=659)	Virtues dan kepemimpinan meningkatkan OCB melalui praktik HRM.
15	Al Ameri (2023)	<i>Antecedents of Organizational Resilience after COVID- 19</i>	Sustainability (MDPI)	Mengidentifikasi faktor yang memengaruhi resilience organisasi pasca pandemi.	SEM (N=394)	Stress menurunkan resilience; engagement dan resilience karyawan meningkatkann ya.
16	Cheng, Li, & Cao (2023)	<i>Transformational Leaders and Feedback- Seeking</i>	Sustainability (MDPI)	Menjelaskan peran motivasi intrinsik dalam hubungan kepemimpinan- feedback seeking.	Kuantitatif (SPSS & PROCESS, N=415)	Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan; efek lebih kuat saat kebajikan tinggi.
17	Elshaer (2024)	<i>Psychological & Organizational Resilience Post-COVID- 19</i>	Sustainability (MDPI)	Menguji hubungan resilience psikologis dan organisasi di pariwisata.	SmartPLS (N=660)	Psy-resilience meningkatkan life satisfaction & organizational resilience.
18	Georgescu et al. (2024)	<i>Enhancing Organizational Resilience</i>	Sustainability (MDPI)	Mengidentifikasi peran HRM strategis &	SEM (N=501)	HRM strategis dan budaya organisasi

N o	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Sumber Jurnal	Tujuan Penelitian	Metode / Desain	Temuan Utama
				budaya organisasi terhadap resilience.		memperkuat resilience dan keberlanjutan.
19	Mitansha & Potangaroa (2025)	<i>Individual and Organisational Resilience</i>	Systems (MDPI)	Mengonseptualisasi hubungan antara resilience individu dan organisasi.	Kajian literatur tematik	Tiga model konseptual diperkenalkan: stacked, nested, integrated.
20	Liu (2022)	<i>Work-Related Flow and Performance</i>	Ph.D. Thesis	Menjelaskan hubungan proaktivitas, motivasi otonom, dan flow terhadap performa.	Mixed (meta-analisis, ESM, eksperimen)	Flow meningkatkan performa, kreativitas, dan kesejahteraan kerja.

Sumber: Diolah (2025)

Hasil Sintesis Tematik

Virtues sebagai Fondasi Nilai dan Etika Organisasi

Kajian tentang *virtues* sebagai fondasi nilai dan etika organisasi menekankan bahwa kebajikan moral dan intelektual merupakan inti dari perilaku etis dan pengambilan keputusan yang berkelanjutan dalam organisasi modern. Cugueró-Escofet & Rosanas (2020) menegaskan bahwa keadilan (*justice*) dan kebijaksanaan praktis (*practical wisdom*) menjadi dasar moral dalam pengambilan keputusan manajerial yang beretika dan berorientasi jangka panjang. Pemahaman ini didukung oleh Demo et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kebajikan berkontribusi langsung terhadap terciptanya praktik HRM yang manusiawi dan berkelanjutan. Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas (2025) memperluas perspektif ini dengan menyoroiti *virtuous leadership* sebagai sarana untuk menumbuhkan kesejahteraan psikologis dan inklusi sosial di tempat kerja. Dalam konteks pasca-pandemi, pembentukan etika organisasi berbasis kebajikan menjadi penting karena mampu menumbuhkan makna kerja dan kepercayaan antar individu maupun antar tingkatan organisasi.

Nilai-nilai kebajikan seperti rasa hormat, integritas, empati, dan tanggung jawab juga terbukti menjadi elemen utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Guillemin & Nicholas (2022) menguraikan bahwa nilai inti kerja termasuk martabat (*dignity*) dan rasa saling menghormati berperan vital dalam membentuk kesejahteraan dan kesehatan pekerja. Dirzyte & Patapas (2022) memperkuat pandangan tersebut melalui temuan bahwa *positive organizational practices* seperti kepedulian (*care*), dukungan (*support*), dan pengampunan (*forgiveness*) berpengaruh langsung terhadap *psychological capital* dan kepuasan hidup pegawai. Studi Aubouin-Bonnaventure et al. (2023) pun menegaskan bahwa praktik kebajikan organisasi mendorong peningkatan *psychological capital* dan kesejahteraan kerja melalui mekanisme spiral positif antara perilaku etis dan kesejahteraan

emosional. Secara konseptual, kebajikan organisasi bukan hanya norma moral, tetapi juga sumber daya psikososial yang meningkatkan kinerja dan iklim kerja positif.

Dalam ranah manajerial dan sumber daya manusia, kebajikan memainkan peran strategis dalam membangun kepemimpinan dan praktik organisasi yang berkelanjutan. Demo et al. (2022) menemukan bahwa HRM yang didasarkan pada kebajikan dan kepemimpinan etis memperkuat perilaku kewargaan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan produktivitas. Cheng et al. (2023) menambahkan bahwa kebajikan organisasi berfungsi sebagai kondisi batas (*boundary condition*) yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik karyawan. Dengan demikian, kebajikan tidak hanya berfungsi sebagai nilai moral, tetapi juga sebagai mekanisme motivasional yang mendorong keterlibatan dan perilaku proaktif. Penelitian dari Coetzee et al. (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan nilai kebajikan tinggi menumbuhkan *flow state* dan keterlibatan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas.

Sejumlah penelitian kontemporer menempatkan kebajikan sebagai dimensi kunci dalam kerangka keberlanjutan sosial dan organisasi pasca-pandemi. Georgescu et al. (2024) menekankan bahwa praktik HRM strategis berbasis nilai mampu memperkuat budaya organisasi yang resilien dan adaptif terhadap perubahan. Elshaer (2024) dan Al Ameri (2023) mengaitkan peran kebajikan dengan terbentuknya kepercayaan dan keterlibatan yang memicu *organizational resilience*. Selain itu, Mitansha & Potangaroa (2025) menegaskan bahwa ketahanan organisasi berakar pada perilaku kebajikan individu yang konsisten dan kolaboratif. Dengan demikian, kajian lintas studi menunjukkan bahwa *virtues* bukan sekadar atribut etis, tetapi fondasi struktural bagi sistem kerja yang berkelanjutan, humanistik, dan adaptif terhadap krisis global. Dalam konteks ini, kebajikan menjadi elemen integratif yang menghubungkan etika, kesejahteraan psikologis, dan produktivitas di era pasca-pandemi.

Flow State sebagai Mekanisme Psikologis untuk Produktivitas dan Kinerja

Flow dipahami sebagai keadaan psikologis optimal yang ditandai oleh fokus penuh, kehilangan kesadaran diri, dan motivasi intrinsik yang kuat. Kajian konseptual dan tinjauan literatur menegaskan bahwa flow di tempat kerja berhubungan erat dengan peningkatan konsentrasi, enjoyment, dan keterlibatan kerja yang pada gilirannya berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi (Bartholomeyczik et al, 2023) (Ignjatovic et al, 2021) (Liu, 2022). Kerangka intervensi untuk menumbuhkan flow menekankan dimensi tujuan intervensi, target dan pelaksana yang adaptif sehingga intervensi dapat dirancang untuk memasuki, meningkatkan, atau mempertahankan flow sesuai konteks kerja (Bartholomeyczik et al, 2023) (Coetzee et al, 2025).

Penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan antara praktik organisasi positif dan munculnya pengalaman flow. Data populasi besar pada validasi instrumen Flow@Work mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang mendukung self determination meningkatkan indikator keterlibatan yang diasosiasikan dengan pengalaman flow dan produktivitas (Coetzee et al, 2025). Studi longitudinal pada tenaga pendidik menemukan korelasi kuat antara pemakaian kekuatan pribadi dan flow pada level episodik, meskipun

hubungan prospektif jangka panjang bersifat kompleks dan tidak selalu linier (Ignjatovic et al, 2021). Temuan ini dilengkapi oleh kajian meta dan disertasi yang menunjukkan bahwa strategi proaktif seperti strengths use, job crafting dan desain kerja yang playful memfasilitasi kebutuhan psikologis dasar dan mendorong flow yang berimplikasi pada peningkatan performa dan kreativitas (Bartholomeyczik et al, 2023) (Liu, 2022).

Mekanisme mediasi dan kondisi batas menjelaskan bagaimana flow menerjemah ke dalam hasil organisasi. Psychological capital dan motivasi intrinsik muncul sebagai mediator penting antara praktik kebajikan organisasi dan outcome terkait flow serta produktivitas (Aubouin-Bonnaventure et al, 2023) (Dirzyte & Patapas, 2022). Selain itu kepemimpinan transformasional dan virtuous leadership memperkuat motivasi intrinsik karyawan sehingga kemungkinan mengalami flow meningkat terutama ketika organisasi menegakkan nilai-nilai kebajikan tinggi (Cheng et al, 2023) (Demo et al, 2022) (Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas, 2025). Studi tentang core values juga menegaskan bahwa makna kerja dan martabat menjadi konteks psikososial yang mempermudah karyawan memasuki flow dan mempertahankannya selama tugas yang menuntut fokus tinggi (Guillemin & Nicholas, 2022).

Impak flow pada produktivitas dan ketahanan kerja menunjukkan peluang dan batasan praktis dalam konteks pasca-pandemi. Intervensi yang menargetkan enabler flow dapat menurunkan stres dan burnout serta meningkatkan engagement yang mendukung resilience individu dan organisasi setelah krisis (Bartholomeyczik et al., 2023; Elshaer, 2024; Henshall et al., 2020). Namun beberapa studi mengingatkan bahwa efek flow bersifat situasional dan kadang berisiko ketika dikaitkan dengan perilaku pengambilan risiko atau penurunan perhatian terhadap aspek keselamatan tugas, sehingga evaluasi objektif terhadap outcome diperlukan dalam desain intervensi (Ignjatovic et al, 2021) (Lefebvre et al., 2020; Liu, 2022). Secara keseluruhan, bukti dari kedua puluh sumber mengindikasikan bahwa flow adalah mekanisme psikologis penting yang menghubungkan virtues organisasi dan praktik HRM dengan produktivitas dan resilience di tempat kerja pasca-pandemi (Al Ameri, 2023) (Elshaer, 2024) (Georgescu et al, 2024) (McEwen, 2022) (Mitansha & Potangaroa, 2025) (Shaira et al, 2025).

Resilience sebagai Dampak dan Penyangga Ketahanan Kerja Pasca-Pandemi

Resiliensi dipandang dalam literatur sebagai hasil dari interaksi antara sumber daya individu dan praktik organisasi yang mendukung adaptasi terhadap tekanan dan gangguan. Banyak studi menegaskan bahwa praktik organisasi berbasis kebajikan, seperti dukungan, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan, meningkatkan modal psikologis individu yang pada gilirannya memperkuat kemampuan beradaptasi karyawan. Penelitian Aubouin-Bonnaventure et al. (2023) dan Dirzyte & Patapas (2022) menunjukkan peran mediasi psychological capital antara praktik organisasi positif dan kesejahteraan, sementara Lefebvre et al. (2020) menyorot bahwa intervensi pengembangan self-compassion dapat meningkatkan resiliensi individual. Temuan ini diperkuat oleh studi kasus dan kajian konseptual yang menempatkan virtuous leadership dan HRM berorientasi nilai sebagai fondasi pembentukan resistance kolektif dalam organisasi (Demo et al., 2022; Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas, 2025).

Pada level organisasi, resiliensi dilihat sebagai kapasitas sistem untuk menyerap, beradaptasi, dan berkembang pasca-krisis. Studi empiris pada konteks pasca-pandemi menunjukkan bahwa engagement karyawan dan praktik HRM strategis menjadi antecedent penting bagi organizational resilience. Al Ameri (2023) dan Georgescu et al. (2024) menemukan hubungan langsung antara praktik HRM strategis, budaya organisasi, dan indikator resilience organisasi. Elshaer (2024) menambahkan bahwa kepercayaan organisasi dan kepuasan hidup karyawan memperkuat dampak resiliensi psikologis terhadap ketahanan organisasi, sehingga intervensi yang meningkatkan kesejahteraan individu juga meningkatkan kapasitas adaptif organisasi secara kolektif.

Peralihan dari kondisi krisis menuju pemulihan menuntut integrasi antara intervensi yang menstimulasi pengalaman flow dengan program penguatan resiliensi. Validasi instrumen Flow@Work oleh Coetzee et al. (2025) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang memfasilitasi self-determination turut meningkatkan keterlibatan dan kemungkinan terjadinya flow, yang selanjutnya dapat menjadi sumber energi psikologis untuk menghadapi tekanan. Selain itu, kerangka praktis untuk membangun resiliensi di tempat kerja yang dikembangkan McEwen (2022) dan rekomendasi intervensi ketahanan dalam layanan kesehatan oleh Henshall et al. (2020) menekankan perlunya kombinasi dukungan sistemik dan pelatihan personal agar resiliensi tidak sekadar respons sementara tetapi menjadi kapasitas berkelanjutan.

Meski bukti mendukung resiliensi sebagai outcome positif dari virtues dan praktik organisasi, literatur juga mengingatkan batasan dan kompleksitas hubungan ini. Studi longitudinal tentang flow dan kekuatan pribadi oleh Ignjatovic et al. (2021) dan temuan meta serta disertasi tentang flow dan performa oleh Liu (2022) mengingatkan bahwa efek jangka panjang bersifat dinamis dan terkadang nonlinier. Mitansha & Potangaroa (2025) menyarankan model konseptual yang memperhitungkan tumpang tindih dan kondisi kontekstual antara resiliensi individu dan organisasi, sementara studi tentang implikasi motivasi intrinsik dan umpan balik Cheng et al. (2023) serta bahaya burnout dan iklim etis. Borrelli et al. (2023) menegaskan perlunya pendekatan seimbang: membangun sumber daya psikososial sekaligus memperbaiki kondisi kerja struktural agar resiliensi benar-benar berfungsi sebagai penyangga ketahanan kerja pasca-pandemi.

Pembahasan

Pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental dinamika kehidupan kerja, memunculkan tantangan baru bagi organisasi dalam menjaga produktivitas, kesejahteraan, dan ketahanan sumber daya manusia. Di tengah ketidakpastian ini, muncul kebutuhan untuk meninjau kembali peran nilai-nilai kebajikan (virtues) sebagai landasan moral dan psikologis bagi keberlangsungan kerja. Virtues seperti keadilan, integritas, kebijaksanaan, dan empati tidak lagi sekadar nilai etis yang bersifat normatif, melainkan menjadi fondasi dalam membangun budaya organisasi yang tangguh dan berorientasi pada kesejahteraan. Kajian oleh Cugueró-Escofet & Rosanas (2020) menunjukkan bahwa kebajikan moral merupakan inti dari pengambilan keputusan berkelanjutan, sedangkan Demo et al. (2022)

dan Rodríguez-Araneda & Livacic-Rojas (2025) menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis kebajikan dalam menciptakan tempat kerja yang sehat, inklusif, dan bermakna.

Kebajikan di lingkungan kerja terbukti berperan penting dalam membangun kondisi psikologis yang memungkinkan individu mengalami *flow state* keadaan optimal ketika seseorang tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaannya dengan motivasi intrinsik yang tinggi. Nilai-nilai organisasi seperti rasa hormat, kepercayaan, dan dukungan emosional memperkuat keseimbangan antara tantangan dan kemampuan individu, yang menjadi dasar terbentuknya pengalaman flow. Hasil studi Guillemin & Nicholas (2022) serta Dirzyte & Patapas (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menghargai martabat dan kepedulian mampu meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Temuan serupa dikemukakan oleh Aubouin-Bonnaventure et al. (2023) bahwa praktik kebajikan organisasi mendorong spiral positif antara perilaku etis dan modal psikologis pekerja, memperkuat kepuasan dan kesejahteraan kerja. Dengan demikian, kebajikan menjadi energi moral yang menopang kondisi emosional dan kognitif yang diperlukan untuk memasuki *flow*.

Flow sendiri berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kebajikan dengan produktivitas kerja. Ketika individu mengalami flow, mereka menunjukkan fokus mendalam, kreativitas, dan keterlibatan yang tinggi terhadap tugasnya. Bartholomeyczik et al. (2023) mengembangkan kerangka intervensi untuk meningkatkan flow melalui penciptaan kondisi kerja yang menantang namun mendukung, sementara penelitian Coetzee et al. (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berbasis self-determination menjadi prediktor kuat munculnya flow. Disertasi oleh Liu (2022) bahkan membuktikan bahwa strategi proaktif seperti *strengths use* dan *playful work design* memperkuat kebutuhan otonomi dan kompetensi, yang selanjutnya meningkatkan performa dan kreativitas kerja. Flow dengan demikian tidak hanya mencerminkan kenikmatan dalam bekerja, tetapi juga menjadi sumber produktivitas berkelanjutan di tingkat individu maupun organisasi.

Flow juga berperan dalam memperkuat resiliensi atau ketahanan kerja pasca-pandemi. Pengalaman flow memungkinkan individu mengelola stres, mempertahankan energi psikologis, dan beradaptasi dengan situasi baru. Penelitian Lefebvre et al. (2020) menunjukkan bahwa *self-compassion* dan refleksi diri memperkuat resiliensi melalui pengembangan kesadaran emosional yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, HRM strategis dan budaya berbasis kebajikan terbukti menjadi faktor penting bagi penguatan ketahanan kerja (Georgescu et al, 2024) (McEwen, 2022). Al Ameri (2023) serta Elshaer (2024) menemukan bahwa keterlibatan dan kepercayaan antar individu meningkatkan kemampuan organisasi untuk pulih dari krisis. Dengan kata lain, flow yang lahir dari budaya kebajikan memberi fondasi psikologis bagi ketahanan, sementara kebijakan organisasi memperkuat daya adaptif di tingkat sistem.

Resiliensi dalam konteks pasca-pandemi tidak lagi sekadar kemampuan untuk bertahan, tetapi juga kapasitas untuk belajar dan berkembang dari situasi krisis. Mitansha & Potangaroa (2025) menjelaskan bahwa hubungan antara resiliensi individu dan organisasi bersifat timbal balik dan dinamis. Resiliensi individu yang dibentuk melalui pengalaman flow dan nilai-nilai kebajikan menciptakan efek berantai terhadap resiliensi

kolektif organisasi. Henshall et al. (2020) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan pentingnya pelatihan ketahanan berbasis dukungan sosial bagi tenaga kesehatan, yang dapat diterapkan pula pada konteks kerja lainnya. Ketika nilai kebajikan tertanam dalam praktik kerja, organisasi tidak hanya mampu menghadapi ketidakpastian, tetapi juga membangun kultur kerja yang lebih manusiawi, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Tinjauan seluruh jurnal ini menegaskan bahwa *virtues*, *flow state*, dan *resilience* merupakan tiga komponen yang saling terhubung dalam membentuk produktivitas dan ketahanan kerja di era pasca-pandemi. *Virtues* berperan sebagai nilai dasar yang mengarahkan perilaku dan keputusan organisasi, *flow* menjadi mekanisme psikologis yang menggerakkan motivasi dan kreativitas, sementara *resilience* menjadi hasil akhir sekaligus penyangga terhadap tekanan jangka panjang. Integrasi ketiganya menciptakan sistem kerja yang adaptif dan bermakna, di mana kesejahteraan tidak dipandang sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai proses berkelanjutan yang menopang produktivitas dan keberlanjutan manusia dalam dunia kerja yang terus berubah.

Simpulan

Berdasarkan hasil telaah terhadap dua puluh jurnal internasional periode 2020–2025, dapat disimpulkan bahwa integrasi antara *virtues*, *flow state*, dan *resilience* menjadi pondasi penting bagi terciptanya produktivitas dan kesejahteraan kerja yang berkelanjutan di era pasca-pandemi. Nilai-nilai kebajikan seperti keadilan, empati, kebijaksanaan, dan integritas terbukti memperkuat iklim kerja positif yang menumbuhkan motivasi intrinsik serta keterlibatan emosional karyawan. Ketika nilai-nilai tersebut diinternalisasikan, individu lebih mudah mencapai *flow state* kondisi psikologis yang ditandai oleh fokus, kenikmatan, dan kepuasan dalam bekerja. Pengalaman *flow* yang konsisten selanjutnya berkontribusi terhadap penguatan *resilience* baik di tingkat individu maupun organisasi, sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan tekanan kerja, meningkatkan daya tahan emosional, serta menjaga performa dalam situasi penuh ketidakpastian. Dengan demikian, kebajikan, *flow*, dan *resilience* membentuk ekosistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga manusiawi dan berkelanjutan.

Hasil kajian juga menunjukkan masih adanya kesenjangan dalam penelitian terdahulu. Sebagian besar studi masih membahas *virtues*, *flow*, dan *resilience* secara terpisah, belum dalam satu model integratif yang menjelaskan mekanisme bagaimana kebajikan organisasi memfasilitasi *flow state* dan berujung pada ketahanan kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian berfokus pada konteks sektor tertentu seperti pendidikan, kesehatan, dan layanan publik, sementara kajian lintas sektor dan lintas budaya masih terbatas. Keterbatasan lainnya adalah minimnya pendekatan longitudinal yang mampu menggambarkan hubungan sebab-akibat antarvariabel secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan perlunya pendekatan konseptual dan empiris yang lebih holistik untuk menghubungkan dimensi moral (*virtues*), psikologis (*flow state*), dan adaptif (*resilience*) sebagai satu kesatuan sistemik. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat

teori sekaligus memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang tangguh, beretika, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia di masa depan.

Daftar Pustaka

- Al Ameri, K. A. M. A. (2023). Antecedents of organizational resilience after COVID-19: The case of UAE. *Sustainability*, 15(7), 5841. <https://doi.org/10.3390/su15075841>
- Aubouin-Bonnaventure, T., Carillo, K., Dagenais-Desmarais, V., & Brunet, L. (2023). A new gain spiral at work: Relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1823. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- Bartholomeyczik, K., Knierim, T., & Weinhardt, C. (2023). Fostering flow experiences at work: A framework and research agenda for developing flow interventions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1143654. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1143654>
- Borrelli, S., Baldassarre, I., Fiorilli, C., & Romano, L. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry*, 20(5), 405–423. <https://doi.org/10.36131/cn20230505>
- Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How transformational leaders promote employees' feedback-seeking behaviors: The role of intrinsic motivation and its boundary conditions. *Sustainability*, 15(22), 15713. <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work Engagement Survey. *Heliyon*, 11(9), e42386. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2020). The relative role of the intellectual and moral virtues in sustainable management decisions: The case of practical wisdom and justice. *Sustainability*, 12(3), 1156. <https://doi.org/10.3390/su12031156>
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? *Sustainability*, 14(3), 1508. <https://doi.org/10.3390/su14031508>
- Dirzyte, A., & Patapas, A. (2022). Positive organizational practices, life satisfaction, and psychological capital in the public and private sectors. *Sustainability*, 14(1), 488. <https://doi.org/10.3390/su14010488>
- Elshaer, I. A. (2024). Come and gone! Psychological resilience and organizational resilience in tourism industry post COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 16(2), 939. <https://doi.org/10.3390/su16020939>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture.

- Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Guillemín, M., & Nicholas, R. (2022). Core values at work: Essential elements of a healthy workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12505. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912505>
- Henshall, C., Davey, Z., & Jackson, D. (2020). Nursing resilience interventions: A way forward in challenging healthcare territories. *Journal of Clinical Nursing*, 29(21–22), 3597–3599. <https://doi.org/10.1111/jocn.15490>
- Ignjatovic, M., Kern, M. L., & Oades, L. G. (2021). Flow support at work: Examining the relationship between strengths use and flow at work among school staff. *Journal of Happiness Studies*, 22(5), 2285–2303. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00307-0>
- Lefebvre, M., Montani, F., & Courcy, F. (2020). Self-compassion and resilience at work: A practice-oriented review. *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 256–270. <https://doi.org/10.1177/1523422320919779>
- Liu, W. (2022). *Work-related flow and performance: A self-determination perspective* [Ridderprint BV]. <https://repub.eur.nl/pub/141599>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- McEwen, C. (2022). Building resilience at work: A practical framework for leaders. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 6–20. <https://doi.org/10.1002/jls.21835>
- Mitansha, M., & Potangaroa, R. (2025). Investigating the connection between individual resilience and organisational resilience. *Systems*, 13(10), 907. <https://doi.org/10.3390/systems13100907>
- Rodríguez-Araneda, M. J., & Livacic-Rojas, P. (2025). Virtuous leadership for social sustainability. *Administrative Sciences*, 15(5), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci15050155>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shaira, S., Tiwari, N., & Chibber, A. (2025). Understanding virtue in the workplace. *International Journal of Novel Research and Development*, 10(4), 254–261. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11624254>
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–217.