

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI PANDEMIC COVID-19

Ardian Arismunandar¹ dan Ahmad Faisal²
Universitas Marsekal Dirgantara Suryadarma
ahmad@unsurya.ac.id

ABSTRAK

Pandemi COVID-19 adalah krisis kemanusiaan. Dengan demikian, pimpinan bidang sumber daya manusia (SDM) telah menjadi pusat respons dalam organisasi secara global. Hal ini berbeda dengan krisis sebelumnya seperti resesi global tahun 2008 hingga 2009 atau krisis Y2K pada pergantian milenium yang masing-masing menonjolkan peran pimpinan bidang keuangan dan Teknologi Industri. Dengan memperkuat peran pemimpin SDM, COVID-19 telah menjadi titik belok dengan implikasi substantif bagi SDM secara global. Dalam komentar ini, kami merenungkan implikasi COVID-19 untuk penelitian SDM, termasuk mengidentifikasi beberapa pertanyaan penelitian utama untuk manajemen sumber daya manusia (SDM) strategis.

Fokus sempit ini membatasi pemahaman kita tentang pertanyaan kunci yang terungkap selama COVID-19. Misalnya, pandemi membutuhkan pergeseran pemahaman tentang bagaimana konteks kerja, seperti bekerja di tempat versus bekerja dari rumah (WFH), memengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Pandemi juga telah mengungkap ketegangan di antara para pemangku kepentingan dan menantang keunggulan pandangan pemegang saham yang telah mendominasi pemikiran dalam HRM strategis.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu literature review. Hasil penelitian dapat diketahui sementara SDM telah mengambil langkah strategis, ketegangan seputar perannya telah terungkap selama pandemi, menyoroti persyaratan untuk kontribusi strategis dan taktis.

Kata kunci : Covid 19, Manajemen Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

At its core the COVID-19 pandemic is a human crisis. Thus, human resource (HR) leaders have been central to the response in organisations globally. This contrasts with previous crises such as the global recession of 2008 through 2009 or the Y2K crisis at the turn of the millennium that accentuated the roles of finance and IT leaders, respectively. By amplifying the role of HR leaders, COVID-19 has become an inflection point with substantive implications for HR globally. In this commentary, we reflect on the implications of COVID-19 for HR research, including identifying some key research questions for strategic human resource management (HRM).

This narrow focus limits our understanding of key questions exposed during COVID-19. For example, the pandemic requires a shift in understanding of how work context, such as working onsite versus working from home (WFH), influences employee behaviours and actions. The pandemic has also exposed tensions among stakeholders and challenges the primacy of the shareholder view which has dominated thinking in strategic HRM.

The method used in this research is literature review. The research results note that while HR has taken strategic steps, the tensions surrounding its role have come to light during the pandemic, highlighting the requirements for both strategic and tactical contributions.

Keyword: Covid 19, Human Research Management

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah mengubah pengalaman kerja sebagian besar karyawan. Itu memaksa organisasi di seluruh dunia untuk menyesuaikan bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana pekerjaan dirancang. Potensi perpecahan antar kelompok karyawan juga meningkat. Misalnya antara mereka yang bisa bekerja dari rumah (*Work From Home/WFH*) dan mereka

yang tidak bisa, mereka yang tetap digaji versus mereka yang cuti, dan bahkan mereka yang berada di unit bisnis berbeda yang terkena dampak pandemisecara berbeda.

Penelitian HRM strategis telah dikritik karena keagalannya, atau ketidakmampuan konseptual, untuk memasukkan praktik SDM kontemporer yang baru (Harney dan Collings, 2021). Dengan demikian, konseptualisasi tradisional praktik SDM atau sistem kerja berkinerja tinggi memerlukan modifikasi dalam konteks COVID-19. Riset *Human Resources Management* (HRM) strategis perlu bergerak ke arah konseptualisasi dan pengukuran praktik SDM yang lebih bernuansa seperti fleksibilitas, desain pekerjaan, dan lain-lain daripada menangkap ini di bawah kategori 'lainnya' yang terlalu umum dalam penelitian yang masih ada (Boon et al., 2019).

Memang, penelitian akademik di HRM strategis sering didasarkan pada pandangan homogen hubungan karyawan dan asumsi bahwa praktik SDM yang digunakan dalam perusahaan relatif homogen (cf. Huselid, 1995). Namun, karyawan berbeda dalam pengalaman dan interpretasi praktik SDM tergantung pada peran mereka (Kehoe dan Wright, 2013). Lepak dan Snell (1999) adalah orang pertama yang membedakan praktik HRM strategis untuk kelompok karyawan yang berbeda. Sementara pendekatan yang berbeda seperti itu telah menjadi inti dari diskusi tentang manajemen talenta (Collings et al., 2019), kami berpendapat bahwa COVID-19 menyoroti pentingnya mempertimbangkan dampak diferensial dari HRM strategis di seluruh kelompok karyawan yang berbeda dalam hal bagaimana dan di mana mereka bekerja. Perubahan ini juga menantang banyak asumsi yang mendasari, dan kesimpulan yang diambil dari penelitian HRM strategis tradisional. Misalnya, penelitian ini umumnya mengasumsikan pekerja berada di tempat kerja fisik, dengan pertimbangan terbatas untuk mengelola tenaga kerja virtual. Di mana fleksibilitas SDM telah dipertimbangkan, ini sebagian besar berfokus pada praktik SDM, dengan mengabaikan budaya/nilai. Memahami bagaimana budaya dan nilai-nilai organisasi memengaruhi bagaimana tempat kerja berdampak pada hasil seperti kinerja individu atau unit tetap menjadi pertanyaan penelitian utama. Demikian juga, pada kesempatan langka penelitian HRM strategis mempertimbangkan komunikasi, hal ini umumnya terbatas pada komunikasi informasi keuangan di tingkat perusahaan. Bagaimana komunikasi membedakan organisasi yang merespons pandemi paling efektif dibanding organisasi yang tidak dapat memberikan wawasan tentang bagaimana dan mengapa beberapa organisasi dan pemimpin merespons krisis dengan lebih baik daripada yang lain.

METODE

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah menggunakan metode penelitian *literatur review*. Tinjauan literatur didasarkan pada materi yang diterbitkan yang memberikan pemeriksaan literatur terbaru atau saat ini. Ini dapat mencakup berbagai mata pelajaran diberbagai tingkat kelengkapan dan kelengkapan (Umar, 2004; Myers, 2019).

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* sebagai strategi penelitian. Tinjauan literatur adalah penelitian yang didasarkan pada studi atau kritik terhadap topik dan masalah penelitian yang didasarkan pada studi sebelumnya, laporan studi yang didasarkan pada perspektif kritis dan identifikasi topik dalam mengembangkan gagasan (Brouard, 2020).

HASIL

Berikut adalah buku dan jurnal yang digunakan penulis untuk membahas peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan pandemi Covid-19 yang didapatkan dari berbagai jurnal dan sumber lainnya:

Tabel 1. Hasil Literature Review

Tahun	Penulis dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
2022	C.I. Gunawan A.Q. Pudjiastuti Yulita <i>Analysis of Human Resource Management in The Administration of Food Barns during the COVID-19</i>	Metode penelitian menggunakan desain studi <i>literature review</i> dan metode pendekatan deskriptif kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dapat berbasis teknologi dan informasi. Selain optimalisasi sumber daya manusia, dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang membutuhkan

	<i>Pandemic in East Java, Indonesia</i>		partisipasi masyarakat dan pemerintah
2022	Yuliana Lee. <i>Human Resources Management Innovation For Increasing Productivity During The Covid-19 Pandemic: a Narrative Review</i>	Ini adalah ulasan literatur naratif. Literatur dipilih dari PubMed, Science Direct, dan Google Scholar.	Inovasi pengelolaan SDM untuk peningkatan produktivitas di masa pandemi COVID-19 dapat dilakukan dengan cara peningkatan produktivitas di masa pandemi COVID-19 dapat dilaksanakan. Kantor virtual atau bekerja dari rumah bukan halangan. Pelatihan dan pembangunan tim dapat dilakukan secara online
2020	Reza Nurul Ichsan, Khaeruman, Sonny Santosa, Yuni Shara, Fahrina Yustiasari Liriwati <i>Investigation of Strategic Human Resource Management Practices In Business After Covid-19 Disruption</i>	Data dari beberapa sumber, mulai dari publikasi internasional tentang strategis praktik perusahaan yang difasilitasi oleh SDM yang dikelola dengan baik, observasi lapangan, dan dokumentasi online lainnya.	Pengelolaan SDM untuk kebaikan koleksi lingkungannya telah dilaporkan baik oleh bisnis, pemerintah, dan usaha menengah. Semua telah menyatakan komitmen mereka untuk melakukan reorganisasi SDM dengan pendekatan strategis dan produktif
2021	Santi Santi, Athea Sarastiani, Lianna Wijaya, Sarfilianty Anggiani <i>The Role of Human Resource Management in Service Sectors during Covid-19 Pandemic</i>	Data kuantitatif berfokus pada data numerik atau mencetak data kualitatif.	Organisasi terkemuka tidak berdampak signifikan terhadap kepercayaan tetapi memiliki pengaruh positif. Sedangkan orang terkemuka berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan dan kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
2022	Hafid Bahar, Al-Muhajirin Rifa'i, Veri Muldani <i>Human Resources Management Training And Development In The Covid-19 Pandemic</i>	Metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan kajian literatur	Selama wabah Covid-19, pelatihan online tetap ada. Desain dari pelatihan yang digunakan selama epidemi Covid-19 harus dibuat sebaik mungkin dan dapat diarahkan serta diatur sesuai dengan tujuan yang diantisipasi yang dapat dicapai.

2021	<i>Effectiveness of implementation of human resources management during the covid-19 pandemic on employees moving in the formal sector in indonesia</i>	Pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur.	Peran unit sumberdaya manusia adalah sebagai mediator antara organisasi, pengusaha, dan karyawan. Manajer SDM harus melakukan fungsinya tanpa menjadi karyawan atau pemberi kerja, tetapi untuk memastikan kesejahteraan kedua belah pihak dalam kontrak. Melewati krisis akan membutuhkan pembelajaran, inovasi, dan adaptasi. Karena dampak COVID-19 tidak berumur pendek, maka perlu dilakukan adaptasi yang sudah ada praktik sumber daya manusia untuk memastikan pembagian beban yang seimbang antara pengusaha dan pekerja
2022	Imam Turmudi. <i>Analysis of human resources management in improving learning strategies at man 2 situbondo during The covid-19 pandemic</i>	Strategi penelitian analisis deskriptif kualitatif	Di masa new normal ini, ini adalah metode pembelajaran terbaik. Semua daerah harus beradaptasi dengan perubahan zaman baik siap atau tidak jika tidak ingin tertinggal. Mempertahankan operasi saat pandemi hadir menghadirkan penyesuaian dan kesulitan yang signifikan, namun inilah jawabannya. Mulai saat ini, siswa dapat mengambil pelajaran dari krisis pandemi dan terus terinspirasi dan didukung oleh guru untuk sukses di masa depan.
2021	M. Arief Mufraini, Murodi Murodi, Ahmad Tibrizi Soni Wicaksono, Fauziah Fauziah, Faizul Mubarak <i>The Efficiency of Human Resources Management During the Disruption and Pandemic Era: An Empirical Study of Indonesian Islamic Banks</i>	Pendekatan efisiensi sumber daya manusia untuk mengukur kinerja bank syariah Indonesia yang saling berinteraksi dalam konteks isu kebijakan mega-merger tahun 2020	Berdasarkan model terverifikasi, lebih banyak inovasi dalam pelatihan karyawan dan investasi dalam biaya pelatihan diperlukan bagi karyawan untuk memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang sifat risiko-keuntungan dari kegiatan pembiayaan dan investasi bank syariah/ syariah. Karyawannya yang sangat terampil memastikan kinerja bank syariah yang menjanjikan di masa depan untuk dihadapi normal - global baru.

2020	Sudarmo <i>Leadership and Human Resource Management : Response to the COVID-19 Outbreak</i>	Bacaan literatur praktis tentang masalah kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dalam menanggapi COVID-19 di Indonesia	Rata-rata, pemerintah di beberapa negara yang kami kaji sangat tanggap, mulai dari mengidentifikasi, merawat, dan merawat setiap kasus baru yang didukung dengan penambahan fasilitas kesehatan dan pembiayaan
------	--	--	--

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang esensial dalam mengelola krisis selama pandemi COVID-19. Strategi ini sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan, motivasi, kesejahteraan, kesehatan, dan adaptasi karyawan. Kantor virtual juga membutuhkan kondisi kerja yang baik selain fleksibilitasnya (Azizi et al., 2021). Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi staf dan perusahaan. Terlebih lagi, pandemi COVID-19 telah mengubah rutinitas bekerja dan berkarir. Perubahan tersebut dapat memicu perilaku dan motivasi. Akhirnya, tujuan karir dan status pekerjaan akan terpengaruh, terutama perputaran karyawan. Perputaran sangat penting dari perspektif jangka panjang. Mantan karyawan dapat dipekerjakan kembali oleh perusahaan yang sama, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk kepuasan kerja, keberlanjutan karir, kesehatan, dan kesejahteraan. Pandemi COVID-19 dapat mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, karyawan perlu menyimpulkan motivasi organisasi dan menerapkan kinerja terbaiknya (Akkermans et al., 2021).

SIMPULAN

Manajemen Sumber Daya Manusia yang inovatif di masa pandemi COVID-19 membutuhkan kolaborasi multidisiplin. Bertingkat dengan kondisi jamak harus menjadi pertimbangan. Pandemi COVID-19 adalah peluang untuk membuat perbedaan dalam kepemimpinan manajerial. Ini adalah tantangan untuk melakukan yang lebih baik dan lebih baik dalam setiap kegiatan. Ketahanan, keterlibatan karyawan maupun pelajar, adaptasi, dan membuat penyesuaian adalah karakteristik penting.

Saat ini organisasi harus tetap waspada dan adaptif terhadap kejadian yang tidak terduga dan perubahan yang muncul, seperti krisis Covid-19, yang menciptakan dan meningkatkan ketidakpastian di kalangan bisnis dan berdampak langsung pada ancaman kinerja organisasi. Dengan adanya pandemi Covid-19 saat ini, organisasi tiba-tiba harus bernavigasi dan mencari solusi mitigasi untuk menghadapi tantangan yang muncul di banyak area dalam operasional internal organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akkermans, J., Collings, D. G., Serge, P., Veiga, M., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126(Febuary), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- [2] Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(May), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- [3] Brouard, F. (2020). Note on Literature Review. Sprout School of Business, Carleton University. Retrieved from <https://carleton.ca/profbrouard/wp-content/uploads/noteResearchLiteratureReview.pdf>
- [4] Collings, D. G., Mellahi, K. and Cascio, W. F. (2019). 'Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective'. *Journal of management*, 45, 540–66.
- [5] Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., and McMackin, J. (2021) Leading through

- paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- [6] Crane, A. and Matten, D. (2020). 'COVID-19 and the future of CSR research'. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/joms.12642>
- [7] Harney, B. and Collings, D. G. (2021). 'Navigating the shifting landscapes of HRM'. *Human Resource Management Journal*.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583>.
- [8] Huselid, M. A. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38, 635–72.
- [9] Kehoe, R. R. and Wright, P. M. (2013). 'The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors'. *Journal of Management*, 39, 366–91.
- [10] Lepak, D. P. and Snell, S. A. (1999). 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- [11] Umar, H. (2004). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Gramedia Pustaka Utama