

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG FLEKSIBEL DI MASA PANDEMI COVID 19: STUDI KASUS PADA UKM DI JAWA TENGAH

Sakidi

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta

E-mail: sakidi73@yahoo.co.id

Abstrak : *Manajer Sumber Daya Manusia menghadapi banyak tantangan selama pandemic Covid 19, akan tetapi dapat berbeda pada lokasi, ukuran, dan industri perusahaan mereka. Perusahaan berusaha mencari strategi alternatif, seperti menggunakan teknologi untuk mendukung kerja dari rumah atau meninjau biaya untuk meregangkan anggaran. Manajemen krisis dan perencanaan kesinambungan bisnis tetap menjadi tantangan utama yang dihadapi Sumber Daya Manusia selama wabah Covid-19. Banyak kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) harus diubah selama pandemi untuk memastikan bisnis dapat beroperasi seefektif mungkin sambil melindungi staf mereka. Hal ini menjadi tantangan besar bagi pengelola atau direktur SDM di usaha kecil atau menengah (UKM), di mana seringkali keahlian SDM yang terbatas tersedia untuk mendapatkan bantuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai strategi unik sumber daya manusia yang diikuti oleh banyak organisasi selama Covid19. Daftar strategi termasuk komunikasi karyawan untuk meningkatkan kesadaran, mengelola pengaturan kerja yang fleksibel, menerapkan tindakan pencegahan, mengatasi kekhawatiran karyawan tentang kebijakan tempat kerja, digitalisasi praktik SDM, hubungan manajer-pekerja, dan tindakan kesehatan karyawan & meninjau atau memodifikasi kebijakan kesejahteraan karyawan saat ini. Responden adalah seluruh UMKM di Jawa Tengah yang terkena dampak kebijakan social distancing selama pandemi COVID-19. Studi kasus menunjukkan bahwa dengan latar belakang COVID-19, UKM dapat melakukan manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dari empat aspek: fleksibilitas perencanaan sumber daya manusia, kepegawaian yang fleksibel, klasifikasi sistem penggajian, dan waktu kerja yang fleksibel. Artikel ini diharapkan dapat menjadi sumber daya bagi UKM untuk mengelola sumber daya manusia jika terjadi keadaan darurat yang serius dan membantu UKM meningkatkan efisiensi dan mengurangi tekanan operasional.*

Kata Kunci: *Strategi, Manajemen SDM, UMKM, Covid 19*

A. PENDAHULUAN

COVID-19 adalah pandemi yang menyebabkan darurat kesehatan global. Pandemi ini tidak hanya berdampak pada kesehatan tetapi juga perekonomian global, termasuk di Indonesia. Pandemi COVID-19 sangat berbahaya karena penularannya yang cepat dari orang ke orang dan menyebabkan kematian. Dengan demikian, memaksa banyak negara untuk menerapkan kebijakan kontrol. Kebijakan pengendalian meliputi pelacakan kontak, isolasi, karantina, jarak sosial, penahanan komunitas, bekerja dari rumah, dan pembatasan sosial berskala besar. Dalam organisasi, tim SDM telah berada di garis depan, dengan cepat memberikan respons organisasi kepada karyawan terhadap pandemi.

Pandemi COVID-19 berdampak pada semua sektor perekonomian (Omar, Ishak, & Jusoh, 2020). Salah satu sektor yang paling rentan terkena dampak pandemi ini adalah usaha kecil dan menengah (UKM) (Javed & Ayaz, 2020; Winarsih, Indriastuti, & Fuad,

2020). Secara global dan nasional, pandemi COVID-19 mengancam kelangsungan hidup UKM (Gustavsson & Larsson, 2020) Situasi ini dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, seperti social distancing (Barrot et al., 2020), isolasi, karantina rumah tangga, penutupan sekolah atau tempat kerja, pembatasan perjalanan (Ferguson et al., 2006), dan tetap di rumah.

Banyak kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) harus diubah selama pandemi untuk memastikan bisnis dapat beroperasi seefektif mungkin sambil melindungi staf mereka. Hal ini menjadi tantangan besar bagi pengelola atau direktur SDM di usaha kecil atau menengah (UKM), di mana seringkali keahlian SDM yang terbatas tersedia untuk mendapatkan bantuan. Manajemen sumber daya manusia adalah inti dari manajemen perusahaan modern. Dalam menghadapi keadaan darurat besar, manajemen sumber daya manusia perlu melakukan penyesuaian tepat waktu untuk menjaga agar perusahaan tetap berjalan secara stabil.

Sambil meluncurkan pedoman baru untuk bekerja dan memberikan dukungan infrastruktur dan sosial, tim SDM telah berusaha untuk menjaga semangat dan tingkat produktivitas karyawan tetap tinggi selama *lock down*. Mereka sekarang perlu melihat ke depan dan membuat perubahan pada kebijakan, struktur, dan praktik agar selaras dengan cara kerja yang baru. Pengembangan dan implementasi perubahan ini membutuhkan kolaborasi dan kerja sama yang erat dengan semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Namun, tantangan mereka masih jauh dari selesai, karena cara kerja normal yang 'baru' memunculkan beberapa pertanyaan yang perlu dijawab sebelum mereka mulai merencanakan. Tim SDM memiliki lebih dari beberapa tantangan untuk diatasi, dengan sebagian besar staf harus bekerja dari jarak jauh. Mereka perlu menetapkan pedoman baru dan mengubah kebijakan jika diperlukan. Deskripsi pekerjaan yang direvisi perlu dibingkai untuk mengakomodasi definisi kerja paruh waktu, penuh waktu, dan jarak jauh. Metode baru akan diperlukan untuk memantau produktivitas karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Sistem manajemen kinerja mungkin memerlukan perombakan total, dengan target, harapan, dan penghargaan baru. Kebijakan dan pedoman yang direvisi harus memasukkan proses ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya bagi karyawan mereka untuk dapat bekerja dari jarak jauh. Manajer SDM juga perlu melakukan brainstorming dan memiliki ide-ide inovatif untuk menjaga budaya organisasi tetap bersemangat – baik untuk karyawan yang sudah ada maupun untuk pemegang jabatan baru. Saat tim SDM melihat ke masa depan, mereka akan menyadari bahwa banyak praktik akan berubah, mendefinisikan ulang peran mereka.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis berbagai strategi sumber daya manusia yang unik selama Covid19 yang dapat diterapkan pada berbagai sector UMKM.

B. METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan pada sejumlah UMKM di Jawa Tengah. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data antara lain adalah observasi, wawancara, dan pendekatan studi literatur jurnal dan artikel online maupun cetak, dan kepustakaan yang berkaitan dengan materi pembahasan di dalam penelitian ini. Penelitian dimulai pada masa *lockdown* Covid-19 pertama di Indonesia, khususnya Jawa Tengah dan melibatkan serangkaian wawancara dengan enam manajer SDM atau direktur pelaksana UKM untuk memetakan perubahan praktik HRM yang mereka lakukan dalam menanggapi pandemi Covid-19. Wawancara bertujuan untuk memahami proses pengambilan keputusan dan komunikasi yang menyertai perubahan tersebut.

Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengeksplorasi pengalaman dan pemahaman karyawan tentang perubahan HRM ini dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi kesejahteraan mereka. Karyawan dari enam UKM diminta untuk mengisi kuesioner yang menilai bagaimana mereka memahami perubahan HRM yang diterapkan dan beberapa indikator kesejahteraan mereka, termasuk kepuasan dengan kehidupan, kesehatan mental, keterlibatan kerja, dan perilaku kehadiran.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

- a. **Semua UKM yang berpartisipasi membuat perubahan signifikan pada kebijakan dan praktik HRM mereka selama pandemi,** termasuk mengatur kondisi kerja yang fleksibel, merumahkan karyawan, memberikan pelatihan pada pertemuan virtual (Teams atau Zoom), dan membekukan rekrutmen dan beralih ke e-recruitment. Ketika berbicara tentang perubahan ini, semua orang yang diwawancarai menekankan pentingnya mengutamakan karyawan dan setuju bahwa semua perubahan SDM ini adalah tentang manusia. Kondisi Lembaga Keuangan Syariah BMT Pada Masa Pandemi Covid-19
- b. **Bekerja fleksibel sangat penting.** Untuk tetap beroperasi di masa Covid-19, seluruh UKM yang berpartisipasi menerapkan pola kerja fleksibel untuk mematuhi imbauan pemerintah untuk bekerja dari rumah jika bisa dan tetap menjalankan bisnisnya. UKM menyadari kelayakan penerapan fleksibilitas terkait tempat dan waktu, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh dan, dalam beberapa kasus, pada waktu yang berbeda dari biasanya untuk meningkatkan keseimbangan dan kesejahteraan kehidupan kerja mereka. Namun, semua UKM yang berpartisipasi juga menyadari pentingnya kepercayaan karyawan-manajemen untuk memungkinkan kerja yang fleksibel dan efektif, dan dilaporkan membutuhkan lebih banyak bimbingan dan saran dalam menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel.
- c. **Hal-hal yang masuk akal bagi karyawan.** Karyawan mengaitkan perubahan HRM yang digunakan selama pandemi dengan berbagai niat, seperti untuk menjaga bisnis tetap berjalan; untuk menjaga kesejahteraan mereka, atau untuk mematuhi pedoman pemerintah. Penelitian menemukan bahwa cara karyawan memahami perubahan ini memengaruhi kesejahteraan mereka. Secara khusus, ketika staf merasakan perubahan HRM dibuat oleh majikan mereka untuk mendukung kesejahteraan mereka, mereka melaporkan lebih puas dengan kehidupan dan cenderung tidak sakit. Selain itu, jika karyawan mengaitkan perubahan SDM dengan kebutuhan mereka untuk mematuhi pedoman pemerintah, mereka cenderung mengalami kepuasan hidup yang lebih tinggi dan kesehatan mental yang lebih baik, termasuk penurunan kecemasan dan gejala depresi.
- d. **HR Strategies during Covid19:**
Studi ini menyarankan strategi berikut: [1] Manajer SDM yang berniat untuk mengisi posisi kosong dengan staf kontrak juga perlu menghadapi tantangan mengenai penerapan undang-undang tempat kerja pada staf. Memanfaatkan pekerja kontingen memberi pengusaha fleksibilitas yang lebih besar mengenai manajemen tenaga kerja. [2] Pasca COVID-19, organisasi akan melanjutkan fokus mereka pada keselamatan karyawan dan kesejahteraan emosional mereka. Tim SDM akan memperluas keterlibatan mereka dalam kehidupan karyawan dan memastikan orang yang ditingkatkan terhubung. [3] Secara tradisional, organisasi telah mempertajam fokus mereka pada efisiensi karyawan, tetapi di dunia pasca-COVID-19, ketahananlah yang akan diutamakan. Mengingat budaya kerja jarak jauh yang berkembang dan

kemungkinan wabah infeksi di masa depan, perekrut akan melihat ketangkasan digital pelamar kerja dan keterampilan kolaborasi digital pada saat perekrutan. [4] Identifikasi alat digital untuk memberikan pelatihan bagi karyawan - manajer, mentor, dan pelatih. Pelatihan ini akan membantu mereka mengelola stres, membangun pandangan positif, dan tetap produktif di bawah model kerja jarak jauh. [5] Dunia pascapandemi akan melihat peningkatan penerapan Artificial Intelligence (AI) dalam fungsi SDM. Kecerdasan Buatan akan membantu perekrut menemukan kandidat yang menjanjikan dari megabyte aplikasi pekerjaan, dan membantu organisasi tidak hanya mencapai tujuan keragaman mereka dalam proses perekrutan, tetapi juga mempertahankan talenta terbaik, dan terlibat dengan karyawan melalui aplikasi cerdas.

D. KESIMPULAN

Pertama, HRM penting bagi UKM selama pandemi. Menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk membuat perubahan SDM yang sesuai akan membuahkan hasil dengan karyawan yang lebih terlibat dan puas. Saat merancang perubahan HRM, UKM perlu memperhitungkan atribusi SDM karyawan untuk memastikan perubahan HRM dikomunikasikan dan dipahami dengan baik. Memiliki komunikasi yang jelas dan jujur tentang perubahan kebijakan tampaknya menjadi kunci untuk memastikan staf yang bahagia.

Kedua, mengadopsi dan mengelola fleksibilitas sangat penting, terutama setelah Covid-19. Meskipun pengaturan kerja yang fleksibel mungkin sebelumnya tidak dipertimbangkan oleh banyak UKM sebelum Covid-19, kini telah menjadi kenyataan. Kerja fleksibel menawarkan solusi win-win untuk menjaga bisnis tetap berjalan sambil melindungi keselamatan karyawan secara maksimal selama waktu yang tidak pasti. Pada titik ini, manajer UKM perlu meluangkan waktu untuk mempersiapkan diri sepenuhnya tentang cara menerapkan kerja yang fleksibel.

Singkatnya, penelitian ini menunjukkan bahwa UKM membuat perubahan signifikan pada kebijakan dan peraturan SDM untuk menanggapi krisis pandemi. Hal ini juga menyoroti pentingnya komunikasi dan proses sensemaking pada perubahan ini. Terakhir, penelitian ini memprediksi kerja fleksibel akan menjadi kenyataan bagi UKM pasca Covid-19. UKM dapat melakukan manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dari empat aspek: fleksibilitas perencanaan sumber daya manusia, kepegawaian yang fleksibel, klasifikasi sistem penggajian, dan waktu kerja yang fleksibel. Artikel ini diharapkan dapat menjadi sumber daya bagi UKM untuk mengelola sumber daya manusia jika terjadi keadaan darurat yang serius dan membantu UKM meningkatkan efisiensi dan mengurangi tekanan operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashraf Elsafty, M. R. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector- Egypt. *Business and Management Studies*.
- Divya Bajpai, R. G. (2020). The study of HR practices in SMEs during the buffeted Covid-19 times in India. *Indian Journal of Research*, 25-30.
- Ferguson, N. M., Cummings, D. A. T., Fraser, C., Cajka, J. C., Cooley, P. C., & Burke, D. S. (2006). Strategies for mitigating an influenza pandemic. *Nature*, 442(7101), 448-452. <https://doi.org/10.1038/nature04795>.
- Javed, S. A., & Ayaz, M. U. (2020). PROJECTED IMPACT OF LOCKDOWN ON SMEs IN PAKISTAN. *Sustainable Development Policy Institute; JSTOR*. <https://doi.org/10.2307/resrep24349>.
- Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The impact of Covid-19 Movement Control Order on SMEs' businesses and survival strategies. *GeografiaMalaysian Journal of Society and Space*, 16(2), 2. Retrieved from <http://ejournals.ukm.my/gmjss/article/view/40125>.