

# Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital

Raniasari Bimanti Esthi

Program Studi Manajemen, Universitas Pelita Bangsa, Medan, Indonesia

Email: raniasari@pelitabangsa.ac.id

**Abstrak**—Dunia kini tengah disibukkan oleh pandemi Covid-19 yang sampai saat ini belum ditemukan vaksinnnya, Indonesia termasuk di dalamnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa yang dilakukan oleh pemimpin di masa pandemi Covid-19 dan new normal. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan melakukan observasi, wawancara, dan kajian literasi. Hasil dari penelitian ini adalah para pemimpin dalam menghadapi pandemi Covid-19 dan new normal, melakukan 3 hal, yaitu remote working, employee productivity, dan upskilling for digital.

**Kata Kunci:** Sumber Daya Manusia, Remote Working, Employee Productivity, Upskilling For Digital

**Abstract**—The world is now busy with the Covid-19 pandemic, which has not yet been found in the vaccine, including Indonesia. The purpose of this research is to study the strategies carried out by leaders in the Covid-19 pandemic and new normal. This type of research is a qualitative study by conducting observations, interviews, and literacy studies. The results of this study are leaders in implementing the Covid-19 pandemic and new normal, doing 3 things, namely remote working, employee productivity, and upskills for digital.

**Keywords:** Human Resources Development, Remote Working, Employee Productivity, Upskilling For Digital

## 1. PENDAHULUAN

Dunia kini tengah disibukkan oleh pandemi Covid-19 yang sampai saat ini belum ditemukan vaksinnnya, Indonesia termasuk di dalamnya. Pandemi Covid-19 mengakibatkan perekonomian menjadi menurun secara drastis.

Saat ini ada banyak pemimpin perusahaan yang memutar otak mereka bagaimana caranya agar perusahaan dapat bertahan di tengah pandemi Covid-19, mulai dari sisi pendapatan perusahaan sampai kepada sisi kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Ada banyak tantangan yang harus dihadapi para pemimpin. Tantangan pertama, yaitu bagaimana cara pemimpin mengeksekusi strategi dan kebijakan *Work from Home* (WFH)? Meskipun pandemi Covid-19 membuat semua bisnis di berbagai industri merosot dengan tajam, tetapi tetap saja manajemen perlu membuat perencanaan/*planning*.

Tantangan kedua adalah bagaimana caranya agar para pemimpin SDM berhasil dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) saat *Work from Home*? Tidak ada seorangpun karyawan, baik yang junior maupun yang senior, yang tidak dapat dikelola dengan baik. Meskipun WFH, para karyawan harus tetap dapat dihandle agar tidak *lost*. Semua karyawan diminta untuk mempelajari cara menggunakan media digital, agar dapat menjalin komunikasi dengan baik antara karyawan dengan perusahaan.

Ketiga, bagaimana mengutamakan program penting yang dimiliki, yang mengandalkan kolaborasi tatap muka. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif, salah satunya dengan menggunakan *video call* namun tidak cukup efektif. Contoh seorang *sales* mengajak *meeting* calon pelanggan barunya, akan tetapi cara ini kurang efektif dilakukan jika hanya *meeting* tanpa tatap muka, karena *sales* biasanya perlu menyentuh hati para pelanggannya, atau metode *sales* yang dikenal dengan istilah “cari tombolnya.” Artinya *sales* perlu menceritakan apa minat dari calon pelanggan barunya. Ada orang yg hanya senang membicarakan pekerjaan, tetapi ada juga orang yang ingin berteman dahulu, hal inilah yang sulit dilakukan jika hanya dengan *video call*. Contoh kedua mengenai *training*/pelatihan. Beberapa pelatihan dapat dilakukan tanpa tatap muka, namun ada beberapa pelatihan yang sulit dilakukan tanpa tatap muka, contoh pelatihan bagian QC saat penentuan barang produksi Good/Not Good (NG), karena peserta pelatihan memerlukan latihan dalam bentuk fisik saat penentuan barang produksi Good/NG.

Tantangan keempat, bagaimana pemimpin mengelola ketakutan dan kecemasan para *stakeholders* (baik dari sisi karyawan, manajemen, pelanggan, dll). Perusahaan perlu membuat kebijakan baru untuk karyawan saat bekerja di kantor, misal seluruh karyawan wajib menggunakan masker, kemudian perusahaan juga menyediakan sabun pencuci tangan di beberapa titik di area kerja, dan sebagainya. Selain itu, perusahaan juga perlu membuat kebijakan untuk pelanggan mereka. Misal saat proses pengiriman barang, agar pelanggan tidak terkena Covid-19, maka karyawan gudang dan supir pengantar barang *supplier* wajib mengenakan masker dan sarung tangan. Beritahu tata cara mulai dari pengambilan barang di gudang, pemindahan barang dari gudang ke truk, sampai proses pengiriman barang. Hal ini perlu dilakukan agar semua *stakeholders* merasa aman.

Kelima, belajar dan menyesuaikan. Ketika perusahaan *share* kebijakan yang baru kepada karyawan dan *stakeholders* lainnya, maka para *stakeholders* dapat belajar dan menyesuaikan dengan dirinya sendiri. Misal kebijakan untuk karyawan saat bekerja di kantor, semua karyawan diwajibkan menggunakan masker, namun

mungkin ada beberapa karyawan yang berpikir perlu menambahkan *face shield* agar merasa semakin aman. Inilah yang disebut dengan belajar kebijakan yang baru, dan menyesuainya dengan diri sendiri.

Terakhir, jika sudah 100% WFH dan *new normal*, pemimpin harus memastikan apakah SDM terlibat dan produktif? Ketika karyawan banyak bekerja di rumah, maka perusahaan bisa melihat keterlibatan karyawan yang sedikit, itu sebabnya perusahaan perlu berpikir bagaimana caranya agar karyawan tetap *engage*/terlibat dan bagaimana caranya agar karyawan tetap merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya meskipun tidak diawasi saat bekerja. Kemudian bagaimana caranya agar karyawan dapat bekerja secara produktif?

Sebelum terjadinya pandemi Covid-19, ada yang namanya *old working habit*/kebiasaan kerja lama, dimana kita dapat berinteraksi dengan orang lain tanpa adanya batasan, menyentuh barang-barang di sekitar kita sesuka hati, sangat jarang memakai masker, tidak terlalu detail dalam memperhatikan kebersihan diri dan lingkungan, dan lain-lain. Namun sejak terjadinya pandemi Covid-19, seluruh karyawan perlu meningkatkan kemampuannya dalam menggunakan digital, sehingga akan terbentuk yang namanya *new habit working performance*/kebiasaan kerja baru atau saya sebut dengan *remote working*/kerja jarak jauh. Dengan begitu akan menghasilkan produktivitas baru dengan peningkatan dalam penggunaan digital.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah apa strategi pemimpin dalam menghadapi pandemi Covid-19 dan *new normal*? Sedangkan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi pemimpin dalam menghadapi pandemi Covid-19 dan *new normal*.

## 2. METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data diambil dengan cara observasi dan wawancara ke beberapa pemimpin SDM dan juga karyawan, serta mengkaji beberapa literatur. Menurut Basrowi dan Suwandi (2008), wawancara adalah pemberian pertanyaan kepada narasumber, kemudian narasumber menjawab pertanyaan tersebut. Norman, K dan Denzin (2009) menyatakan bahwa observasi dilakukan dengan cara mencatat segala gejala yang terlihat dengan bantuan instrumen yang telah ditentukan sebelumnya untuk tujuan ilmiah dan juga tujuan lainnya. Hasil observasi dan wawancara kemudian diolah menjadi penelitian ini

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari webinar pengabdian masyarakat ini adalah pemimpin melakukan tiga hal, yaitu menjalankan *remote working*, mengelola produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam penggunaan digital.

### a. Menjalankan *remote working*

*Remote working* atau kerja jarak jauh adalah seseorang yang bekerja luar kantor dengan menggunakan *virtual digital* sebagai alat komunikasi (Huhtanen, 1997). Ada tiga faktor sukses dalam menjalankan *remote working*, yaitu:

1. Menyampaikan ekspektasi dengan jelas, dengan cara membagikan secara terbuka dan sering menyampaikan dampak nyata krisis dalam bisnis, menormalisasi apa yang diekspektasikan, dan mendorong manajer untuk menyampaikan ekspektasi dengan jelas.
2. Memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menjadi produktif. Berikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya meskipun perusahaan tidak dapat melihat. *Direct supervisor* fokus kepada hasil.
3. Mendukung pemberdayaan teknologi, yaitu dengan mengaktifkan dukungan interaksi di antara karyawan (melalui WhatsApp/WA, Google Meet, Zoom, dan lain-lain), serta memastikan karyawan sadar terhadap kebijakan keamanan *cyber* yang diberikan.

### b. Mengelola produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan merupakan capaian karyawan yang diukur dengan membandingkan antara jumlah barang yang dihasilkan dan kualitas hasil kerja. Menurut Nasution (2001), produktivitas kerja adalah barang/jasa yang dihasilkan dengan menghubungkan antara output dengan input. Perusahaan memperhatikan beberapa hal dalam mengelola produktivitas karyawan, antara lain:

1. Alat kerja: lengkapi tim dengan alat kerja yang tepat untuk memudahkan dalam bekerja.  
*Meeting*. Alat kerja yang lama, saat meeting biasanya dilakukan secara tata muka tanpa memperhatikan *social distancing*. Sekarang di masa pandemi Covid-19, maka dibuat kebijakan baru yaitu *meeting* dengan memperhatikan *social distancing* dengan jarak antar individu 1-2 m, kemudian bisa juga dilakukan *meeting* dengan menggunakan media digital.  
Media komunikasi. Sebelumnya terbiasa dengan email, WA dan WeChat serta beberapa media sosial lainnya. Dahulu, hanya mengandalkan *chat* dan email hanya utk mengatur *schedule meeting*. Namun saat pandemi Covid-19, harus menggunakan beberapa aplikasi seperti Zoom, Google Meet, Jitsi, dan lain-lain yang dapat *meeting* dengan fitur *video call*.  
Seminar/*training*. Biasanya perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengikuti pelatihan minimal sekali dalam setahun. Pelatihan dapat diikuti baik dari internal maupun eksternal. Sebelum pandemi,

pelatihan dapat diikuti secara tatap muka, namun di masa pandemi, pelatihan dapat diikuti melalui virtual seperti webinar.

Contoh alat kerja profesi fotografer. Metode lama sebelum pandemi, seluruh *stakeholders* yang terlibat baik fotografer, model, dan lainnya bebas lalu lalang tanpa memperhatikan *social distancing* dan tanpa menggunakan masker. Saat pandemi, muncullah metode baru yaitu dengan metode *virtual photo shoot*.

2. Pengecekan teratur: jadwalkan pengecekan secara teratur dengan anggota tim.  
Perusahaan perlu melakukan pengecekan hasil kerja karyawan. Metode yang lama sebelum terjadinya Covid-19, *meeting* tatap muka seminggu sekali, dengan tidak memperhatikan *social distancing*. Namun saat pandemi berlangsung, semua karyawan bekerja di rumah, maka perusahaan tetap harus melakukan pengecekan secara rutin. Pengecekan ini dapat dilakukan dengan cara pengiriman berkas melalui email, kemudian dibahas di dalam *virtual meeting* dengan fitur *video call*.
  3. Ruang kerja khusus: himbau anggota tim untuk menetapkan ruang kerja khusus di rumah.  
Saat pandemi Covid-19, karyawan bekerja di rumah. Perusahaan dapat meminta kepada karyawan untuk menetapkan *spot*/titik/ruang khusus di rumah. Hal ini perlu dilakukan agar berkas penting mengenai perusahaan yang dibawa karyawan ke rumah tidak tercecer kemudian hilang.
  4. Ekspektasi kinerja: tetapkan ulang ekspektasi kinerja, kirkman kesepakatan dan jadwal kerja.  
Perusahaan mengalami kesulitan dalam penurunan jumlah penjualan, karena pandemi Covid-19. Itu sebabnya, perusahaan harus menurunkan target kerja di setiap divisi agar karyawan tidak stres karena targetnya tidak tercapai setiap bulannya. Setelah target kerja baru atau ekspektasi kinerja selesai ditetapkan, perusahaan mengirimkan kesepakatan kerja dan jadwal kerja yang kepada masing-masing karyawan, agar karyawan mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya yang baru.
  5. Dukungan emosi: tawarkan dukungan & dorongan emosional.  
Sebelum pandemi Covid-19, dukungan dan dorongan emosional dilakukan dengan cara meminum kopi bersama, karaoke bersama, dan lain-lain. Namun karena karyawan diharuskan melakukan *social distancing* selama masa pandemi, maka dukungan dan dorongan emosional dapat dilakukan secara virtual, misal karyawan dalam satu tim janjian untuk membuat kopi dagolna di rumah masing-masing, kemudian diminum bersama-sama secara virtual, atau karyawan dapat melakukan aktivitas lainnya dalam rangka meningkatkan semangat kerja tim.
- c. *Upskilling for Digital*  
*Upskilling for digital* bukan hanya masalah mengajarkan seseorang bagaimana cara menggunakan perangkat baru. Perangkat itu mungkin akan menjadi barang usang tahun depan. Hal yang paling penting adalah pengalaman peningkatan melibatkan bagaimana berpikir, bertindak, dan berkembang di dunia digital yang berkelanjutan dari waktu ke waktu (Moritz, 2019). Ada dua hal yang dapat dilakukan untuk *upskilling for digital*, yaitu:
1. Melakukan inovasi berkelanjutan dan pertumbuhan budaya, dengan cara memicu rasa ingin tahu dan minat karyawan untuk terus belajar agar tetap kompetitif di pasar.
  2. Meningkatkan *training/learning tools*, dengan cara meningkatkan konsumsi konten dari *learning tools* untuk mendorong peningkatan nyata menuju tenaga kerja yang terampil.

## 4. KESIMPULAN

Para pemimpin telah melakukan strategi SDM di masa pandemi dan new normal, dengan tiga cara, yaitu menjalankan remote working, mengelola produktivitas karyawan, dan upskilling for digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basrowi & Suwandi. (2008). Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rineka Cipta.
- Huhtanen P. (1997). The health and safety issues for teleworkers in the European Union. Consolidated report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Working Paper No: WP / 97/29 / EN.
- Nasution, MN. (2001). Manajemen Mutu Terpadu. Jakarta: Gahalia Indonesia.
- Norman, K & Denzin. (2019). Handbook of Qualitative research. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moritz, B. (2019). Preparing everyone, everywhere, for the digital world. PWC.  
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/everyone-digital-world.html>