

Strategi Adaptasi Organisasi dalam Menghadapi Tantangan Pandemi Covid-19 terhadap Praktik Sumber Daya Manusia: Analisis dari Konteks Global

Rahmawati^{1*}, Martinus Tukiran²

¹Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia

²Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

*Corresponding Author: rhmarisma10@gmail.com

Abstract - This article discusses organizational adaptation strategies in facing the challenges of the COVID-19 pandemic on human resource practices. Against the backdrop of ongoing digital transformation in the workplace, this research aims to identify the strategies needed by organizations and human resource managers to overcome the impact of the COVID-19 pandemic. The research method used is a systematic literature review approach, involving identification, evaluation and synthesis of existing research studies. The results of the discussion show that the COVID-19 pandemic has encouraged organizations to adopt virtual human resource development strategies, reskilling and upskilling, as well as anticipating digital transformation in the workplace. In conclusion, strategic adaptation, attention to employee welfare, and accelerated technology adoption are the keys to facing the challenges the COVID-19 pandemic poses to human resource practices.

Keywords: Organizational Adaptation, Covid 19 Pandemic, Human Resources, Global Context

I. INTRODUCTION

Pandemi COVID-19 telah menyebabkan perubahan mendalam dalam praktik bisnis di seluruh dunia, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Pandemi ini memaksa organisasi untuk menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam menjaga kelangsungan operasional mereka. Sementara itu, karyawan juga dihadapkan pada situasi yang tidak pasti dan sering kali menimbulkan kekhawatiran akan keamanan pekerjaan dan kesehatan mereka [1]. Tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan manajer SDM tidak hanya terbatas pada menjaga kontinuitas operasional, tetapi juga dalam memastikan kesejahteraan karyawan dan produktivitas tetap terjaga di tengah situasi yang tidak pasti. Organisasi harus merespons dengan cepat terhadap perubahan situasi dan menyesuaikan praktik SDM mereka sesuai kebutuhan [2]. Hal ini memerlukan strategi yang inovatif dan adaptif untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan bisnis dan kesejahteraan karyawan [3]. Dalam menghadapi dampak pandemi, manajer SDM harus memprioritaskan kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari strategi bisnis mereka. Ini termasuk tidak hanya memastikan keamanan fisik di tempat kerja, tetapi juga memperhatikan kesehatan mental dan emosional karyawan [4]. Manajer juga perlu mengembangkan program-program dukungan dan pengembangan untuk membantu karyawan mengatasi stres dan tekanan yang mungkin timbul akibat situasi pandemi [5]. Dengan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan terhadap manajemen SDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif di tengah ketidakpastian pandemi. Ini tidak hanya akan mendukung kesejahteraan karyawan, tetapi juga membantu organisasi untuk tetap beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi tantangan masa depan [4].

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalisator bagi transformasi mendalam dalam praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi. Salah satu dampak utama yang terjadi adalah peningkatan stres dan tekanan pada karyawan sebagai akibat dari ketidakpastian yang meluas dan perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja. Studi menunjukkan bahwa karyawan mengalami tekanan yang lebih besar akibat perasaan tidak aman terkait pekerjaan, ancaman terhadap kesehatan mereka, dan kekhawatiran tentang keberlanjutan ekonomi selama pandemi [6]. Penurunan produktivitas juga menjadi perhatian serius bagi organisasi selama pandemi, karena karyawan mungkin mengalami gangguan dalam rutinitas kerja mereka akibat

beban tambahan yang ditimbulkan oleh pandemi, seperti bekerja dari rumah, kesulitan menyelaraskan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga, dan ketidakpastian finansial [1]. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengadaptasi strategi SDM yang responsif dan inovatif guna mengatasi tantangan ini. Adaptasi ini mencakup kebijakan dan praktik yang mendukung kesejahteraan karyawan, meningkatkan fleksibilitas kerja, serta memperkenalkan inisiatif pengembangan keterampilan dan dukungan mental [7]

Penelitian ini bertujuan untuk mendalami dan menganalisis berbagai strategi yang dapat digunakan oleh organisasi, terutama manajer sumber daya manusia (SDM), dalam mengantisipasi dan mengatasi dampak pandemi COVID-19 terhadap praktik SDM. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk menyoroti upaya-upaya yang dapat dilakukan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menjaga produktivitas di berbagai konteks global yang terkena dampak pandemi.[8].

Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini akan menyelidiki praktik-praktik terbaik yang telah diterapkan oleh berbagai organisasi di seluruh dunia selama pandemi COVID-19. Analisis mendalam akan dilakukan untuk memahami strategi-strategi spesifik yang berhasil mengatasi tantangan yang dihadapi oleh manajer SDM dalam situasi yang tidak pasti ini. [9].

Selain itu, penelitian ini akan mempertimbangkan perbedaan konteks global dalam menghadapi pandemi, termasuk variabilitas dalam infrastruktur, regulasi, dan budaya organisasi. Analisis yang holistik akan membantu dalam mengidentifikasi strategi yang paling efektif dan dapat disesuaikan dengan kondisi unik dari masing-masing konteks. [10]. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi SDM dan pengambil keputusan organisasi dalam menghadapi tantangan yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19, serta memberikan landasan bagi penelitian lebih lanjut dalam bidang ini.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi penting dalam pemahaman baru tentang strategi-strategi inovatif dan adaptif yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk mengatasi tantangan yang muncul akibat pandemi COVID-19, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan fokus pada kebutuhan akan solusi yang efektif dalam situasi yang penuh ketidakpastian, penelitian ini memperkenalkan pendekatan sistematis dan analitis untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang dapat diimplementasikan oleh organisasi. Melalui analisis yang mendalam, artikel ini bertujuan untuk menggali wawasan baru tentang bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan yang dihadapi, mempertahankan keseimbangan antara keberlanjutan operasional dan kepentingan karyawan.

Dari uraian di atas maka pertanyaan penelitian utama yang akan dijawab dalam artikel ini adalah mengenai strategi-strategi yang dapat diimplementasikan oleh organisasi, terutama oleh manajer sumber daya manusia (SDM), untuk mengatasi serta mengantisipasi dampak yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 terhadap praktik SDM. Fokus utama dari penelitian ini adalah bagaimana strategi-strategi ini dapat membantu dalam mengelola peningkatan stres dan tekanan yang dialami oleh karyawan serta mengatasi penurunan produktivitas yang terjadi di berbagai konteks global terutama di negara Amerika, India dan Ghana.

II. METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan sistematis tinjauan literatur untuk mengidentifikasi strategi adaptasi yang dibutuhkan oleh organisasi dan manajer sumber daya manusia untuk mengatasi dampak pandemi COVID-19 terhadap praktik sumber daya manusia di berbagai konteks global, termasuk peningkatan stres dan tekanan pada karyawan serta penurunan produktivitas.. Tinjauan literatur sistematis melibatkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis studi penelitian yang ada untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang topik tertentu [11]. Pendekatan ini memastikan ketelitian dan transparansi dalam proses tinjauan dengan mengikuti kriteria pencarian dan prosedur analisis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Instrumen penelitian utama untuk studi ini adalah protokol pencarian yang telah ditentukan berdasarkan tujuan penelitian dan kriteria inklusi. Protokol pencarian ini mencakup kata kunci, string pencarian, dan kriteria untuk memilih artikel yang relevan. Selain itu, formulir ekstraksi data digunakan untuk mengumpulkan informasi yang relevan secara sistematis dari artikel-artikel yang dipilih, termasuk karakteristik studi, temuan utama, dan detail metodologis.

Proses pencarian dimulai dengan identifikasi basis data akademis yang relevan yang terkenal karena cakupan literatur ilmiah yang luas di berbagai disiplin, menggunakan *Science Direct*. Setelah identifikasi basis data, kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, seperti "Pengembangan Sumber Daya Manusia" "di masa pandemi COVID 19," dan "di beberapa negara" dipilih dengan cermat sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah kata kunci dipilih, artikel-artikel disaring secara cermat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya,

yang mencakup faktor seperti tanggal publikasi, relevansi dengan topik penelitian, dan metodologi studi. Artikel-artikel yang dipilih kemudian dinilai untuk mengevaluasi kesesuaian mereka dengan mempertimbangkan baik kualitas metodologi penelitian maupun kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Akhirnya, seleksi final dilakukan untuk memilih tiga artikel teratas yang dianggap berkualitas tinggi dan menawarkan wawasan yang signifikan tentang Strategi Adaptasi Organisasi dalam Menghadapi Tantangan Pandemi COVID-19 terhadap Praktik Sumber Daya Manusia. Ketiga artikel tersebut adalah:

1. Saxena, M., Bagga, T., & Gupta, S. (2021, January). Hr during covid-19 era: Study on recent HR transformations through technological tools and trends. In *2021 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)* (pp. 110-113). IEEE. [12]
2. Delali Adonu, Yaa Amankwaa Opuni, Cedric Bobson Dorkenoo. Implications of COVID-19 on Human Resource Practices: A Case of the Ghanaian Formal Sector. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, No. 4, 2020, pp. 209-214. doi: 10.11648/j.jhrm.201200804.11. [13]
3. Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5-25. [14]

Artikel-artikel yang dipilih dianalisis menggunakan analisis tematik, yaitu metode kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema dalam data [15] Analisis ini melibatkan pengkodean kutipan relevan dari artikel-artikel, mengategorikan kode-kode ke dalam tema, dan menyintesis tema-tema untuk menarik kesimpulan yang bermakna tentang strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia.

III. RESULT AND DISCUSSION

A. Result

Berdasarkan pertanyaan penelitian, ditemukan beberapa strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia yang terjadi di tiga negara yaitu negara India, Amerika dan Cina. Temuan tersebut ditunjukkan pada tabel 1:

Artikel	Temuan terkait dengan strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia	Sintesis
Saxena, M., Bagga, T., & Gupta, S. (2021, January). Hr during covid-19 era: Study on recent HR transformations through technological tools and trends. In <i>2021 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)</i> (pp. 110-113). IEEE.	Hasil pembahasan dari artikel ini menunjukkan bahwa HR telah mengadopsi berbagai teknologi terbaru seperti AI, Machine Learning, Analytics, Cloud-Based platform, Gamification, dan IoT untuk mengatasi tantangan yang muncul selama pandemi Covid-19. Integrasi teknologi HR memungkinkan HR untuk menjadi mitra strategis yang lebih efektif dalam organisasi, membantu dalam pengambilan keputusan berbasis fakta, dan meningkatkan kinerja karyawan serta kesejahteraan mental dan fisik. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya adaptasi cepat terhadap teknologi baru, namun juga menekankan perlunya pemahaman yang mendalam dalam penggunaan alat-alat teknologi tersebut.	Dalam artikel ini, temuan menunjukkan bahwa HR telah mengadopsi berbagai teknologi terbaru seperti AI, Machine Learning, Analytics, Cloud-Based platform, Gamification, dan IoT selama pandemi Covid-19. Integrasi teknologi ini memungkinkan HR untuk menjadi mitra strategis yang efektif dalam organisasi, membantu dalam pengambilan keputusan berbasis fakta, dan meningkatkan kinerja karyawan serta kesejahteraan mental dan fisik. Meskipun adaptasi cepat terhadap teknologi baru penting, pemahaman mendalam dalam penggunaan alat-alat teknologi tersebut juga ditekankan.

Artikel	Temuan terkait dengan strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia	Sintesis
<p>Delali Adonu, Yaa Amankwaa Opuni, Cedric Bobson Dorkenoo. Implications of COVID-19 on Human Resource Practices: A Case of the Ghanaian Formal Sector. <i>Journal of Human Resource Management</i>. Vol. 8, No. 4, 2020, pp. 209-214. doi: 10.11648/j.jhrm.201200804.11.</p>	<p>Dari hasil pembahasan artikel ini, beberapa temuan penting yang dapat disimpulkan adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemi COVID-19 telah menyebabkan dampak signifikan pada praktik sumber daya manusia di sektor formal Ghana. Hal ini termasuk penurunan produktivitas karyawan, penurunan pendapatan pemerintah dan swasta, serta peningkatan stres dan tekanan pada karyawan 3, 2. 2. Salah satu pendekatan alternatif untuk mengurangi dampak pandemi COVID-19 adalah perpindahan dari spesialisasi pekerjaan ke pekerjaan yang lebih umum. Dengan demikian, karyawan dilindungi dari guncangan tinggi yang mungkin timbul akibat kehilangan pekerjaan, karena mereka memiliki opsi untuk mencari sumber pekerjaan alternatif jika keterampilan mereka lebih umum daripada spesifik 4. 3. Manajer sumber daya manusia perlu menerapkan kegiatan yang berorientasi pada pembelajaran yang sesuai dengan lingkungan kerja atau tugas tertentu dan cocok untuk lingkungan kerja generalis. Pelatihan lintas, berbagi pekerjaan, konsultasi, pelatihan, dan fasilitasi budaya yang mendorong lingkungan belajar yang fleksibel juga diperlukan 4. 4. Kesejahteraan karyawan menjadi kunci dalam menghadapi krisis COVID-19. Lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat memediasi hubungan antara kondisi kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa stres, kelelahan, dan kurang terhubung secara sosial dapat mengalami penurunan kinerja dan masalah kesehatan mental 2. 5. Keterlibatan karyawan dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, terutama dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19. Memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan 5. 	<p>Sintesis dari temuan hasil pembahasan artikel ini adalah sebagai berikut:</p> <p>Pandemi COVID-19 telah mengakibatkan dampak signifikan pada praktik sumber daya manusia di sektor formal Ghana, termasuk penurunan produktivitas karyawan, penurunan pendapatan pemerintah dan swasta, serta peningkatan stres dan tekanan pada karyawan. Untuk mengatasi dampak ini, organisasi perlu mempertimbangkan perpindahan dari spesialisasi pekerjaan ke pekerjaan yang lebih umum sebagai strategi alternatif. Manajer sumber daya manusia perlu menerapkan kegiatan yang berorientasi pada pembelajaran dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dan keterlibatan mereka menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan mengatasi tantangan yang dihadapi selama krisis COVID-19.</p> <p>Dengan demikian, adaptasi, inovasi, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting dalam menjawab tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia selama pandemi COVID-19.</p>
<p>Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. <i>Advances in Developing Human Resources</i>, 23(1), 5-25.</p>	<p>Dari hasil pembahasan artikel ini, beberapa temuan yang dapat diidentifikasi termasuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepatan adopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual selama pandemi Covid-19. 2. Tren utama dalam reskilling dan upskilling selama pandemi dan tahap awal revolusi industri keempat. 3. Strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan transformasi digital yang terus berlangsung di 	<p>Sintesis dari temuan hasil pembahasan artikel ini adalah bahwa pandemi Covid-19 telah mempercepat adopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual, memunculkan tren penting dalam reskilling dan upskilling, serta mendorong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi dengan transformasi digital yang terus</p>

Artikel	Temuan terkait dengan strategi adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia	Sintesis
	tempat kerja.	berlangsung di tempat kerja.

B. Discussion

Dari temuan-temuan yang didapat dari hasil dan pembahasan masing-masing artikel maka terdapat beberapa persamaan dalam hal strategi dan adaptasi organisasi dalam menghadapi tantangan pandemi covid-19 terhadap praktik sumber daya manusia. Persamaan tersebut antara lain:

1. **Adaptasi Strategi:** Ketiga artikel menyoroti perlunya organisasi dan manajer sumber daya manusia untuk mengadaptasi strategi mereka dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19. Hal ini mencakup percepatan adopsi teknologi, perubahan dalam praktik pengembangan sumber daya manusia, dan penekanan pada kesejahteraan karyawan. Berikut adalah adaptasi strategi yang dilakukan masing-masing negara:
 - a. **India:** Artikel tentang HRD di India menyoroti adaptasi strategi HR dalam menghadapi pandemi COVID-19 dengan mengadopsi teknologi terbaru seperti AI, *Machine Learning*, dan IoT. Integrasi teknologi ini memungkinkan HR menjadi mitra strategis yang lebih efektif dalam organisasi.
 - b. **Amerika:** Artikel tentang HRD di Amerika juga menunjukkan adaptasi strategi HR dengan percepatan adopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual. Hal ini menunjukkan perubahan dalam cara organisasi memperluas dan mengelola sumber daya manusia di tengah pandemi.
 - c. **Ghana:** Penelitian tentang HRD di Ghana menyoroti adaptasi strategi HR melalui perpindahan dari spesialisasi pekerjaan ke pekerjaan yang lebih umum sebagai pendekatan alternatif untuk mengurangi dampak pandemi. Hal ini menunjukkan perubahan dalam pola pekerjaan dan pendekatan terhadap penempatan karyawan dalam lingkungan kerja.

2. **Kesejahteraan Karyawan:** Artikel-artikel tersebut juga menekankan pentingnya memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai kunci untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Hal ini termasuk upaya untuk mengurangi stres dan tekanan pada karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Berikut adalah upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di masing-masing negara:
 - a. **India:** menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari adaptasi strategi HR. Integrasi teknologi baru juga diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik karyawan.
 - b. **Amerika:** Meskipun tidak secara eksplisit, Amerika menyoroti pentingnya kesejahteraan karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia virtual dan strategi adaptasi lainnya yang dapat membantu mengurangi stres dan tekanan pada karyawan.
 - c. **Ghana:** Penelitian tentang HRD di Ghana menyoroti peran kesejahteraan karyawan dalam menghadapi krisis COVID-19. Lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

3. **Integrasi teknologi:** ketiga artikel juga mencatat integrasi teknologi terbaru seperti AI, *Machine Learning*, dan IoT, dalam praktik sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi selama pandemi. Ini menunjukkan pentingnya adaptasi cepat terhadap perkembangan teknologi untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang berubah. Berikut adalah integrasi teknologi yang dilakukan di masing-masing negara:
 - a. **India:** Artikel tentang HRD di India menyoroti integrasi teknologi terbaru dalam fungsi HR sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi selama pandemi. Hal ini menunjukkan adaptasi cepat terhadap perkembangan teknologi untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang berubah.
 - b. **Amerika:** Artikel tentang HRD di Amerika juga menekankan percepatan adopsi teknologi, khususnya dalam strategi pengembangan sumber daya manusia virtual. Ini menunjukkan pergeseran menuju praktik sumber daya manusia yang lebih digital dan terkoneksi.
 - c. **Ghana:** Meskipun tidak secara eksplisit membahas integrasi teknologi, penelitian tentang HRD di Ghana menyoroti peran adaptasi terhadap perubahan dalam praktik sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19.

Dari beberapa persamaan tersebut menyiratkan bahwa strategi pengembangan SDM pada masa pandemi COVID-19 di Amerika, India, dan Ghana mungkin mengalami variasi yang signifikan berdasarkan perbedaan konteks sosial, ekonomi, dan budaya antara ketiga negara tersebut. Berikut adalah beberapa argumen yang dapat dikemukakan:

1. Perbedaan Infrastruktur dan Teknologi:

- a. Amerika mungkin memiliki infrastruktur teknologi yang lebih maju dan ketersediaan sumber daya yang lebih besar untuk mendukung adopsi strategi pengembangan SDM virtual. Hal ini dapat mencakup akses yang lebih luas terhadap internet dan teknologi terkait, yang memungkinkan organisasi untuk dengan cepat beralih ke pelatihan dan pengembangan online [16].
- b. Di India, walaupun terdapat pertumbuhan yang signifikan dalam sektor teknologi, masih ada tantangan dalam hal aksesibilitas dan ketersediaan teknologi di seluruh negara, terutama di daerah pedesaan. Ini dapat mempengaruhi implementasi strategi pengembangan SDM virtual di beberapa daerah [17].
- c. Di Ghana, keterbatasan infrastruktur teknologi dan aksesibilitas mungkin menjadi hambatan utama dalam mengadopsi strategi pengembangan SDM virtual. Organisasi mungkin perlu mengandalkan pendekatan yang lebih tradisional atau terbatas dalam hal teknologi untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan [18].

2. Perbedaan Kebijakan dan Regulasi:

- a. Amerika mungkin memiliki kerangka kerja kebijakan yang lebih fleksibel dan mendukung untuk mengadopsi strategi pengembangan SDM virtual, dengan regulasi yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan menyesuaikan diri dengan cepat dalam menghadapi perubahan situasi [2].
- b. Di India, peraturan yang kompleks dan birokrasi yang kuat mungkin memperlambat implementasi strategi pengembangan SDM virtual. Organisasi mungkin perlu berurusan dengan proses perizinan yang panjang atau batasan hukum yang menghambat adopsi teknologi baru [19].
- c. Di Ghana, kendala regulasi dan kebijakan yang kurang fleksibel mungkin menjadi hambatan dalam mengadopsi strategi pengembangan SDM virtual. Organisasi mungkin dihadapkan pada pembatasan hukum atau administratif yang mempersulit perubahan dan inovasi dalam praktik SDM [20].

3. Perbedaan Budaya Organisasi:

- a. Budaya organisasi yang sudah mapan dan resistensi terhadap perubahan mungkin menjadi faktor dalam mengadopsi strategi pengembangan SDM virtual. Di Amerika, organisasi yang lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan mungkin lebih cepat dalam mengambil langkah-langkah adaptasi [21].
- b. Di India dan Ghana, budaya organisasi yang lebih tradisional atau hierarkis mungkin menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, termasuk dalam hal pengembangan SDM virtual [19].

Melalui argumen-argumen ini, kita dapat melihat bahwa strategi pengembangan SDM pada masa pandemi COVID-19 di Amerika, India, dan Ghana dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang kompleks, termasuk infrastruktur dan teknologi, kebijakan dan regulasi, serta budaya organisasi. Dengan memahami perbedaan-perbedaan ini, organisasi dapat merancang strategi yang sesuai dengan konteks spesifik mereka untuk mengoptimalkan pengembangan SDM di tengah tantangan yang dihadapi oleh pandemi.

Selain itu ditemukan pula perbedaan-perbedaan dalam strategi pengembangan SDM pada masa pandemi COVID-19 di tiga negara ini. Adapun perbedaan tersebut adalah:

1. Artikel yang membahas HRD di Amerika menekankan percepatan adopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual, *reskilling*, dan *upskilling* karyawan, serta adaptasi dengan transformasi digital di tempat kerja.
2. Sementara itu, artikel tentang Ghana menyoroti dampak langsung pandemi terhadap praktik SDM, termasuk penurunan produktivitas, pendapatan, dan peningkatan stres karyawan. Strategi adaptasi yang disarankan meliputi perpindahan pekerjaan dan penekanan pada pelatihan lintas.
3. Artikel tentang India, di sisi lain, menyoroti penggunaan teknologi terbaru seperti AI dan *Machine Learning* sebagai cara untuk mengatasi tantangan pandemi. Integrasi teknologi HR dilihat sebagai solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesejahteraan mental serta fisik.

Perbedaan ini didukung dengan beberapa alasan yang mendasar dari temuan dalam ketiga artikel tersebut. Pertama, Amerika, dengan infrastruktur teknologi yang maju, lebih fokus pada percepatan adopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual dan adaptasi dengan transformasi digital di tempat kerja. Hal ini terlihat dari penekanan pada *reskilling* dan *upskilling* karyawan untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat. Dukungan untuk argumen ini dapat ditemukan dalam penelitian

oleh [22] yang mengamati bahwa Amerika telah mengadopsi strategi pengembangan sumber daya manusia virtual untuk mengatasi tantangan pandemi COVID-19.

Kedua, Ghana, dengan tantangan ekonomi yang lebih besar, menyoroiti dampak langsung pandemi terhadap praktik sumber daya manusia. Penurunan produktivitas, pendapatan, dan peningkatan stres karyawan menjadi sorotan utama. Ini memunculkan strategi adaptasi seperti perpindahan pekerjaan dan penekanan pada pelatihan lintas untuk mengatasi situasi yang sulit. Temuan ini dikuatkan oleh hasil penelitian [23], yang menyoroiti dampak langsung pandemi terhadap praktik SDM di Ghana.

Ketiga, India menonjolkan integrasi teknologi terbaru seperti AI dan Machine Learning sebagai solusi untuk mengatasi tantangan pandemi. Integrasi teknologi HR dilihat sebagai langkah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesejahteraan mereka. Hal ini sesuai dengan temuan dari penelitian [24], yang menyoroiti pentingnya integrasi teknologi terbaru dalam praktik sumber daya manusia di India.

Dengan demikian, perbedaan dalam strategi pengembangan SDM di Amerika, Ghana, dan India tercermin dari konteks sosial, ekonomi, dan teknologi yang berbeda di masing-masing negara. Meskipun demikian, kesamaan di antara ketiganya adalah penekanan pada adaptasi dan inovasi dalam praktik sumber daya manusia sebagai respons terhadap tantangan yang dihadapi oleh organisasi selama pandemi COVID-19.

IV. CONCLUSION

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia selama pandemi COVID-19 mencakup adaptasi strategi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan integrasi teknologi. Namun, implementasi strategi tersebut bervariasi tergantung pada konteks sosial, ekonomi, dan budaya di masing-masing negara. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami konteks spesifik mereka dan merancang strategi yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi. Selain itu, penelitian lebih lanjut dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia selama pandemi COVID-19.

REFERENCES

- [1] A. R. Yusefi, M. Sharifi, N. sadat Nasabi, E. R. Davarani, and P. Bastani, "Health human resources challenges during COVID-19 pandemic; evidence of a qualitative study in a developing country," *PLoS One*, vol. 17, no. 11, pp. 1–20, 2022, doi: 10.1371/journal.pone.0262887.
- [2] A. Savić and G. Dobrijević, "The impact of the COVID-19 pandemic on work organization," *Eur. J. Appl. Econ.*, vol. 19, no. 1, pp. 1–15, 2022, doi: 10.5937/ejae19-35904.
- [3] R. B. Esthi, "Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal Melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital," *JPM J. Pengabd. Masy.*, vol. 1, no. 1, p. Hal 22-24, 2020, [Online]. Available: <http://www.djournals.com/jpm/article/view/6>
- [4] M. Datun Soliha and H. Eka Atmaja, "Literature Review: Peran Penting Manajemen Sdm Di Dalam Organisasi Di Era Covid-19," *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 63–72, 2022, doi: 10.37600/ekbi.v5i1.447.
- [5] B. Nawfal, "Kesejahteraan Karyawan Dimasa Pandemic Covid-19 Di Wilayah Industry Cikarang," *J. Dr. Manaj.*, vol. 4, no. 1, p. 41, 2021, doi: 10.22441/jdm.v4i1.11781.
- [6] T. Anisa, "Stress Dan Coping Strategy Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada Perusahaan Bidang Pelayanan Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial," *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 10, no. 2, 2022.
- [7] Mckinsey, "The path to the next normal," *McKinsey Co.*, no. May, pp. 1–188, 2020, [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/leadership-mindsets/webinars/the-path-to-the-next-normal>
- [8] S. Budi Raharjo, U. Masahere, and W. Widodo, "Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur," *Entrep. Bisnis Manaj. Akunt.*, vol. 4, no. 1, pp. 143–156, 2023.
- [9] D. Ageng Prayogo, I. Yuwono, R. Cahyadi Saputra, N. Sikki, and V. Paramarta, "Strategi Menyikapi Tantangan Dan Peluang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi : Tinjauan Literatur," *J. Compr. Sci.*, vol. 2, no. 11, pp. 1879–1889, 2023, doi: 10.59188/jcs.v2i11.550.
- [10] D. Sudiantini, N. T. Rahmah, M. Fahriansyah, and M. Y. Alviansyah, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Menghadapi Pandemi Covid 19," *J. Ekon. Bisnis dan Manaj.*, vol. 2, no. 2, pp. 213–224, 2023, [Online]. Available: <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.835>
- [11] Siswanto, "Systematic Review Sebagai Metode Penelitian," *Bul. Penelit. Sist. Kesehat.* 13, no. i, pp. 326–333, 2010.

- [12] M. Saxena, T. Bagga, and S. Gupta, "HR During Covid-19 Era: Study On Recent HR Transformations Through Technological Tools And Trends," in *2021 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)*, IEEE, Jan. 2021, pp. 110–113. doi: 10.1109/Confluence51648.2021.9377167.
- [13] D. Adonu, Y. Amankwaa Opuni, and C. Bobson Dorkenoo, "Implications of COVID-19 on Human Resource Practices: A Case of the Ghanaian Formal Sector," *J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 8, no. 4, p. 209, 2020, doi: 10.11648/j.jhrm.201200804.11.
- [14] E. E. Bennett, "Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets," *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 11, no. 3, pp. 362–374, 2009, doi: 10.1177/1523422309339724.
- [15] H. Heriyanto, "Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif," *Anuva*, vol. 2, no. 3, p. 317, 2018, doi: 10.14710/anuva.2.3.317-324.
- [16] U. Rathnayake, "The Role of Human Resources Management During the COVID-19 Pandemic," *People Power*, vol. 10, no. 01, pp. 1–20, 2021, doi: 10.13140/RG.2.2.20855.34720.
- [17] S. Wamundila, D. Siakalima, J. Nkhowani, B. Musondela, and F. Simui, "Impact of COVID-19 on Human Resource Management Functions in Zambian Organisations," *Int. J. Res. Sci. Innov.*, vol. IX, no. II, pp. 7–17, 2022, [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/359056175_Impact_of_COVID-19_on_Human_Resource_Management_Functions_in_Zambian_Organisations/link/6225cdb29f7b324634158fb2/download
- [18] C. Weinert and T. Weitzel, "Teleworking in the Covid-19 Pandemic," 2023.
- [19] D. G. Collings, J. McMackin, A. J. Nyberg, and P. M. Wright, "Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities," *J. Manag. Stud.*, vol. 58, no. 5, pp. 1378–1382, 2021, doi: 10.1111/joms.12695.
- [20] A. Elsafty and M. Ragheb, "The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector - Egypt," *Bus. Manag. Stud.*, vol. 6, no. 2, p. 50, Jun. 2020, doi: 10.11114/bms.v6i2.4899.
- [21] A. Adeyi, F. F. Nchuchuwe, and A. Adeyi, "Human Resource Management during Covid-19 Pandemic: An Insight on the Challenges for Human Resource Practitioners Human Resource Management during Covid-19 Pandemic: An Insight on the Challenges for Human Resource Practitioners View project Human Resource," *IOSR J. Humanit. Soc. Sci. (IOSR-JHSS)*, vol. 26, no. February, p. 14, 2021, doi: 10.9790/0837-2602041421.
- [22] H. R. Syurya Handini, L. A. Saputri, and Y. Yuliva, "Application-Based Medical Eligibility Criteria Model of Contraception Use," *Glob. J. Health Sci.*, 2019, doi: 10.5539/gjhs.v12n1p158.
- [23] R. R. McWhorter, "Exploring the emergence of virtual human resource development," *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 12, no. 6, pp. 623–631, 2010, doi: 10.1177/1523422310395367.
- [24] K. Khandelwal and A. K. Upadhyay, "Virtual reality interventions in developing and managing human resources," *Hum. Resour. Dev. Int.*, vol. 24, no. 2, pp. 219–233, 2021, doi: 10.1080/13678868.2019.1569920.