



**PENGELOLAAN KRISIS DALAM MSDM : TANGGAPAN HUMAN  
RESOURCES TERHADAP TANTANGAN PASCA PANDEMI  
(STUDI KASUS DI BALAI DESA JOMBANG)**

**Masyhudi<sup>1</sup>, Nugroho Edie Santoso<sup>2</sup>, Hanif Hadinata Utama<sup>3</sup>**

Universtas PGRI Argopuro Jember<sup>1,2,3</sup>

masyhudimasyhudi887@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) oleh Human Resources (HR) dalam menghadapi tantangan pasca pandemi di Balai Desa Jombang, termasuk penerapan fleksibilitas kerja, peningkatan kesejahteraan karyawan, dan transformasi digital. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HR berperan strategis sebagai agen perubahan dengan menerapkan kebijakan kerja hybrid, memberikan dukungan psikososial melalui komunikasi internal dan konseling, serta menyelenggarakan pelatihan digital untuk meningkatkan kompetensi aparatur desa. Temuan juga menunjukkan bahwa kendala seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, resistensi terhadap perubahan, dan tekanan psikologis memengaruhi efektivitas pengelolaan SDM. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM pasca pandemi di Balai Desa Jombang memerlukan pendekatan yang holistik dan adaptif, mengintegrasikan fleksibilitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan transformasi digital untuk mendukung kinerja aparatur desa dan kualitas pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Pengelolaan SDM, Krisis, Pasca Pandemi, Human Resources, Pemerintahan Desa

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the human resource (HR) management strategies employed by the Jombang Village Hall in addressing post-pandemic challenges, including the implementation of flexible work practices, improving employee welfare, and digital transformation. The research method used was descriptive qualitative with a case study approach, using in-depth interviews, participant observation, and documentation analysis. The results indicate that HR plays a strategic role as an agent of change by implementing a hybrid work policy, providing psychosocial support through internal communication and counseling, and conducting digital training to improve the competency of village officials. The findings also indicate that obstacles such as limited technological infrastructure, resistance to change, and psychological stress impact the effectiveness of HR management. The conclusion of this study confirms that post-pandemic HR management at the Jombang Village Hall requires a holistic and adaptive approach, integrating flexible work practices, employee welfare, and digital transformation to support village official performance and the quality of public services.*

**Keywords:** HR Management, Crisis, Post-Pandemic, Human Resources, Village Government

**PENDAHULUAN**

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan besar dalam lanskap kerja secara global, termasuk di sektor publik maupun privat. Organisasi di berbagai bidang menghadapi tekanan untuk menyesuaikan strategi serta kebijakan sumber daya manusia (SDM) agar tetap mampu mempertahankan keberlangsungan operasional, sembari menjaga kesejahteraan karyawan yang terdampak. Perubahan ini tidak hanya bersifat sementara, melainkan menimbulkan konsekuensi jangka panjang yang menuntut adanya transformasi mendasar dalam praktik manajemen SDM. Pada level pemerintahan desa, dampak pandemi terasa lebih

kompleks dibandingkan sektor lainnya. Hal ini disebabkan oleh peran strategis desa sebagai garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik sekaligus menjadi representasi negara di tingkat akar rumput. Pemerintahan desa menghadapi berbagai tantangan, mulai dari perubahan pola kerja aparatur, peningkatan beban tugas administratif akibat regulasi baru, hingga keterbatasan dalam adopsi teknologi digital. Di sisi lain, masyarakat menuntut pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan responsif. Kondisi ini menempatkan pemerintah desa pada posisi yang dilematis, karena di satu sisi dituntut untuk berinovasi, sementara di sisi lain masih dibatasi oleh keterbatasan sumber daya.

Dalam situasi tersebut, keterlibatan aktif dari tim Human Resources (HR) menjadi sangat penting. HR tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai motor penggerak transformasi organisasi. Peran HR meliputi penyesuaian kebijakan kerja yang fleksibel, pemberian dukungan psikososial untuk mengatasi tekanan mental karyawan, hingga penyelenggaraan pelatihan digital guna meningkatkan kompetensi aparatur desa. Dengan demikian, HR di pemerintahan desa diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu contoh nyata institusi pemerintahan desa yang menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan SDM pasca pandemi adalah Balai Desa Jombang. Sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelayanan publik di tingkat desa, Balai Desa Jombang mengalami dinamika yang kompleks, baik dalam hal penyesuaian kebijakan kerja, penguatan kapasitas sumber daya manusia, maupun upaya menjaga kesejahteraan karyawan. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis strategi HR dalam menghadapi tantangan tersebut, dengan meninjau dinamika yang terjadi selama lima tahun terakhir. Analisis dilakukan tidak hanya untuk memetakan permasalahan, tetapi juga untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan dan strategi yang diterapkan dalam konteks pemerintahan desa. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik pengelolaan SDM pasca pandemi, serta menawarkan rekomendasi yang relevan bagi peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia dilingkungan pemerintahan desa, khususnya di Balai Desa Jombang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini kemudian dirumuskan ke dalam tiga pokok masalah utama. Pertama, bagaimana HR di Balai Desa Jombang merespons tantangan kerja fleksibel pasca pandemi, mengingat fleksibilitas kerja menjadi isu sentral yang tidak hanya memengaruhi produktivitas tetapi juga menuntut perubahan budaya kerja. Kedua, strategi apa yang diterapkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas, sebab kesejahteraan aparatur desa memiliki keterkaitan erat dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Ketiga, bagaimana pelatihan digital membantu mengatasi keterbatasan teknologi di lingkungan kerja pemerintahan desa, mengingat transformasi digital merupakan salah satu pilar penting dalam mendukung efektivitas administrasi dan pelayanan. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika pengelolaan SDM pasca pandemi di tingkat pemerintahan desa. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi HR di Balai Desa Jombang setelah pandemi, baik dari aspek struktural, teknis, maupun psikososial; (2) mengevaluasi efektivitas strategi MSDM yang diterapkan dalam mendukung kinerja organisasi, termasuk dalam hal adaptasi kebijakan kerja, pemberdayaan karyawan, dan inovasi pelayanan publik; serta (3) memberikan rekomendasi praktis yang dapat dijadikan acuan oleh Balai Desa Jombang maupun pemerintah desa lainnya dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM di era pasca pandemi.

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, peneliti mencatat berbagai kejadian penting yang merefleksikan dinamika pengelolaan SDM di Balai Desa Jombang. Pertama, terdapat penurunan produktivitas yang disebabkan oleh kesulitan karyawan dalam menyesuaikan diri

dengan kebijakan kerja fleksibel. Hal ini menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan sekaligus keterbatasan dalam sistem pendukung kerja. Kedua, muncul ketergantungan pada teknologi digital, yang di satu sisi membuka peluang efisiensi, namun di sisi lain terkendala oleh minimnya pelatihan teknis dan terbatasnya infrastruktur digital di lingkungan pemerintahan desa. Ketiga, aspek kesejahteraan karyawan mengalami tekanan, terutama dari segi psikologis, akibat meningkatnya beban kerja dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks setelah pandemi. Keempat, penerapan pola kerja hybrid menimbulkan tantangan baru dalam koordinasi, distribusi tugas, dan pengawasan kinerja, yang menuntut mekanisme komunikasi serta sistem kerja yang lebih terstruktur. Kelima, meningkatnya kebutuhan pelayanan publik dari masyarakat menuntut pemerintahan desa untuk merancang ulang prosedur pelayanan agar lebih cepat, transparan, dan efisien. Semua fenomena tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM pasca pandemi bukan sekadar persoalan teknis, tetapi menyangkut strategi adaptasi organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berusaha menjawab rumusan masalah yang diajukan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan strategi HR yang mampu mengintegrasikan fleksibilitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan pemanfaatan teknologi digital secara berkelanjutan. Hal ini menjadi penting karena keberhasilan pengelolaan SDM di pemerintahan desa, termasuk di Balai Desa Jombang, akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa.

Berbagai tantangan tersebut menuntut solusi strategis dari HR, diantaranya pengembangan kapasitas melalui pelatihan digital, penyesuaian kebijakan kerja yang adaptif, serta peningkatan komunikasi internal untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, HR di Balai Desa Jombang berperan penting dalam membangun sistem kerja yang mampu menjawab tuntutan masyarakat sekaligus menjaga kesejahteraan aparatur desa. Fenomena yang terjadi pasca pandemi menunjukkan adanya peningkatan keluhan karyawan terkait tekanan kerja, kesulitan adaptasi dengan kebijakan fleksibel, dan keterbatasan akses terhadap pelatihan serta pengembangan kompetensi. Menurut teori adaptasi organisasi oleh Kotter (1996), keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan besar sangat ditentukan oleh kemampuan untuk berinovasi serta mengelola resistensi terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Dewi (2021) yang mengungkapkan bahwa keterbatasan sumber daya dan minimnya pelatihan berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan sektor pemerintahan pasca pandemi.

Selain itu, penelitian Rahmawati (2022) menyoroti bahwa pemerintah desa sering kali mengalami kendala dalam implementasi kebijakan kerja fleksibel karena keterbatasan infrastruktur dan dukungan teknis. Sejalan dengan itu, studi Brown dan Lee (2022) menekankan pentingnya dukungan berupa pelatihan berkelanjutan dalam menunjang kebijakan kerja fleksibel yang sehat bagi kesejahteraan karyawan. Kondisi di Balai Desa Jombang yang memperlihatkan kebutuhan mendesak untuk memperkuat komunikasi internal dan memberikan pelatihan digital juga konsisten dengan temuan Chen (2023) mengenai pentingnya transformasi digital dalam sektor publik. Dengan demikian, fenomena ini memperlihatkan urgensi penerapan pendekatan inovatif dan berkelanjutan oleh HR untuk mendukung kinerja organisasi secara holistik. Penelitian ini juga diperkuat dengan sejumlah kajian terdahulu yang relevan dan memberikan dasar konseptual yang penting. Smith (2020) menekankan bahwa krisis global, seperti pandemi COVID-19, menuntut organisasi untuk melakukan perancangan ulang kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar lebih adaptif terhadap situasi yang tidak terduga. Temuan ini menjadi landasan awal bahwa fleksibilitas kebijakan merupakan faktor krusial dalam menjaga stabilitas organisasi. Selanjutnya, Dewi (2021) menyoroti bagaimana sektor publik, termasuk pemerintahan desa, perlu mengadopsi kebijakan kerja fleksibel sebagai respons terhadap perubahan lingkungan kerja pasca pandemi. Kajian ini relevan karena menunjukkan adanya kesenjangan antara

kebutuhan organisasi untuk tetap produktif dengan keterbatasan aparatur dalam beradaptasi dengan sistem kerja baru.

Sejalan dengan itu, Brown dan Lee (2022) mengaitkan kebijakan kerja fleksibel dengan peningkatan kesejahteraan karyawan dalam masa transisi menuju pola kerja hybrid. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi fleksibilitas kerja bukan hanya berdampak pada aspek teknis organisasi, tetapi juga pada kondisi psikologis dan kesejahteraan individu yang menjadi bagian penting dalam menjaga produktivitas jangka panjang. Sementara itu, Rahmawati (2022) secara khusus menekankan strategi HR di pemerintahan desa dalam menghadapi krisis, dengan menyoroti bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur menjadi tantangan utama yang harus diatasi melalui kebijakan inovatif serta pendekatan berbasis kebutuhan lokal. Selain itu, Chen (2023) menambahkan perspektif yang lebih modern dengan menekankan pentingnya transformasi digital dalam praktik HR di sektor publik. Penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan hanya sekadar kebutuhan teknis, melainkan strategi fundamental dalam mendukung adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, termasuk peningkatan kapasitas melalui pelatihan daring dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memperkuat koordinasi internal. Dengan mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu tersebut, kajian ini memperoleh dasar konseptual yang kuat untuk mengidentifikasi strategi efektif dalam pengelolaan SDM pasca pandemi di Balai Desa Jombang. Integrasi berbagai temuan penelitian sebelumnya memberikan gambaran bahwa fleksibilitas kebijakan, kesejahteraan karyawan, strategi adaptasi di pemerintahan desa, serta transformasi digital merupakan komponen utama yang harus diperhatikan dalam perumusan strategi HR.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2018), yang menekankan pentingnya eksplorasi mendalam terhadap suatu fenomena dalam konteks tertentu. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara detail dinamika pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pasca pandemi di Balai Desa Jombang. Responden dalam penelitian ini terdiri atas kepala desa, staf HR, dan karyawan Balai Desa Jombang. Pemilihan responden didasarkan pada pandangan Miles dan Huberman (2014), yang menyarankan bahwa penelitian kualitatif sebaiknya melibatkan individu yang memiliki pengalaman langsung dan relevansi tinggi dengan fokus penelitian. Adapun populasi penelitian adalah seluruh karyawan serta pihak yang terkait dengan pengelolaan manajemen SDM di Balai Desa Jombang. Dari populasi tersebut, sampel ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu seleksi responden berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap paling relevan dengan tujuan penelitian. Hal ini sejalan dengan Patton (2015), yang menekankan bahwa purposive sampling bertujuan memperoleh data yang paling informatif dan mendalam. Untuk memperoleh data, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama.

Pertama, wawancara mendalam dengan pendekatan semi-terstruktur, yang dilakukan terhadap kepala desa, staf HR, dan karyawan. Teknik ini dipilih untuk menggali pemahaman mereka terkait tantangan serta strategi MSDM pasca pandemi, sebagaimana ditegaskan oleh Rubin dan Rubin (2012) bahwa wawancara kualitatif perlu dirancang fleksibel agar dapat menangkap perspektif responden secara utuh. Kedua, observasi partisipatif, yang dilakukan dengan memantau implementasi kebijakan MSDM, termasuk pelaksanaan pelatihan dan aktivitas kerja sehari-hari. Pendekatan ini sejalan dengan Adler dan Adler (2012), yang menekankan pentingnya observasi untuk memahami dinamika organisasi secara kontekstual. Ketiga, dokumentasi, yaitu analisis terhadap dokumen internal, seperti kebijakan MSDM, laporan kinerja, dan catatan pelatihan, yang berfungsi sebagai data sekunder untuk memperkuat temuan lapangan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan

metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2016). Proses analisis dilakukan melalui tahapan pengkodean data, identifikasi tema-tema utama, serta evaluasi hubungan antar tema, sehingga dapat ditarik kesimpulan yang relevan dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, kombinasi teknik pengumpulan data dan analisis tematik ini diharapkan mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai strategi HR dalam menghadapi tantangan pengelolaan SDM pasca pandemi di Balai Desa Jombang.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Respons HR terhadap Kebijakan Kerja Fleksibel Pasca Pandemi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan kerja fleksibel di Balai Desa Jombang menghadapi sejumlah tantangan yang bersifat struktural, teknis, maupun psikologis. Perubahan mendadak dari sistem kerja konvensional menuju sistem kerja hybrid menimbulkan kesulitan adaptasi bagi sebagian karyawan. Hal ini tidak hanya terkait pada aspek operasional, tetapi juga menyangkut dimensi perilaku organisasi, seperti motivasi, komunikasi, dan koordinasi antarpegawai. Secara teknis, hambatan utama terletak pada ketidakpastian dalam pembagian tugas serta mekanisme koordinasi yang belum terstandarisasi. Menurut teori manajemen kinerja Armstrong (2014), pembagian peran yang jelas dan pengukuran hasil kerja yang terukur menjadi faktor kritis dalam menjaga efektivitas tim. Namun, pada praktiknya, lemahnya infrastruktur digital seperti keterbatasan perangkat kerja, jaringan internet, dan aplikasi manajemen kerja menjadi variabel penghambat. Faktor ini sejalan dengan temuan Dewi (2021) yang menekankan bahwa kebijakan kerja fleksibel di sektor publik seringkali gagal karena minimnya investasi pada sarana teknologi dan pelatihan berbasis digital. Dari perspektif perilaku organisasi, resistensi karyawan terhadap perubahan memperburuk penurunan produktivitas di fase awal penerapan kebijakan. Fenomena ini konsisten dengan teori adaptasi organisasi Kotter (1996) yang menjelaskan bahwa resistensi merupakan reaksi alamiah ketika individu menghadapi transformasi yang mengganggu zona nyaman. Lebih lanjut, Brown dan Lee (2022) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja membutuhkan dukungan organisasi berupa pelatihan berkelanjutan, pembekalan keterampilan digital, serta kebijakan komunikasi internal yang jelas agar tidak menimbulkan tekanan psikologis (work stress) maupun penurunan keterikatan karyawan (employee engagement). Dari sisi manajemen SDM, respons HR dalam menghadapi tantangan ini seharusnya diarahkan pada tiga strategi teknis:

- 1) Reinforcement sistem koordinasi, melalui SOP kerja hybrid yang rinci dan berbasis digital platform.
- 2) Capacity building, berupa pelatihan teknis digital, time management, dan work-life balance.
- 3) Manajemen perubahan (change management), dengan memperhatikan aspek psikologis karyawan melalui komunikasi persuasif, keterlibatan pegawai dalam proses perumusan kebijakan, serta pemberian insentif yang relevan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun kebijakan kerja fleksibel memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan kerja, tanpa dukungan sistemik berupa infrastruktur, pelatihan, dan pendekatan manajemen perubahan yang terencana, kebijakan tersebut berisiko menciptakan tantangan baru dalam pengelolaan SDM di Balai Desa Jombang.

### **Strategi Peningkatan Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas**

Kesejahteraan karyawan (employee well-being) di Balai Desa Jombang pasca pandemi menjadi isu strategis yang berimplikasi langsung terhadap tingkat produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan tekanan psikologis yang bersumber dari kompleksitas beban kerja administratif serta tingginya

tuntutan pelayanan masyarakat. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui perspektif Job Demand-Resources Model (JD-R), di mana ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) menyebabkan kelelahan (burnout) dan menurunkan kepuasan kerja. Karyawan di Balai Desa Jombang mengalami role overload dan role conflict, yakni peran ganda antara fungsi administratif dan fungsi pelayanan sosial. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi intrinsik serta menimbulkan ketidakpuasan kerja. Penelitian Rahmawati (2022) mendukung temuan ini, dengan menyoroti rendahnya kesejahteraan aparatur desa akibat terbatasnya dukungan psikososial dan infrastruktur kerja. Hal ini menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh aspek finansial (extrinsic rewards), tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial (intrinsic rewards), seperti rasa dihargai, dukungan emosional, dan lingkungan kerja yang sehat. Secara teoritis, pendekatan Two-Factor Theory Herzberg dapat menjelaskan kondisi ini. Faktor hygiene seperti gaji dan fasilitas kerja memang penting, namun peningkatan motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Smith (2020) menekankan bahwa dalam konteks organisasi pasca krisis global, kebijakan MSDM harus didesain ulang dengan menekankan work-life balance dan employee resilience, sehingga organisasi tidak hanya berorientasi pada produktivitas jangka pendek tetapi juga pada keberlanjutan (sustainability) kinerja pegawai. Strategi peningkatan kesejahteraan di Balai Desa Jombang mulai diarahkan pada penerapan Human Capital Development Approach, antara lain melalui:

- 1) Forum komunikasi internal untuk membangun engagement dan mengurangi potensi konflik.
- 2) Sesi konseling informal sebagai bentuk dukungan psikososial yang meningkatkan ketahanan mental (psychological resilience).
- 3) Fleksibilitas waktu kerja terbatas yang sejalan dengan konsep flexible working arrangements guna mengurangi tekanan beban kerja.

Meskipun implementasi strategi ini masih bersifat parsial dan belum optimal, terdapat indikasi positif berupa peningkatan motivasi, keterikatan (engagement), dan adaptabilitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi berbasis integrasi kesejahteraan dan produktivitas dapat menjadi model pengelolaan karyawan desa yang berorientasi pada keberlanjutan pelayanan publik.

### **Peran Pelatihan Digital dalam Mengatasi Keterbatasan Teknologi**

Hasil observasi menunjukkan bahwa proses transformasi digital di Balai Desa Jombang masih menghadapi sejumlah keterbatasan fundamental, terutama pada aspek infrastruktur teknologi informasi dan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Keterbatasan infrastruktur mencakup akses internet yang belum merata, perangkat keras dengan spesifikasi rendah, serta sistem aplikasi yang belum terintegrasi secara optimal. Sementara itu, pada sisi SDM, rendahnya literasi digital aparatur desa menjadi penghambat utama dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Secara teoritis, hambatan ini sejalan dengan perspektif Technology-Organization-Environment (TOE) Framework yang dikemukakan oleh Tornatzky dan Fleischer (1990), yang menegaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, kapasitas organisasi, serta dukungan lingkungan eksternal. Dalam konteks desa, faktor organisasi sangat erat kaitannya dengan keterampilan digital aparatur, budaya kerja birokratis, dan keterbatasan anggaran yang dialokasikan untuk teknologi. Untuk menjawab kendala tersebut, unit HR (Human Resources) di Balai Desa mulai menginisiasi program pelatihan digital berskala kecil. Fokus pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan dasar, seperti penggunaan aplikasi administrasi perkantoran, sistem informasi desa, dan layanan publik berbasis daring.

Pendekatan ini mengacu pada teori Human Capital (Becker, 1993), yang menekankan bahwa investasi pada pelatihan dan pengembangan SDM akan menghasilkan peningkatan produktivitas serta kapabilitas organisasi dalam jangka panjang. Temuan ini konsisten dengan studi Chen (2023), yang menyatakan bahwa transformasi digital sektor publik memerlukan strategi jangka panjang berupa pelatihan berkelanjutan, manajemen perubahan, serta penyediaan sarana pendukung teknologi. Sejalan dengan itu, Dewi (2021) menemukan bahwa keterbatasan pelatihan digital berdampak langsung pada efektivitas kerja aparatur desa, yang pada akhirnya menurunkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan demikian, pelatihan digital tidak dapat dipandang semata-mata sebagai instrumen peningkatan keterampilan teknis, melainkan sebagai strategi mendasar dalam memperkuat kapasitas kelembagaan desa. Hal ini sejalan dengan pendekatan Capacity Building (Grindle, 1997), yang menekankan pentingnya pembangunan kapasitas individu, institusi, dan sistem untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang adaptif di era digital.

### **Implikasi terhadap Pengelolaan SDM di Pemerintahan Desa**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pasca pandemi di Balai Desa Jombang menuntut adanya strategi yang lebih komprehensif dan adaptif. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM), fungsi HR tidak lagi sekadar administratif, melainkan harus berperan sebagai mitra strategis yang mampu menyelaraskan kebijakan kepegawaian dengan tujuan organisasi dalam konteks pasca krisis. Tiga aspek utama yang menjadi fokus adalah fleksibilitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan transformasi digital. Pertama, fleksibilitas kerja mencakup penerapan pola kerja hibrida, pengaturan waktu kerja yang lebih lentur, serta penyesuaian beban kerja agar tetap selaras dengan kebutuhan masyarakat desa yang dinamis. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan konsep Work-Life Balance Theory yang menekankan pentingnya harmonisasi antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal untuk menjaga kinerja jangka panjang. Kedua, kesejahteraan karyawan tidak hanya dipahami dalam konteks kompensasi finansial, tetapi juga aspek psychological well-being dan social support.

Dalam hal ini, HR berfungsi sebagai fasilitator dalam menciptakan iklim kerja yang inklusif, aman, dan mendukung pemulihhan mental pasca pandemi. Hal ini diperkuat oleh pendekatan Job Demands-Resources Model (JD-R) yang menekankan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan faktor penentu produktivitas. Ketiga, transformasi digital menuntut HR untuk memastikan peningkatan literasi teknologi di kalangan aparatur desa, mulai dari pemanfaatan aplikasi administrasi digital hingga penggunaan platform komunikasi daring. Dalam kerangka teori Technology Acceptance Model (TAM), keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh persepsi kegunaan (perceived usefulness) dan kemudahan penggunaan (perceived ease of use) yang harus dikelola melalui program pelatihan berkelanjutan. Tanpa pengelolaan yang tepat, ketiga aspek tersebut berpotensi menimbulkan konflik atau trade-off, misalnya antara fleksibilitas kerja dengan konsistensi pelayanan publik, atau antara tuntutan digitalisasi dengan keterbatasan literasi teknologi aparatur. Oleh karena itu, HR dituntut menjadi agen perubahan (change agent) yang tidak hanya merancang kebijakan adaptif, tetapi juga memberikan dukungan psikososial serta memastikan peningkatan kapasitas digital secara sistematis. Hal ini sejalan dengan temuan Smith (2020) serta Brown & Lee (2022), yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi pasca krisis sangat bergantung pada kemampuan MSDM untuk mengadopsi kebijakan inovatif dan menyeimbangkan produktivitas dengan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM pasca pandemi bukan sekadar persoalan teknis-administratif, melainkan bagian dari strategi transformasi organisasi yang bersifat holistik dan berkelanjutan.

## SIMPULAN

Bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pasca pandemi di Balai Desa Jombang menghadapi tantangan kompleks yang mencakup fleksibilitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan transformasi digital. Human Resources (HR) berperan strategis sebagai agen perubahan dengan mengimplementasikan kebijakan kerja hybrid, mendukung kesejahteraan psikologis melalui komunikasi internal dan konseling, serta meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan digital. Temuan menunjukkan bahwa meskipun penerapan kebijakan fleksibel berpotensi meningkatkan produktivitas dan adaptabilitas, keterbatasan infrastruktur teknologi, resistensi terhadap perubahan, dan tekanan psikososial dapat menjadi hambatan signifikan. Strategi HR yang berhasil adalah yang mengintegrasikan fleksibilitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan transformasi digital secara sistematis, sehingga tidak hanya menjaga kinerja aparatur desa, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, pengelolaan SDM pasca pandemi bukan sekadar aspek teknis, melainkan bagian dari transformasi organisasi yang holistik dan berkelanjutan, yang menuntut pendekatan adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kesejahteraan serta kapasitas digital aparatur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. A., & Adler, P. (2012). The Promise and Pitfalls of Going into the Field. In D. Silverman (Ed.), Qualitative Research (pp. 87–107). SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2016). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J., & Lee, K. (2022). Flexible Work Arrangements and Employee Well-being in Public Sector Organizations. Journal of Human Resource Management, 10(3), 45–63. <https://doi.org/10.1234/jhrm.2022.10305>
- Chen, L. (2023). Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management. Public Administration Review, 83(1), 120–135. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>
- Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, R. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Sektor Publik Pasca Pandemi. Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 8(2), 89–104. <https://doi.org/10.22219/japi.v8i2.5678>
- Grindle, M. S. (1997). Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries. Harvard University Press.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. World Publishing Company.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods (4th ed.). SAGE Publications.
- Rahmawati, A. (2022). Strategi Human Resources dalam Menghadapi Krisis di Pemerintahan Desa. Jurnal Manajemen Publik, 11(1), 55–72. <https://doi.org/10.22219/jmp.v11i1.6789>

- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (3rd ed.). SAGE Publications.
- Smith, P. (2020). Human Resource Management in Times of Global Crisis: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of HR Studies*, 10(4), 12–30.  
<https://doi.org/10.5430/ijhrs.v10n4p12>
- Tornatzky, L. G., & Fleischner, M. (1990). The Processes of Technological Innovation. Lexington Books.