

# Kebijakan *Human Capital Management* Aparatur Sipil Negara di Era *New Normal*

**Setyo Agung Susilo\***

Magister Manajemen STIE Mahardhika  
Surabaya, 60234

mas.agoeng.ok@gmail.com

\*Corresponding author

**Pompong B. Setiadi**

Magister Manajemen STIE Mahardhika  
Surabaya, 60234

pompong.pascasarjana@gmail.com

**Sri Rahayu**

Magister Manajemen STIE  
Mahardhika Surabaya, 60234

rahayu.mahardhika@gmail.com

**Abstrak**—Pandemi Covid-19 di Indonesia telah berlangsung sejak awal tahun 2020. Pemerintah berupaya melakukan langkah-langkah penanganan dampak pandemi sebaik mungkin agar Covid-19 tidak semakin menyebar dan memakan korban jiwa lebih banyak. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara telah menerima berbagai dampak dari pandemi Covid-19. Cara kerja yang lama dan identik dengan pelayanan tatap muka dan pengawasan sudah tidak relevan lagi. Pemerintah dituntut untuk merumuskan kembali strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara yang selama ini dilakukan. Fokus penerapan karakteristik dan paradigma *Human Capital Management* dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara saat ini sudah tepat dengan memperlakukan Aparatur Sipil Negara sebagai aset atau modal dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Penelitian ini disusun dengan pendekatan kualitatif menggunakan studi literatur. Kesimpulan yang diperoleh bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen Aparatur Sipil Negara yang dipilih oleh pemerintah sebagai strategi manajemen Aparatur Sipil Negara sesuai dengan tuntutan perubahan saat ini. Dampak yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 memberikan tantangan sekaligus peluang bagi pemerintah untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang kompeten dan berdaya saing di era *new normal*. Peningkatan kompetensi dalam hal teknologi digital merupakan keharusan bagi Aparatur Sipil Negara saat ini sejalan dengan urgensi penerapan *e-government* dalam memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat.

**Kata Kunci**— ASN, Covid-19, *Human Capital*, Kompetensi, *New Normal*

## I. PENDAHULUAN

Tahun 2020 menjadi awal mula merebaknya kasus penyebaran Covid-19 di Indonesia. Informasi ini disampaikan secara langsung oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo. Presiden memerintahkan untuk melakukan penelusuran lebih jauh dan menyatakan siap untuk menghadapi penyebaran Covid-19. Penyebaran Virus Covid-19 menjadi bencana nasional dan internasional. (Susilo et al., 2020).

Pandemi Covid-19 menjadi kasus yang mengganggu kesehatan manusia dan berdampak sangat luas (Kemen-

terian Kesehatan Indonesia, 2020). Pemerintah mulai memberlakukan program-program dan pembaharuan di bidang kesehatan dalam waktu cepat sebagai respon atas kondisi kedaruratan tersebut (Buana, 2020). Hal ini dihadapi oleh banyak negara, dari negara berkembang sampai negara maju. Dampak dari pandemi Covid-19 memengaruhi perkembangan dan kondisi tidak hanya di sektor kesehatan, penyebaran Covid-19 memberikan dampak di berbagai sektor lainnya (Sugihamretha, 2020).

Pemerintah berupaya melakukan langkah-langkah penanganan dampak pandemi sebaik mungkin agar Covid-19 tidak semakin menyebar dan memakan korban jiwa lebih banyak. Beragam strategi dan kebijakan pun dilakukan untuk menutup penyebaran virus tersebut mulai dari *physical distancing*, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sampai Pembatasan Pergerakan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

Kondisi tersebut kemudian membawa pemerintah dan masyarakat Indonesia pada pemahaman munculnya era *new normal* sebagai respon realistis terhadap adanya pandemi Covid-19 yang tak kunjung selesai (Bramasta, 2020). Indrawati (2020) mendefinisikan era *new normal* sebagai perubahan perilaku manusia untuk melakukan aktivitas secara berbeda dari kondisi sebelum adanya pandemi, sehingga kondisi yang semula dianggap tidak normal berubah menjadi normal dengan pendekatan dan cara yang baru.

Pandemi Covid-19 membawa pengaruh yang besar terhadap berbagai sektor, termasuk pelayanan publik di sektor pemerintahan. Pandemi Covid-19 mengubah pola pelayanan kepada publik yang sebelumnya bersifat konvensional (memerlukan proses tatap muka) menjadi bersifat daring dan berbasis digital (tidak memerlukan proses tatap muka) (Syafri, 2020). Berdasarkan Surat Edaran (SE) Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Sistem Kerja ASN dalam Tatanan Normal Baru, diharapkan ASN dapat bisa beradaptasi dengan cepat dan tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi selama masa pandemi Covid-19. Dengan proses adaptasi yang cepat dan tanggap, diharapkan sistem kerja ASN di era *new normal* tetap dapat memenuhi salah satu fungsi utamanya yaitu menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan publik dengan efektif dan produktif (Kemenpan RB, 2020).

Salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen penting dalam meraih kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan adalah *human capital*. Konsep *human capital* saat ini menjadi sangat penting, tidak hanya bagi para

ekonom teoretis, tetapi juga bagi perusahaan individu dan ekonomi negara secara keseluruhan (Schultz, 1961). Sebagian besar perusahaan mulai memprioritaskan akumulasi *human capital* sebagai hal yang paling berharga dibandingkan dengan yang lain. Salah satu cara untuk mengakumulasi *human capital* adalah dengan berinvestasi pada manusia, kesehatan dan pendidikan mereka. Dewasa ini, kajian masalah peningkatan efisiensi penggunaan tenaga produktif manusia, yang diimplementasikan dalam kondisi modern dalam bentuk *human capital*, tidak hanya relevan, tetapi dikedepankan sebagai tugas prioritas dalam struktur penelitian sosio-ekonomi. (Nicolaescu et al., 2019).

Priyana (2016) pada penelitian sebelumnya mengkaji dan mengetahui faktor-faktor yang menghambat atau menjadi tantangan dalam pemberdayaan SDM di organisasi dan perbaikan implementasi pemberdayaan SDM, sehingga mendukung upaya optimalisasi potensi *human capital* di organisasi.

Kharisma, Prasilowati, & Ayuningtyas (2019) meneliti tentang upaya untuk mengoptimalkan potensi *human capital* yang dilakukan oleh menunjukkan bahwa aspek pemberdayaan yang diimplementasikan dengan baik oleh organisasi adalah aspek pengambilan keputusan, aspek kepercayaan, dan aspek motivasi, yang dimiliki oleh karyawan, sedangkan aspek yang sangat lemah dan perlu mendapatkan prioritas khusus adalah aspek *stagnan mindset*.

Musthofa (2020) menyimpulkan bahwa kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kumpulan SDM yang memiliki bakat tinggi. Untuk itu, SDM yang memiliki bakat dan talenta akan menjadi keunggulan kompetitif utama dan aset penting bagi organisasi dalam menghadapi era global yang menuntut daya adaptasi tepat dalam menghadapi berbagai perubahan yang semakin *turbulen* dan kompleks.

Mursid (2020) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa apabila ditinjau dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pada era ini berubah dari lebih menekankan peran SDM sebagai pekerja administratif berubah menjadi penekanan peran SDM sebagai pekerja profesional yang berkarakter lincah/*agile* dan memiliki literasi digital yang khas pada situasi kenormalan baru ini. Penelitian tersebut juga menyarankan perlu adanya perubahan yang signifikan dalam mendesain format kebutuhan kompetensi untuk pengadaan ASN ke depan.

Dalam mewujudkan ASN yang berkompeten dan berdaya saing khususnya di era *new normal*, tentunya diperlukan pengembangan yang berbasis konsep *human capital management* yang terencana dan juga terstruktur. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan *human capital management* aparatur sipil negara di era *new normal*.

## II. METODOLOGI

Penelitian ini disusun dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif diartikan sebagai sebuah metode penelitian yang dapat mendeskripsikan objek yang diteliti menggunakan data yang telah dikumpulkan. Analisis teknik pada penelitian deskriptif memusatkan pada problematika atau permasalahan, hasil dari penelitian tersebut kemudian dianalisis dan diolah untuk mendapatkan kesimpulan (Sugiyono, 2009).

Metode penelitian deskriptif pada penelitian ini menerapkan proses pengumpulan data berisi fakta dari studi pustaka dan menyesuaikan dengan fenomena yang ada untuk menemukan fakta yang memiliki interpretasi tepat. Penelitian deskriptif dapat dimanfaatkan untuk mengenal fenomena-fenomena yang akan dijadikan kebutuhan studi berikutnya (Nurdin & Hartati, 2019). Penulis menggunakan metode analisis deskriptif karena sesuai dengan kondisi saat ini untuk mengetahui fenomena yang terjadi, yaitu fenomena kebijakan *human capital* di masa *new normal*.

Metode Penelitian kualitatif lebih bersifat induktif daripada deduktif dan digunakan untuk mendeskripsikan fenomena secara rinci tanpa perlu menjawab pertanyaan kausalitas atau menunjukkan hubungan antar variabel (Moeleng, 2010). Metode Penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan yang merupakan metode utama dalam meneliti sesuatu yang bersifat deskriptif dan memiliki segi normatif. Penelitian data pustaka merupakan kegiatan yang meneliti berbagai sumber literatur yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang diangkat baik itu berupa buku, peraturan, jurnal, makalah ataupun tulisan lain yang sifatnya membantu, sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman selama proses penelitian.

Pengumpulan data dan informasi dengan berbagai bentuk material perpustakaan dan hasilnya dijadikan fungsi dasar dan alat utama untuk praktek penelitian. Data yang berisikan teori adalah bentuk informasi ilmiah, dengan keterkaitan abstraksi definisi dan hubungan proposisi (Siyoto & Sodik, 2015)

Ada beberapa tahap yang dilakukan dalam langkah penelitian dengan metode analisis deskriptif ini. Tahap pertama dengan pemilihan topik berdasarkan permasalahan dalam fenomena yang ada, dalam hal ini terkait fenomena manajemen *human capital* ASN di masa *new normal*. Tahap kedua mengeksplorasi informasi tentang topik pembahasan untuk menentukan fokus penelitian. Tahap ketiga, penentuan fokus penelitian dengan dasar informasi yang telah dikumpulkan dan dapat sesuai dengan prioritas permasalahan. Tahap keempat berupa pengumpulan sumber informasi atau data empirik dari buku, jurnal, hasil laporan penelitian dan literatur lain yang mendukung penelitian ini. Tahap kelima adalah membaca dan memahami isi sumber kepustakaan dengan lebih mendetail agar dari membaca dengan rinci mendapat ide-ide baru yang terkait dengan penelitian. Tahap keenam adalah menulis catatan penting yang

berkaitan dengan penelitian. Tahap ketujuh mengolah dan melakukan analisis data, informasi dan catatan penelitian untuk mendapatkan kesimpulan yang ditulis dalam laporan penelitian. Tahap kedelapan menuliskan laporan disesuaikan dengan sistematika penulisan ilmiah yang berlaku.

### III . HASIL DAN PEMBAHASAN

Solusi nyata dalam hal digitalisasi birokrasi menjadi sangat penting dan peralihan dari model birokrasi konvensional menjadi model birokrasi yang menekankan pada *e-government* tidak terhindarkan. Bentuk pelaksanaan *e-government* di masa *new normal* termasuk dalam pengembangan dari birokrasi pemerintahan. Sebuah kebijakan baru yang dipengaruhi oleh keadaan yang terjadi pada negara, dalam kasus ini adanya kondisi darurat kesehatan pandemi Covid-19 sementara di sisi lain, roda pemerintahan dan pelayanan publik harus tetap berjalan. Mustajab (2020) mengungkapkan bahwa sesuai dengan protokol kesehatan, pemerintah menerapkan kebijakan untuk ASN agar tetap dapat melakukan pelayanan publik dengan tetap meminimalisir penyebaran Covid-19 dengan cara pembagian kerja dari rumah (WFH) dan bekerja dari kantor (WFO). Perubahan cara berfikir, kompetensi dan mentalitas birokrasi pemerintah yang mendukung pada implementasi *e-government* harus segera direalisasikan dan didorong secara luas.

Ditinjau dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pada era ini penekanan peran SDM berubah dari pekerja administratif menjadi pekerja profesional yang berkarakter *agile* dan memiliki literasi digital. Fokus pada tujuan tercapainya profil “*Smart ASN*” diwujudkan dalam proses pengadaan dan pengembangan kompetensi ASN dengan mendorong terciptanya SDM ASN yang memiliki integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, penguasaan teknologi informasi dan bahasa asing, serta jiwa melayani yang tinggi, serta jaringan pertemanan yang luas. *Smart ASN* merupakan sebuah kondisi dimana ASN berada dalam kondisi puncak performa dan berdaya saing kelas dunia dalam melaksanakan pekerjaannya (Kemenpan RB, 2020). *Smart ASN* merupakan salah satu kunci sukses tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan dengan menggunakan nilai efektivitas, efisiensi, *equity*, dan ekonomis (Kementerian Kesehatan, 2020)

Melalui upaya tersebut, tujuan reformasi birokrasi menjadi birokrasi berkelas dunia dapat terwujud. Dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia, *Smart ASN* ditargetkan bisa tercapai pada tahun 2024. Tercapainya *Smart ASN 2024* juga sejalan dengan terbentuknya nilai Aparatur Sipil Negara 2024 yakni 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) berkeputusan tegas, 5) berinovasi, dan 6) bekerja tuntas (Subagja, 2017).

Untuk mendukung transformasi manajemen SDM ASN yang mengarah pada terciptanya profil “*Smart ASN*” pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerapkan kebijakan *Human Capital Management Strategy* yang

dituangkan dalam program yang konkrit bernama 6P yang meliputi perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja, dan penghargaan; promosi, rotasi, dan karier, serta peningkatan kesejahteraan. Kebijakan manajemen ASN berupa prinsip *Human Capital Management* sudah dituangkan dalam Undang Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Pemerintah No.49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dan Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Strategi 6P merupakan rangkuman berbagai arah dan ketentuan tentang manajemen ASN yang tertuang dalam UU dan PP tersebut.

Implementasi 6P ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) perencanaan ASN dilaksanakan secara kongruen dengan tujuan pembangunan nasional dengan mempertimbangkan potensi Sumber Daya masing-masing. Perencanaan ASN ke depan akan dituntut semakin terarah dan efektif. Perencanaan yang tidak terarah dengan tidak memperhatikan kerangka pembangunan ASN nantinya rentan akan penyalahgunaan kewenangan. Selain itu, perencanaan ASN disyaratkan untuk disesuaikan dengan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.; (2) pelaksanaan tahapan rekrutmen serta seleksi ASN secara nasional dilaksanakan dengan sistem digital atau *online*, bukan dengan *paper-based test* dan pemrosesan hasil secara manual. Sistem rekrutmen yang tidak transparan dan tidak efisien dapat membuka peluang terjadinya pelanggaran.; (3) pengembangan kapasitas ASN dilaksanakan secara terintegrasi melalui *Corporate University*, yang dimaksud dengan terintegrasi adalah antara metode klasikal dan non-klasikal menjadi satu dan dilaksanakan dalam rangka menjabarkan strategi organisasi. *Corporate university* adalah metode pengembangan kompetensi bagi ASN melalui metode klasikal dan non-klasikal yang mengintegrasikan *talent management*, manajemen kinerja, dan manajemen budaya organisasi. *Corporate university* sifatnya lebih strategis karena mendukung strategi organisasi. Inti dari *corporate university* adalah bagaimana mendukung pengembangan manajemen talenta yang ada; (4) penilaian kinerja dan penghargaan berdasarkan pada kompetensi dan pencapaian dari setiap target ditentukan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terukur. Sistem penilaian kinerja yang diharapkan adalah yang objektif berbasis penilaian 360°. Sistem penilaian 360° dilakukan oleh atasan, rekan setingkat dan bawahan secara komprehensif dan objektif. Subjektivitas dalam penilaian kinerja di mana ASN yang berkinerja dan tidak berkinerja menerima penghasilan yang sama hanya akan menumbuhkan demotivasi kerja. Renumerasi akan diberikan sesuai dengan sistem merit yang mengutamakan kompetensi dan kinerja mengacu pada Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014. Pemberian renumerasi bersifat adil secara internal sesuai dengan bobot jabatan dan kinerja serta adil secara eksternal dalam arti bersifat kompetitif. Penetapan anggaran disesuaikan dengan kemampuan keuangan negara baik pusat maupun daerah.; (5) implementasi promosi, rotasi dan karir ASN berdasarkan kebijakan sistem merit

yang fokus pada kualifikasi, kompetensi, serta kinerja, secara adil dan wajar. Pengembangan pola karir ASN nantinya akan memperhatikan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja pegawai. Sistem *talent pool* nasional akan diterapkan untuk menentukan individu ASN yang berada empat kuadran pada peta Kuadran Kualifikasi-Kompetensi dan Kinerja Pegawai ASN; (6) peningkatan kesejahteraan ASN dengan upaya reformasi sistem gaji, tunjangan, fasilitas, sistem jaminan pensiun serta tunjangan hari tua. Saat ini, manfaat pensiun hanya berdasarkan gaji pokok sehingga *replacement rate* hanya berkisar 10-30%. Meskipun ASN membayar iuran, pembayaran pensiun bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Investasi dari dana iuran pensiun tidak dirasakan langsung oleh ASN. Pemerintah sebagai pemberi kerja tidak memberikan kontribusi bagi kesejahteraan ASN dan pensiun. Pengelolaan pensiun akan dilakukan melalui perhitungan manfaat menggunakan *take home pay*, tidak lagi hanya gaji pokok dan tidak lagi membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sistem iuran bersama akan diterapkan di mana pemerintah dan ASN bersama-sama mengeluarkan iuran. Pemanfaatan dana pensiun ke depannya juga akan digunakan untuk kesejahteraan ASN dan pensiunan, seperti pembangunan ASN *City* dan pembuatan ASN *Mart*.

Pelayanan publik di tahun-tahun mendatang diramalkan akan beralih pada layanan berbasis teknologi digital, sehingga SDM ASN dituntut untuk memiliki kompetensi digital tersebut. Hal ini menjadi sangat penting karena SDM adalah salah satu faktor utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, tujuan, tugas serta fungsinya untuk melaksanakan pelayanan publik. Mengingat pentingnya peran SDM ASN dalam dalam pencapaian visi, misi dan tugas pokok serta fungsi organisasi dan mencapai tujuan pembangunan nasional, perlu dibuat sebuah manajemen SDM ASN yang terstruktur, terpadu, dan fokus pada kompetensi serta berbasis pada prinsip *Human Capital Management*.

Adapun karakteristik utama dari implementasi *Human Capital Management* adalah adanya standar yang digunakan sebagai pedoman dalam pengelolaan SDM sebagai aset sebuah organisasi. Dalam implementasinya, *Human Capital Management* cenderung menilai SDM di suatu organisasi sebagai aset dan modal sehingga apabila diinvestasikan dengan baik tentunya akan memberikan keuntungan yang maksimal bagi organisasi tersebut.

Chatzkel (2004) menyatakan bahwa *Human Capital Management* merupakan suatu upaya terpadu dalam mengembangkan kemampuan manusia untuk memperoleh tingkat kinerja yang lebih baik. Selain itu, *human capital management* juga memiliki fokus untuk memaksimalkan kemampuan SDM guna melaksanakan dan mendukung strategi bisnis organisasi. Implementasi *human capital management* dalam manajemen ASN yang dipilih oleh pemerintah sebagai strategi manajemen ASN sudah sesuai dengan tuntutan perubahan akhir-akhir ini.

Dampak yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 memberikan tantangan (*threat*) sekaligus peluang (*opportunity*) bagi pemerintah untuk mewujudkan ASN yang berkompeten dan berdaya saing di era *new normal*.

Yulianto (2020) juga menegaskan bahwa di era *new normal*, peningkatan kompetensi SDM teknis melainkan dan non teknis adalah keniscayaan untuk mengiringi perubahan teknologi yang ada. Atas dasar situasi ini setiap instansi pemerintah dituntut untuk mampu mempersiapkan semua pegawai ASN di instansi-nya menjadi SDM yang profesional, kompeten dan memiliki daya saing atas perubahan yang terjadi dengan melakukan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal yang menjadi penting adalah bagaimana strategi dan inovasi yang harus dilakukan dalam menjaga keberlanjutan penerapan prinsip dasar *human capital management* dalam kaitannya dengan manajemen ASN selama masa pandemi Covid-19.

Robbins (2003) menjelaskan terdapat 5 (lima) poin penting yang dapat menjadi faktor pendorong keberhasilan dalam meningkatkan potensi SDM dalam konteks *human capital management* yaitu: strategi, struktur, teknologi, SDM, dan budaya.

#### A. Strategi

Di masa pandemi Covid-19, instansi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan layanan kepada masyarakat di tengah situasi sulitnya dilakukan pelayanan tatap muka. Birokrasi pemerintah seolah dipaksa untuk mengubah strategi pencapaian kinerja dan aktivitas SDM ASN-nya dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat. Semua ASN di dalam instansi pemerintahan harus dilibatkan dalam intensifikasi praktik digitalisasi birokrasi atau *e-government*, organisasi yang lincah dan fleksibel, dan simplifikasi proses bisnis, serta lebih terotomasi. Strategi lain yang sama pentingnya adalah jaminan kesehatan para ASN dengan penerapan protokol kesehatan yang lebih ketat.

#### B. Struktur

Implikasi dari penerapan prinsip *human capital management* dapat diamati dari bagaimana upaya optimalisasi yang dilakukan dalam konteks manajemen kinerja para ASN di instansi pemerintah di tengah situasi pandemi ini dengan mengubah struktur organisasinya yang semula sangat berorientasi pada penegakan aturan menjadi lebih fleksibel dan lincah, serta membantu mewujudkan birokrasi profesional.

#### C. Sumber Daya Manusia

Situasi pandemi Covid-19 memaksa adanya adaptasi pengembangan kompetensi SDM para ASN. Pendekatan pembelajaran fleksibel dapat menjadi solusi bagi agar para ASN di seluruh Indonesia dapat melakukan pelatihan dan pembelajaran kapan dan di mana saja. Metode ini diimplementasikan sebagai strategi pengembangan kompetensi ASN dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan pelatihan jarak jauh, seminar melalui aplikasi *zoom meeting*, dan sebagainya dapat menjadi alternatif solusi peningkatan kompetensi para ASN di masa pandemi Covid-19.

Kompetensi yang dibutuhkan di masa pandemi Covid-19 tidak hanya dalam bidang teknologi digital dan informasi saja, namun juga kompetensi berkomunikasi secara efektif, kompetensi inovasi, kompetensi kerjasama tim

efektif, kompetensi pengelolaan stres, dan kompetensi pengelolaan waktu yang efektif.

#### D. Teknologi

Metode kerja para ASN saat pandemi Covid 19 tidak dapat dipisahkan dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap ASN dituntut untuk mampu mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan pekerjaannya. Kompetensi dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi menjadi hal yang harus dikuasai para ASN di masa pandemi Covid-19.

#### E. Budaya

Pembatasan interaksi fisik antar individu guna memutus rantai penyebaran virus Covid-19, menuntut para ASN mengubah strateginya dalam upayanya untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi jabatan mereka dengan metode yang baru berupa optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Para ASN juga harus menyiapkan diri untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja mereka yang lama serta dapat mengimplementasikan budaya kerja baru dalam hal waktu dan tempat yang lebih fleksibel.

Dampak multidimensional yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 harus diantisipasi secara holistik. Dalam konteks kompetensi ASN, pengembangan kompetensi ASN tersebut tidak bisa terpisah dari bagaimana perencanaan pengembangan pegawai yang sudah dirumuskan sebelumnya. Perencanaan pengembangan kompetensi tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan profesionalitas ASN dengan mempertimbangkan kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistik (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien sehingga dapat berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai (KemenPAN&RB, 2020).

Abdussamad (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan merupakan investasi terpenting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dan merupakan *resources* yang paling strategis. Hal tersebut berimplikasi kepada organisasi yang harus memiliki strategi serta program pengembangan kompetensi SDM yang tepat dan sesuai kebutuhan. Kompetensi SDM yang berkualitas akan meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan (Abdussamad, 2017).

Pengembangan kompetensi SDM harus selalu ditingkatkan, apalagi ketika suatu organisasi menghadapi banyak tantangan permasalahan atau kesulitan. Pengembangan kompetensi SDM dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku dalam menghadapi dinamika kerja sesuai dengan kebutuhan (Faisal et al., 2020). Peningkatan kompetensi SDM akan terlihat pada perubahan perilaku, keterampilan, dan sikap dalam bekerja yang pada ujungnya akan membawa dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi (Efendi, 2015). Pengembangan kompetensi SDM merupakan ukuran keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Faisal et al., 2020). Secara praktis, pengembangan kompetensi SDM perlu dilakukan sejak dini (Anwaruddin, 2006).

Anwaruddin (2006) mengungkapkan bahwa terdapat enam langkah yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kompetensi SDM. Pertama, mempelajari kembali tujuan organisasi untuk menentukan arah dan rancangan pengembangan kompetensi. Kedua, mengamati para pegawai yang perlu dikembangkan, berdasarkan pada informasi tentang latar belakang dan kualifikasi mereka dan kejelasan arah organisasi ke depan. Ketiga, menentukan bentuk pengembangan kompetensi yang diperlukan bagi para pegawai yang terpilih untuk mengisi kebutuhan organisasi saat ini dan ke depan. Keempat, menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi individual pegawai, peningkatan keterampilan, perubahan sikap dan perilaku atau penguasaan ilmu pengetahuan. Kelima, menentukan metode pengembangan kompetensi yang paling tepat sesuai kondisi individual pegawai, kompetensi yang sekarang dimiliki atau bentuk tanggung jawab yang akan dipikulnya di masa mendatang. Keenam, mengevaluasi proses pengembangan kompetensi yang ditempuh oleh pegawai. Apakah terjadi perubahan sikap dan perilaku serta peningkatan pada keterampilan tertentu. Hal ini digunakan sebagai pertimbangan untuk memutuskan apakah suatu program pengembangan kompetensi terus dilanjutkan, perlu diperbaiki atau diganti dengan program lainnya.

Pengembangan kompetensi SDM merupakan salah satu usaha meningkatkan kemampuan, konseptual, teoritis, moral dan teknis pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan (Momor et al., 2020). Salah satu bentuk pengembangan kompetensi SDM tersebut adalah pendidikan dan *training* (pelatihan). Pelatihan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi serta kinerja organisasi (Fathurrochman, 2017).

Pandemi Covid-19 menuntut adanya peningkatan kompetensi baru bagi semua orang di seluruh dunia termasuk bagi SDM ASN di Indonesia. Menurut *World Economic Forum* (dalam Gray, 2016) terdapat beberapa kompetensi baru yang diperlukan agar para ASN dapat beradaptasi dengan perubahan yang dimunculkan oleh era revolusi industri 4.0, yaitu: (1) *Complex problem solving*: kemampuan mengidentifikasi permasalahan, menyeleksi informasi yang ada, menentukan pilihan atas solusi, mengevaluasi solusi dan melaksanakan pilihan atas solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Pekerjaan di masa depan, terutama yang berhubungan dengan faktor teknis, semakin hari diprediksi akan semakin rumit. Hal ini menyebabkan berbagai pekerjaan yang menjadi makin kompleks. Pekerjaan kompleks ditandai oleh kerumitan dalam hal-hal berikut: pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, ambiguitas tugas, ketidakpastian dalam lingkungan dan interaksi yang ditimbulkannya. Terdapat beberapa pekerjaan yang mengharuskan karyawan terlibat dalam penanganan masalah teknis yang kompleks hampir setiap hari. Pekerjaan berkisar dari tanggung jawab penyelesaian masalah yang menjadi bagian dari pekerjaan, hingga pekerjaan utama itu sendiri; (2) *Critical thinking*: kemampuan untuk berpikir kritis dan memberikan tanggapan atas suatu permasalahan dengan alasan yang logis. Kemampuan ini mendorong manusia untuk berfikir lebih kreatif dari sebelumnya, karena dalam ber-

fikir kritis manusia akan selalu mencari kelemahan dan kelebihan akan sesuatu, dan hal ini tentu mendorong manusia untuk lebih berfikir luas. Seseorang yang memiliki critical thinking terbiasa dengan pemikiran yang mendalam dan kritis terhadap segala sesuatu, inovatif, penuh dengan ide-ide baru, informatif dan peka terhadap segala peluang yang ada. Melalui konsep berpikir kritis manusia diharapkan mampu menghindari segala kemungkinan atau keputusan yang berdampak negatif pada orang-orang sekitar kita serta masyarakat luas.;

(3) *Creativity*: kemampuan menemukan dan menciptakan sesuatu yang unik dan orisinal. Kemampuan untuk menghasilkan ide kreatif, cerdas, dan unik untuk terus berinovasi sehingga dapat menyelesaikan masalah serta memberi keberuntungan bagi masyarakat. Dibutuhkan kemauan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan;

(4) *People management*: Kemampuan untuk memimpin, memotivasi, mengembangkan, mengatur, mengarahkan dan memanfaatkan sumberdaya dalam suatu pekerjaan secara efektif. Selain itu, mampu mengidentifikasi sumberdaya terbaik untuk pekerjaan tertentu.;

(5) *Coordinating with other*: Kemampuan untuk kerjasama tim ataupun bekerja dengan orang lain yang berasal dari luar tim. Tujuan dibentuknya tim untuk menangani suatu masalah bukan hanya agar masalah tersebut cepat tuntas, namun berkolaborasi dalam tim juga membuat suatu organisasi menjadi lebih tangguh dan kesuksesan mudah tergapai.;

(6) *Emotional intelligence*: kemampuan seseorang untuk mengatur, menilai, menerima, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.;

(7) *Judgment and decision making*: kemampuan dalam pengambilan keputusan di kondisi apapun, termasuk saat sedang di bawah tekanan;

(8) *Service orientation*: keinginan untuk membantu dan melayani orang lain sebaik mungkin untuk yang dihadapi serta kemampuan untuk mengambil keputusan dalam kondisi apapun, memenuhi kebutuhan mereka;

(9) *Negotiation*: kemampuan untuk mengadakan kesepakatan yang berbuah hasil yang diharapkan, namun hal ini dapat dikuasai dengan banyak latihan dan pembiasaan diri.;

(10) *Cognitive flexibility*: kemampuan untuk menyusun secara spontan suatu pengetahuan, dalam banyak cara, dalam memberi respon menyesuaikan diri untuk secara radikal merubah tuntutan situasional.

Selain itu, ada 7 (tujuh) kompetensi yang perlu dipersiapkan selama pandemi Covid-19, yaitu: (1) Adaptif: kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dalam kaitannya dengan adanya perubahan tempat kerja dari bekerja di kantor menjadi bekerja dari rumah.;

(2) Komunikatif: kemampuan untuk menyampaikan ide, mempertimbangkan pendapat lain, berdiskusi, dan meyakinkan orang lain dengan baik; termasuk apabila diperlukan dalam kondisi pandemi harus berkomunikasi melalui jarak jauh atau secara daring;

(3) Terorganisir: kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan baik tanpa ada yang terlewatkan atau bekerja lebih efektif.;

(4) Intrapreneurship: kemampuan untuk mengimplementasikan keterampilan bisnis dalam organisasi, mampu mengambil keputusan yang tepat, memecahkan masalah dengan baik dan memberikan solusi dari setiap masalah

yang ada; (5) Kreatif: kemampuan untuk memberikan usulan yang tidak biasa sehingga membantu organisasi agar dapat terus berkembang; (6) Kerja tim: kemampuan untuk dapat bekerja sama dalam tim dalam mencapai tujuan organisasi; (7) Kepemimpinan: kemampuan dalam merencanakan strategi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan mampu mengambil keputusan dengan baik serta dapat memotivasi anggota organisasi di bawahnya untuk dapat bekerja dengan lebih baik.

Mengacu pada beberapa kompetensi di atas, apabila dikaitkan dengan upaya atau strategi peningkatan keterampilan atau *upskilling* dan pembaruan ketrampilan atau *reskilling* bagi ASN, maka dalam penyusunan standar kompetensi manajerial, sosio-kultural dan teknis ASN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, semua kompetensi ini seharusnya perlu dipertimbangkan untuk ditambahkan.

#### IV. KESIMPULAN

Manajemen SDM Aparatur menerima berbagai dampak dari pandemi Covid-19. Metode kerja yang lama dan identik dengan tatap muka dan supervisi menjadi tidak lagi relevan. Pemerintah dituntut untuk merumuskan kembali strategi manajemen SDM ASN yang dijalankan sebelumnya.

Metode bekerja dari rumah (*work from home*) menjadi salah satu contoh pilihan bagi instansi pemerintah dan ASN di dalamnya untuk tetap berkinerja dan memberikan pelayanan masyarakat yang optimal. Peningkatan kompetensi dalam hal teknologi digital menjadi suatu keharusan bagi para ASN saat ini seiring dengan kemendesakan penerapan *e-government* dalam memberikan pelayanan masyarakat yang optimal kepada masyarakat.

Fokus pada implementasi karakteristik dan paradigma *Human Capital Management* dalam pengelolaan ASN dengan memperlakukan ASN sebagai aset atau modal dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional dewasa ini menjadi tepat, sehingga ASN semakin didorong untuk terus ditingkatkan kompetensinya seiring dengan perubahan yang terjadi sebagai dampak dari pandemi Covid-19.

Apabila dikaitkan dengan upaya atau strategi *upskilling* dan *reskilling* bagi ASN, maka dalam penyusunan standar kompetensi manajerial, sosio-kultural dan teknis ASN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara semua kompetensi ini seharusnya perlu dipertimbangkan untuk ditambahkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Abbas, W. A. F. (2019). Strategi Pengembangan SDM dalam Persaingan Bisnis Industri Kreatif di Era Digital. *Adliya. Jurnal Hukum dan Kemanusiaan*, 13(1), 115–126.

- Abdussamad, Y. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo*, 6.
- Anwaruddin, A. (2006). Analisis Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja*, 9(2).
- Bramasta, D. B. (2020, Mei 20). Mengenal Apa Itu New Normal di Tengah Pandemi Corona. *Kompas*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.kompas.com/tren/read/2020/05/20/063100865/mengenal-apa-itunew-normal-di-tengah-pandemi-corona?page=all>.
- Buana, D. R. (2020). Analisis Perilaku Masyarakat Indonesia dalam Menghadapi Pandemi Virus Corona (Covid-19) dan Kiat Menjaga Kesejahteraan Jiwa. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i3.15082>
- Chatzkel, J. L. (2004). *Knowledge Capital*. Oxford: Oxford University Publishers.
- Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Mimbar: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 31, 1-10.
- Faisal, M., Burhanuddin, & Ibrahim, S. (2020). Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar. *Jurnal Pallangga Praja (JPP) 1 (2)*, 79-93.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120-129.
- Gray, A. (2016, Januari 19). The 10 Skills You Need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. *Weforum*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-12*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indonesia. 2017. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63. Jakarta.
- Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224. Jakarta.
- Indonesia. 2017. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907. Jakarta.
- Indrawati, F. (2020). Sumber Daya Manusia yang Kompetitif di Era Kenormalan Baru. *Prosiding Seminar Nasional dan Diskusi Panel Pendidikan Matematika Universitas Indraprasta PGRI Jakarta*, 80, 145-150.
- Kementerian Kesehatan. (2020, Januari 4). Data Penyebaran Virus Corona 19 di Indonesia. *Kemkes*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.kemkes.go.id/article/view/22010500001/kasus-konfirmasi-terus-meningkat-kemenkes-terbitkan-surat-edaran-pencegahan-dan-pengendalian-covid-1.html>.
- Kementerian Kesehatan. (2020). *Grand Design Pengelolaan ASN Kementerian Kesehatan 2020-2024*. Jakarta: Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan RI.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020, November 26). Adaptasi dan Adopsi Jadi Kunci di Era Disrupsi. *Menpan*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/adaptasi-dan-adopsi-jadi-kunci-di-eradisrupsi>.
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135-150.
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Momor, F.J., Rompas, W. Y., & Tampi, G. B. (2020). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(92).
- Mursid, F. (2020, Juni 19). Menpan-RB: Kita Kelebihan Tenaga Yang Tidak Diperlukan. *Remasyarakat*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 <https://www.remasyarakat.co.id/berita/qc5j1s428/menpanrb-kita-kelebihan-tenaga-yang-tidak-diperlukan>.
- Mustajab, D., Rasyid, A., Akbar, M. A., Bauw, A., Irawan, A., Hamid, M. A. (2020). Working From home Phenomenon As an Effort to Prevent Covid-19 Attacks and its impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, Vol.4 No.1. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- Musthofa, M. (2020). PLN Organizational Leaders Manajemen Talent sebagai Strategi Pengelolaan Human Capital: Studi Kasus Manajemen Talent sebagai Strategi Pengelolaan Human Capital PT PLN (Persero). *Kilat*, 9(1), 74-84. <https://doi.org/10.33322/kilat.v9i1.786>.
- Nicolaescu, S., Florea, A., & Kifor, C., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., Zanetti, P. (2019). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems* Vol. 111. 654-667. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.09.048>
- Nurdin, I., & Hartati, M. S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Media Sahabat Cendekia.
- Pemerintah Indonesia. 2014. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur

- Sipil Negara (ASN). Lembaran Negara RI Tahun 2014 No. 6. Jakarta : Sekretariat Negara.
- Priyana, I. (2016). Kajian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Human Capital Perusahaan (Studi Kasus pada PT SIMNU Bandung). Tesis, Universitas Pasundan.
- Robbin, S. P. (2003). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi Terjemahan Jusuf Udaya. Edisi Ketiga*. Jakarta: Penerbit Acan.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/14691930110385919>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Literasi Media
- Subagja, A. (2017, Maret 29). Menuju ASN yang Profesional Berbasis Sistem Merit Melalui Penguatan Jabatan Fungsional. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Menpan*. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-jitu-percepatan-implementasi-sistem-merit>.
- Sugihamretha, I. D. G. (2020). Respon Kebijakan: Mitigasi Dampak Wabah Covid-19 Pada Sektor Pariwisata. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.113>
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Susilo, A., Rumende, C. M., Pitoyo, C. W., Santoso, W. D., Yulianti, M., Herikurniawan, H., Sinto, R., Singh, G., Nainggolan, L., Nelwan, E. J., Chen, L. K., Widhani, A., Wijaya, E., Wicaksana, B., Maksu, M., Annisa, F., Jasirwan, C. O. M., & Yuniastuti, E. (2020). Coronavirus Disease 2019: Tinjauan Literatur Terkini. *Jurnal Penyakit Dalam Indonesia*. <https://doi.org/10.7454/jpdi.v7i1.415>
- Syafrida, S. (2020). Bersama Melawan Virus Covid 19 di Indonesia. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i6.15325>
- Yulianto (2020). “Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Masyarakat Menuju Era New Normal. *Prosiding Seminar STIAMI*. Vol. 7. No. 2.