

# PERANAN DEPARTEMEN *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT* (HRD) DALAM UPAYA MENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DI SAAT PANDEMIC COVID-19 DAN ERA NEW NORMAL PADA ORGANISASI PERUSAHAAN

Yusriadi

Riau Pekanbaru College of Economics

[yusriadi76@gmail.com](mailto:yusriadi76@gmail.com)

*Abstract : The impact of the Covid-19 pandemic has affected all sectors of human life, especially the economic sector. The company organization as the main support for the economic sector must quickly respond to this condition. The Human Resources Department (HRD) as the division that manages human resources (HR) in corporate organizations has a very strategic role in efforts to maintain and improve employee competence so that the company can survive. Therefore, this article aims to obtain the necessary knowledge comprehensively related to the role and strategy of the Department of Human Resource Development (HRD) in an effort to increase employee competence during the COVID-19 pandemic and the new normal era in corporate organizations. This research method uses descriptive qualitative method with the type of library research (library research).*

**Keyword : Covid-19, Human Resource Development, Competence**

## PENDAHULUAN

Dimulai dari bulan Februari tahun 2020 hingga saat ini tahun 2021, pandemi Covid 19 masih melanda masyarakat belahan dunia termasuk juga di Indonesia. Dampak Covid 19 mempengaruhi di sejumlah sektor kehidupan, terutama di sektor ekonomi yang terdampak secara langsung. Adapun yang paling terdampak adalah disektor *Tourism & Leisure, Aviation & Maritime, Automotives, Construction & Real Estate, Manufacturing*. Sedangkan yang masih bisa survive di sector *Financial Service, Education, Oil & Gas, Agriculture*. Namun demikian dampak pandemi Covid 19 pada sektor *e-Commerce, ICT, Personal & Healthcare, Food Procesing & retail dan Medical Supply & Service* ada yang menjadi lebih subur.

Wakil Ketua Umum APPBI Alphonzus Widjaja menyebutkan bahwa dampak akibat adanya pandemi Covid-19 menurunnya omzet mal-mal di seluruh Indonesia menurun hingga 90%. PHK secara besar-besaran karena omzet penjualan menurun sampai 80%. Sebanyak 1.226 hotel menutup sementara aktivitasnya yang mengakibatkan sekitar 150 ribu karyawan di off kan, Pada sektor transportasi darat, industry penerbangan juga telah memberhentikan karyawannya sebesar 85.902 orang. Dari survey BI terhadap 3.719 pelaku usaha, hasilnya terjadi

penurunan kegiatan dunia usaha pada kuartal I tahun 2020.

Data Kementerian Tenaga Kerja per 7 April 2020, ada sekitar 39.977 perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) sejak pandemi Covid 19, adapun perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah di sector industry formal. Sedangkan perusahaan yang merumahkan karyawannya mencapai 1.010.579, sementara di sektor *in- formal* jumlah tenaga kerja yang terdampak Covid 19 mencapai 34.453 orang dengan jumlah pekerja sebanyak 189.452 orang. Kementerian Ketenagakerjaan mencatat akan ada perubahan profil dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan pada saat pandemi Covid-19. Perubahan tersebut akibat pandemi dan dinamika transformasi digital saat ini.

Pandemi Covid-19 dan era revolusi Industri 4.0 menghadirkan tata kehidupan baru dan dunia kerja baru, akibatnya profil dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan dimasa pandemi Covid-19 dan new normal akan berubah. Menteri Tenaga Kerja Ida Fauziah dalam Webinar Analisis Dampak Pandemi Covid-19 Kesempatan Kerja, Jakarta, Rabu (24/11/2020) menyebutkan “akan ada perubahan profil dan kompetensi calon tenaga kerja yang dibutuhkan pasar industry pasca pandemic Covid 19. Perubahan tersebut

akibat pandemic dan dinamika transformasi digital serta era revolusi Industri 4.0 membuat tata kehidupan baru dan dunia kerja baru menuntut profil dan kompetensi yang dibutuhkan harus disesuaikan dengan masa depan pasca pandemi”.

Perubahan dan perbaikan menjadi kata kunci bagi *stakeholder* ketenagakerjaan secara keseluruhan, mulai dari proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan pegawai, penempatan kerja dan maintenance ketenagakerjaan. Dengan adanya tatanan baru di era pandemi maka berujung kepada berubahnya profil perusahaan dan ini akan menuntut adanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang mampu membawa perusahaan agar dapat berdaya saing. Hal ini menjadi tantangan bagi mereka yang berada dibagian *Human Resources Development* (HRD) di suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah, dimana HRD harus dapat memastikan sumber daya manusianya dapat memiliki kompetensi yang sesuai dengan situasi Pandemic Covid 19.

Sebagaimana regulasi yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang telah menerbitkan KEPMEN Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di tempat kerja perkantoran dan Industri dalam mendukung keberlangsungan usaha dan situasi pandemi. Dalam aturan tersebut, dunia usaha dan pekerja dalam aktivitasnya harus mematuhi hal-hal sebagai berikut :

1. Perusahaan wajib membentuk tim penanganan Covid-19.
2. Perusahaan memberi kebijakan dan prosedur dimana pekerja harus melapor setiap ada kasus yang patut dicurigai terjadinya Covid-19 dilingkungan perusahaan.
3. Tidak memberikan stigma terhadap mereka yang positif Covid-19.
4. Pengaturan kerja melalui work from home dan work from office.
5. Protokol kesehatan di tempat kerja untuk memastikan pekerja dalam kondisi tidak terjangkit Covid-19.
6. Meniadakan lembur, jika memungkinkan hilangkan shift tiga (waktu kerja yang dimulai pada malam hingga pagi hari) jika

terpaksa maka pekerja harus berusia kurang dari 50 tahun.

7. Pekerja wajib menggunakan masker sejak perjalanan dari/ke rumah dan selama di tempat kerja serta jika memungkinkan pekerja diberikan vitamin C.
8. Pembersih area kerja setiap 4 jam sekali, terutama pegangan pintu, dan tangga, tombol lift, peralatan kantor yang digunakan bersama.
9. Mengoptimalkan sirkulasi udara dan sinar matahari masuk ruangan kerja dan pembersihan filter AC.
10. Menyediakan handsanitizer dengan konsentrasi alcohol minimal 70%.
11. Menyediakan sarana suci tangan lalu memasang poster edukasi cara mencuci tangan yang baik dan benar, pengaturan jarak antar pekerja minimal 1 meter pada setiap aktivitas kerja, membiasakan pekerja mencuci tangan di tempat kerja setiap saat dan hindari penggunaan alat pribadi secara bersama seperti alat sholat, alat makan dan lain-lain.

Pandemi Covid-19 menyebabkan terjadinya seleksi secara alami dimana karyawan yang mampu bekerja dan bertahan dalam keadaan apapun dan dimanapun pada bidang pekerjaannya, maka dialah karyawan yang masih dapat diperkerjakan di perusahaan. Dengan demikian karyawan yang masih mampu bertahan bekerja diasumsikan memiliki komitmen total dengan perusahaan. Dengan adanya pandemi Covid-19 dan era new normal, maka peran dari divisi HRD menjadi sangat strategis, karena berkaitan dengan memastikan stabilitas kondisi kesehatan dan kompetensi pegawai agar dapat bekerja sesuai standar kinerja yang disesuaikan dengan kondisi kekinian. Memiliki karyawan yang handal ditengah pandemic Covid-19 menjadi suatu kemestian bagi perusahaan yang ingin tetap *survive*. Dengan demikian dimulai dari proses rekrutmen, *training* dan *maintenance* pegawai harus dapat benar-benar dilakukan secara baik dan terukur.

Dari uraian latar belakang diatas maka penelitian ini maksudkan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana peran bagian HRD dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai di

saat pandemi Covid-19 dan era new normal dalam organisasi perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### a. *Human Resources Development* (HRD)

*Human resources development* (HRD) merupakan suatu divisi dalam perusahaan yang bertugas untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan melakukan berbagai kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan. Wilson (2021) menyebutkan HRD mengembangkan kompetensi kunci yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan melalui kegiatan pembelajaran yang direncanakan.

### b. Tanggung Jawab HRD dalam Peningkatan Kompetensi Pegawai

Adapun tugas dan tanggung jawab bagian human resources development (HRD) sebagaimana yang disebut oleh Nawawi (2003) yang terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai adalah :

1. Memberikan kesempatan atau menyelenggarakan pelatihan dalam jabatan bagi pekerja di lingkungan unit kerjanya, untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, perbaikan sikap, perluasan wawasan dan lain-lain.
2. Memberikan kesempatan konsultasi, konseling (penyuluhan), dan *coaching*, bagi pekerja di lingkungannya yang memerlukan.
3. Memberi kesempatan atau mengusulkan untuk dipromosikan atau pindah pada unit lain yang lebih relevan dan memungkinkan pekerja berpartisipasi atau berprestasi (produktif) dalam bekerja, sesuai tujuan bisnis organisasi yang memperkejakannya.

### c. Pengertian Kompetensi

Amsrtrong (2009) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Priansa (2016) menguraikan bahwa kompetensi adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan dari kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan.

Dari pengertian di atas kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang dapat disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan, dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

### d. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi terbentuk dari lima karakteristik yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Kompetensi keterampilan dan pengetahuan adalah sesuatu yang dapat dilihat, karena adanya dipermukaan. Kedua kompetensi ini relative mudah untuk dikembangkan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan konsep diri, watak, dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit untuk dikembangkan. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Motif.

Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan

untuk melakukan tindakan guna mempengaruhi keinginannya.

2. Watak

Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

3. Konsep Diri.

Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas, atau jabatan yang dihadapinya untuk mewujudkan melalui kerja dan usahanya.

4. Pengetahuan.

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang mereka lakukan.

5. Keterampilan.

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan pegawai untuk melakukan tugas fisik atau mental.

### e. Kerangka dan Penciptaan Kompetensi

Kerangka kompetensi menurut Shermom (2005) pada dasarnya memiliki dua hubungan yang saling terkait, yaitu :

1. Kemampuan

Kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang bagaimana melaksanakan kerja secara efektif. Hak ini terkait dengan mendefinisikan hal-hal yang penting agar berhasil dalam bekerja.

2. Kebutuhan.

Menyangkut apa yang diperlukan oleh seseorang dalam rangka pencapaian kinerja yang efektif. Hal ini berhubungan dengan tingkat yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Briscoe dan Hall (1999) menjelaskan tugas pendekatan yang dapat dipergunakan oleh organisasi dalam menciptakan suatu model kompetensi yakni :

1. Pendekatan Riset.

Para pemimpin (eksekutif) diminta untuk memberikan contoh tentang suatu perilaku atas kejadian-kejadian penting dan dinyatakan berhasil dalam pencapaian kinerja.

2. Pendekatan Berbagi Strategi.

Berdasarkan ide atas perubahan yang sedang terjadi di lingkungan organisasi. Organisasi harus mampu melakukan pengembangan kompetensi SDM-nya agar organisasi mampu menyesuaikan perubahan atas lingkungan.

3. Pendekatan Berbasis Nilai.

Kerangka kompetensi ini adalah konsep dimana kompetensi dapat diwujudkan berdasarkan nilai-nilai dan budaya organisasi.

### METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode deskriptif kualitatif, dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian pustaka merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2004). Desain penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu menelusuri, mencatat, dan membaca berbagai temuan terkait pembahasan peranan HRD dalam meningkatkan kompetensi pegawai di era Covid-19 dan New Normal pada hasil penelitian, artikel, maupun pemberitaan yang didapatkan dalam literatur-literatur, dan sumber website lembaga resmi pemerintah, maupun lembaga internasional, serta sumber-sumber lainnya yang relevan dengan studi ini.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### a. Tantangan HRD dalam Menghadapi Pandemi Covid-19

Adanya pandemi Covid-19 memberikan tantangan sendiri bagi Departemen *Human Resource Development* (HRD) bagi organisasi perusahaan. Bagian HRD harus dapat menerapkan manajemen krisis dengan langkah-langkah yang tepat dalam mengelola karyawan agar adanya peningkatan kompetensi ketika

menghadapi kondisi pandemi Covid-19 dan Era New Normal.

Dalam bahasan di *Politico Magazine*, (2020) tentang pandemic Covid 19 dan new normal di jelaskan bahwa dengan adanya new normal maka komunitas dan organisasi harus merespon dengan cepat dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan ini. Ini akan memastikan bahwa dunia akan lebih siap untuk kebangkitan kembali dengan posisi yang lebih kuat setelah setiap guncangan atau krisis atau tantangan global oleh sebab itu, untuk menghadapi Covid-19 ini, organisasi perlu melakukan beberapa hal dibawah ini:

#### a. *Fast Response*

Organisasi harus melakukan *fast response* atau respon cepat untuk merespon tekanan eksternal demi survive melanjutkan pertumbuhan organisasi. Karena dengan adanya Covid-19 ini seakan akan membuat keadaan di semua organisasi kembali ke titik nol. Kecepatan dan kelincahan organisasi merespon menjadi pintu awal keberhasilan organisasi bertahan di era badai Covid-19 ini.

#### b. Formulasi Ulang Strategi Bisnis

Sebagai pelaku usaha, organisasi bisnis harus selalu dapat mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan atau risiko yang mungkin terjadi. Seperti yang terjadi sekarang adanya pandemic Covid-19. Setelah organisasi dapat merespon dengan cepat dan memproyeksikan keberlangsungan usahanya, ada baiknya organisasi membuat *business plan* baru yang memuat berbagai strategi misalnya strategi pemasaran, strategi distribusi, sistem pemodal, alokasi karyawan dan pola pengeluaran. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kemampuan usahanya untuk bertahan saat kondisi keuangan sulit. Organisasi dapat mencoba menerapkan misalnya dengan strategi digital marketing untuk menghemat *budget* promosi dan strategi distribusi untuk memperluas jangkauan bisnis. *Business strategic reformulation* sangat penting untuk bergerak menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang muncul secara tiba-tiba, drastis dan ekstrim.

#### c. Mendesain Ulang Norma dan Budaya Organisasi

Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau social distancing, telah merubah pola

perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjanya telah digantikan dengan metode daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi Covid-19. Dengan demikian beberapa penyesuaian harus dilakukan menyesuaikan perubahan kebiasaan kerja. Misalnya cara kerja *Work From Home* (WFH) dan berdampak pada penyesuaian kebijakan penilaian kinerja karyawan, mengingat dengan metode WFH atasan tidak mengetahui secara langsung bagaimana para karyawannya bekerja.

#### d. Kekuatan dalam Mengatur *Virtual People*

Teknologi memainkan peran penting dalam memastikan kelangsungan bisnis di era New Normal. Untuk itu, perlu bagi perusahaan mengadopsi teknologi baru yang dapat membantu sekaligus mempercepat bisnis perusahaan lebih berkembang saat new normal. Teknologi juga bisa memberikan manfaat lain seperti efisiensi waktu. Oleh sebab itu, organisasi juga harus memastikan bahwa perangkat teknologi mendukung operasionalisasi bisnis selain ketrampilan dan pengetahuan para karyawannya yang memadai untuk bisa bekerja menggunakan teknologi tersebut.

Nurhidayati (2020) menjelaskan *management crisis* yang perlu dilakukan Departemen HRD di organisasi perusahaan dalam mengelola karyawan di saat pandemi Covid 19 dan era new normal agar perusahaan dapat tetap efektif dan efisien dalam menjalankan perusahaan, melalui tiga tahapan yakni *pre crisis stage*, *crisis stage* dan *post crisis stage* dengan penjelasan sebagai berikut :

#### a. *Pre-crisis Stage*

- *Informing & Preparing*: manajer departemen HRM harus menyampaikan informasi mengenai Covid-19 dan menyiapkan hal hal yang mungkin dilakukan organisasi guna mencegah penularan virus Covid-19.
- *Training*: Manajer HRD wajib melatih dan mengedukasi karyawan, terkait dengan tingkat pengetahuan dan tindakan mereka yang harus dilakukan dalam hal penanganan krisis Covid-19.
- *Detecting Signal*: Seringkali, masalah muncul sebagai kejadian kecil dan tidak kentara karena gejalanya yang lemah, oleh

sebab itu departemen SDM harus bisa mendeteksi tanda tanda apabila ada karyawan yang mungkin mempunyai gejala kesehatan tertular Covid-19 ataupun gejala karena dampak Covid-19, missal penurunan motivasi kerja, stress kerja dan lainnya.

- *Communicating Sufficiently*: Departemen HRD harus menyediakan kemudahan akses ke media komunikasi dan informasi bagi karyawan dengan membuka *call center* selama 24 jam.
- *Encouraging*: Departemen HRD mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk menyampaikan, berkomunikasi dan melaporkan apa pun yang tidak biasa yang mungkin menjadi pertimbangan mereka.
- *Avoiding Panic*: manajer HRD harus bisa mengelola dan menghindari kepanikan yang berlebih, agar tidak membuat karyawan semakin khawatir dan stress dengan pandemi yang terjadi.
- *Reassessing & Revising*: Departemen HRD harus terus-menerus mengawasi berbagai metode pelatihan krisis manajemen, pengujian sebelumnya, evaluasi dan mendesain ulang semua perubahan yang sesuai, yang harus diterapkan kapanpun dan dimanapun.

#### b. Crisis Stage

- *Identifying Losses*: pada saat krisis harus dilakukan estimasi, mengukur kerusakan dan biaya, dari segi sumber daya manusia. jumlah dan jenis karyawan (berapa banyak dan siapa) yang dibutuhkan, untuk tujuan pemulihan sistem.
- *Acting for Employees*: Anggota SDM harus mengembangkan sistem dan metode, yang akan memastikan kontrol dan ketersediaan informasi secara langsung, tentang keamanan karyawan. Hal ini untuk mengamankan dan mendapatkan apa pun yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan fisik utama karyawannya
- *Decision Making Under Pressure*: Selama tahap ini, peristiwa yang mengancam biasanya mengarah pada arus emosi negatif seperti ketakutan dan kecemasan

- *Ensuring Required Communication*: Sangat penting bagi karyawan yang tetap tinggal di tempat kerja mereka, untuk memiliki kemampuan untuk segera menghubungi keluarga mereka terutama dengan adanya pandemi Covid-19 ini.
- *Supporting & Overcoming Fear*: HRD harus menjaga hubungan langsung dengan moral karyawan, selama dan setelah krisis. Kebanyakan krisis tidak pernah berakhir segera. Konsekuensi jangka panjang termasuk ketidakpastian, ketakutan, drama, kemarahan dan depresi.
- *Providing Sentimental Support* : Dukungan dan persiapan sentimental dan emosional, mengingat kemungkinan krisis dapat terdiri dari faktor yang paling sulit dan paling krusial. Segala bentuk penyangkalan atas situasi nyata dan aktual harus dihilangkan dan dihadapi langsung.

#### c. Post-Crisis Stage

- *Monitoring the Employee's Health*: Departemen HRD harus selalu mengontrol kesehatan dari para karyawannya. Dan segera bertindak cepat apabila terdapat karyawan yang menunjukkan gejala gejala terkena Covid-19.
- *Maintaining Counselling*: Salah satu kesalahan paling umum, yang dapat terjadi setelah krisis, adalah terbatasnya waktu konseling yang diberikan oleh HRD kepada karyawan. Oleh sebab itu, HRD harus menyediakan waktu yang cukup dan layanan konseling kepada karyawan untuk menghilangkan rasa khawatir akibat Covid-19.
- *Learning*: dengan adanya pandemi Covid-19 ini, diharapkan para manajer di bidang HRD dapat memberikan pelajaran kepada karyawan dan mengambil hikmah atas peristiwa yang telah terjadi. Dengan adanya Covid-19, manajer dapat menganjurkan kepada karyawan untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT, sabar, dan bersyukur atas semua kejadian.

- *Redesigning & Re-Evaluating*: adanya Covid-19 ini membuat organisasi mendesain ulang cara kerja mereka. Misal metode WFH (*work from home*) jika dijadikan sebuah kebijakan yang permanen sebaiknya perlu dilakukan evaluasi rutin untuk meningkatkan keefektifan bekerja dari rumah tersebut.
- *Sharing Same Values*: kesamaan visi untuk kontribusi sosial dan kepercayaan antar tim HRD dan karyawan dapat menjadi kekuatan pendorong untuk mengatasi segala bentuk krisis .
- *Remembering*: Salah satu atribut paling umum dari sifat manusia, khususnya mekanisme otak manusia, adalah menghapus ingatan dan kejadian yang tidak menyenangkan dan menggantinya dengan yang menyenangkan. Sehingga departemen HRD menggarisbawahi keberadaan krisis masa lalu yang realistis, (bahwa itu adalah peristiwa nyata, yang terjadi), dan kekuatan jiwa dalam hubungannya dengan upaya yang mereka lakukan, untuk berhasil mengatasinya.

## b. Strategi yang Dilakukan Departement HRD

Berikutnya ada tiga strategi yang dapat dilakukan Departement HRD dalam menghadapi pandemi Covid-19 dan era New Normal (Noor Arifin, 2020) yakni menjaga kesehatan, lingkungan kerja dan komunikasi berikut penjelasannya :

### 1. Menjaga kesehatan

#### a. Kualitas higienitas

Menerapkan pola hidup sehat di era ini menjadi pilihan wajib yang harus dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Memilih makanan yang lebih sehat dan selalu menjaga kebersihan merupakan pola hidup yang lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan bisa menyediakan lebih banyak tempat cuci tangan dan menyediakan makanan yang sehat bagi karyawan sehingga karyawan merasa kesehatan mereka dijamin oleh perusahaan.

#### b. *Tools of medicine*

Alat pengobatan seperti P3K atau obat-obatan sederhana sebaiknya disediakan

perusahaan untuk karyawan. *Tools of medicine* ini dapat membantu melakukan pertolongan pertama jika terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan pada karyawan perusahaan.

#### c. Budaya sehat

Di era baru ini perusahaan layaknya menambah budaya baru dalam menjalankan bisnisnya. Budaya baru ini adalah budaya yang mempertimbangkan kesehatan dalam memberikan kenyamanan kepada para karyawannya. Budaya seperti olahraga bersama, tidak saling menyentuh ketika bersalaman, menggunakan masker, dan menerapkan pola hidup sehat adalah budaya yang harus digencarkan dalam kehidupan era baru ini.

## 2. Lingkungan kerja

#### a. *Conducive*

Lingkungan yang kondusif, nyaman, produktif dan tidak bising sangat membantu karyawan fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya. Apalagi bagi karyawan level tenaga ahli yang harus fokus dan tidak boleh diganggu agar pekerjaan yang dikerjakannya mendapat hasil yang maksimal.

#### b. *Flexibility*

Selain tenaga ahli yang memang fokus dalam menjalankan pekerjaannya, ada juga tipe karyawan lapangan yang memang memiliki lingkungan kerja yang seharusnya fleksibel. Di era baru ini memang sulit untuk melakukan pekerjaan diluar ruangan sehingga perusahaan memberikan kompensasi menyediakan lingkungan kerja fleksibel untuk menunjang pekerjaannya.

#### c. *Supporting role*

Karyawan memerlukan peran pendukung dalam melaksanakan pekerjaannya. Peran tersebut bisa berupa motivasi untuk bekerja, fasilitas yang memadahi, dan pelatihan keterampilan agar terus melakukan inovasi pada perusahaan.

#### d. Menurunkan *risk exposure*

Risk exposure dalam hal ini adalah resiko-resiko yang dihadapi suatu entitas dari oprasi usahanya dan yang memiliki

konsekuensi dalam hal keuangan, karenanya diperlukan efisiensi ketat namun plotting anggaran mencukupi.

### 3. *Communication & support culture*

- a. Struktur dan saluran komunikasi yang jelas dan efektif.

Jalur komunikasi yang dibangun oleh perusahaan pastinya memiliki alur yang jelas dan efektif, hal ini penting untuk menghindari konflik kesalahan komunikasi karena melalui perantara orang ketiga. Di normal era baru ini banyak komunikasi dilakukan menggunakan teknologi sehingga perusahaan perlu menyusun kembali pola komunikasi yang sesuai dan teknologi yang dipilih untuk menjalankan komunikasi diperusahaannya.

- b. Memperkuat ekosistem

Dukungan perusahaan kepada karyawan agar bekerja dengan efektif perlu didorong melalui penguatan ekosistem (sinergitas). Beban pekerjaan yang besar perlu ditangani secara bersama-sama, agar efektif mencapai tujuan. Antar kelompok bidang kerja dibentuk satu kesatuan langkah agar satu dengan yang lain saling terkoneksi dan terpadu. Kondisi ini perlu disusun sebuah sistem yang tak terpisahkan.

- c. Penguatan IT (WFH, virtual meeting, dll)

Teknologi menjadi media yang sangat mendukung aktivitas untuk melakukan komunikasi yang intens. Dalam bekerja kita juga dapat menggunakan peran teknologi untuk menunjangnya. Di era baru ini kita memang harus banyak belajar cara menggunakan dan mengembangkan teknologi sehingga dapat terjalin komunikasi yang intens antar individu di perusahaan.

### c. Keterampilan Baru Departemen HRD

Adanya pandemi Covid-19 menuntut adanya keterampilan baru bagi mereka yang saat ini bertugas di Departement *Human Resource Development*, berikut adalah keterampilan baru yang harus dimiliki di Department HRD :

- a. Divisi HRD harus terlibat aktif dalam memprediksi arus kas. Arus kas atau cash flow berfungsi untuk memprediksi jumlah dan

ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan. Oleh karena itu, pengelolaan arus kas harus lebih diperhatikan sebagai langkah preventif yang bertujuan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang selama pandemi Covid-19, terutama dalam pengelolaan SDM.

- b. Melakukan *redesign* kerja, optimalisasi, dan efisiensi. Divisi HRD harus memetakan kegiatan mana saja yang harus di efisiensi dengan melakukan *redesign* kerja.

- c. Analisis tingkat dampak keparahan. Hal ini penting untuk mengenali dan mempertahankan para pemain kunci di perusahaan. Serta menganalisis dampak keparahan terhadap karyawan dari sisi emosi, semangat, komitmen, dan loyalitas.

- d. Melakukan peninjauan data *based* karyawan kunci dan rencana suksesi, restrukturisasi, layoff, dan bentuk efisiensi lain. Hal ini penting untuk memperbaharui data-based karyawan sehingga jika ada kemungkinan pengurangan tenaga kerja, divisi HRD segera bisa mendapatkan informasi yang akurat dan tepat.

- e. Menghindari pengambilan keputusan secara tergesa-gesa dan tidak optimal. Dalam hal pengambilan keputusan di masa krisis Covid-19 manajer SDM harus memikirkan dampak jangka panjang baik bagi organisasi dan seluruh anggota organisasi.

- f. Perubahan budaya dalam organisasi. Perubahan cara kerja akan membangun perubahan budaya dalam organisasi. Dalam proses perubahan budaya ini, seluruh anggota organisasi perlu dilibatkan, diinformasikan melalui komunikasi yang transparan dan jujur. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan (trust) dan menghindari konflik dan kesalahpahaman antar anggota organisasi.

- g. *Information Asymmetry*: peran strategis HRD pada tata kelola informasi bagi organisasi. Manajer HRD diharapkan bisa mengelola informasi secara benar dan jujur serta tidak terpancing dengan berbagai informasi yang tidak jelas asal-usulnya sehingga tidak menyebarkan informasi yang tidak benar (hoax).



- h. *Separate Signal/Noise*: Ditengah kondisi yang serba tidak menentu departemen HRD diharapkan mampu fokus hanya pada hal hal yang relevan bagi organisasi. Ini penting sekali kaitannya dengan kompleksitas peristiwa, informasi, sehingga pengambilan keputusan diharapkan akan efektif dan efisien.
- i. *Office Guidance*: manajer HRD mampu menjadi petunjuk dan menjelaskan kebutuhan talent, kepemimpinan dan organisasi. Talent: apakah organisasi sudah mempunyai karyawan yang tepat, dengan kemampuan yang tepat dan mengalokasikan pada tempat kerja yang tepat untuk
- j. *Anticipatory Solutions*: HRD mampu bertindak cepat merespon perubahan.
- k. *Social Citizenship*: Divisi HRD mampu menjadi agen pendukung perubahan sosial organisasi yang memberikan kemanfaatan bagi kelangsungan hidup bumi dan alam (planet), manusia (people), dan politik (political).

## KESIMPULAN

- Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang serius terhadap seluruh sektor kehidupan manusia terutama pada sektor ekonomi. Organisasi perusahaan sebagai pelaku utama pada sektor ekonomi harus dapat merespon cepat keadaan ini.
- Salah satu divisi yang peranannya sangat strategis di organisasi perusahaan adalah *Departement Human Resource Development (HRD)* sebagai divisi yang bertanggung jawab terhadap kondisi dan stabilitas pegawai dalam bekerja.
- Sejumlah tantanganpun harus dapat diatasi oleh Departement HRD di organisasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice II<sup>th</sup> edition*. United Kingdom : Kogan Page.
- Briscoe, J.P., & Hall, D. T. (1999). *The interplay of Boundaryless and Protean Careers :*

memenangkan situasi pandemic Covid-19 seperti ini. Kepemimpinan: sudahkah organisasi memiliki leader baik sebagai pribadi atau pemimpin organisasi yang sesuai untuk mampu selamat dari badai krisis Covid-19 ini. Termasuk didalamnya bagaimana leadership mampu mengayomi secara spiritual/regilious, menggandeng tenaga kerja yang didominasi generasi millennial, dan mampu menggunakan berbagai aplikasi digital di era ini. Organisasi: apakah organisasi memiliki budaya yang tepat untuk diterapkan di situasi ini untuk memenangkan pasar sekarang ini.

perusahaan yang diantaranya adalah bagaimana menjalankan berbagai program yang dapat meningkatkan kompetensi baru pegawai yang relevan disaat pandemi Covid-19 dan era new normal.

- Beberapa hal yang harus dilakukan Perusahaan dan Departement HRD dalam menghadapi krisis dan penyebaran Covid-19 serta menjalani kehidupan New Normal adalah organisasi perusahaan perlu menyusun protokol baru yang harus dijalankan dengan memberi peran pada Departement HRD untuk memetakan kembali kebutuhan kuantitas dan kualitas SDM.
- Departemen HRD harus terus menerus mensosialisasikan mengenai kondisi New Normal, dengan senantiasa meminta pegawai dapat menjaga kesehatan fisik, mental dan spiritual. Departemen HRD harus memahami keterampilan dan kompetensi baru yang harus dimiliki pegawai di saat pandemi Covid-19 dan era new normal dengan memberikan pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan.

*Combination and implications*. Journal of Vocational Behavior.

Donni Junni Priansa (2016), *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.

Hadari Nawawi. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang*

- Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.  
<https://www.merdeka.com/uang/ini-panduan-new-normal-yang-harus-dipatuhi-perusahaan.html>
- Nurhidayati A dan Khoirul Anam. (2020). Manajemen Bisnis di Era Pandemi Covid-19 & New Normal dalam artikel Noor Arifin Keterlibatan SDM di Era New Normal, Semarang : Unissula Press.
- Spencer, L. M., dan Spencer, S.M (1993). *Competence at Work*. New York : Wiley
- Shermon, K. (2005). *Human Behavior at Work*. New York : Mc Graw-Hill.
- Politico Magazine. (2020). *Coronavirus Will Change the World Permanently*. Here's How. 19 March.
- Wilson, John P. (2001). *Human Resource Development, Learning & Training for Individual & Organizations*. Edisi Kedua. Bell & Bain. London.
- Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia