

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR MENUJU ERA SMART ASN

Atika Ayuningtyas

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta

Email: atikaayuningtyas58@gmail.com

Abstrak: Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Pentingnya peran sumber daya manusia khususnya dalam upaya penyelenggaraan manajemen pemerintah, maka perlu diformulasikan sebuah kebijakan baru yang lebih dinamis demi mengakomodir kebutuhan birokrasi masa kini serta mengantisipasi perubahan lingkungan strategis. Negara memerlukan lebih banyak lagi *smart* ASN dari talenta-talenta unggul yang perlu diasah dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar dunia, sehingga terbentuk ASN yang berintegritas, profesional, inovatif, dan kreatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis melalui studi literatur sebagai referensi bahan analisa. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui strategi yang relevan dalam pengembangan sumber daya manusia menuju era *Smart* ASN. Hasil penelitian menjelaskan tentang skema pengembangan sumber daya aparatur melalui aspek bakat, kompetensi dan ketahanan sehingga menghasilkan *Smart* ASN yang berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Litegasi Digital, *Smart* ASN

Abstract: *Human resources are seen as the main driving factor in determining the success of a company. The importance of the role of human resources, especially in efforts to implement government management, necessary to be formulated in a new policy that is more dynamic in order to accommodate the needs of today's bureaucracy and anticipate changes in the strategic environment. The country needs smarter ASN from superior talents that need to be honed well through quality and world-standard education and training, so that ASN is formed with integrity, professional, innovative, and creative. This research uses descriptive analytical method through literature study as a reference material for analysis. The purpose of the research is to find out the relevant strategies in developing human resources towards the Smart ASN era. The results of the study explain the scheme for developing personnel resources through aspects of talent, competence and resilience so as to produce Smart ASN with integrity, nationalism, professionalism, global insight, mastering information technology and foreign languages, hospitality, networking, and entrepreneurship.*

Keyword: *Human Resources Development, Digital Literacy, Smart ASN*

Informasi Artikel: Disubmit: 2022-08-26; Direvisi 2022-09-26; Disetujui: 2022-10-22

PENDAHULUAN

Dalam rangka menjalankan manajemen pemerintahan negara sesuai dengan tujuan nasional Bangsa Indonesia yang termaktub pada Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu Negara Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan Makmur sekaligus menunjang fungsi negara untuk melayani, mengayomi dan memberdayakan masyarakat, maka diperlukan adanya aparatur sipil negara. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebelumnya disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran penting sebagai penggerak laju birokrasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Merujuk pada pendapat Musaenaf, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Sementara, definisi pegawai sebagai pekerja atau *worker* adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Musaenaf, 2007). Berbeda dari masa sebelumnya, dimana pegawai dianggap hanya sebagai salah satu obyek yang bernaung dibawah suatu organisasi, pegawai pada masa kini merupakan sumber daya manusia atau aset penting dalam mendorong kemajuan organisasi.

Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor pendorong utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Memacu motivasi pegawai harus dilakukan untuk mendorong pencapaian kinerja yang baik. Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pemberian motif kerja ini terdapat dalam teori kebutuhan hierarki Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Handoko, 1999). Berpijak pada pentingnya peran sumber daya manusia khususnya dalam upaya penyelenggaraan manajemen pemerintah, perlu diformulasikan sebuah kebijakan baru yang lebih dinamis demi mengakomodir kebutuhan birokrasi masa kini serta mengantisipasi perubahan lingkungan strategis. Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, mengatur pengelolaan manajemen ASN yang profesional, netral, berintegritas, bebas dari KKN maupun intervensi politik serta memiliki kualitas pelayanan publik yang mumpuni.

Undang-Undang ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan *personel administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada *human resource management* yang menganggap adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan *closed career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada *open career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. Undang-Undang ASN juga menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi (Fatimah, 2017).

Penyesuaian kebijakan dalam Undang-Undang ASN tentunya ditujukan pada makin heterogennya profil dan latar belakang sumber daya aparatur. Terdapat setidaknya empat generasi yang secara bersamaan terintegrasi dalam lingkup birokrasi. Tiap generasi tersebut tentunya memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan data statistik ASN per Desember 2021 yang dirilis oleh Badan Kepegawaian Negara, mayoritas PNS merupakan pegawai dengan usia 51-60 tahun, sementara usia 41-50 tahun menduduki urutan kedua, 31-40 tahun menduduki urutan ketiga, dan paling rendah jumlahnya adalah pegawai di rentang usia 21 tahun kebawah. Sedangkan untuk PPPK, rentang usia 41-50 tahun mendominasi total keseluruhan jumlah pegawai, disusul dengan rentang usia 31-40 tahun, lalu rentang usia 21-30 tahun dan terakhir rentang usia 51-60 tahun.

Mengacu pada data diatas, dapat dilihat bahwa PNS dengan rentang usia 51-60 tahun yang sebagian besar menduduki karier jabatan strategis dalam pengambilan kebijakan, semisal Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrator dan Pengawas akan segera memasuki masa purna tugas, digantikan oleh PNS dengan rentang usia dibawahnya, sehingga sepuluh tahun mendatang dari saat ini, rentang usia 21-40 tahun yang akan meregenerasi jabatan strategis dalam birokrasi.

Berpijak pada kondisi tersebut, sekaligus membentuk sikap adaptif terhadap adanya Revolusi Industri 4.0 yang oleh Kanselir Jerman, Angela Merkel pada tahun 2014 lalu diartikan sebagai transformasi komprehensif dari segala aspek produksi yang terjadi di dunia industri melalui penggabungan antara teknologi digital serta internet dengan industri konvensional, Pemerintah Indonesia menciptakan *employer branding* bagi ASN agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan strategis tersebut. Mengutip pernyataan Presiden Joko Widodo pada Musyawarah Nasional (Munas) Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri) Tahun 2022 secara virtual tanggal 28 Januari 2022 lalu, disampaikan bahwa perubahan yang paling penting adalah perubahan nilai, perubahan budaya, bukan sesuatu yang mengawang-awang dan di atas kertas tetapi mampu ditransformasikan dalam etos kerja birokrasi sehingga perubahan menjadi nyata dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Perubahan etos kerja birokrasi memerlukan ekosistem yang baik. Oleh karena itu, sistem dan tata kelolanya harus selalu diperbaiki dan ASN perlu difasilitasi lingkungan kerja yang *smart*, nyaman, dan produktif. Negara memerlukan lebih banyak lagi *smart* ASN dari talenta-talenta unggul yang perlu diasah dengan baik melalui pendidikan dan pelatihan yang berkualitas dan berstandar dunia, sehingga terbentuk ASN yang berintegritas, profesional, inovatif, dan kreatif. Berdasarkan latar belakang diatas, dapat ditarik rumusan masalah dari tulisan ini yaitu: Bagaimanakah Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era *Smart* ASN?

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini ialah metode kualitatif dengan analisis deskriptif melalui studi literatur sebagai bahan analisa strategi pengembangan sumber daya aparatur menuju era *Smart* ASN. Referensi literatur diperoleh dari buku, jurnal hasil penelitian, artikel media massa yang relevan dengan tema pokok tulisan ini.



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Adanya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pegawai tidak lagi dipandang sebatas pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi, tetapi pegawai merupakan aset krusial dalam mendukung kualitas keberhasilan organisasi pemerintah. Setiap organisasi membutuhkan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya adaptif terhadap tantangan perubahan zaman, ancaman internal maupun eksternal serta kebutuhan kompetensi sumber daya manusia yang makin dinamis dan kompetitif. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Noe (2008), dimana Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi, hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap ancaman lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah sumber daya manusia secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Menurut Siagian (2005), dalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia perlu diperhatikan hal-hal berikut:

1. Kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan baik untuk pelaksanaan tugas sekarang maupun tugas yang akan dipikul di masa yang akan datang;
2. Bantuan yang akan diberikan oleh tenaga-tenaga spesialis dilingkungan satuan kerja yang menangani sumberdaya manusia dan oleh para atasan langsung masing masing dalam menyusun rencana dan kegiatan pengembangan karier;
3. Penilaian kinerja yang rasional obyektif, praktis dan baku;
4. Sistem imbalan yang wajar, adil dan mampu menumbuhkan motivasi yang kuat untuk bekerja secara produktif termasuk berbagai jenis insentif dan jasa serta bantuan perusahaan;
5. Jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

Salah satu urgensi pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia oleh instansi pemerintah ialah sebagai upaya adaptif akan perubahan lingkungan strategis. Menurut Alwi (2001), proses pengembangan sumber daya manusia secara sistematis perlu dilakukan dalam lingkup birokrasi meliputi:

1. *Prepairing*.
 - a. Meramalkan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan lingkungan;
 - b. Pengembangan karyawan yang berbeda keahlian dan kemampuannya;
 - c. Pelatihan kepemimpinan;
2. *Profiling*.
 - a. Penilaian kinerja;
 - b. Melakukan audit sumber daya manusia (*skill inventory*);
3. *Targeting*.
 - a. Memberikan informasi tentang perencanaan suksesi yang telah disusun;
 - b. Memberikan informasi melalui *system job posting* tentang jabatan yang tersedia;
4. *Strategizing*.
 - a. Menginformasikan jalur dan jenjang karier yang bisa dilalui oleh karyawan;
 - b. Memberikan jasa konsultasi pada karyawan atas berbagai problem yang mereka hadapi untuk meniti karir yang diinginkan (*counseling*);
5. *Implementing*.

Melakukan pelatihan dan pengembangan melalui *on the job learning*, *system mentoring* dan pembinaan (*coaching*);
6. *Sustaining*.
 - a. Menyediakan kompensasi yang *fair* dan *reward* yang akan diterima;
 - b. Melakukan evaluasi atas mekanisme yang dijalankan.

Sementara itu, selain pertimbangan dari upaya adaptif, mengutip pendapat Yani (2012), tujuan dari instansi pemerintah melakukan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja perusahaan, dalam hal ini instansi pemerintah;
2. Meningkatkan efisiensi;
3. Mengurangi kerusakan barang, mesin dll;
4. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja;
5. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan atau masyarakat.

Konsep pengembangan sumber daya manusia perlu menyentuh seluruh aspek kehidupan karyawan sebagai manusia seutuhnya (Hutagalung, 2008). Manusia yang dimaksud disini adalah Aparatur Sipil Negara yang bertugas dibawah satuan kerja lingkup birokrasi. Aparatur Sipil Negara merupakan parameter bagi terwujudnya



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu dibentuk strategi pengembangan manusia yang tepat sasaran untuk memperoleh hasil yang efektif, efisien serta mampu memenuhi tuntutan perkembangan birokrasi modern.

Yostan A. Labola dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Tahun 2019 merumuskan tentang Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. Labola mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak bisa dilakukan secara parsial, yang artinya organisasi memahami bahwa pegawai sebagai individu memiliki kehidupan sosial yang kompleks terkait diri, keluarga dan lingkungannya. Maka perlu mengedepankan aspek kemanusiaan sebagai kebutuhan fundamental individu atas predikatnya sebagai pegawai. Skema strategi dimaksud dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 1. Skema Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi (Labola, 2019)

Gambar 1. dapat diuraikan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara dapat dilakukan dengan mengacu pada tiga aspek, yakni bakat, kompetensi dan ketahanan. Aspek bakat perlu diasah dan dipetakan secara tepat agar menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang unggul dalam bidang tugasnya sesuai prinsip *“Right Man in the Right Place”*, sehingga terwujud peningkatan *performance* Aparatur Sipil Negara dan organisasi dimana pegawai tersebut ditempatkan. Sementara itu, aspek kompetensi diperlukan untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas, konsisten serta memiliki hubungan kerja yang efektif. Efektivitas dalam hubungan kerja ini penting diterapkan untuk meminimalisir penyalahgunaan atau malfungsi sumber daya baik tenaga, anggaran maupun aset negara. Selanjutnya, organisasi juga perlu memastikan adanya ketahanan dalam diri setiap Aparatur Sipil Negara terkait beban tugas jabatannya agar setiap individu mampu mengendalikan setiap kendala yang muncul baik dari internal maupun eksternal lingkungan kerjanya, bertanggungjawab, paham akan batasan-batasan yang selaras dengan kode etik dan norma dasar Aparatur Sipil Negara serta tidak mudah putus asa, sehingga menciptakan organisasi yang efektif.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Berbasis Bakat

Sebelum mengulas lebih dalam mengenai pentingnya keterkaitan antara penempatan Aparatur Sipil Negara dengan bakat yang dimiliki tiap individu, berikut disampaikan beberapa definisi bakat dari berbagai sumber. Menurut Semiawan (1990), bakat ialah kemampuan alamiah untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan, baik yang bersifat umum maupun khusus. Sementara menurut Utami Munandar dalam Ali (2005) bakat merupakan potensi yang masih memerlukan ikhtiar pengembangan dan pelatihan secara serius dan sistematis agar dapat terwujud. Van Dijk (2008) berpendapat, bahwa bakat merupakan ukuran nilai yang menggambarkan keterampilan, kemampuan, kekayaan, kelimpahan, bakat, sikap, dan disposisi. Selanjutnya, Chaplin dalam Susanto (2013) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan bakat adalah kemampuan potensial yang dimiliki seseorang untuk mencapai keberhasilan masa yang akan datang.

Teori berbasis bakat menyatakan bahwa bakat adalah satu-satunya sumber daya yang dapat membantu dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, dan oleh karena itu organisasi harus memusatkan perhatian pada menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Peran perusahaan bukanlah



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

penciptaan bakat atau akuisisi bakat melainkan perusahaan dianggap sebagai lembaga integrasi bakat, karena bakat berada di kepala individu dan perusahaan hanya mengintegrasikan dan menyediakan sistem dan pengaturan struktural untuk koordinasi dan kerjasama antara pekerja berbakat (Widyanti & Basuki, 2021). Lebih lanjut Van Dijk (2008) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi dalam pengembangan bakat melakukan hal-hal seperti penciptaan/kaderisasi bakat, kalibrasi, menumbuhkan dan meningkatkan bakat, merawat dan membina bakat.

Untuk mengakomodir kebutuhan organisasi akan pentingnya fasilitasi pengembangan sumber daya manusia dari sisi bakat pegawai, maka perlu identifikasi dan pemetaan manajemen bakat yang sesuai. Mengutip pada Jurnal Manajemen Pendidikan Islam yang ditulis oleh M. Munir (2019), istilah manajemen bakat atau biasa disebut dengan talent *management* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997. Pada tahun berikutnya, *talent management* kemudian menjadi salah satu judul yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Hanfield – Jones, dan Bert Axelrod. Manajemen bakat merupakan suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan. Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di organisasi. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter kerja pada sebuah organisasi. Manajemen bakat didasarkan pada pandangan bahwa "bakat" harus diidentifikasi, dipupuk, dan dikelola secara berbeda untuk mengakses keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

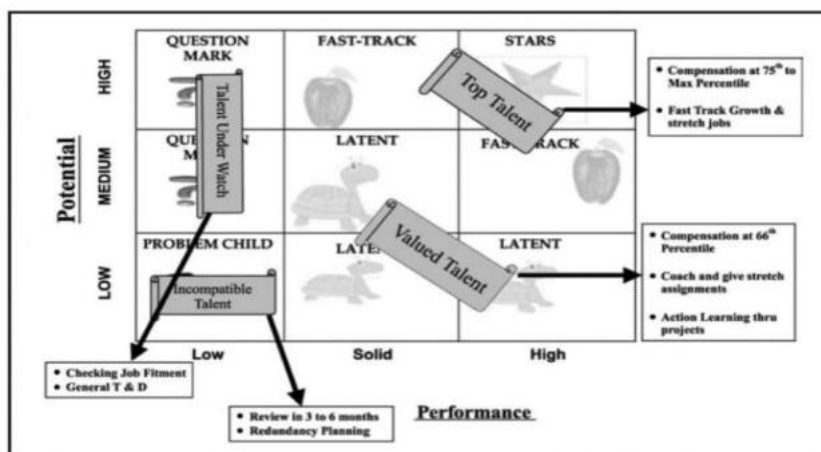
Selaras dengan implementasi manajemen bakat, pengembangan sumber daya manusia melalui penerapan manajemen talenta merupakan kebijakan yang strategis dalam mengoptimalkan potensi dan kinerja individu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rampersad (2006), yang mendefinisikan manajemen talenta sebagai strategi dalam mengelola talenta dalam sebuah organisasi yang dilakukan secara efektif, realisasi pengembangan individu pegawai secara maksimal serta pemanfaatan bakat yang dilakukan secara optimal. Disamping definisi tersebut, dikutip dari pendapat Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta memberikan manfaat yang diperlukan oleh organisasi, yaitu tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan.

Hal-hal krusial yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia melalui manajemen talenta yang diuraikan oleh Cheese, Thomas dan Craig dalam Wijoyo (2021) antara lain:

1. Kembangkan *mindset* dari pimpinan puncak hingga kebawah untuk melihat karyawan bertalenta sebagai suatu isu yang strategis dan *human capital* sebagai bagian yang intrinsik dari strategi pengembangan bisnis;
2. Mengakui dan mengembangkan perbedaan sebagai salah satu aset terbesar perusahaan;
3. Membangun pengembangan pembelajaran dan ketrampilan karyawan menjadi kapabilitas organisasi;
4. Meningkatkan keselarasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan misinya;
5. Memastikan bahwa seluruh karyawan dalam perusahaan, khususnya mereka yang ada pada level senior melihat manajemen talenta sebagai bagian dari pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

Implementasi manajemen talenta tidak akan mendapatkan hasil maksimal tanpa adanya pemetaan kinerja yang jelas dan terukur. Hal ini berkaitan erat dengan pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia yang tepat guna dan tepat sasaran, meminimalkan pemborosan biaya, mampu menempatkan pegawai di bidang kerja yang tepat serta sesuai dengan harapan organisasi. Sharma dan Batnagar dalam Huliselan (2022) menguraikan langkah-langkah dalam pemetaan talenta meliputi identifikasi talenta, plotting talenta sesuai kinerja, dokumentasi rencana pengembangan individu, pengembangan strategi pembelajaran, penandatanganan komitmen, pelaksanaan tugas dan pelaksanaan tinjauan periodik. Dari Langkah-langkah tersebut, dihasilkan segmentasi talenta antara lain: *top talent* (talenta terbaik); *valued talent* (talenta yang bernilai), *talent under watch* (talenta dibawah pengawasan) dan *incompatible talent* (talenta yang tidak sesuai) atau dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 2. Matriks Manajemen Talenta oleh Sharma dan Batnagar dalam Huliselan (2022)

Melalui matriks diatas, manajemen talenta memiliki fungsi penting dalam menentukan jenis ataupun strategi pengembangan sumber daya manusia yang dapat diintervensikan kepada pegawai. Disamping itu, organisasi harus memiliki kepekaan akan adanya perbedaan atau *gap* antar talenta sehingga diperoleh model pengembangan pegawai yang sesuai. Sejalan dengan itu, pelaksanaan manajemen talenta khususnya di lingkup Aparatur Sipil Negara, telah diformulasikan pemerintah melalui penerbitan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Manajemen Talenta ASN didefinisikan sebagai sistem manajemen karir ASN yang meliputi pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkat potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan organisasi pemerintah dalam rangka akselerasi pembangunan pada lingkup instansi maupun nasional. Proses penyelenggaraan manajemen talenta melalui 5 (lima) tahapan, antara lain: akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta dan pemantauan atau evaluasi. Selain itu, perlu didukung infrastruktur berupa peta jabatan, profil talenta, standar/metode penilaian kompetensi, standar penilaian kinerja riil, pola karir, tim manajemen talenta, program pengembangan talenta, panitia seleksi, basis data sumber daya manusia, sistem informasi manajemen talenta, serta anggaran yang memadai. Sementara itu, tujuan dari diterapkannya manajemen talenta di lingkungan ASN adalah:

1. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
2. Menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik sebagai pemimpin masa depan;
3. Mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta serta kejelasan dan kepastian karir;
4. Mewujudkan rencana suksesi secara obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel;
5. Memastikan tersedianya pasokan talenta pada waktu yang tepat;
6. Menyeimbangkan antara pengembangan karir ASN dan kebutuhan instansi.

Pemetaan manajemen ASN menghasilkan 9 (Sembilan) kotak kategori yang merepresentasikan potensi dan kinerja pegawai. Kotak 9 (Sembilan), 8 (delapan) dan tujuh (tujuh) merupakan kelompok talenta yang perlu dipertahankan sebagai bagian rencana suksesi organisasi, sementara itu makin rendah nilai angka hasil pemetaan, tindaklanjutnya adalah adanya penataan maupun pengembangan kompetensi ASN melalui rotasi jabatan, tugas belajar, bimbingan dan konseling kerja hingga di level paling rendah adalah penindakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berikut kotak manajemen talenta sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara:



KINERJA	DI ATAS EKSEKUTASI	4	7	9
	SESUAI EKSEKUTASI	2	5	8
	DI BAWAH EKSEKUTASI	1	3	6
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI
POTENSIAL				

Gambar 3. Kotak Manajemen Talenta (*Talent Management Box*) ASN

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Berbasis Kompetensi

Definisi kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dapat diartikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu) atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Menurut Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang diamanatkan dalam pasal 10 ayat (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Sektor Jasa Bidang Jasa Administrasi Perkantoran (2007), kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan serta relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari definisi diatas kompetensi mengacu pada kemampuan atau keahlian individu dalam menjalankan tugas jabatannya meliputi beberapa aspek yang mendukung dan memiliki standar tertentu yang terukur.

Menurut Marwansyah, kompetensi dimaknai sebagai acuan bagi para manajemen perusahaan dalam mengelola *human capital* yang secara efektif menerjemahkan visi serta tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam perilaku yang teramati atau tindakan-tindakan yang harus dikerjakan oleh para karyawan, mulai dari proses rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen karyawan potensial, hingga retensi dan remunerasi (Marwansyah, 2012).

Secara lebih rinci, Palan (2007) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakter dasar orang yang mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi terbagi menjadi lima dimensi, antara lain:

1. **Pengetahuan** adalah pengetahuan yang merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Seperti pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun begitu juga sebaliknya bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Seperti halnya: pemborosan bahan, waktu, tenaga dan faktor produksi lainnya yang akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi;
2. **Keterampilan** adalah keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Seperti halnya karyawan yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Bagi karyawan yang masih baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
3. **Konsep diri dan nilai-nilai** adalah konsep diri dan nilai-nilai yang merujuk pada sikap, nilai-nilai serta citra diri seseorang. Disamping pengetahuan dan keterampilan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja karyawan. Apabila pegawai memiliki sifat yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang telah dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya;



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

4. **Karakteristik pribadi** adalah karakteristik pribadi yang merujuk pada karakteristik fisik beserta konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Karakteristik pribadi yang dimaksud merupakan cerminan bagaimana seorang karyawan mampu atau tidak dalam melakukan aktivitas dan tugas secara mudah atau sulit dan sukses atau tidak pernah sukses;
5. **Motif** adalah emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Selain itu motif juga merupakan kekuatan pendorong yang akan menjadikan suatu perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Dari pernyataan tersebut, kompetensi tidak sebatas kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan bidang tugasnya, tetapi juga bagaimana pegawai diharapkan memiliki kepekaan dan kesadaran akan melaksanakan tugasnya secara tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi. Hutapea (2008) membagi tingkat kompetensi pegawai berdasarkan tingkat kesadarannya, sebagai berikut:

1. **Unconscious incompetence**, yaitu kondisi ketika pegawai tidak menyadari bahwa dia tidak bisa melakukan sesuatu. Hal ini disebabkan karena pegawai bersangkutan sama sekali belum memiliki pengalaman tentang bidang tugas yang dimiliki;
2. **Conscious competence**, yaitu kondisi dimana pegawai menyadari bahwa dia tidak dapat melakukan sesuatu, sehingga memunculkan kemauan untuk memahami bidang tugasnya;
3. **Conscious competence**, yaitu pegawai paham terhadap bidang tugasnya serta melakukannya secara penuh kehati-hatian, kondisi ini terjadi pada bidang pekerjaan yang membutuhkan tingkat konsentrasi dan kesadaran yang tinggi;
4. **Inconscious competence**, yaitu pegawai dapat memahami dan melaksanakan bidang tugasnya dengan mahir sehingga secara otomatis dapat dilakukan, kondisi ini terjadi pada bidang tugas yang monoton atau sering dan telah lama dilakukan berulang kali.

Secara khusus, sebagaimana tercantum dalam Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, terdapat tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya aparatur, antara lain:

1. **Kompetensi teknis**, yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. **Kompetensi manajerial**, yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. **Kompetensi sosial kultural**, yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Ketiga kompetensi diatas wajib dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara untuk menunjang fungsi Aparatur Sipil Negara sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik serta perekat dan pemersatu bangsa dan negara. Kompetensi teknis merupakan modal awal bagi organisasi dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara melalui tes kompetensi dasar maupun kompetensi bidang. Selanjutnya, sesuai dengan pola karier dan manajemen kepegawaian bagi Aparatur Sipil Negara, setiap pegawai perlu adanya pemutakhiran pengembangan kompetensi terkait bidang tugasnya terutama bagi pejabat struktural dalam rangka mendukung perannya dalam mengelola manajemen meliputi tugas pokok fungsi utamanya, pengelolaan anggaran maupun sumber daya manusia yang ada dalam unit kerjanya. Sementara itu, kompetensi sosio kultural tentu memiliki peranan penting dalam menciptakan harmonisasi dan meminimalisir munculnya konflik yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Berbasis Ketahanan

Secara umum, ketahanan dimaknai sebagai kemampuan individu untuk bertahan atau bangkit kembali dari kondisi yang tidak diharapkan. *Skill* ini harus dimiliki oleh manusia sebagai upaya bertahan hidup khususnya individu dalam lingkungan kerjanya berkaitan dengan proses adaptasi, pencarian solusi, penyelesaian masalah serta keberlangsungan karirnya di masa depan.

Menurut Masten (2015), ketahanan adalah potensi kapasitas yang dimanifestasikan dari sistem dinamis untuk berhasil beradaptasi dengan gangguan yang mengancam fungsi, kelangsungan hidup, atau pengembangan sistem. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi perlu memperhatikan aspek ketahanan sehingga dapat melahirkan karyawan yang tangguh dan tidak mudah putus asa dalam pekerjaannya. Dengan demikian memberi dampak pada organisasi yang efektif dan tercapainya tujuan organisasi Labola (2019).

Ketahanan individu khususnya bagi aparatur sipil negara merupakan aset penting bagi terwujudnya ketahanan organisasi, ketahanan regional hingga dalam cakupan yang lebih luas ialah stabilitas ketahanan nasional. Mengingat tugas dan fungsinya, aparatur sipil negara harus selalu berpedoman pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 sebagai dasar negara. Dari kristalisasi nilai-nilai kebangsaan yang terkandung dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 tersebut, aparatur sipil negara akan memiliki kepekaan dan kewaspadaan yang tinggi terhadap adanya perubahan lingkungan strategis maupun ancaman secara internal dan eksternal. Tantangan dari aspek internal ASN dapat berasal dari kestabilan fisik dan mental, kemampuan bekerjasama dalam tim, kemampuan untuk bekerja sesuai koridor peraturan perundang-undangan, kemauan untuk



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

mengembangkan potensi dan kompetensi diri serta pengabdian untuk mau berkontribusi bagi kemajuan bangsa dan negara. Sementara dari aspek eksternal, tantangan terhadap ASN bisa timbul dari ritme kerja instansi, pola kepemimpinan atasan, karakteristik pimpinan maupun rekan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana penunjang serta kondisi geografis lingkungan kerja.

Untuk dapat mengakomodir segala bentuk tantangan tersebut, seorang aparatur sipil negara harus memiliki modal insani. Modal insani setiap manusia meliputi pengetahuan, kreativitas, keterampilan, inisiatif dan produktivitas kerja. Ancok (2002) menguraikan 6 (enam) jenis modal insani yang diperlukan untuk membentuk manusia dengan ketahanan individu yang berkualitas, sebagai berikut:

1. Modal Intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola perubahan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusianya. Penerapannya dalam dunia birokrasi/pemerintahan adalah, hanya pegawai yang memiliki pengetahuan yang luas dan terus menambah pengetahuannya yang dapat beradaptasi dengan kondisi perubahan lingkungan strategis.

2. Modal Emosional

Kemampuan mengelola emosi dengan baik akan menentukan kesuksesan aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas, kemampuan dalam mengelola emosi. Hal ini penting karena seorang aparatur sipil negara tidak mungkin bekerja secara individu. Modal emosional berkaitan dengan kemampuan pengelolaan dan pengendalian emosi diri dan juga emosi orang lain.

3. Modal Sosial

Modal sosial ditujukan untuk menumbuhkan kembali jejaringan kerjasama dan hubungan interpersonal yang mendukung kesuksesan, khususnya kesuksesan sebagai PNS sebagai pelayan masyarakat, yang terdiri atas: kesadaran sosial (kemampuan berempati terhadap orang lain dengan latar belakang beragam); kemampuan sosial (kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan berkomunikasi dengan baik, kemampuan mengelola konflik dalam kelompok, kemampuan membangun tim kerja yang solid). Kemampuan ini mampu menciptakan ritme kerja yang harmonis.

4. Modal Ketabahan

Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan sebuah organisasi birokrasi. Tipe modal ketabahan dikaitkan dengan karakter manusia ketika menghadapi masalah, apakah mudah menyerah, berhenti dan puas di zona nyaman atau terus berjuang untuk mengembangkan diri.

5. Modal Etika/moral

Kecerdasan moral sebagai kapasitas mental yang menentukan prinsip-prinsip universal kemanusiaan harus diterapkan ke dalam tata-nilai, tujuan, dan tindakan kita atau dengan kata lain adalah kemampuan membedakan benar dan salah. Komponen kecerdasan moral terdiri dari: integritas, bertanggungjawab, penyayang dan pemaaf.

6. Modal Kesehatan Fisik

Badan atau raga adalah wadah untuk mendukung manifestasi semua modal insani yang dibahas sebelumnya. Badan yang tidak sehat akan membuat semua modal di atas tidak muncul dengan maksimal. Oleh karena itu kesehatan adalah bagian dari modal manusia agar dia bisa bekerja dan berpikir secara produktif. Tolok ukur kesehatan adalah bebas dari penyakit, dan tolok ukur kekuatan fisik adalah; tenaga (*power*), daya tahan (*endurance*), kekuatan (*muscle strength*), kecepatan (*speed*), ketepatan (*accuracy*), kelincahan (*agility*), koordinasi (*coordination*), dan keseimbangan (*balance*).

Dengan adanya modal insani diatas, dapat terwujud aparatur sipil negara yang profesional sesuai dengan kualifikasi dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yang berani mengambil tanggung jawab, bermental positif, berkinerja secara prima, berkompeten serta memegang teguh kode etik.

Sumber Daya Aparatur di Era *Smart* ASN

Saat ini, dunia global telah memasuki Era Revolusi Industri 4.0. Dikutip dari laman Kementerian Komunikasi dan Informatika, istilah Revolusi Industri 4.0 pertama kali muncul pada *Hannover Fair* di Jerman pada tahun 2011. Menurut Fonna (2019), Revolusi Industri 4.0 adalah sebuah kondisi di Abad 21, ketika terjadi perubahan besar-besaran di berbagai bidang lewat perpaduan teknologi yang mengurangi sekat-sekat antara dunia fisik, digital dan biologi. Revolusi ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam berbagai bidang, khususnya kecerdasan buatan, robot, *blockchain*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, *internet of things*, percetakan 3D dan kendaraan tanpa awak.

Implementasi dari revolusi ini makin dirasakan eksistensinya seiring dengan munculnya pandemi Covid-19 yang menyebar di hampir seluruh negara-negara di dunia. Virus yang berawal di Wuhan, Tiongkok ini menyebar dengan cepat dan menyebabkan keterpurukan secara komprehensif terhadap aspek politik, ekonomi, sosial, budaya hingga pertahanan keamanan. Kebijakan *social distancing* atau pembatasan sosial dalam penyelenggaraan kehidupan sehari-hari sebagai upaya meminimalisir penularan virus, berdampak pada



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

berubahnya sistem interaksi dan komunikasi pada manusia. Transformasi secara masif terjadi pada bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, transportasi, pariwisata, industri, dll.

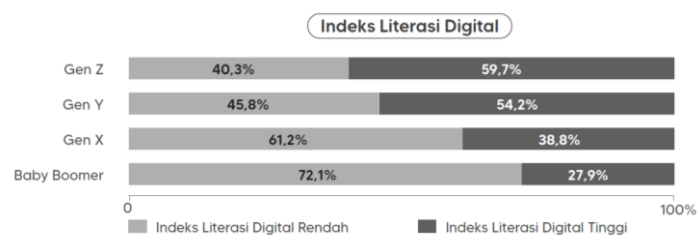
Disamping adanya penetrasi revolusi industri 4.0, pandemi Covid-19 merupakan wujud nyata dari adanya VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) yang dirasakan secara nyata oleh masyarakat dunia. Perlu adaptasi cepat, tepat dan menyeluruh mulai dari diri sendiri, kelompok masyarakat regional, nasional hingga internasional. Bentuk penyesuaian ini berkaitan erat dengan pemutakhiran teknologi informasi sehingga manusia lebih responsif dalam menghadapi segala macam ancaman yang terus berkembang, perubahan kondisi dan situasi secara mendadak serta kemampuan pulih dari kesulitan dan ketidakpastian.

VUCA ini jugalah yang melatarbelakangi pemerintah memformulasikan nilai dasar aparatur sipil negara yang baru, yakni BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Ketujuh nilai ini dipandang krusial untuk membentuk sumber daya aparatur yang disebut sebagai *Smart ASN*. Mengingat peran dan tanggungjawab aparatur sipil negara sebagai tulang punggung berputarnya roda pemerintahan dan pembangunan nasional, aparatur sipil negara dituntut untuk menguasai literasi digital secara mumpuni. Kecakapan penguasaan teknologi informasi aparatur sipil negara tidak sebatas mampu mengoperasikan, tetapi juga memahami etika, budaya serta keamanan dalam penggunaan media digital.

Secara lebih rinci, Kementerian Komunikasi dan Informatika menguraikan 4 (empat) pilar kecakapan literasi digital yang harus dikuasai oleh para aparatur pemerintahan untuk mewujudkan *Smart ASN*, antara lain:

1. *Digital Skill*, kemampuan individu dalam mengetahui, memahami, dan menggunakan perangkat keras dan piranti lunak teknologi informasi dan komunikasi serta sistem operasi digital dalam kehidupan sehari-hari;
2. *Digital Ethics*, kemampuan individu dalam menyadari, mencontohkan, menyesuaikan diri, merasionalkan, mempertimbangkan, dan mengembangkan tata kelola etika digital (*netiquette*) dalam kehidupan sehari-hari;
3. *Digital Safety*, kemampuan *user* (pengguna) dalam mengenali, mempolakan, menerapkan, menganalisis, menimbang dan meningkatkan kesadaran perlindungan data pribadi dan keamanan digital dalam kehidupan sehari-hari;
4. *Digital Culture*, kemampuan individu dalam membaca, menguraikan, membiasakan, memeriksa, dan membangun wawasan kebangsaan, nilai Pancasila dan Bhinneka Tunggal Ika dalam kehidupan sehari-hari dan digitalisasi kebudayaan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Berbicara mengenai kecakapan literasi digital di lingkup aparatur sipil negara, tentunya tidak terlepas dari profil pegawai yang cukup heterogen. Pada tahun 2022, secara demografis, setidaknya terdapat 4 (empat) generasi dalam organisasi pemerintah yang secara bersamaan berkolaborasi menjalankan tugas pokok dan fungsi unit kerja, yakni: Generasi *Baby Boomer*, Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Setiap generasi tersebut memiliki perbedaan dalam kemampuan dan kecakapan literasi digital. Hal inilah yang kemudian melahirkan kesenjangan digital pada sumber daya aparatur. Dikutip dari “Status Literasi Digital Indonesia Tahun 2021” yang dirilis oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika, berikut Indeks Literasi Digital berdasarkan usia:



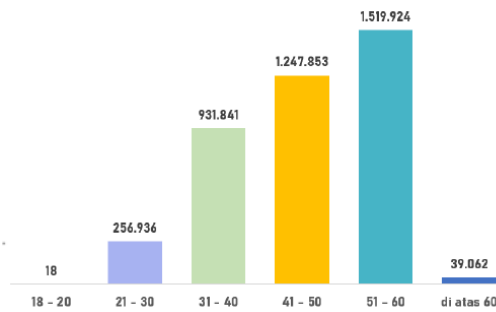
Gambar 4. Indeks Literasi Digital Berdasarkan Usia

Secara garis besar, gambar diatas menunjukkan bahwa Generasi *Baby Boomer* adalah yang paling rendah tingkat literasi digitalnya dengan prosentase 72,1%, disusul Generasi X dengan 61,2%, Generasi Y 45,8% dan terakhir ialah Generasi Z dengan 40,3% atau yang tertinggi tingkat literasi digitalnya, yaitu 59,7%. Kecakapan digital suatu generasi berbanding lurus dengan latar belakang kondisi sosial, ekonomi, politik dan perkembangan teknologi informasi dunia sehingga memberikan pengalaman dan pemahaman berbeda dalam berinteraksi sosial.

Berdasarkan indeks kecakapan digital diatas, kita lihat bagaimana data statistik aparatur sipil negara berdasarkan usia melalui “Statistik ASN Desember 2021” yang dirilis oleh Deputi Bidang Sistem Informasi Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara:



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



Gambar 5. Data Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Usia

Dari grafik diatas, kelompok tertinggi dengan jumlah ASN sebanyak 1.519.924 ialah usia 51-60 tahun, sedangkan kelompok terendah ialah ASN dengan usia 21-30 tahun dengan jumlah 256.936. Secara garis besar, grafik diatas berbanding terbalik dengan indeks kecakapan literasi digital yang telah dijelaskan sebelumnya. Dapat diartikan bahwa kelompok usia tertinggi yaitu 51-60 tahun tergolong dalam Generasi *Baby Boomer* atau Generasi X awal, yang indeks literasi digitalnya dikatakan paling rendah dibandingkan kelompok usia yang lain. Meskipun begitu, kelompok usia ini merupakan sumber daya aparatur yang telah mencapai kestabilan karir dan menempati posisi strategis dalam organisasi. Sementara kelompok usia 21 s.d 30 tahun, pada saat ini masih tergolong dalam usia produktif awal atau baru merintis, menata bahkan masih dalam tahap menentukan jalur karir manakah yang akan mereka jalankan terkait profesinya sebagai aparatur sipil negara.

Pola interaksi sosial tersebut berpengaruh besar terhadap cara kerja tiap generasi. Generasi *Baby Boomer* dikenal dengan dedikasi, kegigihan dan penghargaan yang tinggi terhadap hubungan antar individu dalam kelompok. Sementara, generasi termuda, yaitu Generasi Z terbiasa dengan pola instan, cepat, praktis serta individual. Untuk dapat mengharmonisasikan karakter tiap generasi, organisasi pemerintah perlu melakukan pengembangan kompetensi teknis, manajerial serta sosio kultural secara komprehensif sejalan dengan visi Presiden tahun 2019 s.d 2024 yang tertuang dalam Roadmap Reformasi Birokrasi, yaitu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang *Smart ASN* yaitu berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*.

SIMPULAN DAN SARAN

Revolusi industri 4.0 dan pandemi Covid-19 yang mewabah di seluruh dunia menciptakan perubahan kondisi yang mendadak dan tidak pasti. Masyarakat dunia dituntut untuk dapat beradaptasi dalam segala aspek kehidupan. Begitu pula dengan sumber daya aparatur seiring peran vitalnya sebagai tulang punggung tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya aparatur merupakan elemen penting dalam menciptakan aparatur sipil negara yang berkualitas dan mampu bersaing di dunia global. Hal ini merupakan implementasi dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang melihat pegawai sebagai aset krusial dalam mendukung kualitas keberhasilan organisasi pemerintah. Pengembangan sumber daya aparatur dilakukan mengacu pada 3 (tiga) aspek, yaitu bakat, kompetensi dan ketahanan. Kolaborasi dari ketiga aspek tersebut dilaksanakan untuk membentuk aparatur sipil negara yang sesuai dengan kualifikasi *Smart ASN*, antara lain berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*.

Sebagai upaya menghadapi kondisi VUCA di era revolusi industry 4.0, setiap organisasi membutuhkan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif terhadap tantangan perubahan zaman, ancaman internal maupun eksternal. Untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan strategis yang cepat dan tidak dapat diprediksi, organisasi pemerintah perlu melakukan transformasi pengelolaan sumber daya aparatur melalui manajemen bakat/talenta, pengembangan kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural serta menguatkan modal insani tiap aparatur sehingga dapat menghasilkan sumber daya aparatur yang berwawasan *Smart ASN*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2002). *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press
- Ali, M. (2005). *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media;
- Alwi, Syafarudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE;
- Fatimah, Elly dan Irawati, Erna. 2017. *Modul Pelatihan Dasar Calon PNS Manajemen Aparatur Sipil Negara*, Jakarta: LAN;



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

- Fonna, Nurdianita. 2019. Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang. Bogor: Guepedia Publisher;
- Gallardo-Gallardo, E and Thunnissen, M. 2016. *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*. *Employee Relations*, 38(1). 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>;
- Handoko, T. Hani. 1999. Manajemen: Edisi 2. Yogyakarta: BPFPE;
- Huliselan, Juanna Judith, dkk. 2022. Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja. Yogyakarta: CV. Andi Offset;
- Hutagalung, S. S. 2008. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berperspektif Human Power-Based. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.2, No.5, ISSN : 1410-8429;
- Labola, Yostan A. 2019. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.1, ISSN: 2301-9093;
- Marwansyah. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta;
- Masten, A. S. (2011). *Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy*. *Development and Psychopathology* 23;
- Munir, M. 2019. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 2, No. 2, ISSN : 2622-6162;
- Noe, R. A. 2008. *Employee Training and Development. Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill;
- Palan. 2007. *Competency Management Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PPM;
- Parulian, Hutapea dan Toha, Nurianna. 2008. *Kompetensi Plus. Teori, Desain, Kasus dan Penerapan Untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama;
- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama;
- Rampersad, Hubert K. 2006. *Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. United States: McGraw-Hill Education;
- Renzulli, Joseph S. 2016. *Reflections on Gifted Education*, New York: Payback Press;
- Rosdakarya Musanef. 2007. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung;
- Semiawan, Cony. 1990. *Pengenalan dan Pengembangan Bakat Sejak Dini*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Siagian, Sondang P.2005. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara;
- Susanto, A. 2013. *Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Kharisma Putra Utama;
- Van Dijk, H. G. 2008. *The Talent Management Approach To Human Resource Management: Attracting And Retaining The Right People*. *Journal of Public Administration*. Vol. 43 Number 3.1;
- Widyanti, R dan Basuki, M. S. 2021. *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1* Vol. 207. Bandung: Media Sains Indonesia;
- Wijoyo, Hadian, dkk. 2021. *Pengantar Manajemen Talenta*. Solok: CV. Insan Cendikia Mandiri;
- Yani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bekasi: Mitra Wacana Media;
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara;
- <https://satudataasn.bkn.go.id>;
- Status Literasi Digital di Indonesia 2021. Kementerian Komunikasi dan Informatika.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.