

Pengaruh Digitalisasi Terhadap Produktivitas Dan Efektivitas Pegawai ASN

Dalam Era Globalisasi ini, dapat kita lihat bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara tidak langsung, mengubah cara kita hidup dan bekerja. Perubahan teknologi telah menjadi sumber penting dari ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi atau instansi, perubahan teknologi ini dapat juga memungkinkan para pimpinan untuk mengkoordinasikan tatanan kerja para pegawai dengan cara lebih efisien dan efektif.

Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi pula prestasi kerja. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi atau instansi maupun para pegawai. Bagi organisasi atau Instansi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Guna mewujudkan tujuan pembangunan dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kesadaran akan kewajibannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Nainggolan (1987), yang mengatakan bahwa “Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri”. Ini berarti, sebuah keberhasilan dari pembangunan bangsa dipengaruhi oleh kesempurnaan dari aparturnya baik kesempurnaan sikap, mental, maupun akhlak.

Menurut Marsono (1974), pegawai negeri yang sempurna adalah Pegawai Negeri yang penuh kesetiaan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur negara. Bila melihat kenyataan akan kondisi aparatur di Indonesia, dapat dikatakan bahwa kualitas Pegawai Negeri Sipil di Indonesia masih rendah. Menurut Sulistiyani (2004), terdapat sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah terkait Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana telah ditetapkan. Permasalahan tersebut

antara lain: besarnya jumlah PNS dan tingkat pertumbuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang ditempuh.

Keberhasilan suatu organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan yang bermutu bukan saja ditentukan oleh keahlian dan kecakapan dari aparat melainkan juga sangat ditentukan disiplin para aparat itu sendiri. Bagi aparatur pemerintahan disiplin tersebut mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi dan golongannya untuk kepentingan negara dan masyarakat.

Menyadari pentingnya disiplin dari aparat ke pemerintahan, maka Pemerintah mengeluarkan Kebijakan berupa Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di mana di dalamnya antara lain diatur hal-hal sebagai berikut: kewajiban, larangan, sanksi, tata cara pemeriksaan, tata cara penjatuhan dan penyampaian hukuman disiplin, dan tata cara pengajuan keberatan terhadap hukuman disiplin yang dilakukan. Dalam PP No. 53 Tahun 2010 jelas disebutkan definisi disiplin serta penegasan sanksi yang diberikan bagi pelanggar disiplin.

Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Selanjutnya disampaikan juga bahwa pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

Pengelolaan keuangan negara telah mengalami reformasi kearah yang lebih baik, hal ini dibuktikan dengan terbitnya peraturan tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrual yang ditandatangani oleh Presiden yang mewajibkan seluruh instansi pemerintah baik yang ada di pusat maupun di daerah menerapkan SAP berbasis akrual per 1 Januari 2015 [1]. Penerapan SAP berbasis akrual menuntut seluruh kegiatan pengelolaan keuangan harus akuntabel dan transparan sehingga untuk mendukung hal tersebut pemerintah pusat dan daerah harus membuat pola kerja penganggaran ke era sistem informasi digital yaitu berbasis elektronik [2]. Era pengelolaan keuangan negara berbasis elektronik menuntut seluruh aktivitas pengelolaan keuangan negara dalam perencanaan dan penganggaran harus lebih transparan dan

akuntabel sehingga untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan suatu program/kegiatan yang dapat menjamin Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kualitas yang tinggi guna mempermudah terwujudnya pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel tersebut. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aset yang sangat penting dalam penyelenggaraan roda pemerintahan sebuah negara. Terlebih saat ini dunia sedang menghadapi era disrupsi teknologi hingga munculnya Revolusi Industri 4.0 [3]. Terkait dengan hal tersebut agar Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lain di era Revolusi Industri 4.0 Pemerintah telah merancang road map program Smart ASN yang ditargetkan dapat terwujud pada tahun 2024.

Perkembangan tata kelola pemerintahan saat ini sedang mengalami transformasi yang signifikan, agar selaras dengan arah perkembangan teknologi. Hal ini menuntut perubahan setiap saat dalam rangka menjawab semua kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Dinamika transformasi pelayanan publik juga membuat pemerintah merekonstruksi pengembangan kompetensi masing-masing sumber daya aparatur yang dimiliki untuk mendukung transformasi pelayanan publik ke era digital. Pelaksanaan transformasi pelayanan publik teridentifikasi dari perubahan kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik. Hal ini membutuhkan pelayanan publik yang cepat dan transparan berdasarkan capaian kinerja masing-masing instansi pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Beberapa instansi pemerintah yang menunjukkan perubahan pelayanan terpadu menjadi target dalam pencapaian tolok ukur pemerintah dalam menyelesaikan program capaian kinerja instansi (Syah, 2021). Relevan dengan hal ini, peningkatan kompetensi sumber daya personel merupakan aspek penting dalam kemajuan tata kelola yang adaptif dan gesit. Hal ini dilakukan pemerintah dalam rangka menyelaraskan kompetensi sumber daya aparatur dalam perkembangan teknologi agar mendapatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang dinamis sehingga berdampak pada pelayanan publik yang prima. Hal ini dapat dimulai dari implementasi reformasi birokrasi yang transparan dan sangat terintegrasi dalam menerapkan nilai-nilai tata kelola yang adaptif.

Sumber daya aparatur yang dipandang sebagai hal strategis juga sudah mulai digunakan dalam tata kelola manajemen sumber daya manusia di birokrasi pemerintah Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara pasal 51 menjelaskan bahwa manajemen ASN dikelola berdasarkan merit sistem. Kemudian, melalui turunan undang-undang, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS

disebutkan bahwa penerapan sistem merit mencakup salah satu kriteria, yaitu memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan sekelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Sejalan dengan ditetapkannya peraturan mengenai sistem merit dalam pemerintahan, maka pemerintah menetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Dalam lampiran I Peraturan tersebut dijelaskan salah satu indikator peningkatan produktivitas dan daya saing, yaitu pengelolaan manajemen talenta nasional yang meliputi:

(a) Pemetaan kebutuhan dan perlengkapan talenta berdasarkan bidang keahlian dan profesi;

(b) Manajemen kumpulan talenta dan basis data inventaris;

(c) Peningkatan keterampilan, kapasitas, dan kinerja, serta pengembangan karir dan pencapaian talenta;

(d) Terciptanya lingkungan yang kondusif sebagai daya tarik perolehan talenta, serta untuk pengembangan potensi, minat, keterampilan, dan prestasi talenta; dan

(e) Pendirian Lembaga Manajemen Talenta Indonesia. Berdasarkan penjelasan tersebut, fokus pemerintah adalah membina manajemen kepegawaian melalui sistem manajemen talenta yang telah dijadwalkan dalam rencana pembangunan jangka menengah dan menjadikan program tersebut wajib untuk implementasi yang komprehensif di semua instansi, baik di pusat maupun di daerah.

Namun, pada kenyataannya masih banyak instansi yang belum menerapkan manajemen talenta dalam pengembangan karir ASN. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosyadi (2014) menyebutkan bahwa sejak era otonomi daerah, birokrasi di Indonesia telah berada di bawah intervensi politik yang sangat kuat dan hal ini membuat birokrasi tidak dapat berkembang dengan baik berdasarkan sistem merit. Pengembangan karir pegawai ASN tetap harus tunduk pada kekuasaan politik karena kewenangan PPK dipegang oleh pejabat politik. Fakta-fakta di lapangan memberikan indikasi kuat kegagalan seleksi terbuka JPT. Ini relevan dengan artikel yang ditulis oleh Candra (2019), yang menjelaskan bahwa Ketua Komisi ASN (KASN)

mengungkapkan, berdasarkan analisis yang dilakukan pada 2017, diduga lebih dari setengah kementerian masih melanggar praktik jual beli posisi. Bahkan Ketua KASN menyatakan bahwa praktik jual beli jabatan masih terjadi di 90 persen kementerian/lembaga dan cenderung terjadi di kementerian dan lembaga yang dipimpin oleh pimpinan atau pimpinan partai politik (parpol). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta belum mencapai akarnya di setiap instansi pemerintah dan perlu adanya tindak lanjut yang serius dari pemerintah dalam menerapkan pengembangan karir melalui manajemen talenta.

Pengembangan karir PNS melalui manajemen talenta merupakan entitas yang diprioritaskan oleh pemerintah, terutama dengan menyelaraskan perkembangan teknologi di era disrupsi saat ini. Diera revolusi industri 4.0, pemerintah telah menginisiasi beberapa program terkait layanan digital seperti e-government. Sehingga perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia di instansi dengan menerapkan kompetensi berbasis digital untuk mendukung program pelayanan publik yang dilaksanakan oleh instansi tersebut. Namun, hal tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan kompetensi masing-masing aparatur. Aparatur dipaksa beradaptasi dengan transformasi teknologi sehingga fungsi pelayanan publik bisa lebih efisien, tepat dan cepat. Oleh karena itu, digitalisasi tidak dapat dihindari.

Smart ASN merupakan keniscayaan dalam menghadapi perubahan revolusi industri 4.0. Namun, solusi ini dapat terjebak dalam pola pikir esensialis, yaitu makna urgensi Smart ASN yang hadir tanpa dasar kondisi objektif tertentu. Ada beberapa catatan yang dijelaskan dalam Humas KemenpanRB (2019) dimana Indonesia berada di peringkat ke-77 dari 119 negara dalam Global Talent Competitiveness Index, dengan skor 38,04. Tentunya hal ini mencerminkan bahwa Smart ASN di birokrasi Indonesia masih berjalan kurang efektif. Secara epistemologis cukup bermasalah karena optimisme yang coba dibangun pemerintah belum memberikan dampak yang mendalam terkait penerapan Smart ASN dan hanya menjadi sebuah Diskursus.

Dengan konteks dan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, gagasan Smart ASN perlu dikaji ulang. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian ini untuk menggali akar ide Smart ASN, menggali aspek-aspek yang masih kurang dalam konsep Smart ASN yang dikaitkan dengan manajemen talenta sebagai dasar pengembangan karir ASN. Jika dapat memahami Smart ASN sepenuhnya, termasuk kelebihan dan kekurangan dari gagasan tersebut, maka dapat dijadikan dasar untuk memilih langkah yang tepat dalam menentukan arah kebijakan

reformasi SDM di birokrasi Indonesia, yang tentunya relevan dengan era revolusi industri 4.0.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas, maka diperlukan adanya strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fred R. David (2010) menyebutkan bahwa manajemen strategi memiliki komponen-komponen yang menjadi indikator penting dalam manajemen strategi, diantaranya:

- (1) Adanya misi perusahaan, yang berfungsi untuk menentukan tujuan dengan cara mengidentifikasi operasi perusahaan atau instansi secara terperinci dan jelas yang harus mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategis.
- (2) Lingkungan internal perusahaan, hal ini dilakukan untuk melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan dari manajemen dan struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan kualitas dan kuantitas dari sumber daya.
- (3) Lingkungan eksternal, suatu keadaan yang terdiri atas peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pemilihan strategis.
- (4) Analisis dan pilihan strategi, merupakan identifikasi perusahaan dalam berbagai peluang interaktif yang menarik.
- (5) Tujuan jangka panjang, melalui berbagai bidang seperti posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.
- (6) Strategi umum, meliputi rencana yang bersifat menyeluruh dengan berbagai tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam suatu lingkungan yang dinamis.
- (7) Strategi tahunan, merupakan hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun, yang mana sasaran ini digolongkan dalam tujuan jangka pendek.
- (8) Strategi fungsional, merupakan pengembangan suatu strategi operasional yang dilakukan manajer untuk tujuan jangka panjang yang berkaitan.
- (9) Kebijakan, merupakan keputusan yang bersifat umum dan telah ditetapkan sebelumnya. Kebijakan menjadi pedoman dalam mengambil keputusan manajerial.

(10) Melembagakan strategi, merupakan strategi yang meresap ke dalam perusahaan, yang memiliki tujuan agar strategi dapat terimplementasi dengan efektif.

(11) Pengendalian dan evaluasi, merupakan isyarat dan reaksi terhadap strategi yang telah dilakukan, dengan adanya metode pemantauan dan pengendalian dapat memastikan bahwa rencana dapat terlaksana dengan baik.

Salah satu langkah strategis dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pengembangan kompetensi, Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2010) menyatakan kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja sangat baik. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Pengembangan kompetensi merupakan salah satu cara usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir, serta perubahan moral dan perilaku melalui pelaksanaan tugas dan program pendidikan dan pelatihan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan instansi yang memiliki wewenang dalam tata kelola ASN. Dalam hal ini bahwa untuk mewujudkan SMARTASN 2024 perlu adanya strategi yang jelas dan matang serta tujuan keberhasilan yang akan di capai pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Dibutuhkan kerja sama yang kuat dan kolaborasi intensif dalam semangat yang sama dari pejabat pembina kepegawaian (PPK), atasan langsung, dan tentu pegawai bersangkutan. Kolaborasi dan keseriusan tiga pihak ini sangat menentukan kualitas ASN kita ke depan, selain peran pihak eksternal instansi tersebut, seperti instansi pembina JF, instansi teknis, lembaga penyelenggara diklat dan LAN yang berperan dalam mengkoordinasi pengembangan kompetensi ASN secara nasional. Bagi PPK, mengembangkan kompetensi ASN yang berada di instansinya merupakan sebuah tanggung jawab melekat. Sebagai pihak mengelola kepegawaian, instansi ini bertanggung jawab memastikan ASN di instansinya memenuhi kompetensi yang dibutuhkan. Dalam proses pengembangan kompetensi ASN, PPK berperan memfasilitasi proses pengembangan kompetensi ASN mulai dari menyusun perencanaan, memfasilitasi pelaksanaan, hingga memfasilitasi proses evaluasi, merupakan peran yang dimainkannya. Dengan dikeluarkannya pedoman pengembangan kompetensi ASN, perhatian

PPK terhadap pengembangan kompetensi pegawai diharapkan menjadi lebih meningkat dan dilakukan secara sistematis.

Pihak selanjutnya yang memainkan peran kunci adalah atasan langsung. Atasan langsung merupakan orang paling mengetahui kemampuan dan kompetensi seorang pegawai, karena atasan langsung merupakan orang yang bisa mengamati kompetensi bawahannya melalui pengamatan dari kinerja dan penyelesaian tugas-tugas yang diberikan. Pada proses pengembangan kompetensi ASN, penilaian atasan adalah salah satu dasar dalam menilai gap kompetensi yang dimiliki ASN dalam proses perencanaan. Begitu juga dalam proses pelaksanaan hingga evaluasi terdapat kontribusi besar dari atasan langsung. Selain berperan dalam mengawasi bawahannya, seorang atasan juga berperan sebagai motivator bagi bawahannya. Pengembangan kompetensi ASN juga bergantung pada kerja sama dan semangat yang kuat dari pegawai bersangkutan. Semangat dan keseriusan pegawai untuk selalu berkembang ke arah lebih baik sangat dibutuhkan. Seorang pegawai sebaiknya tidak hanya nyaman dengan kemampuan yang dimiliki saat ini, apalagi jika kompetensi yang dimiliki masih belum sesuai dengan jabatan yang diduduki. Oleh karena itu, keadaan revolusi industri 4.0 dan dikeluarkannya pedoman pengembangan kompetensi ASN oleh LAN merupakan momen tepat bagi semua pihak untuk berbenah diri menyiapkan ASN yang kompeten dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0, karena birokrasi yang kompeten adalah salah satu kunci agar pemerintahan kita bisa beradaptasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Candra, S. A. & Z. O. (2019). *Blakblakan Ketua KASN Soal Dugaan Jual Beli Jabatan Kemenag*. Diakses pada April 5, 2022, dari nasional.republika.co.id website: <https://www.republika.co.id/berita/pp0zqb409/blakblakan-ketuakasn-soal-dugaan-jualbelijabatan-kemenag>
- Fred R David. (2011). *Strategic Management; Concept and Cases*. New Jersey.
- Humas KemenpanRB. (2019). *Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0*. Diakses pada April 6, 2022, dari menpan.go.id website: <https://menpan.go.id/site/beritaterkini/menciptakan-smart-asnmenuju-birokrasi-4-0>
- Marsono. 1974. *Pembahasan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Jakarta: Ikhtiar Baru, PT. Diakses dari <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/678/657>
- Nainggolan. 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pertja, PT. Diakses dari <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/678/657>
- Rosyadi, S. (2014). *Prospek Pengembangan ASN Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas*. Civil Service, 8(1), 53–60. Diakses dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/72>
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media. Diakses dari <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/678/657>
- Syah, A. F. (2021). *Literasi Digital Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Publik Pemerintah*. Civil Service, 15(2), 25–34. Diakses dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/340>