



**MENINGKATKAN KUALITAS APARATUR SIPIL NEGARA
GUNA Mendukung PEMBANGUNAN NASIONAL**

Oleh :

MAULIDI HILAL, S.H.,M.Si.
No Peserta: 044

**KERTAS KARYA ILMIAH PERORANGAN (TASKAP)
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN LXII
LEMHANNAS RI
TAHUN 2021**

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb., salam sejahtera bagi kita semua.

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, petunjuk dan karunia-Nya, penulis sebagai salah satu peserta Proram Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXII tahun 2021 telah berhasil menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebuah Kertas Karya Perorangan (Taskap) dengan judul: **"MENINGKATKAN KUALITAS APARATUR SIPIL NEGARA GUNA MENDUKUNG PEMBANGUNAN NASIONAL"**.

Penentuan Tutor dan judul Taskap ini didasarkan oleh Surat Keputusan Gubernur Lemhannas RI Nomor: Kep. 63 Tahun 2021 Tanggal 29 Maret 2021 tentang Penetapan Judul Taskap Peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXII Tahun 2021 Lemhannas RI. Dalam kesempatan yang baik ini perkenankan Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada Bapak Gubernur Lemhannas RI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti PPRA LXII di Lemhannas RI tahun 2021. Ucapan yang sama juga Penulis sampaikan kepada Tutor Taskap kami, Bapak Brigjen TNI (Purn) A.R. Wetik, M.Sc., dan Tim Penguji Taskap kami, serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing dalam pembuatan Taskap ini sampai selesai, sesuai ketentuan yang dikeluarkan oleh Lemhannas RI.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dihadapkan dengan latar belakang Penulis dalam penguasaan akademis dan terbatasnya waktu penulisan, maka kualitas Taskap ini masih jauh dari kesempurnaan akademis, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati mohon adanya masukan dari semua pihak, guna penyempurnaan penulisan naskah ini.

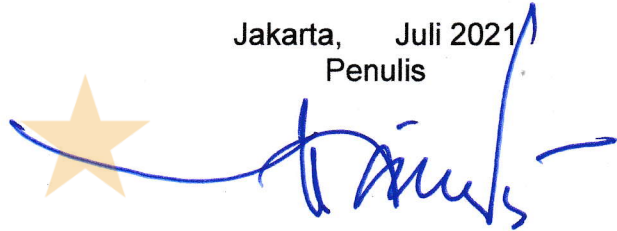
Besar harapan Penulis semoga Taskap ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan pemikiran Penulis kepada Lemhannas RI, Pemerintah Republik Indonesia khususnya Kemenpan RB, BKN, STIA LAN dan KASN serta pihak lainnya yang memerlukan.

Semoga Allah SWT, senantiasa memberikan bimbingan, lindungan, kesehatan, kesabaran, kekuatan dan keberkahan Nya kepada kita, dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang kita cintai Bersama.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Jakarta, Juli 2021

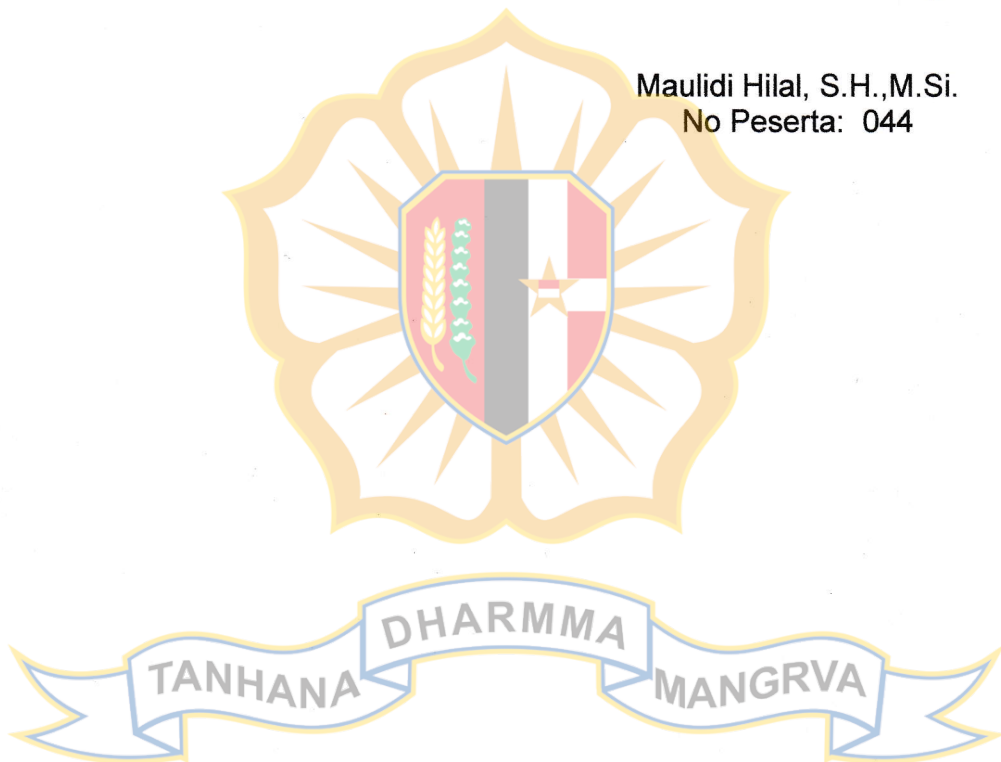
Penulis



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Maulidi Hilal', is written over a large, faint yellow star graphic.

Maulidi Hilal, S.H.,M.Si.

No Peserta: 044



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

PERNYATAAN KEASLIAN

1. Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Maulidi Hilal, S.H.,M.Si.
Pangkat/NIP : Pembina utama muda (iv/c) NIP. 19690518 199203 1001
Jabatan : Kepala Divisi Pemasarakatan Kemenkum Ham Riau
Instansi : Kemenkum Ham
Alamat : Jl. Jend. Sudirman No.233, Simpang Empat, Kec.
Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru, Riau

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) ke LXII tahun 2021 menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

- a. Kertas Karya Perorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
- b. Apabila ternyata sebagian Tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia untuk dibatalkan.

2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat utuk dapat digunakan seperlunya.

Jakarta, Juli 2021

Penulis



Maulidi Hilal, S.H.,M.Si.

No Peserta: 044

LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP

Yang bertanda tangan dibawah ini Tutor Taskap dari :

Nama : Maulidi Hilal, S.H.,M.Si

Peserta : Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXII
Lemhannas RI Tahun 2021

Judul Taskap : Meningkatkan Kualitas Aparatur Sipil Negara Guna
Mendukung Pembangunan Nasional

Taskap tersebut diatas telah ditulis "sesuai/tidak sesuai" dengan Petunjuk Teknis Tentang Penulisan Ilmiah Peserta Pendidikan Lemhannas RI, Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 04 Tahun 2021, karena itu "layak/tidak layak" dan "disetujui/tidak disetujui" untuk di uji.

Jakarta, Juli 2021
Tutor Taskap



Brigjen TNI (Purn) A.R. Wetik, M.Sc
Taprof Bidang Bidang Ideologi dan Strategi

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	5
3. Maksud dan Tujuan	6
4. Ruang lingkup dan Sistematika	7
5. Metode dan Pendekatan	8
6. Pengertian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
7. Umum	11
8. Peraturan Perundang-undangan terkait	11
9. Kerangka Teoritis	14
10. Data dan Fakta	18
11. Pengaruh Lingkungan Strategis	23
BAB III PEMBAHASAN	
12. Umum	29
13. Bagaimana strategi membangun kualitas ASN (dari aspek Perencanaan).....	30
14. Bagaimana meningkatkan kualitas SDM nasional yang Unggul dan berkarakter kebangsaan.....	39
15. Bagaimana Mewujudkan Manajemen Talenta SDM Nasional ...	49
16. Bagaimana peran dan upaya pemerintah dalam mewujudkan ASN berkualitas	58

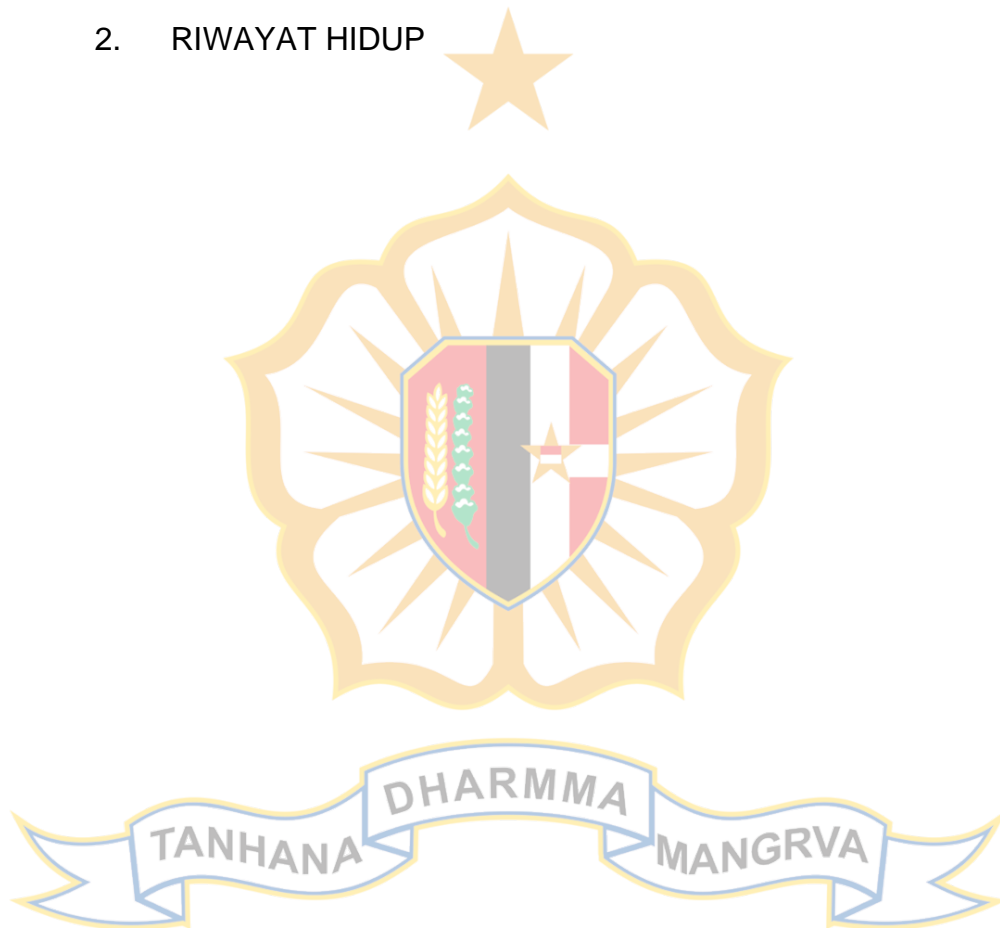
BAB IV PENUTUP

17. Simpulan 61
18. Rekomendasi..... 62

DAFTAR PUSTAKA :

DAFTAR LAMPIRAN :

1. ALUR PIKIR.
2. RIWAYAT HIDUP



DAFTAR GAMBAR

- GAMBAR 2. 1. INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA (IPM). TAHUN 2020
GAMBAR 2. 2. GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX (GTCI)
GAMBAR 2. 3. GAMBARAN KORUPSI YANG DILAKUKAN ASN DI DAERAH
GAMBAR 2. 4. KORUPTOR BERSTATUS ASN DI KEMETERIAN/PUSAT
GAMBAR 2. 5. PENYEBAB TERJADINYA PELANGGARAN NETRALITAS
GAMBAR 2 6: DOMINASI USIA
GAMBAR 2.7: ASN DIDOMINASI LULISAN SMA DAN DIPLOMA
GAMBAR 2.8: PERINGKAT DAYA SAING DUNIA



BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aset organisasi pemerintahan yang menentukan terwujudnya proses pembangunan nasional sekaligus penggerak roda pemerintahan menjadi aset yang berharga tergantung pada kemampuan dan kesempurnaan aparatur birokrasi, oleh karenanya keberadaan dan integritas aparatur sipil negara sangatlah penting.

Karena itu diperlukan kualitas ASN yang unggul sekaligus berkarakter. Sebagaimana yang tercantum dalam UU No 5/2014 tentang aparatur sipil negara (ASN) pasal 12, yang diantaranya melalui upaya mewujudkan tujuan Pendidikan nasional sekaligus untuk mewujudkan penyiapan SDM unggul yang merupakan generasi masa depan yang berkarakter

Seiring dengan perkembangan global yang ditandai dengan berbagai kemajuan teknologi disertai perubahan yang sangat cepat harus dapat diantisipasi serta diadopsi oleh ASN sehingga mampu mengikuti perkembangan yang terjadi, sekaligus mampu bertahan dan bersaing di era globalisasi, oleh karenanya organisasi pemerintah perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya, sebagaimana yang ditetapkan oleh pemerintah terutama dalam nawa cita jilid 2 presiden Jokowi.

ASN sebagai ujung tombak birokrasi dan pelayanan publik, harus memiliki kemampuan, keahlian sekaligus kecerdasan untuk dihadapkan pada dinamika perkembangan serta daya saing global, berupa interpersonal skill yang dilandasi oleh nilai-nilai Pancasila, sehingga menghasilkan ASN unggul berkarakter memiliki integritas, sesuai visi kemenpan RB dalam mewujudkan birokrasi kelas dunia.

Hal ini searah dengan rencana pemerintah dalam mewujudkan birokrasi *world class 2024*, yang dapat direalisasikan melalui Program ASN unggul, dan *Smart*, dengan memiliki Inovasi yang kuat pada empat konsensus bangsa.

Bahkan dalam amanatnya, Presiden Joko Widodo yang disampaikan Mendagri pada acara pelepasan Pelatihan kepemimpinan nasional di STIA

LAN tahun 2020 menyampaikan untuk mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia yang agile, responsif, dan tanggap terhadap dinamika global yang terus berkembang, diperlukan komitmen seluruh elemen sektor publik untuk mendongkrak sistem yang sudah 'dianggap mapan' dengan melakukan Reformasi Birokrasi.¹

Hingga saat ini, masih ditemukan tindakan dan perilaku ASN dalam memberikan pelayanan publik yang masih lamban serta berbelit-belit, sehingga menimbulkan persepsi sekaligus sentimen negatif dari masyarakat selaku penerima layanan. Kondisi dan potret pelayanan public ini disampaikan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tjahjo Kumolo saat memberikan sambutan Pelepasan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I Angkatan XLV, di STIA LAN tahun 2020.²

Pelaksanaan "Reformasi Birokrasi bukan hanya sebatas melakukan perubahan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional semata, akan tetapi menyangkut perencanaan jangka panjang kebijakan Aparatur Sipil Negara, secara menyeluruh, yang di mulai dari tahapan perencanaan jenjang karir, rekrutmen, pengembangan kompetensi dan karir, serta peningkatan kesejahteraan. Selain itu, aparatur sipil negara di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya harus menanamkan dalam dirinya pentingnya tugas serta kewajiban yang diembannya, sebagai pemersatu bangsa dan pelayan publik.

Lebih lanjut dihadapkan kepada tantangan dan permasalahan pandemi Covid-19 yang saat ini menjadi wabah global sebuah tantangan dalam melakukan perubahan sekaligus membentuk figure ASN yang mampu mewujudkan pelayanan publik ditengah pandemi dalam memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Disisi lain ada 2030-2040, Indonesia diprediksi akan mengalami masa bonus demografi, yakni jumlah penduduk usia produktif (berusia 15-64 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif (berusia di bawah 15 tahun dan di atas 64 tahun). Pada periode tersebut, penduduk usia produktif diprediksi mencapai 64 persen dari total jumlah penduduk

¹ Birokrasi harus keluar dari rutinitas dan inovatif. <https://lan.go.id/?p=3552>

² *Ibid*

yang diproyeksikan sebesar 297 juta jiwa yang apabila tidak dikelola dengan baik justru akan menjadi beban bagi pembangunan nasional.³

Dalam memanfaatkan perkembangan serta kemajuan teknologi yang semakin cepat, pemerintahan harus segera melakukan transformasi digital agar mampu beradaptasi dengan kondisi dan krisis yang sedang dihadapi.

Berdasarkan arahan Presiden Joko Widodo untuk mendukung Visi 2045, maka ASN harus siap mengubah cara kerja, sehingga dapat segera beradaptasi dengan lingkungan/kondisi kerja baru pasca pandemi untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia, melalui, pembangunan sumber daya manusia agar menghasilkan SDM yang memiliki jiwa pekerja keras, bekerja smart, dinamis, terampil menguasai ilmu dan teknologi, dan memiliki komitmen yang sangat tinggi, diantaranya dengan melakukan penyederhanaan birokrasi untuk mendukung pelayanan publik sekaligus menciptakan iklim investasi yang baik.

Adapun visi Presiden dalam pembangunan SDM melalui percepatan peningkatan kualitas SDM aparatur, dilakukan untuk membentuk generasi Smart ASN sehingga menghasilkan birokrasi kelas dunia. Smart ASN harus memiliki kriteria antara lain: (1) memiliki integritas,, (2) nasionalisme,, (3) profesionalisme, (4) berwawasan global, (5) menguasai IT (6) Bahasa asing, (7) *Hospitality*, (8) *networking dan entrepreneurship*. Mengacu kepada 8 karakter ASN di atas saat ini berbagai persoalan masih dihadapi dalam mewujudkan Smart ASN terutama dalam mewujudkan ASN unggul, berkarakter dan berintegritas diantaranya adalah:

Pertama, masih tingginya kasus korupsi yang menjerat ASN dimana berdasarkan data kemenpan RB hingga 2019, ditemukan fakta 3.240 aparatur sipil negara terlibat kasus korupsi. Komisi Aparatur Sipil Negara mengaku sudah berupaya memperbaiki perilaku ASN yang korupsi. ⁴

Kedua, adanya sikap, pemikiran dan paham ASN yang bertentangan dengan Pancasila sebagai ideologi Nasional, dimana menurut Kemenpan RB banyak ASN yang terpapar radikalisme dan mengikuti kelompok yang

³ https://www.bappenas.go.id/files/9215/0397/6050/Siaran_Pers-PeerLearning-and-Knowledge_Sharing_Workshop.pdf

⁴ <https://news.detik.com/berita/d-4610631/3240-asn-terlibat-korupsi-kasn-pns-sulit-tolak-keinginan-kepala-daerah>

dilarang oleh pemerintah seperti Hizbut Tahrir Indonesia (HTI). Selain pemikiran dan paham radikal tidak sedikit ASN yang terlibat dalam penyalahgunaan dan peredaran narkoba. Bahkan dari data Kemenpan RB ada sekitar 75 (ASN) yang diberikan sanksi sepanjang tahun 2020 akibat tersangkut kasus narkoba, radikalisme dan terorisme.

Ketiga, Rendahnya kualitas pelayanan publik dan tindakan mal administrasi, kondisi ini bahkan disampaikan presiden Jokowi dalam kampanyenya bahwa negara memiliki kewajiban mengubah model pelayanan birokrasi yang selama ini kaku, terjebak pada hal yang bersifat prosedural, administratif untuk berubah menjadi pelayanan publik yang menekankan pada kecepatan, inovatif, berorientasi pada hasil, mengubah pola pikir dan budaya kerja birokrasi dari budaya senang dilayani menjadi budaya melayani.

Rendahnya kualitas ASN sudah barang tentu akan berimplikasi kepada kinerja Lembaga pemerintah ataupun program pemerintah, diantaranya dapat dilihat dari Laporan berbagai lembaga internasional yang menunjukkan kondisi birokrasi Indonesia masih memprihatinkan. Dimana tingkat ease of doing business atau kemudahan berusaha/berinvestasi di Indonesia masih di berada setelah Malaysia, Thailand, dan bahkan Vietnam pada 2016-2019.⁵

Potret birokrasi saat ini menunjukkan Rendahnya kualitas ASN yang berimplikasi terhadap Rendahnya kinerja birokrasi sebagai penggerak dari dari organisasi sektor public kondisi ini tidak tidak lepas dari citra yang kurang baik diantaranya: masih kuatnya intervensi politik dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah, ketidaksesuaian antara kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki oleh aparat pemerintah (*lack of competencies*).⁶

Yang berakibat Rendahnya kualitas kinerja pelayanan publik. Adanya Tarik menarik kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah seras masih kuatnya pola pikir aparat pemerintah sebagai penguasa dan bukan sebagai pelayan publik.

Kondisi ini menyebabkan daya saing investasi nasional di wilayah ASEAN cukup rendah. Selain itu berdasarkan data kemenpan RB tahun 2019

⁵ <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/11/01/di-tingkat-asean-kemudahan-berbisnis-indonesia-peringkat-6>

⁶ <https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum/96192/kualitas-asn-masih-rendah>

bahwa tingkat Pendidikan ASN terutama di daerah masih rendah, hal ini berbeda dengan ASN di pusat yang tingkat Pendidikan Strata 3 jauh lebih besar dibandingkan daerah sementara ASN dengan tingkat Pendidikan SD hingga Diploma 3 lebih banyak di daerah dibandingkan di pusat kondisi ini jelas menunjukan Rendahnya kualitas SDM di daerah berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Keempat, adanya ASN yang terlibat atau melibatkan diri dalam kegiatan politik praktis, menjadi persoalan yang tidak pernah selesai. Berdasarkan peraturan per Undang-undangan tentang ASN menyebutkan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada asas netralitas. dimana setiap ASN tidak berpihak pada segala bentuk, pengaruh manapun dan tidak kepentingan siapapun.

Ketua Komite Dewan Perwakilan Daerah, Fachrul Razi, mengungkapkan sekitar 618 (ASN) diduga terlibat politik praktis menjelang Pilkada 2020.⁷ Dimana "Tingkat netralitas Aparatur Sipil Negara semakin lama semakin mengkhawatirkan,

Kelima, persoalan terkait dengan regulasi, belum terpenuhinya aturan turunan atau peraturan pelaksana dari UU ASN No 5 th 2014 tentang ASN, menjadi persoalan dalam mewujudkan dan meningkatkan kualitas dan integritas serta karakter ASN yang harus diselesaikan khususnya oleh pemerintah melalui seluruh stakeholders terkait terutama kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi (Kemenpan RB).

Dari berbagai persoalan di atas maka dapat dipahami bahwa kualitas serta hasil kinerja ASN sangat berimplikasi terhadap proses pembangunan nasional, dimana pembangunan ASN unggul berkarakter dan berintegritas tinggi dapat mewujudkan pembangunan nasional sesuai harapan dan sasaran yang telah ditentukan..

2. Rumusan Masalah

Sistem Kepegawaian Negara mempunyai peranan yang krusial dan strategis dalam roda pemerintahan seluruh. Hal tersebut dilatar belakangi beberapa hal diantaranya. Pertama, keberhasilan pembangunan Nasional

⁷ <https://www.kba.one/news/618-asn-diduga-terlibat-politik-praktis-pada-pilkada-2020/index.html>

berada pada upaya sistematis dan betul-betul untuk memperbaiki sistem kepegawaian nasional. Kedua, kepegawaian merupakan faktor dinamis birokrasi yang berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Didasari dua kenyataan tersebut dapat dikatakan bahwa kepegawaian negara merupakan *critical success factor* dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, dengan demikian rumusan permasalahan dalam tulisan ini adalah “*Bagaimana meningkatkan Kualitas Aparatur Sipil Negara Guna Mendukung Pembangunan Nasional*”.

Adapun untuk dapat membahas lebih jauh dari Bagaimana meningkatkan Kualitas Aparatur Sipil Negara Guna Mendukung Pembangunan Nasional maka diperlukan pisau analisis berupa “Teori MSDM menurut Hasibuan;2003, ” sehingga rumusan masalah dapat di break down lagi sebagai pertanyaan-pertanyaan kajian sebagai berikut:

- a. Bagaimana strategi membangun kualitas ASN (dari aspek Perencanaan)?
- b. Bagaimana meningkatkan kualitas SDM nasional yang Unggul dan berkarakter kebangsaan.?
- c. Bagaimana mewujudkan manajemen talenta SDM Nasional?
- d. Bagaimana peran dan upaya pemerintah dalam mewujudkan ASN berkualitas?

3. Maksud dan Tujuan

a. Maksud

Pembahasan materi Kertas Karya Ilmiah Perorangan (Taskap) ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang pentingnya Meningkatkan ASN berkualitas yang memiliki keunggulan, dan Berkarakter Guna Mendukung Pembangunan Nasional

b. Tujuan.

Adapun tujuan penulisan Kertas Karya Ilmiah Perorangan ini adalah untuk menyampaikan konsep dan gagasan tentang meningkatkan kualitas ASN unggul dan berkarakter serta sebagai sumbangan pikiran, bahan

masukannya, dan pertimbangan bagi para pimpinan untuk dapat mendukung pembangunan nasional

4. Ruang Lingkup dan Sistematika

a. Ruang Lingkup.

Ruang lingkup pembahasan dibatasi pada peningkatan kualitas (Intelektual, Moral, pelayanan publik, ideologi dan nasionalisme) ASN yang memiliki keunggulan serta memiliki karakter kebangsaan dalam mendukung terwujudnya pembangunan nasional

b. Sistematika.

Taskap ini terdiri dari 4 (empat) bab yang saling terkait antara bab yang satu dengan bab yang lainnya, dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Pada bab ini akan membahas situasi umum yang terkait dengan ASN Indonesia sebagai uraian latar belakang penulisan, perumusan masalah, maksud dan tujuan, ruang lingkup dan sistematika, metode dan pendekatan yang digunakan, serta beberapa pengertian untuk dapat menyamakan persepsi dalam memahami pembahasan.

Kemudian **Bab II Tinjauan Pustaka.** Pada bab ini akan dijelaskan tentang dasar-dasar pemikiran dalam penulisan Taskap, di antaranya adalah (1) Peraturan Perundang-undangan yang masih berlaku. (2) pemetaan data dan fakta serta kerangka teoritis yang bersumber dari kajian pustaka maupun referensi ilmiah yang terkait dengan materi bahasan. (3) pengaruh perkembangan lingkungan strategis pada tataran global, regional dan nasional.

Selanjutnya Bab III Pembahasan. Pada bab ini akan dianalisis secara detail setiap Pertanyaan-pertanyaan kajian bahasan terkait pentingnya Membangun ASN Unggul Berkarakter Guna Mendukung Pembangunan Nasional. Pembahasan yang dilakukan tersebut harus merujuk dari teori dan tinjauan pustaka sebagaimana uraian di bab sebelumnya. Hasil analisis ini nantinya akan dapat dirumuskan untuk pemecahan pokok-pokok bahasan, yang memberikan solusi secara logis, kongkrit dan kontekstual.

Terakhir Bab IV Penutup. Pada bab ini berisi tentang jawaban dari pertanyaan-pertanyaan kajian dan beberapa rekomendasi yang diajukan untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengambil kebijakan.

5. Metode dan Pendekatan.

a. Metode.

Metode yang digunakan dalam penulisan Taskap ini menggunakan metode deskriptif analisis. Metode ini menekankan pada pengumpulan dan analisis teks tertulis (studi kepustakaan) dari data sekunder dan/atau data primer.

b. Pendekatan.

Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis data dalam Taskap ini dilakukan dengan perspektif kepentingan nasional, yaitu melalui tinjauan berdasarkan aspek Pendidikan, iptek serta Nilai-nilai luhur Pancasila dengan analisis multidisiplin ilmu sesuai dengan kerangka teoritis yang digunakan

6. Pengertian

a. **ASN** adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara yang kemudian disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil serta pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan⁸.

b. Unggul

Lebih tinggi atau lebih baik dari yang lain, memiliki kemampuan lebih

c. Karakter Bangsa

Karakter bangsa yang dimaksud adalah karakter yang dibangun dari nilai-nilai yang terkandung dalam empat konsensus dasar bangsa yang terdiri dari UUD NRI 1945, Pancasila, Bhinneka Tunggal Ika dan

⁸ UU RI Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN

NKRI. Pancasila sebagai falsafah hidup bangsa Indonesia, digali dari nilai-nilai agama, budaya, adat-istiadat, maupun nilai-nilai perjuangan, terutama nilai-nilai dalam sejarah perjuangan bangsa Indonesia harus dijunjung dan diimplementasikan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Bhinneka Tungga Ika sebagai sesanti yang memiliki semangat luhur untuk menjaga persatuan dan kesatuan bangsa ditengah Pluralitas dan multikultur masyarakat, sehingga perbedaan yang ada bukan menjadi pemisah tapi untuk saling menyatukan bangsa.

d. Integritas

Integritas adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kewibawaan dan kejujuran.⁹

e. Pembangunan nasional

Pembangunan nasional adalah upaya untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara yang sekaligus merupakan proses pengembangan keseluruhan sistem penyelenggaraan negara untuk mewujudkan Tujuan Nasional. Dalam pengertian lain, pembangunan nasional dapat diartikan merupakan rangkaian upaya pembangunan yang berkesinambungan dan meliputi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara untuk melaksanakan tugas mewujudkan Tujuan Nasional.¹⁰

f. Indek Pembangunan Nasional (IPM) menjelaskan bagaimana penduduk dapat mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya..¹¹

g. Kualtas Sumber Daya Manusia ¹²

⁹<https://kcp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/19129-makna-sebuah-integritas>

¹⁰ <https://bappeda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/makna-hakikat-tujuan-pembangunan-nasional-49>

¹¹ <https://www.bps.go.id/subject/26/indeks-pembangunan-manusia.html>

¹² Ferdy Leuhery pengaruh kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja pegawai dinas perhubungan provinsi maluku, urnal SOSOQ Volume 6 Nomor 1, Februari 2018

Menurut Ndraha mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence,

h. Membangun

arti kata membangun adalah mendirikan (mengadakan gedung dan sebagainya). Contoh: mereka sedang membangun benteng di tempat itu. Arti lainnya dari membangun adalah membina.¹³



¹³ <https://kbbi.kata.web.id/membangun/>

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

7. Umum

Pembangunan Sumber Daya Manusia berkualitas khususnya Aparatur Sipil Negara bukan seperti membalikan telapak tangan, artinya tidak mudah merubah suatu tradisi atau budaya serta kebiasaan yang belum sejalan dengan amanat Reformasi Birokrasi serta Empat Konsensus Dasar Bangsa.

Disisi lain mewujudkan ASN unggul berkarakter tentu saja harus dilakukan secara komprehensif sehingga dapat tercapai sesuai harapan pemerintah dalam upaya mewujudkan Visi Indonesia 2045.

Saat ini perkembangan lingkungan Global, Regional dan Nasional banyak memberikan peluang sekaligus kendala yang cukup berarti terutama yang diakibatkan oleh pandemic Covid-19 serta permasalahan lain yang berpengaruh besar pada kebijakan Pembangunan Sumber Daya Manusia. Masih diperlukan masukan, rujukan untuk memperkuat kajian akademis serta masih memerlukan payung hukum berupa Peraturan Perundang-undangan sebagai bentuk legal formal.

Selain itu untuk menjadikan tulisan ini sebagai kajian akademik maka perlu didukung oleh landasan teori untuk dapat membedah setiap pokok persoalan yang ada dan dikaji secara akademis.

Begitu pula untuk meyakinkan relevansi dan aktualitas serta realitas persoalan yang dihadapi dalam mewujudkan SDM unggul perlu didukung ketersediaan data dan fakta yang real serta *up to date*, sehingga menghasilkan pembahasan yang mendukung ketercapaian pembangunan nasional

Tidak kalah penting dari uraian bab ini adalah pembahasan terkait pengaruh lingkungan strategis baik lingkungan Global, Regional hingga Nasional yang mempengaruhi permasalahan pokok dari bahasan yang diangkat terutama dihadapkan kepada peluang yang dapat dimanfaatkan atau mendukung pembahasan ini maupun kendala yang berimplikasi terhadap

pokok bahasan tulisan ini sehingga diharapkan pembahasan dan kajian ini akan lebih utuh dan menyeluruh sekaligus mudah dipahami.

8. Peraturan Perundang-undangan terkait

a. ***Undang-Undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN.***

Pada Bab I, pasal 1, ayat 5 menyebutkan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Ada beberapa kewajiban ASN yang diatur pada pasal Pasal 23 diantaranya;1(. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah; 2(. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;

b. ***Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.***

Berdasarkan Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dijelaskan bahwa tujuan Pendidikan Kepribadian mengarahkan perhatian pada moral yang diharapkan terwujud dalam kehidupan sehari-hari, yaitu perilaku yang memancarkan iman dan takwa terhadap Tuhan YME, manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensinya melalui proses pembelajaran dan/atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system Pendidikan Nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan Undang-undang.

c. ***Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang grand Design Reformasi Birokrasi 2010 –2025.***

Pada Pasal 2 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 harus dijadikan acuan bagi K/L/P dalam melaksanakan reformasi Birokrasi sehingga dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah Rancangan induk untuk kurun waktu 2010-2025 berisi langkah-langkah umum Penataan Organisasi, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Penguatan Sistem pengawasan Intern, Penguatan Akuntabilitas, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dan Pemberantasan Praktek KKN.

Selain itu diperlukan konsistensi dalam melaksanakan Perintah Peraturan Perundang-undangan, diantaranya adalah Undang-undang Republik Indonesia No. 17 / 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJM Tahun 2005 – 2025). Lamp. UU 17/2007 Bab IV.1.2, huruf E angka 35, menyatakan : Pembangunan Aparatur Negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan Profesionalisme Aparatur Negara dan untuk mewujudkan Tata Pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya.

d. *Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter*

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter hadir dengan pertimbangan bahwa dalam rangka mewujudkan bangsa yang berbudaya melalui penguatan nilai-nilai religius, jujur, toleran, disiplin, bekerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan bertanggung jawab, pemerintah memandang perlu Penguatan Pendidikan Karakter.

e. ***Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No. 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman PSBB Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).***

Pada Pasal 1 ayat 1, menyebutkan bahwa pembatasan berskala besar adalah pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Corona Virus Disease 2019. Yang kemudian diimplementasikan dalam Pendidikan Nasional melalui Pembelajaran Jarak Jauh (On Line) bukan lagi tatap muka langsung, adapun Implementasi PSBB juga diberlakukan pada kinerja ASN seiring dengan penerapan New Normal yaitu melalui penerapan kerja dengan system *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO), dengan pembagian dan pembatasan jumlah pegawai yang bekerja di rumah dan di kantor.

9. **Kerangka Teoritis**

a. ***Teori Karakter Menurut Simon Philips dalam buku Refleksi Karakter Bangsa (2008:235)***

karakter adalah kumpulan tata nilai yang menuju pada suatu sistem yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku yang ditampilkan. Adapun menurut Slamet Imam Santoso¹⁴ mengemukakan bahwa tujuan tiap pendidikan yang murni adalah menyusun harga diri yang kukuh-kuat dalam jiwa pelajar, supaya mereka kelak dapat bertahan dalam masyarakat. Di bagian lain ia juga mengemukakan bahwa pendidikan bertugas mengembangkan potensi individu semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuannya, sehingga terbentuk manusia yang pandai, terampil, jujur, tahu kemampuan dan batas kemampuannya, serta mempunyai kehormatan diri.

Pendidikan Karakter Bangsa menyertai berdirinya Negara. Pembangunan karakter (Character building) sering dikumandangkan di awal berdirinya Republik ini terutama di era Presiden Soekarno.. Bahkan dapat dikatakan bahwa pembangunan karakter pada saat itu tidak dapat

¹⁴ Yulda Dina Septiana, M.A. mewujudkan pendidikan berkarakter dalam menghadapi tantangan era globalisasi Volume I, No. 2, Juli 2018.

dipisahkan dan menjadi sebuah kebijakan yang menyertai Pembangunan Bangsa. Hampir dalam setiap kesempatan Bung Karno (Presiden Pertama RI) selalu menyatakan pentingnya *Nation and Character Building* dengan semboyan TRI SAKTI, yang berisikan: (1) Membangun kepribadian bangsa; (2) Berdaulat dalam politik; dan (3) Berdikari (berdiri di atas kaki sendiri). Dalam suatu kesempatan Bung Karno menyatakan dalam Kuliah pada Lembaga Pertahanan Nasional di Istana Negara tanggal 31 Mei 1965: *"Tiap bangsa itu memiliki bestaanscresht sendiri, mempunyai karakter sendiri, mempunyai trend sendiri, mempunyai corak jiwa sendiri"*.

Penyertaan Pendidikan Karakter Bangsa pada awal berdirinya negara tentu dilandasi pertimbangan dan argumen yang kuat oleh para pendiri negara ini. Dalam membangun bangsa dan negara yang kokoh tentu dibutuhkan SDM yang berkarakter bangsa yang kuat.

b Teori Manajemen

Manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi), dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Menurut pemikiran Robbins, S.P., Decenzo, D.A., & Coulter, . Manajemen melibatkan empat aktivitas dasar yaitu perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Menurut Stoner¹⁵ Manajemen adalah sebagai suatu kegiatan yang diartikan sesuai dengan fungsinya bahwa "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut Stoner antara lain: Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

¹⁵ <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5542060/pengertian-manajemen-dari-berbagai-segi-menurut-ahli-dan-4-fungsinya>

Fungsi-fungsi Manajemen menurut James A. F. Stoner (2012) "Manajemen", terdiri dari :Perencanaan (Planning) menunjukkan bahwa para Manajer memikirkan Tujuan dan Keegiatannya sebelum melaksanakannya.

Pengorganisasian (Organization) berarti para Manajer itu mengkoordinir Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan semakin terpadu dan semakin terarahnya pekerjaan akan semakin efektifnya organisasi.

Mengoordinasi sampai sedemikian itu adalah salah satu tugas Manajer. Memimpin (*To Lead*) menunjukkan bagaimana para Manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Pengendalian (*Controlling*) berarti para Manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan.

c. **Teori Manajemen Strategis**

Manajemen strategis adalah sekumpulan Keputusan dan Tindakan Manjerial yang membantu menentukan kinerja jangka Panjang suatu organisasi Wheelen, . Hal ini mencakup scanning lingkungan (baik internal maupun eksternal, perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka Panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Manajemen Strategis melibatkan pengembangan strategi dan perumusan kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.(Steiss, n.d.) Dalam proses ini, perhatian harus diberikan pada Strategi eksternal dan Kapabilitas internal. Manajemen Strategis menawarkan kerangka kerja di mana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan masa depan yang tidak pasti.

Fred R. David¹⁶ mendefinisikan Manajemen Strategis sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Seperti yang tersirat dalam definisi ini, Manajemen Strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi.(David & David, 2017).

d. Teori Strategi

Strategi terdiri dari pernyataan atau pemahaman tentang ingin menjadi apa organisasi atau bagian darinya, ke mana ia ingin pergi, dan, secara luas, bagaimana artinya sampai ke sana. Strategi menentukan arah tujuan perusahaan dalam hubungannya dengan lingkungannya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Plimmer et al., 2020).

Penekanannya adalah pada tindakan terfokus yang membedakan perusahaan dari pesaingnya. Ini adalah deklarasi niat bahwa definisi berarti mencapai tujuan, dan berkaitan dengan alokasi jangka panjang sumber daya yang signifikan dan dengan menyesuaikan sumber daya dan kemampuan tersebut dengan lingkungan eksternal.

Strategi adalah perspektif tentang cara di mana masalah kritis atau faktor keberhasilan dapat diatasi, dan keputusan strategis bertujuan untuk membuat dampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi. Manajer individu mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka. Sekali lagi, ini adalah arah maksud dan definisi tentang bagaimana hal itu diusulkan maksud tersebut harus diberlakukan. Strategi dikembangkan untuk menyediakan realisasi visi - pandangan tentang masa depan yang seharusnya.

Strategi adalah Rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Strategis adalah cara untuk mendekati peluang

¹⁶ <https://manajemen.febulm.ac.id/artikel-paper-jurnal/manajemen-strategik/101-manajemen-strategis-berdasarkan-konsep-fred-r-david?showall=1&limitstart=>

dan tantangan adalah proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang bertujuan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif. Akhirnya, strategi yang efektif adalah strategi yang mempromosikan keselarasan yang unggul antara organisasi dan lingkungannya dan pencapaian tujuan strategis.(Decenzo et al., 2013)

Strategi dipahami bukan hanya sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.

f. Teori Manajemen Talenta menurut Rampersad (2006:234)¹⁷

“Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.” Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

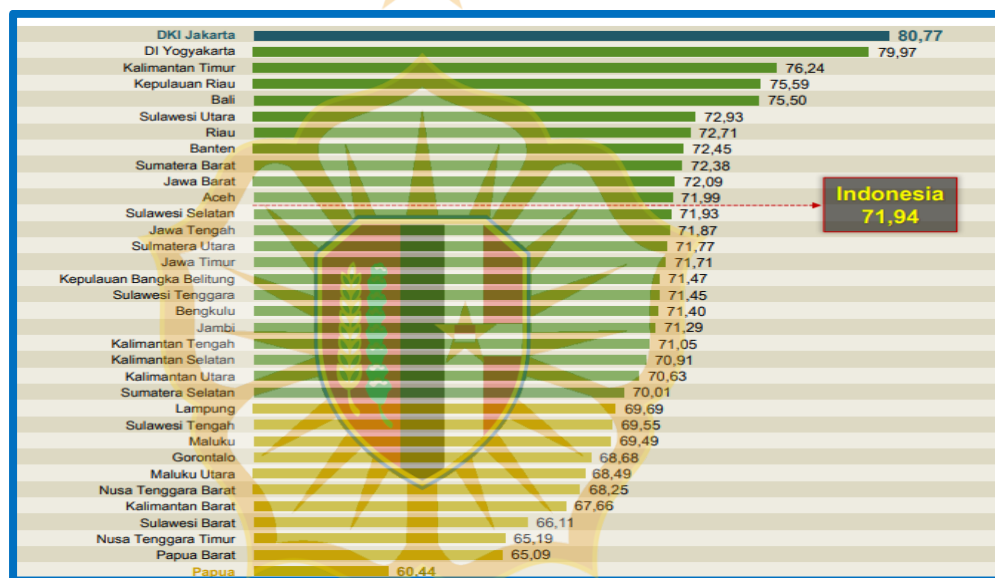
10. Data dan Fakta

Penyiapan ASN berkualitas bukanlah seperti membalikan tangan, atau sesuatu yang instant, besarnya potensi SDM nasional terkait kondisi demografi seharusnya menjadi peluang besar dalam menyiapkan dan membangun ASN Unggul Berkarakter, sebab semua itu membutuhkan proses yang panjang. Pergeseran tuntutan kualitas SDM saat ini bergerak sangat cepat dihadapkan dengan tantangan Revolusi Industry era 4.0 yang terus bergerak menuju 5.0. Disrupsi teknologi di era Revolusi Industry 4.0 menjadi tantangan besar dalam menyiapkan SDM Unggul dan berkarakter untuk menjadi calon ASN unggul berkarakter.

¹⁷ Jurnal AdBispreneur Vol. 1, No. 1, April 2016 Hal. 85-102 85 the analysis of talent management strategy using organizational competency approach in pt pindad (persero) bandung city

Penyiapan ASN unggul berkarakter sudah tentu akan bertumpu kepada perilaku dan kompetensi SDM nasional saat ini, pertanyaannya apakah kualitas SDM nasional sudah merata sebab bukan tidak mungkin adanya perbedaan kualitas ASN berbanding lurus dengan kualitas SDM di setiap daerah. berdasarkan laporan BPS tahun 2020 Secara nasional, Indonesia berhasil meraih angka IPM 71,94 yang termasuk dalam kategori tinggi. Meski begitu, ada satu wilayah yang mendapatkan angka IPM melampaui angka IPM secara nasional. Yaitu Provinsi DKI Jakarta yang mampu meraih angka IPM 80,77.

Grafis2.1:Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Tahun 2020¹⁸



Sumber: BPS RI Tahun 2020.

Adapun pada tahun 2020 ini, sesuai dengan laporan United Nation Development Programme (UNDP), dengan menggunakan indikator penilaian yang sama seperti BPS, hasilnya Indonesia menduduki peringkat ke 107 dari 189 negara yang negaranya dianalisis oleh UNDP. Angka indeks yang diperoleh Indonesia adalah 0.718.¹⁹

Adapun rendahnya kualitas SDM akan berimplikasi terhadap rendahnya daya saing, berikut kondisi atau gambaran dari Global Talent Competitiveness

¹⁸ <https://www.bps.go.id/subject/26/indeks-pembangunan-manusia.html>

¹⁹ <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2020/12/29/tentang-indeks-pembangunan-manusia-di-indonesia-jakarta-tertinggi-dan-siapa-terendah>

Index (GTCI) (PDF) adalah pemeringkatan daya saing negara berdasarkan kemampuan atau talenta sumber daya manusia yang dimiliki negara tersebut.

Grafis2.2: Global Talent Competitiveness Index (GTCI)²⁰



Sumber : Tirto.id

Upaya mewujudkan kualitas ASN seiring dengan upaya untuk mewujudkan kualitas ASN yang memiliki integritas, unggul dan berkarakter, masih dihadapkan kepada perilaku dan kebiasaan yang salah sehingga menghambat laju Reformasi Birokrasi diantaranya kurang idealnya postur belanja APBN dan APBD, kemudian tingginya kasus korupsi yang dilakukan oleh ASN dan banyaknya kasus jual beli jabatan terutama di daerah. seperti yang terjadi di Pemkab Nganjuk dimana 4 orang Camat dan 1 orang mantan Camat yang kesemuanya merupakan ASN, ditangkap polisi karena melakukan jual beli jabatan serta menerima suap. Hal tersebut terungkap setelah Bupati Ngajuk ditangkap oleh KPK.²¹

Tidak hanya terjadi di Kementerian atau Pemerintah Pusat, korupsi juga terjadi di daerah adapun gambaran korupsi yang dilakukan ASN di daerah antara lain :

²⁰ <https://tirto.id/dnvR>

²¹ <https://nasional.kompas.com/read/2021/05/11/12285211/kasus-suap-jual-beli-jabatan-di-pemkab-nganjuk-4-camat-dan-1-eks-camat-jadi?page=all>

Grafis 2.3 Gambaran korupsi yang dilakukan ASN di daerah



Sumber: Tribunews.com

Adapun korupsi di tingkat pusat Kementerian dan Lembaga dengan jumlah terbanyak berada di Kementerian Perhubungan dan Kementerian Agama adalah sebagai berikut:

Grafis2.4: Koruptor Berstatus ASN di kemeterian/pusat



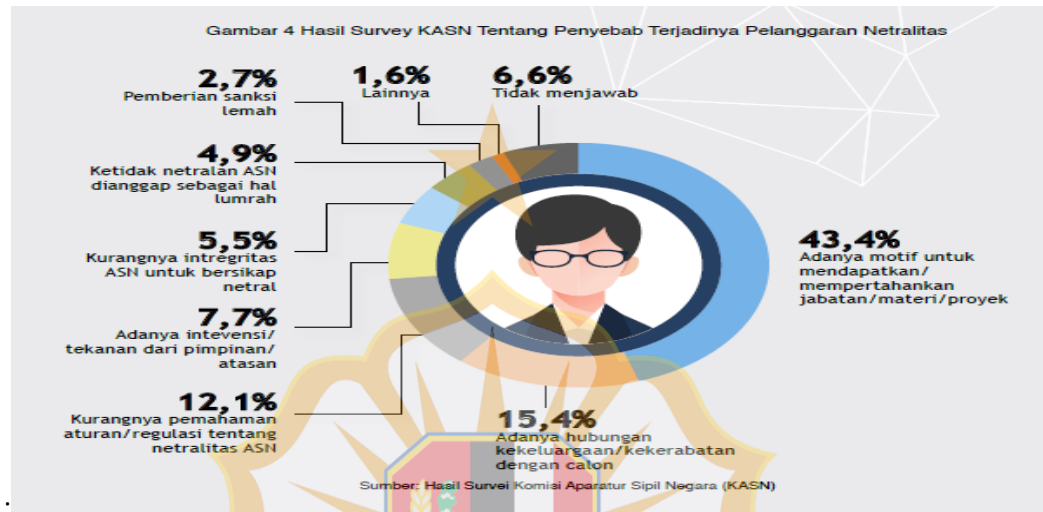
Sumber : kompas.com

Persoalan lainnya adalah terkait dengan netralitas ASN yang mengandung makna Impartiality, bebas kepentingan, bebas intervensi serta bebas pengaruh, adil dan objektif. Netralitas ASN selalu mejadi isu yang

muncul pada saat kegiatan politik baik Pilpres, Pilkada serta kegiatan Demokrasi lainnya.

Berdasarkan data dari Komite Aparatur Sipil Negara 2020, di mana pada 2018 KASN menerima laporan tentang pelanggaran netralitas cukup tinggi yaitu sejumlah 200 laporan²²

Grafis2.5: penyebab terjadinya pelanggaran netralitas



Sumber: data KASN

Dari gambar diatas dapat terlihat rendahnya netralitas disebabkan oleh adanya motif untuk mempertahankan jabatan sebesar 43,4% berikutnya adalah 1,4% di sebabkan oleh adanya hubungan keluarga/kekerabatan. Berbagai persoalan menghinggapi upaya mewujudkan kualitas ASN.

Salah satu syarat sekaligus jalan untuk dapat mewujudkan SDM berkualitas dihadapkan kepada berbagai tuntutan serta daya saing global maka diperlukan pengelolaan SDM yang disiapkan untuk mewujudkan Indonesia emas 2045, maka salah satu jawabannya adalah dengan membangun Manajemen Talenta SDM Nasional, Manajemen Talenta ASN adalah Sistem Manajemen Karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kondisi yang ada saat ini berdasarkan data BKN tahun 2019 bahwa ASN didominasi oleh kelompok usia 41-60 tahun sebanyak 67%..

²² <https://www.kasn.go.id/details/item/235-pilkada-2018-ksn-terima-200-laporan-pns-terlibat-kampanye>

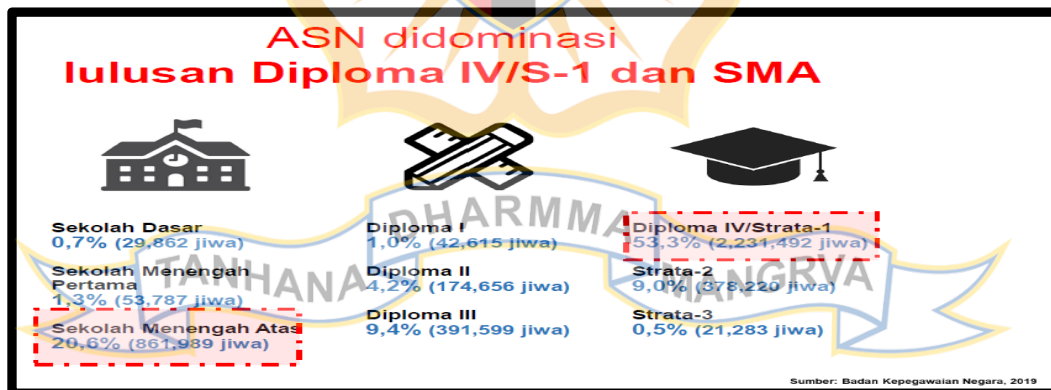
Grafis2 6: Dominasi usia



Kondisi di atas sudah barang tentu menjadi penghambat dalam mewujudkan SDM bertalenta sebab dengan melihat usia yang ada berkaitan dengan sisa masa dinas, selain itu Pembangunan Talenta harus disiapkan sejak awal pada generasi yang lebih muda.

Selain itu untuk mewujudkan dan menerapkan Manajemen Talenta SDM sudah barang tentu harus dan selalu sejalan dengan tingkat Kompetensi, Potret saat ini terkait kompetensi SDM pusat dan daerah menunjukkan masih rendahnya kompetensi ASN.

Gambar 2.7: ASN didominasi Iulisan SMA dan Diploma



11. Pengaruh Lingkungan Strategis







Berbagai Pengaruh Lingkungan Strategis sudah barang tentu akan memberikan pengaruh dan dampak terhadap perkembangan ataupun peningkatan kualitas SDM oleh karenanya perlu dikaji dan dipahami berbagai pengaruh Lingstra yang dapat menjadi peluang untuk dimanfaatkan atakendala yang harus diatasi


a. *Pengaruh Perkembangan Global.*

Lingkungan global saat ini dihadapkan kepada Pandemi yang berdampak luas terhadap berbagai aspek kehidupan, yang dikenal dengan istilah covid-19. Adapun salah satu upaya yang dilakukan dalam menghadapi sekaligus menyasiasi wabah pandemi ini adalah dengan menerapkan Prokes baik dilingkungan masyarakat maupun di lingkungan kerja dengan menerapkan Sosial Distancing dan Physical Distancing yaitu dengan membatasi jumlah pegawai yang hadir.

Selain kondisi di atas saat ini dinamika perkembangan kehidupan global terus bergerak cepat dengan berbagai kemajuan teknologi dan informasi bahkan tuntutan SDM dihadapkan kepada Revolusi Industry 4.0 dan terus berjalan menuju 5.0. Hal ini kemudian mendorong peningkatan kualitas SDM guna mewujudkan daya saing SDM global. Potret daya saing SDM Nasional saat ini masih rendah hal tersebut dapat terlihat dari grafis berikut:

Gambar 2.8: Peringkat Daya Saing Dunia

Peringkat Daya Saing Dunia				
Negara	Peringkat		Perubahan	
	2017	2016		
	Hong Kong	1	1	-
	Swiss	2	2	-
	Singapura	3	4	▲ 1
	Amerika Serikat	4	3	▼ 1
	Belanda	5	8	▲ 3
	Irlandia	6	7	▲ 1
	Denmark	7	6	▼ 1
	Luksemburg	8	5	▲ 3
	Swedia	9	5	▼ 4
	Uni Emirat Arab	10	15	▲ 5

	Malaysia	24	19	▼ 5
	Thailand	27	28	▲ 1
	Filipina	41	42	▲ 1
	Indonesia	42	48	▲ 6

Sumber: IMD World Competitiveness Center

b. *Pengaruh Perkembangan Regional*

Pada tingkat Regional Indonesia dan Singapura terus melakukan kerjasama peningkatan kualitas SDM, diantaranya penguatan kerja sama pelatihan antara YPAC dan Singapore Internasional Foundation

dan Singapura Head Services. Lalu, kedua negara sepakat meningkatkan kerja sama Pendidikan dan Research and Development antara Universitas kedua negara.²³

Dalam konteks kerja sama ASEAN kerjasama birokrasi terus dilakukan diantaranya Kerja Sama Kepegawaian di lingkup ASEAN, Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai Focal Point Indonesia untuk ASEAN Cooperation on Civil Service Matters (ACCSM) telah membangun dan mengembangkan Website Aplikasi Asean Resource Center : Asean Pool of Experts on Civil Service (ARC :A-EXPECS), yakni sebuah platform kerja sama dalam pertukaran informasi, inovasi dan praktik terbaik manajemen kepegawaian serta pelayanan publik di ASEAN.²⁴

c. *Pengaruh Perkembangan Nasional*

- 1) *Geografi*. Kondisi geografi Indonesia yang berupa kepulauan yang memisahkan masyarakat dipulau yang satu dengan yang dipulau lain sehingga berpengaruh kepada persatuan dan kesatuan bangsa serta alkulturasi budaya yang masih beragam. Demikian juga kondisi geografi pulau besar yg penuh dengan topografi terputus sehingga masih memisahkan masyarakat yang satu dengan yang lain disamping berpengaruh pada persatuan dan kesatuan bangsa juga berpengaruh pada pembangunan sarana prasarana pendidikan didaerah terpencil atau didaerah yang belum terbuka. Didaerah yang belum terbuka ini masih belum terakses sarana telekomunikasi yang bisa membantu anak sekolah belajar secara on line. Mungkin ada sedikit banyak bibit unggul diwilayah ini tapi belum tersentuh teknologi untuk mengangkat mereka.
- 2) *Demografi*. Berdasarkan data BPS jumlah penduduk Indonesia berdasarkan hasil sensus 2020 menunjukkan kenaikan menjadi 270,20 juta jiwa.²⁵ Selain itu bangsa Indonesia mulai tahun 2021

²³ "Singapura-Indonesia Sepakat Kerja Sama terkait SDM & Bisnis Blok 71", <https://tirto.id/ewR8>

²⁴ <https://www.bkn.go.id/berita/a-expecs-konsep-manajemen-kepegawaian-dari-bkn-untuk-asean>

²⁵ <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html>

sampai 2031 nanti akan menikmati bonus demografi dimana prosentase jumlah penduduk usia produktif akan mencapai puncaknya dibandingkan dengan penduduk yang belum atau tidak produktif. Dari jumlah penduduk dengan usia produktif ini diharapkan muncul sejumlah besar manusia Indonesia yang unggul bertalenta sehingga semakin memperbesar peluang Indonesia di gatra demografi.

- 3) Sumber Kekayaan Alam. Potensi Sumber Kekayaan Alam Indonesia cukup besar baik dilihat dari variasi SKA nya dan jumlah besarnya. dan, beberapa sumber kekayaan alam strategis yang bersifat tidak dapat diperbahruai sudah semakin menipis akan tetapi sumber kekayaan alam penggantinya sudah siap dikelola dan digunakan antara lain bahan bakar hasil tambang bisa tergantikan nanti oleh bahan bakar hasil minyak sawit. Teknologi terapan telah mampu mengolah minyak sawit menjadi bio solar dimana manusia unggul bertalenta Indonesia siap untuk mengembangkan teknologi sejenis lainnya. Kita punya cadangan besar batubara tapi bahan bakar batubara ini termasuk salah satu pencemar lingkungan sementara di Afrika Selatan sudah mampu menciptakan bahan bakar batubara cair yang bersih lingkungan. Melalui manusia unggul Indonesia dalam waktu dekat ini kita bisa menstransfer teknologi yang menghasilkan bahan bakar batu bara cair.

- 4) Ideologi, Ideologi Pancasila belum berperan seutuhnya sebagai pemersatu bangsa masih banyak masyarakat hingga ASN, yang mbelum sepenuhnya menerima Pancasila sebagai Ideologi Nasional.. Pancasila sebagai Ideologi Nasional serta falsafah bangsa harus menjadi pedoman yang mempersatukan seluruh komponen bangsa dalam satu koridor menuju Tujuan Nasional. Bangsa yang menyatu dalam satu koridor lebih mudah diatur dan dikontrol serta lebih mudah dipimpin dan diarahkan. Masyarakat yang sudah yakin bahwa arah yang ada saat ini sebagai arah yang benar menuju masa depan bersama maka masyarakat tidak akan

tertarik lagi pada ajaran lain yang bisa memecah belah bangsa. Masyarakat yang sudah benar-benar sadar Idiologi tidak akan lagi terprovokasi ajaran lain selain Pancasila.

- 5) Politik. Isu primordial dan politik identitas serta sikap kedaerahan masih kuat dimana hal tersebut terlihat saat Pilkada dengan muncul isu money politik yang tidak jarang menyeret ASN untuk terlibat politik praktis. Diharapkan Partai Politik semakin gencar meningkatkan program pendidikan politik pada masyarakat sehingga kesadaran politik semakin tersosialisasi dimasyarakat. Masyarakat tidak lagi diadudomba oleh politisi atau kelompok kepentingan tertentu demi kepentingan individu atau kelompok tertentu.

Beberapa kebijakan politik saat ini diberikan kepada ASN diantaranya melakukan perubahan atau revisi pada UU ASN untuk memperkuat posisi ASN sebagai Apartur Negara, bahkan adanya pelanggaran yang terjadi saat ini dimana terdapat ribuan data fiktif ASN telah mendorong anggota DPR RI untuk membentuk tim khusus mencari kebenaran kondisi ini..

- 6) Ekonomi. Ketergantungan terhadap ekonomi dan teknologi asing y belum menjadikan Indonesia maju dan mandiri untuk mmemanfaatkan SKA yang besar tetapi belum terekplorasi dan belum terolah menjadi barang jadi. Selain itu , ditengah badai resesi yang dihadapi bangsa Indonesia akibat dampak pandemi covid-19 serta adanya perang dagang AS dan China, yang berdampak terhadap perekonomian nasional maka diharapkan adanya kemudahan akses bagi setiap investor untuk berperan serta dalam membangun perekonomian nasional. Disinilah ASN dituntut untuk dapat berperan aktif dalam mendukung kemudahan berinvestasi terutama dibidang perijinan yang selama ini menjadi kendala utama serta ditakuti investor. ASN dituntut berinovasi mewujudkan kemudahan akses perijinan dalam berinvestasi

sehingga akan membuka ketersediaan lapangan kerja dan pada akhirnya meningkatkan perekonomian nasional.

- 7) Sosial budaya. Kondisi sosial budaya masyarakat yang multikultur serta plural sudah seharusnya dapat menjadi modal pembangunan bangsa bila mampu berakulturasi dengan baik sampai terjadi sinergisasi dari unsur-unsur berbeda menyatu menghasilkan sesuatu yang baru berdayaguna. Falsafah budaya Pancasila yang merupakan budaya asli bangsa Indonesia dimana ASN sebagai bagian didalamnya harus menjadi perekat dan pemersatu bangsa dalam menjaga kondisi kebhinekaan yang ada.
- 8) Hankam Indonesia masih dihadapkan kepada ancaman Radikalisme dan Terorisme yang dapat merusak persatuan, dan kesatuan bangsa. Sebagai suatu paham atau ideologi pemahaman Radikalisme harus diwaspadai seluruh masyarakat termasuk oleh ASN, hal tersebut berkaca ke belakang adanya penggunaan masjid di lingkungan Kementerian yang terpapar radikalisme serta adanya ASN yang terlibat terorisme.



BAB III

PEMBAHASAN

12. Umum

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya maka untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mendukung Pembangunan Nasional perlu dibahas lebih lanjut dengan melakukan analisa yang dilandasi berbagai kerangka teori sebagai pisau analisis dengan tetap memperhatikan data dan fakta yang ada dan tersaji dengan tetap mengacu atau berpedoman pada regulasi atau peraturan perundang-undangan yang ada untuk memperkuat pembahasan yang disertai payung hukum untuk memperkuat pembahasan serta analisa dan terakhir dengan tetap memperhatikan dampak peluang atau kendala dari pengaruh lingkungan strategis baik Global, Regional maupun Nasional.

Terwujudnya ASN unggul sebagai program pemerintah untuk mendukung tercapainya berbagai kebijakan dan program kerja yang sudah direncanakan terutama dalam mewujudkan birokrasi kelas dunia yang jauh sebelumnya telah diawali dengan Reformasi Birokrasi.

ASN Unggul bukan lagi tuntutan akan tetapi saat ini menjadi kebutuhan mutlak dihadapkan dengan pergeseran dinamika global yang dinamis terutama dihadapkan dengan kemajuan teknologi informasi dan digitalisasi yang begitu cepat dan deras.

Pemerintah seyogyanya fokus pada penyiapan Human Capital agar Pemerintahnya mampu menghasilkan kebijakan sesuai dengan dinamika perubahan di tingkat global. perubahan terhadap Manajemen Aparatur Sipil Negara harus mendapat perhatian yang lebih besar.. Pemerintah harus lebih fokus pada penyiapan SDM dan ASN unggul, pimpinan yang kompeten dan berwawasan kedepan guna mengatasi ketertinggalan Indonesia dalam pelayanan publik dan untuk mendukung peningkatan daya saing Indonesia di tingkat global, sehingga mampu mewujudkan birokrasi kelas dunia.

13. Bagaimana strategi membangun kualitas ASN (dari aspek Perencanaan)?

Salah satu faktor krusial dalam manajemen adalah penyiapan atau perencanaan yang disusun berdasarkan pertimbangan hasil evaluasi sebelumnya. Upaya mewujudkan kualitas ASN unggul dalam menghadapi dan mewujudkan birokrasi kelas dunia dan Indonesia emas 2045.

Mewujudkan ASN unggul bukanlah seperti sulap atau melalui upaya kilat akan tetapi diperlukan upaya dan proses panjang yang dapat memberikan hasil sesuai harapan, artinya penyiapan ASN unggul harus dilakukan secara komprehensif tidak dapat dilakukan secara partial sehingga mewujudkan ASN unggul tidak sebatas pada proses rekrutmen saja namun harus menyiapkan sejak dini, yaitu sumber daya manusia unggul nasional.

Era revolusi industry 4.0 dapat mengarah pada era disrupsi yang berarti era dimana akan terjadi banyak perubahan dalam setiap segi kehidupan. Menurut Rhenald Kasali (2017) , disrupsi tidak hanya bermakna fenomena perubahan hari ini akan tetapi makna perubahan hari esok..

Digitalisasi telah melahirkan terobosan yang luar biasa pada berbagai bidang yang mendisrupsi (mengubah secara fundamental) kehidupan, bahkan mendisrupsi peradaban hingga mengubah lanskap ekonomi, global, nasional dan daerah serta mengubah lanskap politik lingkungan strategis (Presiden RI Joko Widodo, 15/2/2018). Oleh karenanya dalam era revolusi Industri 4.0 proses adaptasi perlu dilakukan oleh SDM. Sebab pergeseran SDM kearah digitalisasi merupakan bentuk tantangan yang perlu direpson oleh seluruh pihak.

Tantangan ini perlu dijawab dengan peningkatan kompetensi SDM, terutama penguasaan ilmu teknologi computer, keterampilan berkomunikasi, bekerja sama secara kolaboratif, terus belajar dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, dengan demikian pelayanan lebih mudah, cepat, efisien serta memiliki jangkauan koneksi lebih luas dengan sistem on line.

Untuk membangun kualitas ASN (dari aspek Perencanaan) secara komprehensif dapat dilakukan melalui dua aspek umum yaitu aspek penyiapan SDM Unggul serta aspek rekrutmen.

a. **Strategi membangun kualitas ASN (aspek perencanaan) melalui penyiapan SDM unggul,**

Diakui atau tidak berbagai data dan fakta menunjukkan keberhasilan Singapura dalam mewujudkan pembangunan negaranya, bahkan negara yang luasnya dibawah provinsi Jawa Barat ini mampu menjadi salah satu negara maju dan modern meskipun dengan keterbatasan sumber daya alam yang dimilikinya, akan tetapi keberhasilannya didasari oleh kualitas sumber daya manusianya yang unggul.

Berbagai persoalan dalam mewujudkan SDM Unggul adalah rendahnya kualitas SDM nasional. Berdasarkan data indeks modal manusia tahun 2020, kualitas SDM Singapura selalu berada pada tingkat pertama di Asia Tenggara adapun posisi Indonesia berada di posisi ke 6 dibawah negara Vietnam dan Malaysia, Brunei dan Thailand. Kondisi tersebut berdasarkan indikator, kemungkinan hidup hingga usia 5 tahun, tahun sekolah yang diharapkan, skor tes harmonisasi, tahun sekolah yang disesuaikan dengan pembelajaran, fraksi anak balita tidak stunting dan tingkat kelangsungan hidup orang dewasa.

Bahkan berdasarkan data Bank Dunia dalam Human Capital Indeks Indonesia berada pada posisi ke 87 dari 126 negara. Adapun terkait implementasi dan adaptasi terhadap Revolusi Industry 4.0, inovasi dan kualitas SDM, dimana dalam urutan negara yang paling inovatif, Indonesia berada pada posisi ke 85, oleh karenanya pembangunan SDM harus berorientasi sebagai subjek bukan hanya sebagai objek sebab SDM merupakan modal dalam Pembangunan Nasional dengan istilah lain pemerintah perlu meningkatkan investasi untuk meningkatkan kualitas modal manusia melalui kesehatan dan pendidikan demi daya saing ekonomi Indonesia di masa depan sehingga membangun sumber daya manusia unggul menjadi sangat penting bagi semua negara, di semua tingkat pendapatan untuk bersaing dalam ekonomi masa depan.

Selain persoalan rendahnya kualitas SDM di tingkat global maupun regional, persoalan mendasar lainnya adalah belum meratanya Indeks Pembangunan Manusia Indonesia (IPM) Nasional dimana tingginya

kesenjangan IPM antara satu wilayah dan wilayah lainnya sangat besar hal tersebut terlihat dari data IPM Nasional yang disajikan di Bab 2 pembahasan pada data dan fakta yang diangkat. Kondisi ini sudah barang tentu disebabkan karena berbagai faktor akan tetapi kesenjangan IPM nasional ini justru menjadi persoalan dalam peningkatan kualitas SDM Nasional baik di tingkat Regional maupun di level Global.

Menurut kepala Bapenas Bambang Brojonegoro melihat capaian status Kesehatan dan Pendidikan saat ini, maka anak-anak Indonesia yang terlahir saat ini pada 18 tahun kemudian diperkirakan hanya dapat mencapai 53% dari potensi produktivitas maksimumnya,²⁶ dari itu sudah seharusnya pemerintah menyiapkan dan membangun SDM sejak awal atau seribu hari pertama setidaknya tiga bulan sejak dilahirkan. Melalui peningkatan kualitas kesehatan yang berimplikasi terhadap kualitas SDM hal ini kemudian dapat dijadikan acuan dalam perencanaan ASN unggul melalui ketersediaan SDM unggul nasional yang berdaya saing.

Dihadapkan kepada kondisi pandemi saat ini maka tantangan pemerintah dalam mewujudkan kualitas SDM nasional akan semakin berat, meskipun disisi lain peluang besar sedang dimiliki bangsa Indonesia dimana bangsa ini sedang mendapatkan bonus demografi.

Penyiapan SDM Unggul sebagai strategi pembangunan ASN unggul dalam (aspek perencanaan), tidak dapat dilepaskan dari dua faktor penting yaitu Pendidikan dan Kesehatan, beberapa tantangan dan hambatan dalam mewujudkan SDM unggul dari aspek Pendidikan dan kesehatan diantaranya adalah persoalan:

- 1) **Rendahnya kompetensi guru.** Sebagai ujung tombak pendidikan nasional guru memiliki peran krusial dalam menentukan Kualitas Pendidikan Nasional. Rendahnya kompetensi guru di Indonesia juga disampaikan oleh World Bank yang melakukan survey kepada 12 negara Asean, posisi Indonesia berada pada posisi terendah, hal ini tentu sangat mengkhawatirkan terutama dihadapkan kepada upaya pemerintah mewujudkan SDM unggul.

²⁶ <https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5e9a50395709c/bapenas-kualitas-sdm-indonesia-masih-ketinggalan-jauh-dari-vietnam>

Rendahnya kompetensi guru disebabkan oleh kesalahan pada metode rekrutmen, terutama semenjak otonomi daerah kewenangan rekrutmen guru dilakukan oleh daerah yang sering kali tidak objektif dan disertai tindakan KKN. Kemudian adanya kebijakan pemerintah pusat yang membebaskan syarat guru diperbolehkan dari lulusan non-LPTK (Lembaga Pendidikan dan Tenaga Pendidikan), yang sebelumnya hanya lulusan -LPTK.

2). Keterbatasan infrastruktur dan sarana serta prasarana Pendidikan.

Peningkatan dan pemerataan Pendidikan nasional tidak bisa dilakukan hanya oleh satu institusi perlu keterlibatan banyak pihak untuk saling mendukung sebagai contoh, belum adanya akses jalan, belum tersedianya akses transportasi hingga belum tersediannya akses jembatan penghubung. Potret-potret tersebut seringkali muncul saat ini melalui media sosial, sehingga murid harus menempuh berjam-jam ke sekolah karena ketiadaan akses atau harus secara ekstrem menyeberang sungai yang deras. Selain itu belum adanya akses komunikasi dan ketiadaan smartphone seringkali membuat kesulitan pelajar dan guru di saat pembelajaran Online.

Belum lagi keterbatasan sarana dan prasarana Pendidikan terutama sekolah yang sudah rusak, dan tidak memiliki sarana penunjang seperti Laboratorium Kimia, Lab Computer dan sarana penunjang lainnya ditengah besarnya Anggaran Pendidikan hingga mencapai 20 % dari APBN seakan belum dimanfaatkan secara optimal

3). Kurang meratanya distribusi guru. Salah satu permasalahan klasik yang dihadapi dunia Pendidikan Nasional adalah tidak meratanya distribusi tenaga pengajar atau guru, terutama di daerah-daerah Luar Jawa dan Sumatera dampak lebih jauhnya menimbulkan keterbatasan guru di daerah dan berlanjut kepada permasalahan baru yaitu tidak sesuainya mata pelajaran dan

kompetensi yang dimiliki guru, seperti guru matematika harus mengajar juga pelajaran Bahasa Indonesia, IPA, IPS guru Agama harus juga mengajar Kesenian, Pertanian, Biologi bahkan satu guru harus mengajar beberapa kelas dalam waktu yang sama.

- 4) ***Tingginya tingkat Stunting atau gagal tumbuh.*** Kondisi ini masih menjadi persoalan atau tantangan besar dalam mewujudkan kualitas SDM terutama dari aspek kesehatan, dari data *Global Nutrition Report* pada 2018 menunjukkan tingginya tingkat Stunting Indonesia yang berada pada posisi ke-108 dari 132 negara. Adapun di Asia Tenggara tingkat stunting Indonesia berada pada posisi ke 2 setelah Cambodja. Meskipun secara angka kondisi stunting di Indonesia sudah mengalami penurunan akan tetapi secara prosentase di Kawasan Indonesia masih tinggi.

Dalam mewujudkan SDM unggul sebagai modal utama dalam membangun ASN unggul sekaligus mewujudkan birokrasi kelas dunia serta tercapainya sasaran reformasi birokrasi 2024 menuju Indonesia Emas 2045. Dihadapkan dengan empat persoalan tersebut diatas akan dijawab dengan menggunakan pendekatan teori manajemen terutama melalui aspek perencanaan dan teori strategi dengan pendekatan penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selama ini penyiapan ASN belum dilakukan secara komprehensif dimana penerapan manajemen terutama aspek perencanaan hanya dimulai pada saat akan melakukan proses rekrutmen, belum dilaksanakan perencanaan atau penyiapan sejak dini sehingga diperlukan strategi lebih jauh yaitu semenjak SDM itu lahir serta menjalani masa pendidikan, yaitu melalui upaya :

- 1) **Menata ulang standarisasi nasional kompetensi guru**, terdiri dari kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian secara lebih terukur dan berorientasi kepada kualitas pembelajaran peserta didik,

- 2) Meningkatkan pengawasan dan evaluasi dalam pengawasan terhadap distribusi guru sejak proses penempatan guru. agar tidak terjadi upaya KKN dalam penempatan guru.
- 3) Pemerintah pusat dan daerah meningkatkan pembangunan di daerah 3T dengan membuka akses transportasi serta memberikan jaminan keamanan terhadap guru.
- 4) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengoptimalkan pemanfaatan Anggaran Pendidikan yang sangat besar yaitu 20 persen dari dana APBN untuk peningkatan kualitas SDM melalui berbagai program inovasi serta peningkatan pengawasan penggunaan dana Pendidikan.
- 5) Pemerintah melaksanakan pelatihan-pelatihan melalui program standarisasi dan sertifikasi guru, dan pemerataan penempatan dan ketersediaan guru2 hingga daerah 3T.
- 6) Adapun untuk menekan tingginya angka stunting pemerintah perlu meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan (Yankes) melalui pemerataan Yankes serta pengawasan gizi ibu hamil, ibu menyusui dan bayi dengan didukung subsidi Pemda dalam pemenuhan gizi terutama susu atau nutrisi ibu hamil, ibu menyusui dan bayi.

b. Strategi membangun kualitas ASN (aspek perencanaan) melalui proses rekrutmen

Pemerintah telah menyiapkan road map pencapaian birokrasi serta arah reformasi birokrasi secara bertahap untuk mewujudkan tercapainya birokrasi kelas dunia, dimana dalam reformasi birokrasi pada area SDM (ASN) hasil yang diharapkan adalah didapatkan SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera, dengan pola pikir (mindset* dan budaya kerja aparatur pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat disertai integritas dan kinerja yang tinggi.

Dalam Rakornis penyederhanaan birokrasi dan penerimaan ASN 2021, Wakil Presiden Ma'ruf Amin telah mengamanatkan agar

penerimaan ASN tahun 2021 dapat menjaring ASN berkualitas dan unggul guna menghadapi birokrasi kelas dunia.²⁷

Adapun pelaksanaan rekrutmen telah diatur dalam UU ASN No 5 /2014 tentang aparatur sipil negara. Salah satu tahapan penting dalam mewujudkan ASN unggul adalah tahap rekrutmen yang merupakan bagian dari perencanaan SDM unggul oleh karenanya persoalan terkait rekrutmen akan berdampak Panjang terhadap kualitas ASN.

Perencanaan dan pengembangan SDM Apratur Sipil Negara (ASN), selain merupakan amanat undang-undang dan juga upaya dari pelaksanaan reformasi birokrasi tentunya hal tersebut wajib untuk dijalankan karena mengingat masih banyaknya permasalahan yang terjadi akibat dari SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dinilai masih belum berkompeten sehingga berdampak pada kualitas pelayanan publik yang dinilai rendah.

Dikutip dari *Media Indonesia.com* penuturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Asman Abnur* kepada *Media Indonesia.com*. bahwa kualitas kompetensi ASN masih relatif rendah dimana hal tersebut dapat ditinjau dari beberapa hal; Yang pertama total Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia yang berjumlah 4,475 juta, menurutnya, 64% di antaranya hanya memiliki kemampuan administratif, yang kedua, pada pengangkatan PNS terakhir di tahun 2017 hampir 58% berasal dari tenaga honorer tanpa melalui tes.

Ketiga, kenyataan yang terjadi di Kalimantan ASN yang memiliki keahlian dibidang pertambangan saja hanya sekitar 0,03%, padahal salah satu potensi terbesar yang dimiliki oleh Kalimantan yaitu pada bidang pertambangan oleh karena itu dengan kenyataan mengenai kualitas yang dimiliki para ASN bagaimana mereka dapat meningkatkan potensi yang dimiliki oleh daerah jika mereka saja tidak memiliki kemampuan yang tepat, terakhir, masih banyak juga jabatan pemerintahan seperti Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan lain-lain yang

²⁷ <https://www.antaraneews.com/berita/2026710/wapres-harap-rekrutmen-asn-2021-peroleh-sdm-unggul>

diduduki oleh orang-orang yang tidak memiliki keahlian pada bidang tersebut.²⁸

Berdasarkan data BKN 2019 ASN didominasi lulusan Diploma IV, Strata 1 dan SMA, kondisi ini tentu berimplikasi terhadap kualitas ASN terutama dalam mewujudkan ASN unggul. Persoalan lainnya yang timbul pada saat proses rekrutmen berdasarkan informasi Kedeputan BKN Bidang Pengawasan dan pengendalian (Wasdal) per 21 November 2019 adalah:

- 1) Batas waktu pengumuman pendaftaran instansi kurang dari 15 hari kalender yang terjadi di 19 Instansi Daerah. (Regulasi: Pasal 22 ayat 2 PP 11/2017) Jumlah, kualifikasi pendidikan, dan unit kerja penempatan tidak sama dengan persetujuan Menteri PAN dan RB. Jenis pelanggaran ini terjadi di 3 Instansi Pusat dan 8 Instansi Daerah. Regulasi: Pasal 22 ayat 3 PP 11/2017 dan Huruf G angka 3 Permenpan 23/2019
- 2) Pemberian kekhususan persyaratan pelamar bagi pegawai kontrak di lingkungan internal instansi. Jenis pelanggaran ini terjadi di 1 Instansi Pusat dan 5 Instansi Daerah. Regulasi: Pasal 22 ayat 3 PP 11/2017

Serta masih banyak lagi pelanggaran pada saat rekrutmen (perencanaan). Disisi lain Rekrutmen pegawai masih dipandang seakan-akan menjadi kebutuhan proyek tahunan dan bukan sebagai kebutuhan akan peningkatan kualitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan. Indikasi ini sangat nyata apabila dilihat bahwa *job analysis* sebagai persyaratan untuk menentukan *job requirement* masih belum dimiliki oleh pemerintah.

Pernyataan ini turut diperkuat oleh Naqib (2000) yang menyebutkan bahwa faktor dominan sebagai penyebab kinerja pegawai negeri sipil tidak efektif dan belum memberikan kontribusi yang optimal khususnya dalam memberikan pelayanan kepada

²⁸ Achmad Ridho, Siti Mardiana Ainun Watora. Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Menunjang Penerapan E-Government di Indonesia, PROSIDING SIMPOSIUMNASIONAL "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4.0". niversitas Muhammadiyah Malang. ISBN: 978-602-73470-5-2

masyarakat, bahkan terkesan menjadi pengangguran terselubung adalah karena kebijakan rekrutmen pegawai di instansi pemerintah tidak berdasarkan perencanaan tenaga kerja tetapi lebih didasarkan pada faktor kepentingan politik dan kekuasaan (Herman, 2006).²⁹

Dihadapkan dengan persoalan tersebut diatas akan dijawab dengan menggunakan pendekatan teori strategi terutama dengan pendekatan penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Diantaranya melalui peran pemerintah untuk melakukan evaluasi sekaligus meningkatkan pengawasan dalam setiap proses rekrutmen melalui upaya:

- 1) BKN dan Kemenpan RB Mendorong peningkatan syarat kompetensi pada system rekrutmen sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan minimal pada diploma IV dan strata 1, selain itu system seleksi bagi honorer tidak lagi dilihat dari lama kerja akan tetapi keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan sehingga rekrutmen terhadap honorer tidak lagi diberi kekhususan namun tetap dilaksanakan system penjarangan melalui tahapan seleksi bukan lagi pengangkatan langsung menjadi ASN. Sebab khawatir disertai unsur tindakan KKN, dan subjektivitas,
- 2) Selanjutnya pemerintah melalui BKN dapat memetakan keahlian yang dibutuhkan dari ASN disesuaikan dengan potensi wilayah atau daerah, disamping usulan peta jabatan yang diajukan oleh K/L/P. berikutnya BKN bersinergi dengan Ombudsman untuk menerima saran dan laporan sebagai evaluasi terhadap berbagai kelemahan dalam proses rekrutmen sehingga menjadi bahan pertimbangan untuk proses rekrutmen ASN yang akan datang.
- 3) Pemerintah melalui Kemdikbud/Pemda membangun sekolah-sekolah unggulan atau sekolah-sekolah keahlian disertai kurikulum

²⁹ Eko Prasajo Guru Besar FISIP Universitas Indonesia, Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI, Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review Dan Kritik, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 4, No.1, Juni 2010

Pendidikan yang mendukung penyiapan SDM menghadapi era 4.0 dan era 5.0

14. Bagaimana meningkatkan kualitas SDM nasional yang Unggul dan berkarakter kebangsaan ?

Salah satu persoalan mendasar dalam pengelolaan birokrasi pada umumnya dikarenakan oleh kode etik maupun nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak ditanamkan secara serius. Akibatnya pegawai ASN yang dihasilkan kurang memiliki karakter yang diharapkan. pembangunan kualitas ASN yang secara umum merupakan pelayan public tidak hanya dituntut memiliki kompetensi dan keahlian atau keterampilan semata akan tetapi ada unsur penting yang menjadi pondasi seorang ASN yaitu karakter.

Melalui proses Pendidikan dibangun kepribadian peserta didik sebagai modal SDM agar memiliki integritas dan daya juang tinggi, mampu melakukan berbagai inovasi secara kreatif sebagai wujud dari budaya dalam hidupnya yang kreatif memiliki karakter pribadi yang menyukai perubahan dengan mengandalkan daya pikir, disiplin dan menyukai tantangan.

Membangun ASN yang memiliki jati diri dan karakter bangsa melalui penyiapan sumber aparatur yang berbudaya, beradab dan berkarakter Pancasila. Membangunnya melalui program program Pendidikan yang bermutu dan efektif berdasarkan Pancasila untuk memperkokoh NKRI dalam kebhinekaan yang harmoni dan sejahtera.

Tuntutan pembangunan ASN berkarakter telah bergulir sejak reformasi birokrasi yang digaungkan dalam slogan Revolusi Mental. Revolusi Mental merupakan sebuah gerakan membangun karakter bangsa yang mengubah cara pikir menjadi lebih baik, mandiri, berkarakter dan nasionalis. Dalam gagasannya, Presiden Joko Widodo menegaskan Revolusi Mental sebagai gerakan yang menciptakan paradigma, budaya politik, dan pendekatan nation building. Gerakan ini disebut lebih manusiawi, sesuai dengan budaya nusantara, yaitu bersahaja dan berkesinambungan. Ada tiga nilai dalam gerakan Revolusi Mental, yaitu:

- Integritas (jujur, dipercaya, berkarakter dan bertanggungjawab)
- Kerja keras (etos kerja, daya saing, optimis, inovatif dan produktif)

- Gotong royong (kerjasama, solidaritas, komunal dan berorientasi pada kemaslahatan)

Strategi internalisasi ketiga nilai ini diterapkan melalui jalur birokrasi, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, sektor swasta, hingga ke seluruh lapisan masyarakat. Sektor pendidikan misalnya, bagaimana pemerintah akan terus memperkuat kurikulum untuk membangun integritas, membentuk etos kerja, dan semangat gotong royong.

Pengaruh lingkungan global dan Reformasi Birokrasi telah membawa banyak perubahan baik tatanan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, bahkan reformasi birokrasi telah menuntut adanya revolusi mental tidak terkecuali bagi Aparatur Sipil Negara sebagai penggerak roda pemerintahan dan roda pembangunan.

Reformasi birokrasi bertujuan mampu mewujudkan birokrasi yang bersih kompeten dan melayani sebagai perwujudan birokrasi kelas dunia yang telah terprogram dalam sasaran tahun pertama sejak 2010 sampai 2014 yaitu penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Sasaran lima tahun ke dua (2015-2019) adalah implementasi hasil yang sudah tercapai pada lima tahun pertama sekaligus melanjutkan upaya yang belum dicapai pada lima tahun pertama. Pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah.

Kemudian lima tahun ketiga (2020-2024) peningkatan secara terus menerus kapasitas birokrasi sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun ke dua untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia.

Bila melihat kondisi saat ini dengan berbagai persoalan reformasi birokrasi dan potret ASN yang ada maka tidaklah salah bila saat ini kondisi reformasi birokrasi masih berada pada upaya mewujudkan sasaran lima tahun pertama atau dengan kata lain masih jalan di tempat, meskipun seharusnya saat ini sasaran yang ingin dicapai sudah berada pada fase ke 3 dari reformasi Birokrasi. Kondisi ini bahkan ditunjukkan juga dalam laporan KASN 2020, dimana data laporan pelanggaran netralitas ASN mencapai 1399 pelanggaran dimana 670 ASN sudah dijatuhi hukuman oleh PPK dan sisanya

dalam tahap proses, kemudian terkait pelanggaran nilai dasar, kode etik dan kode perilaku dimana 116 ASN dilaporkan atas pelanggaran kode etik, dan kode perilaku.

Adapun berbagai potret rendahnya karakter ASN saat ini ditunjukkan dengan berbagai kondisi sebagaimana yang diuraikan pada data dan fakta di Bab sebelumnya dimana ditemukan:

- a. **Banyaknya ASN yang melakukan tindakan korupsi.** Kenyataan ini ditemukan baik di pemerintahan pusat, maupun di daerah, merupakan bukti dari belum tercapainya reformasi birokrasi, meskipun pada saat yang sama pelayanan, pelayanan publik terus ditingkatkan melalui berbagai percepatan, biaya murah hingga gratis, hingga penggunaan teknologi pada pelayanan publik terus digencarkan dan ditingkatkan. Berbagai kasus korupsi di ranah birokrasi yang sedang ditangani KPK dan Polisi melibatkan elit politik baik lokal maupun nasional.

Besarnya biaya politik untuk menjadi pejabat politik menjadikan elite politik cenderung memanfaatkan birokrasi untuk mengumpulkan dana terutama bersumber dari APBD/APBN, sebagai contoh pejabat birokrasi di lingkungan Kementerian dan pejabat birokrasi di lingkup Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kerap mengumpulkan dana untuk disetorkan kepada Kepala Daerah dan Menteri dalam mempertahankan jabatan biokrasinya.³⁰

Demikian lazimnya terjadi praktek suap dalam rekrutmen pejabat birokrasi di pemerintah sudah menjadi rahasia umum. Selain untuk memuluskan promosi pejabat birokrasi tidak ragu-ragu menyuap untuk mendapatkan dukungan politik dari sebuah kebijakan publik yang dirancang.

Agar sebuah Perda atau UU mendapat persetujuan DPRD/DPR RI misalnya sudah jamak bila pejabat birokrasi berupaya memberikan imbalan berupa sejumlah uang kepada oknum anggota DPRD. Berdasarkan data BKN, terdapat 2.357 koruptor masih berstatus sebagai

³⁰ Dakelan (32: 2018), dalam buku meluruskan reformasi birokrasi di Indonesia, seknas fitra Jakarta.

PNS.³¹ Tingginya korupsi pada ASN menunjukkan begitu rendahnya integritas dan karakter serta profesionalitas ASN.

- b. Rendahnya netralitas ASN.** Pada Pemilihan Legislatif (Pileg), Pemilihan Presiden (Pilpres) dan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada), besarnya jumlah ASN menjadi daya tarik/magnet dalam setiap kontetasi politik nasional maupun daerah, ASN tidak bebas dari intervensi politik, birokrasi berpolitik dan politisasi birokrasi seolah-olah menjadi persoalan rutin yang selalu terjadi setiap momen Pilpres, Pileg terutama Pilkada.

Netralitas ASN menjadi isu yang banyak mendapat sorotan. Data menunjukkan tingginya pelanggaran netralitas oleh ASN terutama sebelum, saat dan sesudah pelaksanaan Pilkada yang sudah berlangsung pada tahun 2015, 2017 dan 2018 hingga 2020, sebagaimana yang tergambar pada uraian data dan fakta di bab dua. Bahkan pada 2020 sekitar 1399 ASN Dilaporkan atas Pelanggaran Netralitas.³²

Berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku ASN dituntut untuk tetap profesional serta bersikap netral tidak memihak atau memiliki konflik kepentingan saat menjalankan tugasnya akan tetapi seringkali muncul dilematis dan posisi yang terombang ambing dari ASN oleh kepentingan politik, dimana pada satu sisi mereka adalah pegawai yang diangkat, ditempatkan dan dipindahkan serta diberhentikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang berstatus sebagai pejabat public.

sedangkan disisi lain ASN harus tetap mengedepankan netralitas untuk menjaga profesionalitasnya dalam menjalankan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publiknya. Adapun beberapa alasan penyebab ASN banyak melanggar netralitas berdasarkan data yang ada adalah disebabkan oleh adanya motif untuk menjaga dan mendapatkan serta mempertahankan jabatan/materi/proyek dan

³¹ <https://nasional.kompas.com/read/2018/09/13/20472451/2357-koruptor-berstatus-pns-ini-detail-berdasarkan-instansi-dan-daerah?page=all>.

³² Laporan tahunan KASN 2020.

rendahnya pemahaman regulasi terkait netralitas ASN serta adanya intervensi atau tekanan dari pimpinan dan atasan.

- c. Terlibatnya ASN dengan kegiatan radikalisme.** Pada 2018 Menteri Pertahanan (Menhan) memaparkan temuan data dari Kementerian Pertahanan (Kemenhan) bahwa 19,4 persen ASN menolak Ideologi Pancasila atau kurang lebih 800 ribu ASN terpapar Radikalisme.³³

Bila menengok sedikit ke belakang dan hingga saat ini pengawasan terhadap ASN tidak mengalami banyak perubahan, bahkan disaat menguatnya gerakan radikal dan tindakan terorisme terutama semenjak Bom Bali tidak sedikitpun menjadi pembelajaran dan pertimbangan bagi para Stakeholders terkait Aparatur Sipil Negara untuk melakukan upaya preventif atau pencegahan melalui tindakan deteksi dini dan cegah dini dimana hal itu terlihat dari rutinitas upaya pemeriksaan atau audit yang lebih cenderung dilakukan sesuai tradisi yaitu hanya pada audit Keuangan dan audit Kinerja Kepegawaian.

Sebagaimana dipahami bersama ASN merupakan profesi sekaligus motor penggerak pembangunan. Melalui pengabdian kepada negara dan bangsa sesuai bunyi Sumpah Janji PNS (Pasal 26 UU No. 8/1974), revisi (Pasal 66 ayat (2), UU No.5 /2014.B bahwa *ASN akan setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD NRI 1945, Negara dan Pemerintah; serta mentaati segala Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.* Adanya Keterlibatan ASN dengan Radikalisme dan Terorisme, merupakan tindakan penghianatan dan hilangnya loyalitas terhadap negara dan bangsa serta Pancasila dan juga UUD NRI 1945.

Dari berbagai potret kondisi saat ini yang telah diuraikan diatas menunjukkan berbagai persoalan terkait masih belum optimalnya karakter dan integritas serta profesionalitas dari Aparatur Sipil Negara disebabkan oleh beberapa hal yang akan dibahas berikutnya sekaligus sebagai persoalan yang harus diatasi untuk dapat mewujudkan dan sekaligus meningkatkan kualitas

³³ <https://belitung.tribunnews.com/2019/11/06/hampir-800-ribu-asn-menolak-ideologi-pancasila-ada-dugaan-terpapar-radikalisme>

SDM nasional yang Unggul dan berkarakter kebangsaan dimana Faktor-faktor penyebabnya adalah :

Pertama, Menurunnya pemahaman dan kesadaran akan nilai-nilai Pancasila

Nilai-nilai Pancasila dan UUD NRI 1945 belum dapat dipahami dan dihayati oleh oknum penyelenggara negara, aparatur pemerintah dan warga masyarakat dengan baik. Hal ini tentu akan mempengaruhi implementasinya dan belum dilaksanakan secara baik dan benar oleh sebagian komponen bangsa. Dengan demikian implementasi yang tidak baik dan tidak benar akan menyebabkan tingkat kepercayaan terhadap Pancasila dan UUD NRI 1945 berada dalam kondisi yang rendah.

Banyak sekali ditemui penyimpangan-penyimpangan yang telah dilakukan oleh segenap komponen bangsa yang bertentangan dengan nilai-nilai tersebut seperti: Tindakan-tindakan yang ingin menggantikan ideologi Pancasila dengan Ideologi lain. Melakukan Amendemen yang berlebihan (sudah empat kali), KKN, tidak taat hukum dan konflik internal. Kecenderungan adanya penurunan pemahaman dan kesadaran akan nilai-nilai luhur Pancasila berimplikasi terhadap pengabaian Pancasila dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pancasila sebagai kristalisasi nilai-nilai kehidupan masyarakat yang bersumber dari budaya Indonesia telah menjadi Ideologi dan Pandangan Hidup. Pancasila sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 merupakan Ideologi Nasional dan sebagai Dasar Negara.

Pancasila sebagai Pandangan Hidup Bangsa mengandung makna bahwa hakikat hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dijiwai oleh moral dan etika yang dimanifestasikan dalam sikap perilaku dan kepribadian manusia Indonesia baik dalam hubungan manusia dengan Sang Pencipta, dan hubungan antara manusia dengan manusia, serta hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Namun dalam kehidupan masyarakat prinsip tersebut tampak belum terlaksana dengan baik.

Maraknya kekerasan dan dampak globalisasi sampai kepada korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) masih belum dapat diatasi. Belum adanya kebijakan pemerintah dalam pembinaan nilai-nilai Pancasila kepada Aparatur Pemerintahan dapat berakibat negatif terhadap berbagai permasalahan baru yang ditimbulkan oleh perilaku buruk Aparatur Pemerintahan.

Para aparatur pemerintahan memiliki potensi yang besar dalam menyelesaikan persoalan bangsa, terutama persoalan yang menyangkut harmonisasi hubungan pemerintah dan pemerintahan daerah. Hal yang terpenting adalah kebijakan pemerintah dalam pembinaan nilai-nilai Pancasila secara sistematis dan terencana, sehingga akan memberikan pengaruh pada meningkatnya pemahaman dan pengetahuan aparatur pemerintahan terhadap nilai-nilai Pancasila untuk selanjutnya dapat mengimplementasikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dengan tujuan untuk meningkatkan harmonisasi hubungan pemerintah dan pemerintahan daerah.

Dihadapkan dengan persoalan tersebut diatas akan dibahas dengan menggunakan pendekatan teori karakter. Dimana pembentukan dan pembangunan karakter nasional berlandaskan kepada empat konsensus 4 Konsensus Dasar Bangsa, yakni Pancasila, UUD NRI 1945, NKRI dan Bhinneka Tunggal Ika, pembentukan karakter lebih cenderung menggunakan pendekatan Pendidikan baik formal dan non formal antara lain melalui:

- 1) Meningkatkan sekaligus memperkuat pemahaman ASN terhadap nilai-nilai Pancasila melalui penyelenggaraan pendidikan, seminar dan sarasehan nilai-nilai Pancasila secara terprogram dan sistematis dengan melibatkan seluruh komponen bidang Aparatur Pemerintah dan Badan Pembinaan Pancasila serta Lembaga yang berperan dalam pemantapan nilai-nilai kebangsaan, untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman terhadap empat Konsensus Dasar Bangsa khususnya nilai-nilai Pancasila untuk selanjutnya menjadikan empat Konsensus Dasar Bangsa sebagai

tuntunan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan penyelenggaraan kegiatan pemerintah.

- 2) Pemerintah melibatkan Tokoh Agama dan Tokoh Masyarakat, pimpinan instansi dalam memberikan pemahaman dan pengetahuan tentang bagaimana mencegah munculnya sikap intoleransi dan sikap radikalisme di kalangan ASN secara terprogram dan berkelanjutan melalui diskusi, ceramah dan kegiatan keagamaan tentang pemahaman ajaran agama yang benar.
- 3) BPIP dan Lemhannas RI menyosialisasi nilai-nilai luhur Pancasila dan empat Konsensus Dasar Bangsa kepada seluruh ASN baik tingkat pusat maupun daerah terutama kepada setiap lulusan CPNS serta kepada pegawai BUMN dan BUMD untuk menjaga serta melindungi identitas bangsa melalui berbagai kegiatan seperti seminar, diskusi, workshop, pembekalan atau pemantapan Nilai-nilai Kebangsaan khususnya Wawasan Kebangsaan

Kedua, Degradasi Moral aparatur pemerintahan akibat pengaruh globalisasi.

Terjadinya degradasi moral aparatur pemerintahan sehingga mudah terpengaruh oleh arus globalisasi yang cepat merasuk ke dalam masyarakat sampai kehilangan identitas diri. Hal ini ditunjukkan dengan gejala-gejala yang muncul dalam kehidupan sehari-hari, yakni lunturnya warisan budaya gotong-royong, toleransi dan hormat menghormati antar masyarakat menjadi kehidupan individualis, pemaksaan kehendak, sikap arogan dan sifat radikalisme sehingga membentuk perilaku/sikap aparatur pemerintahan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan menjurus pada tindakan disharmonisasi hubungan antara pemerintah daerah dan pemerintahan pusat.

Aktualisasi Pancasila selalu mengalami dinamika dan tantangan yang berbeda dari setiap rezim pemerintahan, terutama semenjak Terbitnya TAP MPR No XVIII/MPR 1998 yang berarti tidak berlakunya lagi Tap MPR No II/MPR/1978 tentang P4 serta pembubaran BP-7 serta

dicabutnya Undang-Undang No. 8 Tahun 1985 tentang Asas Tunggal bagi Organisasi Politik, membawa dampak menurunnya pemahaman masyarakat terhadap Pancasila, hingga penghapusan mata pelajaran Pancasila dari kurikulum pendidikan telah berimplikasi pada pengimplementasian nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan masyarakat sehingga ada sebagian masyarakat atau pejabat mulai alergi terhadap Pancasila. Buktinya muncul kelompok yang anti Pancasila dan tidak mengakui Pancasila sebagai ideologi negara bahkan Buktinya, pejabat sekarang jarang bicara Pancasila, karena mereka `alergi`. Itu karena Pancasila memang pernah ada selama 20 tahun, namun Pancasila dijadikan alat pembenar kekuasaan,³⁴

Disisi lain kehadiran BPIP ternyata belum mampu memberikan hasil yang signifikan dalam upaya mensosialisasikan sekaligus mengimplemen tasikan nilai-nilai Pancasila.

Untuk menjawab persoalan tersebut diatas dilakukan pendekatan manajemen berupa pendekatan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta kegiatan evaluasi. Pendekatan dalam pengorganisasian dalam hal ini dilaksanakan dengan mengoptimalkan fungsi organisasi atau kelembagaan melalui upaya:

- 1) Pemerintah melalui BPIP dan Lemhannas RI meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan nilai-nilai Pancasila dan Wawasan Kebangsaan serta semangat Nasionalisme untuk mencegah munculnya tindakan dan sikap intoleran serta sikap dan pemikiran radikal dimasyarakat
- 2) Mewujudkan kebijakan pemerintah dalam pembinaan Aparatur Pemerintahan tentang nilai-nilai Pancasila secara intensif melalui perencanaan, regulasi dan sosialisasi yang mengatur tentang pembinaan nilai-nilai Pancasila kepada ASN, Pelajar dan Mahasiswa sebagai calon Aparatur Pemerintahan

³⁴ <https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/11/06/01/lm2kua-kalangan-pejabat-alergi-dengan-pancasila>

- 3) Mendorong pemerintah untuk mengembangkan peran BPIP bersama Lemhannas RI tidak hanya menjadi Lembaga yang mensosialisasikan Pancasila akan tetapi menjadi Lembaga yang berkompeten dalam membangun kesadaran seluruh elemen bangsa terutama dalam mensosialisasikan empat Konsesus Dasar Bangsa bagi ASN/Birokrat.
- 4) Kemenpan RB bersama DPR, beserta seluruh stakeholders terkait, bidang Pancasila, Wawasan Nusantara dan Ketahanan Nasional untuk membangun kebijakan tentang peningkatan pemahaman aparatur pemerintahan terhadap nilai-nilai Pancasila, sehingga dapat mewujudkan berbagai kebijakan pemerintah tentang pembinaan nilai-nilai Pancasila kepada ASN.

Ketiga, Rendahnya Kesadaran Bela Negara Dan Rasa Cinta Tanah Air dari aparatur pemerintahan.

Kesadaran bela negara ini bila dihadapkan pada ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan baik yang datang dari luar maupun dalam negeri. pada umumnya masih rendah

Rendahnya Kesadaran Bela Negara dan rasa cinta tanah air ditunjukkan dengan beberapa kejadian antara lain munculnya semangat kedaerahan seiring dengan diberlakukannya Otonomi Daerah, menguatnya politik identitas, menurunnya toleransi antar umat beragama serta menguatnya disharmoni sosial, ketidakpedulian terhadap Bendera dan Lagu Kebangsaan, kurangnya apresiasi terhadap Kebudayaan dan Kesenian Daerah serta konflik antar etnis yang mengakibatkan pertikaian dan kegiatan yang bertentangan dengan nilai-nilai Pancasila serta kurangnya toleransi antara pemeluk agama yang berbeda.

Untuk menjawab persoalan tersebut maka pendekatan yang digunakan dalam pembahasan ini dengan menggunakan teori strategi yang didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai

- 1) Mewajibkan kepada ASN dan pegawai BUMN serta BUMD yang berusia dibawah 35 Th untuk mengikuti Latihan Dasar Bela Negara untuk membentuk Karakter dan Rasa Nasionalisme dari ASN, pegawai BUMN/D
- 2) Pemerintah melalui para Pemangku Kepentingan melakukan upaya peningkatan rasa cinta tanah air (Nasionalisme) melalui pemahaman dan penghayatan (bukan sekedar penghafalan) Sejarah Perjuangan Bangsa.
- 3) Pemerintah dan DPR melakukan revisi Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Revisi tersebut terutama pada pasal 37 tentang kurikulum Pendidikan Dasar, Menengah sampai dengan Perguruan Tinggi. Dengan dimasukkan materi pelajaran Agama, Sejarah Indonesia dan Pendidikan Moral serta Pendidikan Pancasila akan memberikan sekaligus membuka Wawasan Kebangsaan masyarakat Indonesia terutama generasi muda sebagai modal pembentukan SDM calon Aparatur Pemerintah.

15. Bagaimana Mewujudkan Manajemen Talenta SDM Nasional ?

Globalisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus meningkat, memberikan pemahaman dan konsep baru yang lebih efektif dan efisien terhadap berbagai teori Ilmu Pengetahuan dan ilmu Terapan terutama dihadapkan dengan berbagai tantangan dan hambatan yang dihadapi, diantaranya adalah perkembangan Ilmu Manajemen yang digunakan sebagai pendekatan dalam mewujudkan efektivitas dan efisiensi pada pengelolaan organisasi ataupun pengelolaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan pengelolaan Sumber daya manusia.

Bila melihat kualitas SDM nasional yang tercermin dari tingkat daya saing Indonesia dari laporan terakhir Global Competitiveness Index (GCI) 2019, peringkat daya saing Indonesia turun ke posisi 50 dari posisi 45 pada sebelumnya. Tak hanya penurunan peringkat daya saing juga skor daya saing Indonesia turun tipis sebesar 0,3 poin menjadi 64,6.³⁵ Melihat kondisi tersebut

³⁵ <https://www.suara.com/bisnis/2020/06/17/160229/peringkat-daya-saing-indonesia-turun-dari-45-ke-50>

sudah jelas daya saing Indonesia cukup lemah di tengah-tengah kehidupan global, hal ini tentu saja menggambarkan kualitas SDM Nasional termasuk ASN sebagai penggerak roda pembangunan masih rendah.

Pendekatan inklusif didasarkan pada keyakinan bahwa semua karyawan memiliki kualitas dan kekuatan yang berharga bagi organisasi harus dilakukan dalam bentuk pengakuan dan penerimaan bahwa semua karyawan memiliki bakat. Bersamaan dengan itu melaksanakan evaluasi berkelanjutan dan penempatan karyawan di posisi yang cocok serta memberikan kesempatan terbaik (melalui partisipasi) bagi karyawan untuk menggunakannya (Swales, Downs, & Orr, 2014)³⁶. Pendekatan eksklusif ditujukan pada sekelompok karyawan terpilih yang memiliki ketrampilan, kemampuan, dan kinerja yang unik dan sangat berharga bagi organisasi (Lepak & Snell, 1999)³⁷, atau yang menempati posisi penting dan strategis dalam organisasi.

Presiden Jokowi dalam Pidatonya tentang Visi Indonesia 2019-2024 terpilih di SICC Sentul Kab Bogor menyampaikan “ kita akan memberikan prioritas pada pembangunan Sumber Daya Manusia karena Pembangunan SDM akan menjadi kunci bagi Indonesia ke depan. Pemerintah akan mengidentifikasi dan memfasilitasi serta memberikan dukungan Pendidikan dan Pengembangan Diri bagi talenta- talenta yang hebat, yang bisa membawa negara ini bersaing secara global.”

Pernyataan Presiden tersebut bukan tanpa alasan sebab menghadapi persaingan global yang semakin menguat dan dihadapkan dengan tantangan perkembangan Iptek dan digitalisasi di era 4.0 menuju era 5.0, maka SDM menjadi modal utama dalam mewujudkan Pembangunan Nasional.

Sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar ke empat di dunia yang saat ini sedang mendapatkan Bonus Demografi untuk dijadikan peluang dalam memperkuat dan membangun SDM berkualitas serta membentuk dan menjaring SDM bertalenta. Bagi yang belum tersentuh atau terjaring, setidaknya pada bidang Olahraga maka Pemerintah Indonesia dapat membentuk dan menjaring SDM-SDM bertalenta seperti Muhamad Zohri.

³⁶ Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>

³⁷ Ibid.

Dalam kenyataan seringkali talenta-talenta muda Indonesia meraih juara pada kompetisi Iptek tingkat dunia seperti juara Olimpiade Fisika, juara Olimpiade Kimia hingga menjuarai Olimpiade Robot internasional.

Kenyataan diatas memberi gambaran bahwa negeri ini tidak kekurangan sumber-sumber SDM bertalenta bahkan Presiden ke 3 Indonesia Alm B.J Habibie pernah mengatakan bahwa 48 ribu Tenaga Ahli Indonesia dipanen Negara lain.³⁸

Besarnya potensi SDM bertalenta yang dimiliki bangsa Indonesia sudah tentu akan terus meningkat terutama di tengah Bonus Demografi, persoalannya akankah potensi-potensi SDM Nasional yang unggul dan bertalenta ini dapat dikelola dengan baik oleh negara. Oleh sebab itu saat ini pemerintah telah menggeser paradigma pengelolaan SDM atau manajemen SDM menjadi manajemen talenta agar dapat mengelola SDM dengan memanfaatkan ilmu, metode dan pendekatan pengelolaan SDM bertalenta. Begitu juga dalam organisasi pemerintah pelayanan public maka ASN atau birokrat menjadi faktor strategis, yang memerlukan pengelolaan sehingga dibutuhkan adanya manajemen pengelolaan ASN.

Upaya pemerintah untuk mewujudkan ASN unggul serta Smart ASN guna mewujudkan Indonesia Emas 2024, pemerintah sebagai sektor public mencoba mengadopsi sistem pengelolaan SDM melalui pendekatan manajemen Talenta dengan menggeser manajemen MSDM.

Dengan adanya pergeseran paradigma baru terhadap pengelolaan SDM dalam hal ini ASN dari pola lama menjadi pola baru, hal ini dapat dijadikan terobosan untuk menghadirkan SMART ASN sekaligus mewujudkan SDM unggul berkarakter menuju Indonesia maju 2024.

Sebagai *New Paradigma* dalam MSDM saat ini maka manajemen talenta memosisikan SDM sebagai aset organisasi yang harus dijaga, dikembangkan dan dikelola secara professional, proaktif dan strategic dalam mengatasi tantangan sekaligus kendala terbesar organisasi agar unggul dalam Kompetisi Talenta. Kompetisi talenta merupakan kondisi pada saat

³⁸ <https://news.detik.com/berita/d-1560780/habibie-48-ribu-tenaga-ahli-indonesia-dipanen-negara-lain>

organisasi dalam hal ini negara saling berkompetisi untuk mengalahkan pesaing mereka.

Agar mendapatkan talenta-talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Salah satu strategi untuk memenangkan *talent war* ini adalah dengan mengimplementasikan manajemen talenta untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan ASN bertalenta dalam usaha mencapai sasaran strategis dan kebutuhan pembangunan masa depan. Penerapan strategi manajemen talenta untuk mengembangkan SDM pada organisasi publik harus dilaksanakan dengan baik agar melahirkan ASN unggul dalam Birokrasi Pemerintahan.

Manajemen talenta dipandang sebagai implementasi strategi atau sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat (talent) dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan dimasa datang (Lockwood, 2006).³⁹

Menghadapi era 4.0 serta 5.0 yang penuh tantangan dan persaingan maka sudah seharusnya pemerintah mampu mengidentifikasi kebutuhan ASN pada masa yang akan datang sehingga mampu menyiapkan, menghadapi dan berinovasi dengan perkembangan yang ada. Oleh karenanya kunci pengembangan SDM yang komprehensif dan sistematis adalah kemampuan mengidentifikasi secara jelas akan kebutuhan dan tujuan organisasi. Pengembangan SDM komprehensif dimulai dari tahap persiapan, penentuan kualifikasi, proses rekrutmen, pengembangan, penempatan, sampai dengan program retaining.

Upaya pemerintah untuk mewujudkan terobosan dalam pengelolaan SDM dengan mengadopsi manajemen Talenta perlu disiapkan secara komprehensif sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan terutama

³⁹ Eunike Prapti Lestari Krissetyant, penerapan strategi manajemen talenta dalam pengembangan pns the implementation of talent management strategy in civil servant development. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1, Juni 2013

dalam mewujudkan ASN unggul dan berkarakter sekaligus untuk mencapai Indonesia maju.

Bila mengacu kepada data yang ada saat ini dimana ASN didominasi oleh kelompok umur 41- 60 tahun dengan proporsi 67% dari jumlah ASN yang ada sedangkan usia produktif 20 – 40 th sebesar 32,7% dengan tingkat Pendidikan lulusan Strata 1 atau Diploma IV sebesar 53,3 % dan pada level SMA sebesar 20,6%, melihat kondisi-kondisi tersebut maka seharusnya saat ini diperlukan upaya atau tindakan yang bersifat lompatan kedepan untuk mendapatkan ASN unggul melalui manajemen talenta.

Manajemen talenta bagi (ASN) berperan sangat krusial dalam mewujudkan pelayanan publik sekaligus menjalankan roda pemerintahan. Meskipun manajemen talenta merupakan bagian dari manajemen (SDM), akan tetapi secara keseluruhan memiliki perbedaan dari manajemen SDM. Perbedaan ini harus dipahami sekaligus dikenali agar pengelolaan ASN tetap dapat berjalan dengan baik untuk menghasilkan ASN unggul (berkualitas) antara lain dengan

“memiliki empat perbedaan mendasar antara keduanya yang harus dipahami juga diketahui, dikenali agar tidak menimbulkan kekeliruan dalam melakukan implementasi manajemen talenta di instansi pemerintah,” antara lain:

- Fokus cakupan MSDM lebih menyeluruh sebab mengelola seluruh pegawai berbeda dengan manajemen talenta yang lebih terfokus kepada ASN yang memiliki potensi yang dimiliki tidak melihat SDM secara menyeluruh, meskipun terdapat perbedaan yang jelas namun antara manajemen SDM dan Manajemen talenta ada beberapa kesamaan selain itu pada prakteknya, manajemen talenta sudah mulai dilaksanakan pada saat rekrutmen untuk dapat memilih dan menandai CPNS yang memiliki potensi dan talenta
- adanya perlakuan spesifik atau berbeda terhadap SDM dalam manajemen talenta terhadap SDM yang memiliki potensi-potensi dan talenta untuk dapat dikembangkan dan diasah agar memberikan kontribusi positif bagi organisasi, hal ini berbeda dengan penerapan pada MSDM dimana diberikan perlakuan yang sama terhadap ASN.

- terletak pada fungsinya. Dimana manajemen talenta lebih berfokus kepada kebutuhan talenta sehingga akan lebih terfokus terhadap pencarian talenta sejak rekrutmen berbeda dengan MSDM yang lebih fokus pada kegiatan administratif seperti kegiatan rekrutmen, mutase serta pelatihan
- MSDM cenderung melihat ASN dari sudut transaksional, sehingga mereka diminta untuk berkontribusi yang jelas bagi organisasi melalui manajemen kinerja. Adapun , manajemen talenta memandang ASN tidak sebatas transaksional, akan tetapi menjaga dan mengembangkan agar talenta-talenta tersebut bertahan sekaligus berkontribusi secara berkelanjutan dengan memanfaatkan setiap potensi yang dimilikinya.

“Empat perbedaan mendasar tersebut diatas amat penting dijadikan acuan pada saat menyusun manajemen talenta. Apabila setiap instansi pemerintah mengimplementasikan dengan baik dan benar maka akan tampak talenta-talenta dari setiap instansi pemerintah yang mungkin saja kedepannya dapat terjadi pertukaran rotasi dan mutasi untuk saling melengkapi talenta antar-instansi,”

Selanjutnya beberapa kelemahan dan kekurangan penerapan manajemen SDM dalam birokrasi pemerintah antara lain:

- *Rendahnya efektifitas dan efisiensi ASN.* Organisasi cenderung gemuk namun secara fungsi sangat rendah bahkan menurut Kemenpan RB pada rapat bersama BKN dalam perumusan ulang MSDM menyampaikan bahwa saat ini kita kekurangan tenaga SDM yang dibutuhkan. "Jadi, kita kelebihan banyak tenaga yang tidak diperlukan, tetapi kekurangan tenaga yang dibutuhkan. *Too many, but not enough.*"⁴⁰.
- Ketidaksiapan Manajer atau Pimpinan. Para Manajer atau pejabat struktural PNS secara umum tidak cakap dalam melakukan manajemen kinerja bagi para stafnya. Sejak era DP3 sampai SKP versi PP 46 yang saat ini masih berlaku, hanya sedikit di antara para pimpinan struktural

⁴⁰ <https://www.beritasatu.com/nasional/646971/sistem-manajemen-asn-akan-dirumuskan-ulang>

yang sungguh-sungguh memahami aturan penilaian kinerja, akibatnya tidak pernah ada feedback perbaikan bagi pegawai.

- *Rendahnya merit system dalam birokrasi.* Hal ini ditandai oleh rendahnya tingkat efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, jika dibandingkan dengan negara lainnya di Asia Tenggara. Kondisi tersebut antara lain disebabkan oleh rendahnya kualitas ASN, sebagai akibat dari rekrutmen, pengangkatan dalam jabatan dan promosi yang belum didasarkan pada pertimbangan yang obyektif.
- *Maraknya praktek spoil system dalam manajemen ASN.* Dalam kenyataan dimana jabatan diberikan kepada pejabat yang ada hubungan dengan partai yang berkuasa. Praktek seperti itu sudah ada sejak lama namun semakin berkembang sejak diberlakukannya Pemilihan Umum langsung di daerah. Meningkatnya praktek spoil system merupakan salah satu pendorong tingginya korupsi sehingga seleksi ASN jauh dari kata reward bagi SDM unggul.

Dari uraian tersebut di atas maka ditemukan beberapa permasalahan terkait upaya mengadopsi dan mewujudkan sekaligus menerapkan manajemen talenta dalam birokrasi guna menghasilkan SDM unggul sekaligus mewujudkan Birokrasi kelas dunia.

- Belum adanya political will dalam penerapan manajemen talenta.** Dalam upaya pemerintah mewujudkan manajemen talenta pada pengelolaan SDM/ASN sudah tentu perlu didukung oleh berbagai kebijakan politik atau *political will* baik dari Eksekutif maupun Legislatif, seperti belum adanya kebijakan pemerintah yang mengatur manajemen talenta sekaligus memuat grand desain serta belum adanya road map dari rencana manajemen talenta nasional, meskipun saat ini telah dikeluarkan Permenpan RB tentang manajemen talenta akan tetapi masih dirasa kurang terutama sebagai Payung Hukum bagi Kementerian, Lembaga maupun Pemerintah Daerah, dalam mengimplementasikan arah penerapan manajemen talenta.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka dilakukan dengan menggunakan pendekatan Teori Manajemen Strategis. Dimana

Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja Jangka Panjang suatu organisasi antara lain melalui:

- 1) Pemerintah bersama DPR melaksanakan revisi UU No 5/2014 tentang ASN agar memasukan pasal-pasal terkait manajemen talenta agar memiliki kekuatan hukum sebagai prioritas legislasi tahun 2022
- 2) Pemerintah menyusun Peraturan Pemerintah sebagai aturan teknis dalam manajemen talenta sekaligus memuat grand desain dan menyusun Road maps pembangunan manajemen talenta.
- 3) Pemerintah daerah menyiapkan regulasi terkait manajemen talenta dan penyiapan pembangunan SDM talenta.

b. Belum terbangunnya Lembaga manajemen talenta. Lembaga ini diharapkan sebagai bagian dari Proyek Strategis Nasional maka penerapan manajemen talenta harus di kelola secara professional dengan dukungan penguatan secara kelembagaan yang dapat menjadi leading sektor pengelolaan SDM bertalenta dari berbagai sektor dan bidang di seluruh wilayah dengan berbagai pengembangan dan pengelolaannya dari pusat hingga daerah. Selain itu sesuai janji dan program pemerintah Presiden Jokowi terkait SDM dan manajemen talenta dimana fokusnya adalah Kesehatan dan Pendidikan. Khusus sektor Pendidikan saat ini masih dihadapkan dengan Lembaga Pendidikan yang berorientasi pembangunan talenta yang walaupun ada sudah tentu dengan biaya besar dan berada di kota besar sehingga talenta2 SDM dengan keterbatasan finansial tidak dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Untuk menjawab persoalan tersebut maka dilakukan pembahasan dengan menggunakan pendekatan Teori Manajemen Strategis. Dimana Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja Jangka Panjang suatu organisasi antara lain melalui strategi dan upaya berikut ini :

- 1) Pemerintah membentuk Lembaga independent atau badan pelaksana yang mengelola dan membidangi manajemen talenta (membangun lembaga manajemen talenta)
- 2) Pemerintah melalui kementerian terkait membangun lembaga-lembaga Pendidikan unggulan, serta Lembaga Pendidikan vokasional dan keahlian
- 3) Pemerintah bersama Kementerian terkait memperkuat kurikulum dan fungsi sekolah kedinasan sebagai lembaga Pendidikan bertalenta/spesialisasi

c. **Lemahnya Sosialisasi dan Pengawasan.** Kemenpan-RB juga kurang optimal dalam melaksanakan sosialisasi dan pengawasan terutama sosialisasi dan pengawasan terhadap kegiatan pelatihan serta pengembangan ASN yang diselenggarakan oleh berbagai instansi. Kemenpan RB juga kurang memberikan perhatian dalam melakukan sosialisasi dan pengawasan terhadap Lembaga atau instansi yang mengabaikannya sekaligus mengesampingkan pengembangan dan pelatihan bagi pegawainya. Dimana sosialisasi kegiatan pelatihan dan pengembangan hanya dilakukan secara formalitas dengan dana anggaran yang tidak memadai.

Guna menjawab persoalan tersebut maka dilakukan pembahasan dengan menggunakan pendekatan Teori Manajemen Strategis. Dimana Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan Tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka Panjang suatu organisasi antara lain melalui strategi dan upaya sebagai berikut:

- 1) Kemenpan RB melakukan sosialisasi pelaksanaan manajemen talenta dalam pengelolaan SDM/ASN di kementerian, Lembaga pemerintah dan pemerintah daerah
- 2) Kemenpan RB bersama APIP K/L/P melakukan pengawasan pelaksanaan penerapan manajemen talenta serta Mendorong pembentukan pembentukan satuan kerja di bawah biro/bagian kepegawaian

- 3) Kemenpan RB melakukan pengawasan bersama pemangku kepentingan terhadap rekrutmen dan pengembangan serta pelatihan bagi ASN khususnya ASN bertalenta.

16. Bagaimana peran dan upaya pemerintah dalam mewujudkan ASN berkualitas ?

Bergesernya Sistem Pembinaan Aparatur Negara ke sistem merit telah menjadikan kompetensi sebagai salah satu komponen penting dimana kompetensi juga digunakan sebagai alat dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang harus diintegrasikan kedalam suatu model pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Konsep dari masing-masing hal tersebut adalah sebagai berikut. Kompetensi salah satu komponen penting.

Kompetensi juga digunakan sebagai alat dalam strategi manajemen sumber daya manusia oleh karenanya, kompetensi harus diintegrasikan kedalam suatu model pengembangan kompetensi. Adapun menurut (Spencer, dkk, 1994) *"Kompetensi merupakan kombinasi dari motif, sifat, konsep diri, sikap dan nilai, muatan pengetahuan atau kemampuan perilaku kognitif dan karakteristik individual yang bisa diukur atau dihitug secara reliabel serta dapat membedakan kinerja unggul dengan kinerja rata-rata"*. Van Beirendock (2009) mengatakan bahwa *"Kompetensi merupakan karakteristik yang dapat diamati dari aplikasi pengetahuan atau perilaku yang terjadi, yang dalam berbagai cara dapat berkontribusi terhadap berjalannya suatu fungsi dalam suatu peran atau fungsi yang spesifik"*.⁴¹ Paradigma Human Capital ini mempengaruhi manajemen sumber daya manusia di sektor publik secara keseluruhan dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan. Melalui UU No. 5 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017, pengembangan kompetensi dilakukan dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier dimana pengembangan kompetensi juga dilakukan di tingkat Instansi dan Nasional. Dalam pembahasan kualitas SDM ditemukan beberapa permasalahan antara lain:

⁴¹ Haris Faozan , 2018 Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN, edisi VIII

- a. **Rendahnya Kompetensi ASN.** Dalam upaya mewujudkan Smart ASN 2024 atau SDM berkualitas dan berdaya saing untuk mencapai sasaran birokrasi kelas dunia dan Indonesia emas 2045, maka dibutuhkan kualitas-kualitas SDM unggul. Bila mengacu data yang ada maka persoalan kompetensi masih membayangi upaya untuk mewujudkan kualitas SDM sebagaimana yang diuraikan dalam data dan fakta bahwa sebagian besar ASN merupakan lulusan Diploma IV dan Strata 1, kemudian disusul dengan jumlah kedua terbanyak adalah ASN yang lulusan SMA.

Untuk menjawab persoalan tersebut diatas maka dilakukan beberapa upaya antara lain:

- 1) Pemerintah dalam hal ini Kemendagri dan BKN serta LAN melakukan perubahan prosentase pelatihan non klasikal dengan perbandingan 70 persen untuk non klasikal yang sifatnya praktik kerja, 20 persen untuk pelatihan non klasikal dalam bentuk coaching dan mentoring serta 10 persen pelatihan klasikal sehingga akan lebih efisien
- 2) LAN bekerjasama dengan Perguruan Tinggi lainnya meningkatkan kurikulum Diklat dengan memuat materi Diklat yang berwawasan global, menguasai TIK dan bahasa, memiliki kemampuan Networking tinggi dengan kemampuan multitasking yang proporsional
- 3) Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memberikan program beasiswa bagi ASN berprestasi yang sudah diarahkan pada Perguruan Tinggi serta Prodi yang dibutuhkan K/L/P yang sesuai dengan kebutuhan saat ini khususnya perkembangan TIK digital.

- b. ***Pelaksanaan Diklat yang masih berorientasi pada pemenuhan peraturan perundang-undangan.*** Pelaksanaan Diklat saat ini belum mampu mendukung kebutuhan strategi organisasi dimana proses pendidikan jmasih dilaksanakan secara parsial di tiap Kementerian/Lembaga (kecuali Diklat Kepemimpinan yang

diselenggarakan oleh LAN) yang menyebabkan tidak terintegrasinya pengembangan kompetensi dengan strategi nasional,

Selama ini mindset pengembangan kompetensi yang masih berorientasi pada pemenuhan Peraturan Perundang-undangan menyebabkan pengelolaan kompetensi hanya terfokus pada pelatihan yang bersifat klasikal, seperti training, seminar, kursus, atau Diklat. Untuk menjawab persoalan tersebut diatas maka dilakukan berbagai upaya antara lain:

- 1) Kementerian dan Lembaga terkait memberikan kesempatan dan peluang yang besar kepada ASN untuk mengikut pendidikan dan pelatihan baik itu Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat teknis, Bimbingan teknis, Sosialisasi, Seminar, Workshop, Kursus, dan Penataran, Praktek Kerja di Instansi lainnya, Pertukaran antara PNS dengan Pegawai Swasta selain itu bisa dalam bentuk Pendidikan Formal berupa tugas belajar dan ijin belajar.
- 2) Kemenpan RB dan BKN serta LAN ,melaksanakan Diklat baik Prajab hingga Diklatpim secara terpusat bagi seluruh K/L/P sehingga secara kualitas dan kuatitas pengembangan kompetensi dapat terawasi secara optimal melalui mekanisme control oleh Kemenpan RB dan BKN.
- 3) Kemenpan RB dan BKN memberikan kesempatan pelaksanaan Diklat oleh K/L/P melalui Badan Diklatnya terutama untuk Diklat Teknis dan Diklat Kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

BAB IV

PENUTUP

17. Simpulan

Perkembangan global yang ditandai oleh kemajuan Iptek serta era Revolusi Industry 4.0 telah menuntut Sumber Daya Manusia khususnya ASN untuk terus meningkatkan kualitasnya sebagai penggerak roda Pembangunan Nasional. Sekaligus menjadi ASN unggul yang memiliki karakter kebangsaan serta memiliki integritas yang tinggi, cerdas, tangguh, kompetitif, berakhlak mulia, bermoral berdasarkan Falsafah Pancasila, sebagaimana yang tertuang dalam Prioritas Pembangunan SDM pada RPJMN IV tahun 2020-2024.

Sejalan dengan RPJMN IV 2024, Presiden Jokowi dalam Visinya ingin mewujudkan Pembangunan SDM melalui percepatan peningkatan kualitas SDM aparatur untuk membentuk Generasi Smart ASN sehingga menghasilkan Birokrasi Kelas Dunia. Oleh karenanya dari pembahasan berbagai pokok persoalan yang ada dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Pertama, Rendahnya kualitas ASN saat ini sebagai akibat lemahnya proses perencanaan dan pola rekrutmen yang ada. Bahwa dalam mewujudkan kualitas ASN harus melalui Strategi Perencanaan yang baik diantaranya perencanaan dalam mewujudkan kualitas ASN dengan penyiapan ASN Unggul serta melalui proses rekrutmen ASN. Strategi perencanaan ini diperlukan untuk menghadapi proses rekrutmen pegawai di Lembaga pemerintah yang tidak didasari perencanaan SDM namun dilandasi adanya berbagai kepentingan khususnya faktor kepentingan politik dan kekuasaan serta proses rekrutmen yang dilaksanakan tanpa melalui uji seleksi atau melalui pengangkatan pegawai Honorer.

Kedua dalam mewujudkan kualitas sdm nasional unggul berkarakter sebagai penyiapan karakter asn dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dihadapkan kepada rendahnya karakter ASN diantaranya adanya oknum ASN yang terlibat tindakan kriminal, korupsi, kemudian masih tingginya angka

pelanggaran pada saat Pemilu (netralitas ASN) bahkan ditemukan adanya ASN yang menolak Ideologi Pancasila. Dimana hal ini menunjukkan bahwa persoalan integritas dan karakter ASN harus segera dibenahi

Ketiga, dalam mewujudkan SDM talenta kemajuan global terutama di era 4.0. menuntut semakin meningkatnya kualitas ASN dalam upaya mewujudkan smart ASN. Kehadiran smart ASN sudah menjadi keharusan bila dihadapkan dengan masih rendahnya kualitas ASN yang ditunjukkan oleh indikator rendahnya daya saing nasional yang terus mengalami penurunan. Upaya mewujudkan Smart ASN dengan memanfaatkan peluang bonus demografi, dimana Indonesia memiliki bibit SDM unggul dan SDM bertalenta hanya tinggal bagaimana saja mengelolanya dimana ide SDM bertalenta merupakan paradigma baru setelah paradigma MSDM.

Keempat, pemerintah belum secara optimal dalam mewujudkan kualitas ASN. Padahal sudah seharusnya pemerintah berkewajiban sekaligus berperan besar dalam mewujudkan kualitas ASN, selain itu pemerintah sebagai pemegang kebijakan tertinggi sudah tentu harus dapat mengarahkan pengelolaan dan pembinaan ASN agar membuahkan hasil berupa hadirnya smart ASN di semua instansi pemerintah dari pusat sampai daerah dan adanya Sistem Manajemen ASN diantaranya berupa tersedianya data base atau bank data ASN baik pusat maupun daerah.

18. Rekomendasi

Dari berbagai uraian dan pembahasan serta kesimpulan diatas maka dapat kami rekomendasikan beberapa hal diantaranya sebagai berikut:

Pertama, Pemerintah bersama para Pemangku Kepentingan, para Akademisi serta para ahli terkait di bidangnya perlu mengambil kebijakan yang tepat terutama dalam tahap perencanaan ASN melalui penyiapan SDM unggul dan proses perbaikan rekrutmen melalui berbagai metode sebagai perbaikan dari setiap evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. selain itu, meningkatkan fungsi pengawasan melekat dan berlapis baik oleh inspektorat maupun oleh Kemenpan RB, membangun Big Data ASN untuk mengintegrasikan data ASN

Kedua Pemerintah perlu dengan cepat mengambil kebijakan diantaranya melalui pembentukan Lembaga ad hoc atau Lembaga setingkat Menteri sebagai upaya mengorganisasikan sekaligus menyelaraskan berbagai sumber daya yang ada dengan didukung infrastruktur. Disertai dengan perbaikan system penilaian kinerja serta meningkatkan pendidikan karakter atau Karakter Building bagi ASN, pengembangan wawasan kebangsaan bagi milenial

Ketiga, Kemenpan RB bersama BKN dan Kemendikbud merekrut SDM bertalenta untuk disiapkan sejak dini bersamaan dengan itu BKN mulai menjaring ASN bertalenta sejak dini untuk disiapkan dalam pembinaan dan jenjang karir di setiap Kementerian atau Lembaga serta pemerintah daerah sekaligus dijadikan asset berharga yang tersimpan dalam Big data ASN, serta Mendorong pelaksanaan mentoring , coaching dan training bagi ASN, shadowing bagi talent potensial

Keempat, Pemerintah melalui stakeholders terkait mendorong peningkatan kualitas ASN melalui berbagai kerjasama dalam peningkatan kompetensi, Mendorong pelaksanaan Diklat yang sejalan dengan berbagai kebutuhan organisasi yang tidak lagi berdasarkan regulasi sehingga menjadi lebih tepat sasaran dan berikutnya pemerintah melakukan evaluasi sekaligus menata kembali Pengelolaan ASN atau Sistem Manajemen ASN, menerapkan merit system dalam pengelolaan ASN.



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Achmad Ridho, Siti Mardiana Ainun Watora. Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Menunjang Penerapan E-Government di Indonesia, PROSIDING SIMPOSIUMNASIONAL "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4.0". Universitas Muhammadiyah Malang. ISBN: 978-602-73470-5-2
- Dakelan (32: 2018), dalam buku meluruskan reformasi birokrasi di Indonesia, seknas fitra Jakarta
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and cases.
- Decenzo, R., Anderson, C., Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2013). Fundamentals of Management.
- Eko Prasjo Guru Besar FISIP Universitas Indonesia, Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI, Reformasi Kepegawaian Indonesia: Sebuah Review Dan Kritik, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 4, No.1, Juni 2010
- Eunike Prapti Lestari Krissetyant, PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN PNS THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY IN CIVIL SERVANT DEVELOPMENT. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1, Juni 2013
- Hakim Basyar, Abdul. 2020. Meluruskan arah reformasi Birokrasi di Indonesia, Jakarta, Fitra Publishing
- Haris Faozan, 2018 Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN, edisi VIII Jakarta.
- Katharina, Riris. 2020 Reformasi Birokrasi Indonesia Revolusi Industri 4.0. Jakarta . Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- _____, 2020. Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara 2020, SDM ASN Unggul Indonesia Maju. Jakarta.
- Kemenpan RB, 2013. Reformasi Birokrasi dalam praktek, cetakan pertama.
- Manullang, M. (2006), Dasar-Dasar Manajemen, Yogyakarta: Gajah Mada University Presss.

Mondy, R. Wayne and Noe, Robert. (2005), Human Resource Management, USA: Allyn and Bacon.

Nisa, Ridha dkk, 2016, "Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya", Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 39, No 2, Halaman 141-148

Pella, D.A., Inayati, A., 2011. Talent Management-Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Sedarmayanti, Komariah Aan, 2020. Membangun dan Mengembangkan Human Capital Unggul melalui Pendidikan, kinerja dan produktivitas kerja di era Industri 4.0. Jakarta, Refika aditama.

Werther, William B, Jr and Davis, Keith. (2003), Human Resources and Personnel Management (Fifth Edition), Singapura: Mc Graw-Hill Higher Education.

Peraturan Perundang-undangan :

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang grand Design Reformasi Birokrasi 2010 –2025

Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter

Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) No. 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman PSBB Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).

Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. Human Resource Development International, 17(5), 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>

Internet :

<https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/19129-makna-sebuah-integritas>

<https://bappeda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/makna-hakikat-tujuan-pembangunan-nasional-49>

<https://www.bps.go.id/subject/26/indeks-pembangunan-manusia.html>

<https://www.goodnewsfromindonesia.id/2020/12/29/tentang-indeks-pembangunan-manusia-di-indonesia-jakarta-tertinggi-dan-siapa-terendah>

<https://tirto.id/dnvR>

<https://nasional.kompas.com/read/2021/05/11/12285211/kasus-suap-jual-beli-jabatan-di-pemkab-nganjuk-4-camat-dan-1-eks-camat-jadi?page=all>

<https://www.kasn.go.id/details/item/235-pilkada-2018-ksn-terima-200-laporan-pns-terlibat-kampanye>

Singapura-Indonesia Sepakat Kerja Sama terkait SDM & Bisnis Blok 71",
<https://tirto.id/ewR8>

<https://www.bkn.go.id/berita/a-expecs-konsep-manajemen-kepegawaian-dari-bkn-untuk-asean>

<https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html>

<https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5e9a50395709c/bappenas-kualitas-sdm-indonesia-masih-ketinggalan-jauh-dari-vietnam>

<https://www.antaranews.com/berita/2026710/wapres-harap-rekrutmen-asn-2021-peroleh-sdm-unggul>

<https://belitung.tribunnews.com/2019/11/06/hampir-800-ribu-asn-menolak-ideologi-pancasila-ada-dugaan-terpapar-radikalisme>

<https://www.suara.com/bisnis/2020/06/17/160229/peringkat-daya-saing-indonesia-turun-dari-45-ke-50>

<https://news.detik.com/berita/d-1560780/habibie-48-ribu-tenaga-ahli-indonesia-dipanen-negara-lain>

<https://www.beritasatu.com/nasional/646971/sistem-manajemen-asn-akan-dirumuskan-ulang>



ALUR PIKIR

LAMPIRAN 1

MENINGKATKAN KUALITAS APARATUR SIPIL NEGARA GUNA Mendukung PEMBANGUNAN NASIONAL



RIWAYAT HIDUP



Maulidi Hilal, S.H., M.Si. dilahirkan di Cirebon , pada tanggal 18 Mei 1969. Saat ini penulis menjabat sebagai kepala divisi pemasyarakatan kanwil kementerian hukum dan Ham riau. Penulis dikaruniai dikaruniai 3 orang anak, dari seorang istri yang bernama Prihartati. Penulis lulus dari AKIP (Akademi Ilmu Pemasyarakatan) tahun 1991, Spamen/Diklatpim II tahun 2018, lulus pendidikan Srata Satu S1 / Ilmu Hukum 1995, lulus pendidikan Srata Dua S2 / Magister Sains tahun 1995. Kemudian pada tahun

2021 Mengikuti program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXII Lemhannas RI.

RIWAYAT JABATAN

- 27-04-2001 KASUBAG PENGAMANAN PIMPINAN BIRO UMUM.
- 04-04-2007 KARUTAN KL IIB RANGKASBITUNG BANTEN KANWIL BANTEN
- 05-01-2009 KA.KPLP KLAS I MADIUN
- 08-04-2011 KA RUTAN KLAS I SURAKARTA KANWIL JAWA TENGAH
- 17-04-2012 DIREKTUR AKADEMI ILMU PEMASYARAKATAN
- 29-04-2016 KEPALA LAPAS KELAS IIA PEKALONGAN
- 02-04-2018 KEPALA DIVISI PEMASYARAKATAN KANWIL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM BANGKA BELITUNG
- 13-11-2019 KEPALA DIVISI PEMASYARAKATAN KANWIL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RIAU

