



STRATEGI DALAM MEWUJUDKAN KARAKTERISTIK SMART ASN

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi ASN merupakan hal yang sangat penting sebagai strategi terhadap tuntutan lingkungan yang terus berkembang secara dinamis. Perkembangan ilmu pengetahuan teknologi informasi dan komunikasi, globalisasi, peningkatan daya saing bangsa, serta harapan masyarakat

terhadap kinerja pemerintah terus berkembang sejalan dengan perkembangan dan dinamika masyarakat. Diperlukan peningkatan kemampuan dan kompetensi ASN agar dapat bersaing di tingkat global, melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan yang diduduki. Perubahan zaman dan pengaruh revolusi industri 4.0 (sistem teknologi digital) juga menuntut pengembangan dan kemampuan ASN untuk ditingkatkan agar mempunyai daya saing dan mampu mengikuti trend perkembangan lingkungan strategis yang berkembang pesat. ASN dituntut punya kemampuan teknis (hard skill) agar mendapatkan keterampilan dan dapat menggunakan teknologi informasi (TI) sesuai dengan perkembangan zaman.

ASN merupakan salah satu aset penting dalam penyelenggaraan roda pemerintahan negara, terlebih saat ini dunia sedang menghadapi era disrupsi teknologi hingga munculnya revolusi industri 4.0. Agar dapat bersaing dengan negara-negara lain di era revolusi industri 4.0, pemerintah telah merancang road map program SMART ASN yang ditargetkan dapat diwujudkan pada tahun 2024. Manajemen ASN yang profesional dalam bidang pengembangan ASN menjadi kunci pokok bagi keberhasilan ASN untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Dalam program pengembangan kompetensi dan kesejahteraan ASN, punya tujuan dan cita-cita untuk menyiapkan Smart ASN di tahun 2019. Adapun kriteria ASN yang perlu dibangun adalah ASN berintegritas, memiliki rasa nasionalisme tinggi, profesional, berwawasan global, memahami IT dan bahasa asing, hospitality, networking, serta jiwa entrepreneurship. Disinilah pentingnya menganalisis kebijakan tentang SMART ASN.

Ringkasan Eksekutif :

- Peningkatan kompetensi ASN berbasis SMART ASN untuk menciptakan daya saing dan menggunakan teknologi informasi (TI) sesuai perkembangan zaman.
- RPJMN ke-3 (2015–2019), pembangunan ASN memasuki tahap SMART ASN yang menuntut ASN memiliki wawasan global, menguasai teknologi informasi, bahasa asing, dan jejaring kerja (networking), serta berintegritas.
- Terdapat tiga sasaran utama untuk mewujudkan SMART ASN di Tahun 2019, yaitu perencanaan ASN, transparansi pengadaan ASN, objektif dan fairness, serta meningkatkan profesionalisme.
- Percepatan pengambilan langkah-langkah kebijakan dalam penataan ASN melalui hasil pemetaan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Penulis : Rina Rahmawati Harahap
Penanggungjawab : Achmad Slamet Hidayat
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Arina Tanty Asianti
Design Grafis : Santosa
Sekretariat : Heri Noviyanto
Sirkulasi : Hamid Munawan
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan
Jakarta Timur
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang_bkn@yahoo.com

MEWUJUDKAN SMART ASN

Menjadikan ASN yang ideal dan kompetitif di era globalisasi merupakan tuntutan publik dan target yang harus dicapai. Tiga sasaran utama untuk mewujudkan SMART ASN di Tahun 2019, yaitu: *Pertama*, Perencanaan ASN, dengan membuka formasi/kualifikasi ASN yang sesuai dengan arah pembangunan nasional serta potensi daerah. *Kedua*, Pengadaan ASN yang transparan, objektif dan *fairness* untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat sekaligus menjaring putra-putri terbaik bangsa. *Ketiga*, Meningkatkan profesionalisme, yakni meningkatkan kompetensi, kualifikasi dan kinerja sebagaimana yang diamanatkan UU ASN. Tahapan RPJMN ke-3 (2015-2019) yang berakhir pada tahun ini 2019 merupakan pembangunan ASN pada tahap SMART ASN. Pola ini untuk mewujudkan ASN berwawasan global, penguasaan teknologi informasi, bahasa asing, dan jejaring kerja (*networking*), serta berintegritas.

Gambar 1 Alur Pembangunan ASN 2005 - 2025



Sumber: UU No. 17 Tahun 2007

Implementasi ketiga sasaran SMART ASN 2019 harus dilakukan secara simultan agar terwujud SMART ASN yang memiliki karakteristik berwawasan global, menguasai TIK dan bahasa, memiliki kemampuan *networking* tinggi dengan kemampuan *skill multitasking* yang proporsional. Perencanaan ASN melalui e-formasi telah

dilakukan oleh Kementerian PANRB pada tahun 2015 yang didalamnya menggambarkan kebutuhan ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, serta jenis formasi jabatan prioritas untuk 2-3 tahun kedepan yang sesuai dengan arah pembangunan nasional dan nawacita. Pengadaan ASN melalui seleksi berbasis IT yang dikenal sebagai *Computer Assisted Test (CAT)* merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur. Untuk mengembangkan profesionalisme ASN terlebih dahulu dilakukan *training need assessment (TNA)*, yakni pengembangan kapasitas/diklat untuk mengisi *gap* kompetensi antara kompetensi individu dengan kompetensi jabatannya.

MENINGKATKAN KOMPETENSI, KUALIFIKASI DAN KINERJA ASN

Sebagai kunci penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang kompetitif dan akuntabel, manajemen ASN menjadi prioritas yang perlu diperhatikan. UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN dijalankan berdasarkan asas profesionalisme, proporsional, akuntabel, serta efektif dan efisien agar peningkatan kinerja birokrasi dapat tercapai. Berbagai upaya peningkatan kualitas ASN telah dilakukan pemerintah, mulai dari rekrutmen ASN, penempatan dan pengangkatan jabatan, serta penataan dan rasionalisasi ASN. Hal lain yang mengemuka terkait dengan jumlah ASN yang ada yaitu sebanyak 4.517.126 pegawai untuk melayani 252 juta penduduk yang dianggap masih dirasakan cukup banyak secara kuantitas dan kurang secara kualitas. Rasio perbandingannya mencapai 1:79, lebih tinggi dibandingkan dengan Singapura yang rasionya 1:66 dan Inggris 1:147. Tingginya jumlah ASN di Indonesia telah membebani keuangan negara sebesar 707 triliun rupiah atau 33,8% dari total jumlah APBN dan APBD, dimana rasio belanja pegawai dan belanja pembangunan tidak seimbang.

The Worldwide Governance Indicators Reports (update) menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks efektivitas pemerintahan Indonesia (*Government Effectiveness*) di tahun 2014 dikategorikan masih rendah dengan nilai indeks

-0,01 (peringkat 85) meskipun telah mampu menempatkan Indonesia pada kelompok tengah (*percentile rank 54,81*). Di tingkat ASEAN peringkat kita masih kalah, jika dibandingkan dengan Singapura (peringkat ke-1, skor +2,19), Malaysia (peringkat ke-32, skor +1,14), Thailand (peringkat ke-62, skor +0,34), dan Filipina (peringkat ke-72, skor +0,19). Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri mengingat *ASEAN Economic Community* (MEA) telah diterapkan, dimana dukungan ASN dalam mengawal dan menjalankan kebijakan merupakan salah satu kunci kesuksesan ekonomi Indonesia.

Melalui UU ASN diharapkan lahir aparatur negara yang berintegritas, profesional, netral, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Berkenaan dengan itu, perlu kiranya dilakukan penataan ASN melalui langkah-langkah antara lain: *Pertama*, melakukan pemetaan kualifikasi, kompetensi dan kinerja PNS, sehingga akan menghasilkan profil PNS yang baik. *Kedua*, hasil pemetaan kualifikasi, kompetensi dan kinerja PNS dapat dijadikan dasar untuk mengambil langkah kebijakan lebih lanjut dalam percepatan penataan PNS, antara lain pengembangan kompetensi dan karier, mutasi/rotasi dan melakukan evaluasi bagi ASN yang tidak memiliki kualifikasi dan kompetensi serta kinerjanya kurang baik. *Ketiga*, percepatan penataan PNS dapat dilakukan secara progresif maupun secara moderat. Penataan secara progresif dapat dilakukan melalui pensiun dini dengan skema *golden handshake* atau mekanisme lain yang sesuai aturan, sedangkan penataan secara moderat dapat dilakukan dengan penerimaan

PNS melalui seleksi yang ketat dengan rasio 2:1, yaitu 2 (dua) orang PNS yang pensiun digantikan dengan penerimaan 1 (satu) orang PNS yang lebih berkualitas. *Keempat*, untuk mengantisipasi kekurangan ASN ke depan sekaligus mempercepat capaian target organisasi dan menekan biaya pegawai khususnya biaya pensiun, maka pegawai ASN selain PNS dapat dikombinasikan dengan merekrut Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang profesional sesuai dengan jenjang jabatan yang dibutuhkan.

Dalam manajemen ASN, penataan aparatur negara dapat dilakukan melalui berbagai macam upaya yaitu diantaranya analisis profil pegawai terkait dengan analisis struktur organisasi; analisis profil ASN yang sudah memenuhi kualifikasi untuk dilakukan promosi; inventarisasi dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang perlu ditingkatkan; distribusi pegawai melalui *job rotation* berdasarkan analisis demografis organisasi; distribusi pegawai yang tidak memiliki posisi; dan perluasan tugas, fungsi dan wewenang melalui *job enrichment*. Dengan demikian diharapkan penataan ini dapat mengisi *gap* untuk menuju profil ideal ASN serta dapat mengoptimalkan kapasitas dari setiap ASN. Untuk itu, sebagai langkah percepatan penataan ASN, implementasi *comprehensive assessment* untuk mengetahui kapasitas dan kompetensi setiap aparatur negara dinilai penting dilakukan. Percepatan penataan ASN yang didesain pemerintah dilakukan dengan membagi seluruh ASN kedalam 4 kuadran berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja.

Gambar 2 Peta Kuadran Kualifikasi, Kompetensi Dan Kinerja ASN



Kuadran 1, ASN yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai, serta berkinerja baik. ASN dalam kuadran ini perlu dipertahankan dan siap dipromosikan. Kuadran 2, ASN yang kurang kompeten dan kurang memenuhi kualifikasi, tetapi berkinerja baik. ASN dalam kuadran ini akan dilakukan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan. Kuadran 3, ASN yang memiliki kompetensi dan kesesuaian kualifikasi namun tidak mampu menunjukkan kinerja. Langkah yang dilakukan adalah melakukan rotasi atau mutasi, dan ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya. Kuadran 4, ASN yang tidak memiliki kompetensi, tidak sesuai dengan kualifikasi, dan tidak berkinerja. ASN pada kuadran ini dapat dievaluasi untuk dirasionalisasi.

Rasionalisasi atau penataan (*rightsizing*) biasa digunakan untuk mendeskripsikan proses efisiensi ASN, tujuannya untuk memfokuskan kompetensi utama pada masing-masing area secara proporsional. Model penataan ini sebagai antisipasi terhadap ancaman resesi dan dapat dianggap sebagai strategi penataan ASN secara proaktif. Hal ini disadari karena kebijakan dan implementasi manajemen ASN masih perlu mempertimbangkan berbagai hal untuk menuju arah yang optimal. Kecenderungan dan fakta ini dilatarbelakangi oleh alokasi sumber daya ASN yang tidak merata, kualitas dan distribusi ASN yang tidak seimbang antar daerah, disamping kinerja yang rendah.

Meskipun demikian, dalam pelaksanaannya, penataan ASN bukan berarti memberhentikan pegawai yang masuk dalam kategori Kuadran 4 tersebut. Pemerintah mendata, bahwa dalam kurun waktu 5 tahun (2015-2019) ada 594.110 pegawai ASN yang akan memasuki usia pensiun. Selain itu, rencana pemerintah untuk melakukan penataan juga dilakukan melalui program efisiensi penerimaan calon pegawai ASN. Upaya penataan ASN melalui rasionalisasi pada Kuadran 4 sesungguhnya merupakan upaya terakhir yang bisa dihindari. Pada prakteknya, ada hal-hal yang lebih utama yang menjadi target dari rasionalisasi ASN dari sekedar efisiensi biaya, yaitu mendorong peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan kapasitas ASN di seluruh Indonesia. Di sisi yang lain persepsi pegawai terhadap upaya penataan ASN memiliki

pengaruh positif dalam mendorong peningkatan kompetensi, kinerja, dan profesionalitasnya sebagai bentuk komitmen ASN pada organisasinya.

PENUTUP

Dalam mengimplementasikan SMART ASN pada instansi pemerintah dilakukan penataan ASN yang berfungsi sebagai *rightsizing* atau proses efisiensi SDM maupun biaya, dengan tujuan agar dapat memfokuskan pada kompetensi utama pada masing-masing area secara proporsional. Hal ini dilatarbelakangi oleh alokasi sumber daya yang tidak merata, kualitas dan distribusi ASN yang tidak seimbang antar daerah, disamping kinerja yang rendah. Sebagai langkah percepatan penataan ASN, implementasi *comprehensive assessment* untuk mengetahui kapasitas dan kompetensi setiap aparatur negara dinilai penting dilakukan. Percepatan penataan ASN yang didesain pemerintah dilakukan dengan membagi seluruh ASN kedalam 4 kuadran berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja.

REKOMENDASI

- Perlu adanya kebijakan yang mengatur mekanisme mengenai penataan ASN secara komprehensif dengan teknis implementasinya pada tiap instansi.
- Perlu adanya kolaborasi antara Menpan, BKN dan LAN dalam mengevaluasi dan menindaklanjuti kuadran kualifikasi, kompetensi dan kinerja ASN pada tiap instansi
- Perlu adanya implementasi dalam bukti nyata untuk tiga sasaran utama mewujudkan SMART ASN, yaitu perencanaan ASN, pengadaan ASN yang transparan, objektif dan fairness serta meningkatkan profesionalisme pada tiap instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara