

GROWTH MINDSET BAGI PERCEPATAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM APARATUR

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur untuk mendukung reformasi birokrasi yang berdampak, lincah, dan cepat masih menjadi prioritas. Hal tersebut dilandasi oleh kebutuhan publik dan target kinerja pembangunan nasional yang memerlukan responsivitas. Untuk itu SDM Aparatur dituntut untuk kompeten yang juga merupakan salah satu nilai dasar ASN Ber-AKHLAK.

RINGKASAN EKSEKUTIF

- SDM Aparatur dituntut terus belajar, mengembangkan kapabilitas, dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- Kompetensi personal menjadi titik terlemah yang membuat kinerja SDM Aparatur belum memberikan dampak signifikan kepada masyarakat maupun bagi pencapaian tujuan nasional.
- Penetapan Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN tidak serta merta menyelesaikan masalah birokrasi pemerintah, perlu didukung SDM Aparatur yang memiliki *growth mindset*.
- Organisasi dapat melakukan *upskilling* dan *reskilling*, menyediakan ruang aman dan suportif untuk tumbuh, dan memberikan umpan balik konstruktif.

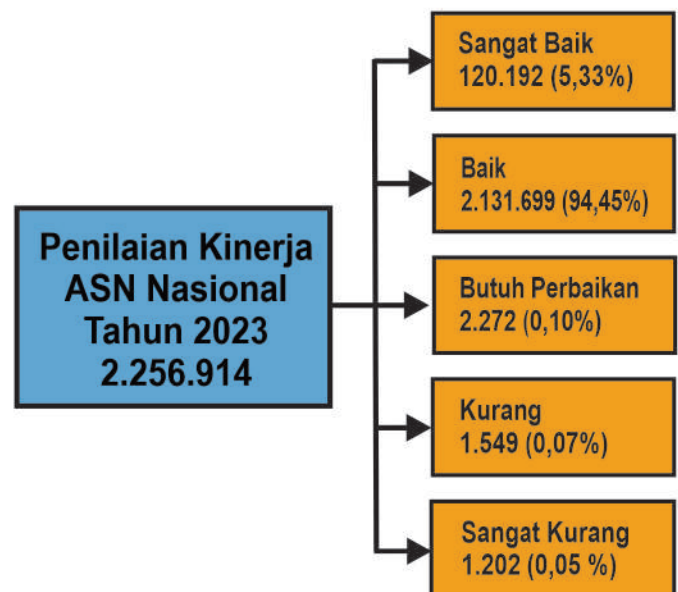
Penulis : Osi Isna Bela
Penanggungjawab : Haryanah
Redaktur : Haryanah
Editor : Katherin
Editor Bagian : Azmi Listya Anisah,
Ardy Firmansyah,
Design Grafis : Diana Ma'rifah
Sekertariat : Moch.Ervin Permana
: Ritauli Renyati,
: Carrisa Hanif A.
Alamat : Jl. Mayjend Sutoyo No.12
Cililitan Jakarta Timur
Telp : 021-808870711
e-mail : ppm.asn@bkn.go.id

Kompeten ditunjukkan melalui perilaku terus belajar, mengembangkan kapabilitas dengan meningkatkan kompetensi diri, membantu orang lain belajar, dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik (Surat Edaran Menteri PANRB No. 20 Tahun 2021).

Berdasarkan hasil penilaian kinerja ASN secara nasional tahun 2023, terdapat 99,78% kinerja pegawai yang berpredikat “Baik” dan “Sangat Baik” (Dit. Kinerja ASN BKN, 2024). Namun, hal tersebut belum sejalan dengan kinerja birokrasi pemerintah secara keseluruhan terdapat 26.461 kasus terkait pelayanan publik, mulai dari laporan masyarakat, konsultasi non-laporan, dan lain-lain di sepanjang tahun 2023 (Laporan Tahunan Ombudsman RI, 2024). Dapat dikatakan bahwa kinerja SDM Aparatur belum memberikan dampak signifikan kepada masyarakat maupun bagi pencapaian tujuan pembangunan nasional (Keputusan Kepala BKN No. 465 Tahun 2023).

Gambar 1.

Capaian Penilaian Kinerja ASN Nasional Tahun 2023



Sumber: Dit. Kinerja ASN BKN, data ditarik per 7 Maret 2024

JALAN TERJAL PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Kementerian PAN & RB melalui evaluasi tahunan memberikan catatan kritis atas kualitas SDM Aparatur. Aspek kompetensi personal menjadi titik terlemah yang membuat kualitas kompetensi SDM Aparatur masih relatif rendah. Dari total PNS nasional sejumlah 4,475 juta, sejumlah 64% diantaranya hanya memiliki kemampuan administratif. Kemampuan tersebut belum sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung capaian pembangunan nasional. Di samping itu, ditemukan bahwa pengembangan kompetensi berjalan lambat karena masih diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan klasikal. Hal itu diperparah dengan SDM Aparatur yang terjebak di zona nyaman sehingga belum terdorong mengembangkan diri (Keputusan Kepala BKN Nomor. 465 Tahun 2023).

Di sisi lain, masih terdapat pengelola SDM Aparatur di unit SDM/kepegawaian yang belum memiliki latar belakang atau pemahaman mengenai SDM. Hal tersebut membuat mereka kurang memahami isu krusial dan terbaru di area terkait. Pelaksanaan manajemen ASN pun belum menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang menitik beratkan pada pendekatan SDM sebagai modal utama pembangunan yang perlu dipahami untuk mendukung efektivitas organisasi (Keputusan Kepala BKN No. 465 Tahun 2023).

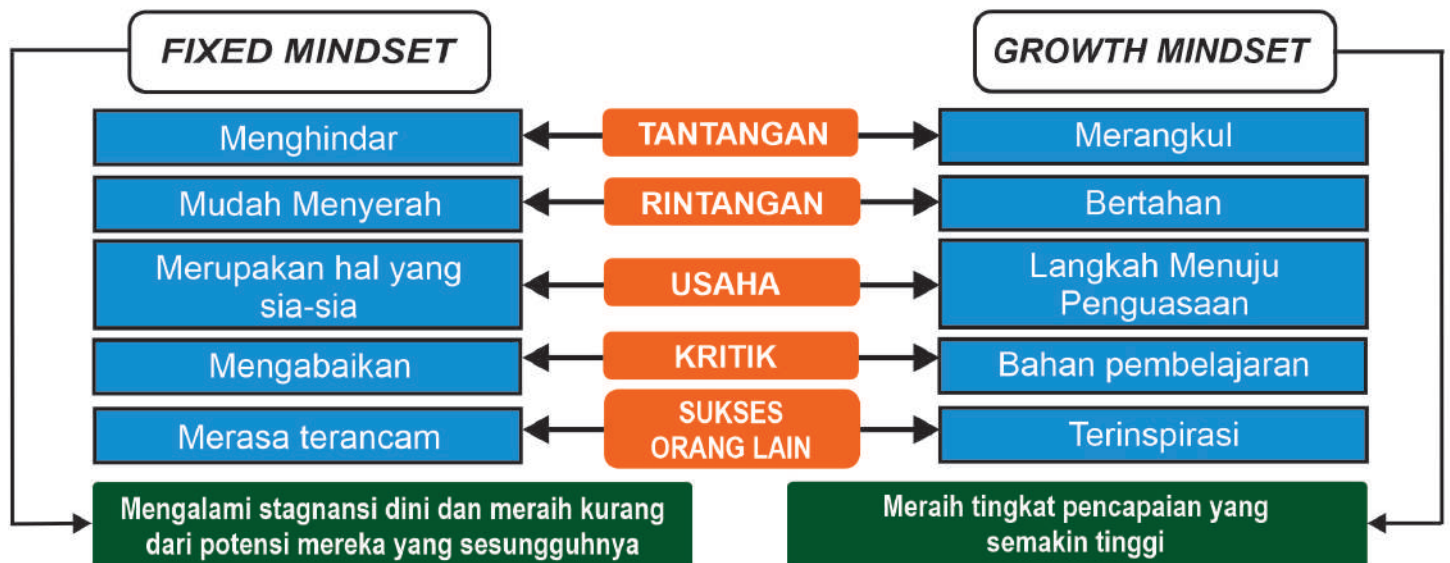
Salah satu upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai permasalahan di atas adalah melakukan penataan manajemen ASN dengan menetapkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Dalam hal pengembangan kompetensi, UU tersebut mengamanatkan untuk dilakukan percepatan. Namun, penetapannya tidak serta merta menyelesaikan permasalahan birokrasi pemerintah, khususnya terkait kesenjangan kompetensi SDM Aparatur, karena terdapat aspek lain yang harus berkesinambungan. Salah satunya adalah SDM Aparatur yang memiliki *growth mindset*.

URGENSIFITAS *GROWTH MINDSET*

Carol Dweck, pencetus istilah *growth mindset*, mengemukakan bahwa individu dengan *growth mindset* memandang kecerdasan, kemampuan, dan bakat dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui usaha dan tekad. Atributnya meliputi belajar dari kesalahan, menerima umpan balik dan kritik, serta ketekunan (Han & Stieha, 2020).

Growth mindset membuat individu merangkul tantangan, bertahan dalam rintangan, menilai usaha sebagai langkah menuju penguasaan, melihat kritik sebagai pembelajaran, dan memandang kesuksesan orang lain sebagai inspirasi. Selain itu, mereka dapat melihat manfaat langsung maupun jangka panjang dari proses belajar (Shetti, 2022). Sebaliknya, *fixed mindset* membuat individu mengalami stagnansi dini yang menghambat pertumbuhan.

Gambar 2:
Fixed vs. Growth Mindset



Sumber: Dweck, 2019

Studi empiris yang dilakukan Han & Stieha (2020) mengemukakan bahwa organisasi yang mengembangkan *growth mindset* merasakan manfaat dalam tiga *level*:

1. Dampak pada Kinerja Individu

Pada *level* individu, keyakinan untuk dapat meningkatkan kemampuan menunjukkan hubungan positif dengan lebih tingginya keterlibatan, performansi, kreativitas, dan kepuasan kerja. Penelitian lain menunjukkan *growth mindset* memengaruhi motivasi anggota organisasi (Athota, 2021) menjadi lebih memiliki komitmen, *sense of ownership*, dan *empowerment* terhadap pekerjaan dan organisasi (Intelligent HQ, 2022).

2. Dampak dalam Hubungan Diadik

Hubungan *diadik* atau hubungan antara dua pihak (misalnya pimpinan-bawahan) juga merasakan manfaatnya. Pola pikir ini membantu pimpinan-bawahan membina hubungan positif, komunikasi efektif, dan upaya kolaboratif yang mendorong inovasi dan pertumbuhan (Shetti, 2022). Pimpinan juga dapat mengidentifikasi progres pengembangan bawahan dan lebih banyak memberikan saran pembinaan. Selain itu, *growth mindset* secara efektif mengurangi bias pimpinan terhadap bawahan.

3. Dampak pada Kinerja Organisasi

Growth mindset dalam lingkungan kerja terbukti berdampak pada organisasi secara keseluruhan yaitu terciptanya budaya pembelajaran organisasi dan meningkatnya upaya kolektif untuk peningkatan kinerja bersama. Di sisi lain, pembinaan efektif dari pimpinan terbukti menunjukkan efek terhadap *organizational citizenship behaviors* yang diartikan sebagai komitmen sukarela pegawai yang bukan merupakan bagian dari tugas kontraktualnya. Hal tersebut bermuara pada meningkatnya efektivitas organisasi.

MEMUPUK *GROWTH MINDSET* SDM APARATUR

Dukungan dari pimpinan sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Sejumlah 69% organisasi menggunakan pimpinan untuk berkomunikasi, mengajarkan, dan menjadi panutan. Ketika pimpinan merangkul *growth mindset*, seluruh anggota organisasi akan mengikuti (Shetti, 2022). Dalam birokrasi pemerintah, perpanjangan tangan pimpinan untuk

urusan manajemen SDM/kepegawaian adalah pengelola SDM Aparatur di unit SDM/kepegawaian. Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain:

1. *Upskilling* dan *Reskilling*

Dalam perkembangannya, SDM Aparatur bukan hanya dirancang melakukan pekerjaan sesuai jabatan saat ini saja. Peraturan Menteri PAN & RB No.1 Tahun 2023 tentang jabatan fungsional menyebutkan bahwa ASN diperbolehkan berpindah jabatan lintas rumpun/klasifikasi jabatan untuk mendukung birokrasi yang lebih lincah. Organisasi dapat melakukan *upskilling* (mempelajari keterampilan baru dalam peran saat ini) dan *reskilling* (mempelajari keterampilan baru untuk peran berbeda) yang bermanfaat jangka panjang, tidak hanya berfokus untuk menutup kesenjangan kompetensi saat ini. Artinya organisasi percaya terdapat potensi besar SDM Aparatur yang belum optimal termanfaatkan (Han & Stieha, 2020).

Gambar 3.

Prioritas <i>Reskilling</i> dan <i>Upskilling</i> dalam Lima Tahun ke Depan	
1	Berpikir Analisis
2	Berpikir Kreatif
3	AI dan Big Data
4	Kepemimpinan dan pengaruh sosial
5	Resiliensi, Fleksibilitas, Kelincahan
6	Rasa Ingin Tahu dan Pembelajaran Seumur Hidup
7	Literasi Teknologi
8	Desain dan pengalaman pengguna
9	Motivasi dan Kesadaran Diri
10	Empati dan Mendengar Aktif

Sumber: World Economic Forum, 2023

Menurut survei yang dilakukan World Economic Forum (2023), kemampuan yang diprioritaskan dikembangkan adalah kemampuan kognitif (berpikir analisis dan kreatif). Hal ini menggambarkan semakin pentingnya pemecahan masalah kompleks pada organisasi dengan berbagai disrupsi. Penggunaan platform dan aplikasi digital yang akan terus diadopsi organisasi menuntut pengembangan dalam bidang teknologi. Sementara dari sisi sosial-emosional, menunjukkan bahwa organisasi menekankan pentingnya SDM yang tangguh dan reflektif.

2. Penyediaan Ruang Aman dan Suportif untuk Tumbuh

Organisasi dapat menumbuhkan rasa ingin tahu SDM Aparatur untuk mempelajari hal baru dengan mendengarkan gagasan mereka bahkan ketika gagasan tersebut tampak tidak meyakinkan. Dapat saja gagasan tersebut merupakan benih inovasi di masa depan dengan adanya pendampingan untuk mengembangkannya. Jika gagal, organisasi perlu menghindari pemberian stigma yang menyebabkan hilangnya kepercayaan diri sehingga cenderung enggan mencoba lagi. Dengan memberikan ruang aman dan suportif untuk tumbuh dapat menghindarkan SDM Aparatur memilih-milih pekerjaan atau melakukan hal-hal yang sudah dikuasai untuk menghindari kegagalan (IntelligentHQ, 2022).

3. Pemberian Umpan Balik Konstruktif

Organisasi dapat berfokus pada proses pembelajaran daripada hanya pada *output*. Penting untuk memeriksa bahwa SDM Aparatur tumbuh dalam prosesnya. Organisasi juga dapat menetapkan tujuan yang berfokus pada peningkatan kompetensi disertai umpan balik yang berorientasi pada pertumbuhan. Misalnya dalam bentuk kritik konstruktif dengan membantu mereka untuk mengelaborasi yang sudah baik dan yang perlu perbaikan. Pimpinan dapat membantu SDM Aparatur mengevaluasi kesalahan dalam proses yang dilakukan serta bagaimana mengantisipasi dengan mengubah tindakan (IntelligentHQ, 2022).

PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, memupuk *growth mindset* untuk mendukung percepatan pengembangan kompetensi SDM Aparatur membutuhkan upaya besar dan tidak instan. Perlu langkah proaktif dari pimpinan untuk membantu anggota organisasi menumbuhkan pola pikir tersebut. Walaupun manfaatnya tidak bisa langsung dirasakan, *growth mindset* perlu dibentuk dan dilestarikan untuk mendukung reformasi birokrasi yang berdampak, lincah, dan cepat.

Bagi organisasi yang mengembangkan *growth mindset* berdasarkan temuan empiris akan merasakan manfaat dalam tiga *level* yaitu kinerja individu (keterlibatan, performansi, kreativitas dan kepuasan kerja), hubungan *diadik* (hubungan antara pimpinan

dan bawahan yang positif, komunikasi yang efektif, dan upaya kolaboratif), dan kinerja organisasi (*organizational citizenship behaviors*). Semua itu dibutuhkan langkah-langkah berkelanjutan dimana efektivitasnya tergantung pada komitmen semua pihak yang terlibat.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Menyusun program pengembangan kompetensi yang mendorong *growth mindset*, misalnya program *upskilling* dan *reskilling* yang tidak hanya berfokus menutup kesenjangan kemampuan saat ini.
- Mengawal pencapaian tujuan organisasi dengan tidak hanya memperhatikan output tapi juga berorientasi pada proses pembelajaran disertai umpan balik konstruktif.
- Menciptakan ruang aman dan suportif untuk tumbuh, didengar, dan dihargai dalam mempelajari hal-hal baru, mengembangkan keterampilan, dan menyampaikan gagasan.
- Mempertimbangkan untuk memasukkan *growth mindset* dalam materi Seleksi Aparatur Sipil Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Athota, V.S. (2021). "Impact of Fixed vs Growth Mindset in Organizations" in *Mind over Matter and Artificial Intelligence*, Palgrave Macmillan, Singapore, pp. 29-37. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0482-9_3
- Dweck, C.S. (2019). *Mindset The New Psychological of Success: How We Can Learn to Fulfill our Potential*. New York: Random House.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). *Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions*. *Human Resource Development Review*, <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- IntelligentHQ. (2022). *How to help employees develop a growth mindset in the workplace*. London: Newstex. Retrieved from <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/how-help-employees-develop-growth-mindset/docview/2686208744/se-2>
- Shetti, M. (2022). *Why having a growth mindset is critical for company success*. Cio, Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/why-having-growth-mindset-is-critical-company/docview/2722176689/se-2>