

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi publik telah menekankan layanan kepada masyarakat dalam konsep manajemen publik yang baru, dan pemimpin birokrasi dianggap sebagai pemimpin suatu daerah (Siswanto et al., 2021). Meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif atau cara layanan yang tersedia berdasarkan perspektif ekonomi yang dilakukan oleh aparatur sipil negara (ASN). Pemimpin organisasi publik didorong untuk meningkatkan dan mewujudkan akuntabilitas publik, meningkatkan kinerja, restrukturisasi, lembaga birokrasi publik, mendefinisikan kembali misi organisasi, prosedur birokrasi, dan mendesentralisasikan proses pengambilan kebijakan.

Berbagai teknik digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan efisiensi pegawai negeri. Salah satu pendekatan tersebut adalah pengenalan pertukaran informasi. Bahwa jika seseorang memiliki lebih banyak keahlian dan dapat mengolahnya secara efektif, itu akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai negeri dengan memperkenalkan berbagi informasi dengan pemerintah (Elmasry & Bakri, 2019). Pertukaran pengetahuan adalah solusi untuk meningkatkan efisiensi, dan memiliki dampak yang menguntungkan . Namun, pelaksanaannya membutuhkan sumber daya manusia berkualitas

tinggi untuk memungkinkan berbagi pengetahuan berjalan berdasarkan harapan organisasi. Pelatihan berdampak pada pertukaran informasi, organisasi harus memiliki instruksi, dan meningkatkan sumber daya manusia dengan mengembangkan jaringan berbagi pengetahuan (Julianto, 2021). Pemerintah harus dapat memantau informasi pegawai negeri sipil sehingga mereka tetap up to date dengan inovasi. Mempertimbangkan temuan tersebut, pemerintah telah mendorong pegawai negeri sipil untuk berlatih, seperti yang ditunjukkan oleh pengenalan berbagi informasi untuk setiap pegawai negeri sipil setelah menyelesaikan pelatihan keterampilan (Faeflulloh et al., 2020).

Kinerja organisasi diukur dengan peningkatan kinerja instansi, oleh sebab itu manajemen yang efektif mendorong upaya untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan dan *sharing* pengetahuan ialah alat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di organisasi sektor publik. Budaya berbagi pengetahuan dalam lingkungan pemerintah, berfokus pada satu hari satu informasi, mendorong pegawai negeri sipil untuk mencari detail yang bagus dan membaginya dengan orang lain. Saat ini sedang dilakukan "*digital pengetahuan*" sehingga hanya organisasi yang dapat mengolah pengetahuan secara optimal yang dapat bertahan dalam konteks persaingan global (Gagné, 2009). Manfaat yang diterima adalah berbagi keahlian, kualitas, dan inovasi.

Perkembangan teknologi informasi dan tuntutan akuntabilitas yang lebih tinggi di era global ini menyebabkan sektor pelayanan publik menjadi kegiatan yang mendapat perhatian tajam (Priyono & Pancawati, 2021). Tekad untuk menciptakan birokrasi kelas dunia yang dapat mengangkat derajat bangsa Indonesia sejalan dengan negara-negara di dunia perlu didukung oleh kesiapan infrastruktur yang memadai (Putera, 2019).

Menurut Zimmermann *et al.*, (2021), digitalisasi memerlukan penggabungan tahapan transisi digital yang sudah mapan, dari analog ke digital ke digital sepenuhnya. Oleh karena itu, digitalisasi mencakup lebih dari sekadar komunikasi berbasis internet; Ini juga melibatkan memindahkan proses tugas organisasi menuju otomatisasi tinggi. Disisi lain, berdasarkan Cahyarini & Samsara (2021), disrupsi adalah cerminan dari signifikansi disrupsi besok bukan hanya fenomena perubahan hari ini (the future change). Perkembangan teknologi informasi dan tuntutan akuntabilitas yang lebih tinggi menyebabkan sektor pelayanan publik menjadi kegiatan yang mendapat perhatian tajam (Priyono & Pancawati, 2021). Tekad untuk menciptakan birokrasi kelas dunia yang dapat mengangkat derajat bangsa Indonesia sejalan dengan negara-negara di dunia perlu didukung oleh kesiapan infrastruktur yang memadai (Putera, 2019).

Kesiapan infrastruktur yang memaai dalam sebuah organisasi pemerintah mendukung peningkatan kapasitas ASN, melalui *digital talent*

yang dimiliki. Seorang ASN tidak hanya harus memiliki keterampilan orang dan keahlian tugas yang sangat baik, tetapi juga kemampuan teknologi. Di era revolusi industri keempat, smart ASN diharapkan dapat menjadi talenta digital dan pemimpin digital yang dapat membantu transisi menuju birokrasi digital 4.0 (Julianto, 2021). Penggabungan AI adalah fitur khas dari Revolusi Industri Keempat. Revolusi industri keempat, atau Industri 4.0, mengubah kehidupan manusia secara fundamental (Yahya, 2018). Di dunia yang tidak pasti ini, manusia akan terus ada.

Talenta digital, menurut (Nafi'ah, 2021), adalah talenta yang memiliki talenta digital "keras" dan "lunak" untuk memajukan pemikiran digital. Seorang ASN tidak hanya harus memiliki keterampilan orang dan keahlian tugas yang sangat baik, tetapi juga kemampuan teknologi. Di era revolusi industri keempat, smart ASN diharapkan dapat menjadi talenta digital dan pemimpin digital yang dapat membantu transisi menuju birokrasi digital. 4.0 (Julianto, 2021). Orang yang tumbuh dengan komputer lebih cenderung oportunistik dan omnivora; mereka lebih cenderung menikmati bekerja di lingkungan jaringan, untuk dapat melakukan banyak tugas, puas dengan proses yang berjalan secara paralel, lebih memilih informasi yang disajikan dalam bentuk gambar interaktif daripada teks, untuk melihat pekerjaan sebagai tantangan, untuk melihat kesuksesan sebagai instan, dan untuk mencari informasi melalui akses acak (Zimmermann et al., 2021).

Sementara itu, kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi norma di era revolusi industri 4.0 ini. Revolusi 4.0 menunjukkan bahwa agar bisnis dapat berkembang, mereka perlu mengadopsi cara-cara baru dalam menangani data dan informasi (Firman, 2020). Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pegawai Negeri Sipil dan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah dua contoh peraturan perundang-undangan yang mengatur bidang-bidang tertentu. Kedua aturan ini adalah fondasi di mana aparatur birokrasi cerdas (Smart ASN) dapat dibangun untuk berfungsi sebagai titik tumpu di mana layanan publik dapat diberikan. Situasi ini membutuhkan pegawai negeri sipil yang kompeten dengan keterampilan teknis, manajerial, dan sosial budaya yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan birokrasi kepada publik. (Nidjam, 2019).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan cermin birokrasi Indonesia, yang dimaksudkan untuk beradaptasi dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menghasilkan ASN yang kompeten dalam merespon situasi dan kondisi yang dinamis (Wahyudi, 2021). Human Capital Management in Dynamic Governance dapat dibangun melalui kebijakan program reformasi birokrasi (Nurkholis et al., 2020). Ada mayoritas milenial di seluruh papan di pemerintahan sekarang. Selain itu, pada tahun 2019, pemerintah membuka total 152.286 formasi, memberikan informasi tentang

37.425 instansi pusat yang berlokasi di 68 K/L dan 114.861 instansi daerah yang berada di bawah 462 pemerintah daerah (Choi, 2016).

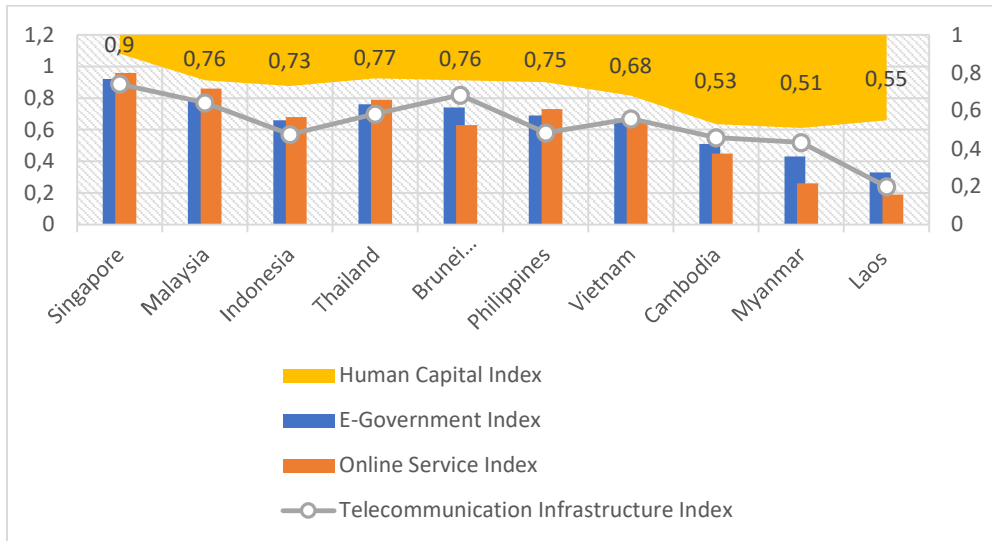
Oleh karena itu, aman untuk mengasumsikan bahwa ASN akan mempertahankan posisi dominan mereka. Generasi Y Generasi dengan pemikiran yang terstruktur dengan baik dan orisinal. Untuk bekerja dengan karakter birokrasi—kaku, berbasis regulasi, dan tahan terhadap perubahan—birokrasi membutuhkan ASN dari generasi yang memainkan peran penting di dalam birokrasi (Wu et al., 2018). Dilihat dari mereka yang cenderung tidak diatur dan berpikir kreatif, ASN dari generasi milenial tidak mengalami benturan budaya di tempat kerja yang memiliki pola pikir karena perbedaan usia (Wulandari, 2018; Yigitcanlar et al., 2020). Selanjutnya, Pemerintah Indonesia telah melaksanakan program reformasi selama lebih dari satu dekade untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien dalam rangka meningkatkan kualitas kebijakan publik dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik melalui penerapan sistem elektronik. Sistem Berbasis Pemerintah (SPBE) (Agung et al., 2021).

Yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 BAB V tentang pengembangan karir, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karir, setiap pemerintah daerah dapat membangun kompetensi masing-masing ASN menuju ASN cerdas (Wibowo & Kusumastuti, 2021). Berbasis teknologi, pengumpulan informasi dan data

personel ASN ini disusun secara sistematis, lengkap, dan terintegrasi. Namun, tidak semua pemerintah kota dapat melaksanakan tugas ini, dapat ditunjukkan bahwa tidak semua pemerintah daerah dapat menggunakan teknologi untuk melakukan kegiatan pelayanan publik atau tugas sehari-hari (Ishak, 2020). Pemerintah daerah menanggung beban biaya untuk menghadapi Revolusi Industri Keempat, ini terkait erat dengan peran pemerintah dalam pertumbuhan TIK yang tidak merata. Keadaan ini akan berdampak pada kinerja pemerintah daerah dalam hal smart ASN (Priyono & Pancawati, 2021).

Pentingnya smart ASN tidak dapat dilebih-lebihkan, dan persyaratan tertentu harus dipenuhi untuk mencapainya. Misalnya, sistem pemerintahan Indonesia membutuhkan teknologi dan sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi untuk beradaptasi dengan revolusi industri keempat. Namun, menurut jajak pendapat terbaru Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) tentang E-Government Development Index (EGDI), Indonesia berada di peringkat ke-88 dari 193 negara pada tahun 2020. Pada 2019, Indonesia berada di peringkat ke-88, naik dari peringkat ke-107 pada 2018. Namun, skor EGDI rata-rata Indonesia tetap jauh lebih rendah dibandingkan dengan anggota ASEAN Brunei Darussalam, Thailand, Malaysia, dan khususnya Singapura.

Gambar 1. 1 E-Government Development Index di Asia Tenggara



Sumber. (United Nations, 2020)

Temuan pemeringkatan EGDI ini menunjukkan bahwa pembangunan e-government Indonesia masih di bawah standar. Gambar 1.1 menunjukkan bahwa kualitas pembangunan e-government di Indonesia memerlukan perbaikan lebih lanjut. Di Indonesia, e-government telah lama digunakan sebagai bagian dari struktur pemerintahan. E-government ada sebagai wacana pemerintahan pada akhir 1990-an. E-government menyulitkan pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kompetensinya dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan infrastruktur TIK. terutama pada revolusi industri keempat, di mana teknologi jauh lebih canggih, seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan, rekayasa genetika, robotika, mesin pintar, dan big data. Adanya berbagai teknologi digital dapat mendorong inovasi sektor publik (Clarke, 2020). Namun, indeks modal

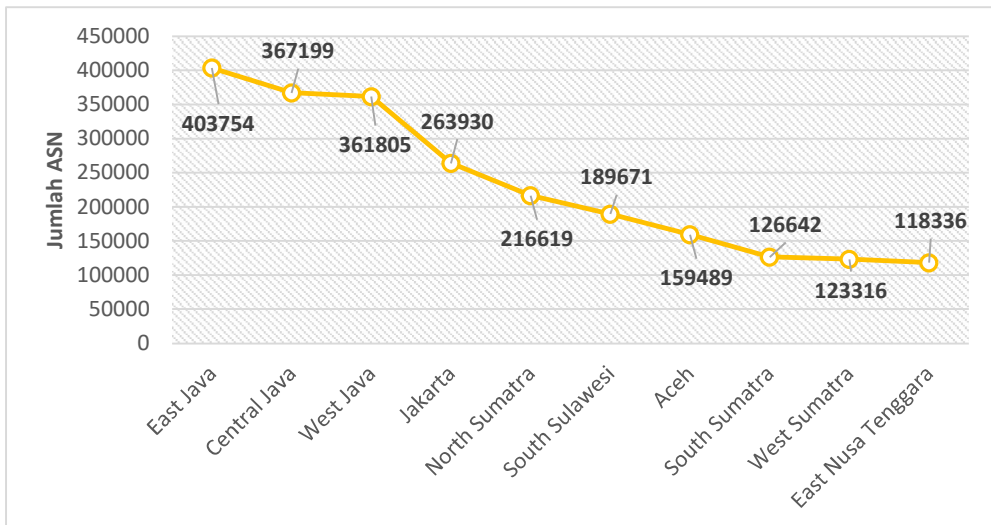
manusia (HCI) Indonesia (2018) terus tertinggal dari negara-negara lain. Indonesia menempati urutan ke-87 dari 157 negara, dengan indeks modal manusia 0,53.

Kerja sama yang tidak efektif dan tidak efisien antara instansi pemerintah pusat dan daerah tetap menjadi penghalang bagi upaya pemerintah untuk mengejar integrasi dan inovasi proses bisnis. Ada kekurangan data terbuka yang dapat diakses pemerintah yang dapat digunakan untuk tujuan kolaborasi (Choi, 2016). Ketiadaan data ini berdampak pada konsistensi dan kelengkapan data antar entitas pemerintah yang dipertanyakan oleh publik, hal ini tentu saja akan mempengaruhi kualitas kebijakan publik (Yigitcanlar et al., 2020). Penggunaan TIK oleh pemerintah untuk menyediakan layanan publik terhambat oleh ketidakadilan yang meluas dalam akses ke teknologi tersebut. Akibatnya, pertumbuhan ekonomi akan sangat membatasi penggunaan big data pemerintah, yang didasarkan pada data pemerintah dan memprioritaskan, aksesibilitas, dan kualitas data untuk meningkatkan layanan pemerintah dalam mengembangkan kebijakan publik berkualitas tinggi, partisipasi publik, dan pertumbuhan ekonomi.

Masih sedikit catatan dalam konteks birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) menyatakan pada akhir tahun 2018 bahwa 30% pekerja publik (ASN)

memiliki kinerja yang tidak memuaskan (Oktavianus, 2022). Hubungan antara birokrasi dan Revolusi Industri Keempat telah menjadi topik hangat dalam penelitian administrasi publik kontemporer (Herman & Enggok, 2019). Ada banyak penyelidikan dan penelitian yang telah berusaha untuk memecahkan masalah ini. Penelitian ini juga bertujuan untuk berkontribusi pada pemahaman birokrasi dan revolusi industri dengan menyelidiki konsep Smart ASN di Indonesia. Mengingat meluasnya keberadaan infrastruktur ASN, terutama di daerah padat penduduk, kualitas ASN Indonesia sangat diminati (Gambar 2).

Gambar 1. 2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Indonesia



Sumber. (Badan Tenaga Kerja Nasional, 2022)

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa sebagian besar wilayah di Pulau Jawa memiliki jumlah ASN tertinggi di Indonesia, terutama Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Jakarta. Menurut Badan Kepegawaian

Nasional (BKN), sebagian besar ASN di provinsi berpenduduk tinggi "rentan terhadap ketidakprofesionalan." Menurut survei BKN 2019, partisipasi ASN daerah dalam pengukuran ASN IP (*Kinerja Indeks*) 2019 dinilai "*sangat buruk*." Di antara provinsi penilaian, 7 memiliki tingkat partisipasi *sangat tinggi* dalam IP ASN 2019, 1 memiliki tingkat partisipasi *tinggi*, 2 memiliki tingkat partisipasi *sedang*, dan 3 memiliki tingkat partisipasi *rendah* . Selain itu, 21 provinsi lagi tergolong *sangat rendah* (Admin, 2022).

Disisi lain berdasarkan hasil survei Asosiasi Penyelenggaraan Jasa Internet Indonesia (APJII), tingkat penetrasi internet tercatat sebanyak 77,02% (2022), meningkat pada tahun 2023 sebanyak 78,19% total populasi 275.773.901 jiwa Penduduk indonesia tahun 2022 . Kontribusi pengguna internet per wilayah dari seluruh pengguna internet terbesar berada di Jawa dengan total 55,7%, Sumatera 21,6%, Sulawesi-Maluku-Papua 10,9%, Kalimantan 6,6% dan yang terakhir adalah Bali-Nusa Tenggara sebesar 5,2%. Data ini menunjukkan bahwa Pulau Jawa memiliki kontribusi yang sangat besar dalam penggunaan internet. Hal ini mencerminkan pembagian digital antara Jawa dan Luar Jawa. Berdasarkan tingkat penggunaan internet serta pemanfaatannya maka penting adanya SDM yang mumpuni dalam mendukung adanya transformasi digital di semua bidang.

Menurut Direktur Jenderal Aplikasi Informasi Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo), menyiapkan SDM yang

handal merupakan komponen penting dari transformasi digital ini, khususnya dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh ASN (Harera, 2022). Penelitian ini juga bermaksud untuk melihat konsep Smart ASN yang diterapkan di provinsi dengan jumlah pejabat pemerintah terbanyak di Indonesia ini. Penelitian ini diperlukan untuk mengetahui implementasi Smart ASN saat ini dengan mendongkrak Digital Talent Native Skills. Ide smart ASN dapat diuji dan diubah mengingat konteks dan latar belakang yang disebutkan di atas. Oleh karena itu, penelitian ini diperlukan untuk menyelidiki asal-usul konsep Smart ASN serta komponen konsep Smart ASN yang sekarang hilang. Mari kita simak Smart ASN, termasuk kelebihan dan kekurangannya. Konsep ini untuk menentukan jalur kebijakan reformasi SDM di birokrasi Indonesia yang tentu saja sangat krusial pada masa Revolusi Industri Keempat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, dengan tujuan untuk mengarahkan penulisan penelitian ini agar dapat terarah dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, penulis merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut, Bagaimana Strategi Pemerintah Jawa Tengah Dalam Peningkatan Kualitas ASN Dalam Perspektif Civil Servants Performance?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut digunakan sebagai tolok ukur dari suatu pelaksanaan penelitian, dan sebagai penilai keberhasilan dari penelitian itu sendiri. Adapun tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana strategi pemerintah Jawa Tengah dalam peningkatan kualitas ASN dalam perspektif civil servants performance.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan suatu kontribusi tambahan dan juga manfaat berupa ilmu pengetahuan, baik secara teoretis maupun praktis dalam bidang ilmu pemerintahan. Sebagaimana telah dituangkan dalam uraian berikut,

a) Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi pengembangan dalam bidang ilmu pemerintahan pada umumnya dan terhadap kemajuan pemerintahan daerah. Selain hal tersebut, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan pustaka yang berfungsi sebagai bahan informasi ilmiah untuk pengembangan teori yang telah ada sebelumnya pada bidang ilmu pemerintahan.

b) Manfaat Praktis

Sebagai bahan rujukan, pertimbangan, dan masukan untuk para instansi pemerintah atau lembaga yang bersangkutan untuk terus

meningkatkan kualitas informasi, akuntabilitas dan keterbukaan dalam upaya penerapan open government. Selain itu dan memperhatikan hal-hal yang menjadi faktor yang mempengaruhi dalam kinerja *civil servants* di Indonesia.

1.5 Literature Review

Penelitian sebelumnya adalah titik awal sebagai acuan dan pertimbangan untuk perbandingan variabel. Analisis penelitian terdahulu bertujuan untuk menemukan gap/novelty atau kebaruan pada kumpulan penelitian-penelitian sebelumnya. Yang nantinya memungkinkan penelitian baru untuk mencapai inovasi atau keterharuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan studi di reformasi birokrasi dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja dalam pelayanan publik, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa motivasi perlu didorong dan digerakkan oleh pimpinan agar pegawai mau bekerja secara optimal (Karepesina, 2023; Susilo, 2023; Tamsah et al., 2020). Di sisi lain, faktor komunikasi, koordinasi, lingkungan, pengakuan prestasi, dan saling menghargai sangat dibutuhkan untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi semua pihak. Sementara itu, faktor budaya organisasi berpengaruh sangat positif terhadap kinerja karyawan (Aneta et al., 2018). Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan

hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku karyawan ke arah yang diinginkan sehingga meningkatkan rasa nyaman dan loyalitas terhadap organisasi (Susilo, 2023). Beberapa proses yang telah dijelaskan merupakan upaya dalam proses reformasi pemerintah.

Pada proses reformasi Pemerintah Indonesia berfokus pada penguatan regulasi, perbaikan tata kelola, dan mendorong kolaborasi untuk mendorong transformasi digital (Fan et al., 2023). Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku pegawai negeri sipil termasuk pengaruh sosial, ekspektasi kinerja, pengetahuan manajemen data, dan risiko (Karepesina, 2023; Tamsah et al., 2020). Pemerintah telah menetapkan kebijakan tahun 2022 untuk mengoptimalkan digitalisasi layanan pemerintah, namun implementasinya belum mencapai target yang diharapkan. Strategi yang dilakukan antara lain dengan memperkuat regulasi, tata kelola, manajemen, dan layanan (Khoironi, 2020; Susilo, 2023).

Disisi lain, menurut Mulyana (2022), Pengelolaan perlunya mengelola kompetensi digital di lingkungan pemerintah, khususnya dalam keamanan siber. Studi ini menyoroti tingginya insiden ancaman siber di domain pemerintah dan kondisi yang tidak aman (Nopriandi, 2022). Temuan ini sangat penting untuk merancang program pelatihan untuk kompetensi digital ASN yang berkelanjutan, terutama dalam budaya keamanan siber, mengingat pesatnya perkembangan teknologi dan pengetahuan tentang kejahatan siber (Khoironi, 2020; Pariq, 2021).

Kemudian, peneliti memaparkan rangkuman artikel jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian dalam bentuk tabel. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menemukan gap dan keterbaruan dalam penelitian yang dilakukan secara lebih mendalam (Table 1.1).

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Pengarang | Judul | Isi |
|----|-------------------|--|---|
| 1 | Karepesina (2023) | Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture | Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja dalam pelayanan publik, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa motivasi perlu didorong dan digerakkan oleh pimpinan agar pegawai mau bekerja secara optimal. Di sisi lain, faktor komunikasi, koordinasi, lingkungan, pengakuan prestasi, dan saling menghargai sangat dibutuhkan untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman bagi semua pihak. Sementara itu, faktor budaya organisasi berpengaruh sangat positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku karyawan ke arah yang diinginkan sehingga meningkatkan rasa nyaman |

| | | | |
|---|------------------------|--|--|
| | | | dan loyalitas terhadap organisasi. |
| 2 | Tamsah et al., (2020) | Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia | Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran diklat kepemimpinan dan diklat tambahan alat penilaian diklat terhadap peningkatan knowledge sharing sangat berpengaruh dibandingkan dengan diklat fungsional, diklat teknis dan diklat lainnya. Meskipun diklat kepemimpinan dan diklat tambahan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan berbagi pengetahuan, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kualitas kehidupan kerja dan kinerja PNS. Di sisi lain, berbagi pengetahuan menunjukkan dampak tidak langsung terhadap kinerja PNS dibandingkan dengan dampak langsungnya. |
| 3 | (Kleiman et al., 2023) | Understanding civil servants' intentions to open data: factors influencing behavior to disclose data | Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai negeri sipil. Pengaruh sosial, ekspektasi kinerja, pengetahuan manajemen data dan risiko memiliki pengaruh yang signifikan. Karakteristik pribadi mengendalikan pengaruh ini. Wawasan ini dapat digunakan untuk mengembangkan kebijakan untuk meningkatkan dukungan pegawai negeri pegawai negeri sipil terhadap keterbukaan data pemerintah |

| | | | |
|---|--|---|---|
| 4 | (Aneta et al., 2018) | Reconstruction Of Civil Servant Performance Assessment Model In The Governance Of Gorontalo Province | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penilaian kinerja PNS pada pemerintah daerah di Provinsi Gorontalo belum konsisten, oleh karena itu perlu dilakukan rekonstruksi penilaian kinerja PNS untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan di masing-masing pemerintah daerah di Provinsi Gorontalo.</p> <p>Rekonstruksi penilaian kinerja PNS dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: penetapan rencana kerja tahunan, perumusan dan penetapan kinerja PNS, pelaksanaan uraian jabatan dan penilaian</p> |
| 5 | Lisan Fan, Cailing Feng, Mulyadi Robin and Xiaoyu Huang (2023) | Transformational leadership and service performance for civil servants of public organizations in China: a two-path mediating role of trust | <p>Kepercayaan afektif dan kepercayaan kognitif memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pelayanan, yang mendukung mekanisme teoritis yang mendasari teori pertukaran sosial dan teori kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan hubungan ganda antara pemimpin dan bawahan. Penelitian ini secara inovatif dan empiris menguji efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pelayanan melalui kepercayaan ganda pada pegawai negeri sipil di Cina, sehingga menjembatani kesenjangan dalam pengetahuan ini.</p> |
| 6 | Eko Hadi | Strategi Percepatan | Pemerintah Indonesia telah |

| | | | |
|---|----------------------|--|--|
| | Susilo (2023) | Digitalisasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Menuju Tranformasi Digital Berkelanjutan | menetapkan kebijakan tahun 2022 untuk mengoptimalkan digitalisasi layanan pemerintah, yang bertujuan untuk meningkatkan layanan publik dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Namun, implementasi percepatan digitalisasi dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) masih belum mencapai target yang diharapkan. Indeks SPBE Kementerian ESDM mengalami penurunan, namun masih di atas rata-rata nasional. Strategi percepatan digitalisasi tersebut meliputi penguatan regulasi, perbaikan tata kelola, perbaikan manajemen, dan peningkatan layanan. Kolaborasi antar unit kerja, instansi pemerintah, dan pemangku kepentingan diharapkan dapat mendorong kinerja penuh dan transformasi digital yang berkelanjutan. |
| 7 | Aan Nopriandi (2022) | Membangun Smat Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pelatihan | Smart ASN membutuhkan penguasaan teknologi, rasa nasionalisme yang kuat, serta rasa tanggung jawab dan empati. Untuk membangun hal tersebut, diperlukan pelatihan berbasis kompetensi dengan pengembangan kurikulum dan penyesuaian dengan model yang ada saat ini. Tujuannya adalah untuk menghasilkan lulusan atau alumni dengan standar kemampuan yang diinginkan, yang pada akhirnya menumbuhkan |

| | | | |
|---|----------------------|---|---|
| | | | <p>profesionalisme dan memungkinkan Smart ASN untuk melaksanakan reformasi birokrasi menuju pemerintahan berkelas dunia. Diklat berbasis kompetensi ini bertujuan untuk membangun profesionalitas dan profesionalisme di bidang ASN yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan pelayanan publik dan pemerintahan yang lebih efisien.</p> |
| 8 | Said Pariq (2021) | Strengthening the Role of Widyaiswara in Improving the Quality of Human Resources Towards the Smart ASN 4.0 Concept | <p>Transformasi digital dalam pelayanan publik sangat penting untuk revolusi industri 4.0 dan kenyamanan masyarakat. Untuk mencapai hal ini, ASN yang berkualitas harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menggunakan teknologi informasi secara efektif. ASN yang cerdas dapat meningkatkan birokrasi pemerintah Indonesia dengan menguasai teknologi, bahasa asing, dan jaringan. Hal ini akan mengarah pada birokrasi yang sejalan dengan semangat revolusi industri 4.0. Widyaiswara sebagai salah satu unsur dalam pengembangan kompetensi ASN berbasis elektronik harus mempersiapkan tahapan pelatihan dan menyusun materi e-learning.</p> |
| 9 | Yusep Mulyana (2022) | Penggantian Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Robotik | <p>Pemerintah Indonesia sedang menerapkan transformasi digital dalam layanan aparatur</p> |

| | | | |
|----|----------------------------|---|---|
| | | Dalam Mewujudkan Digitalisasi Birokrasi di Era Revolusi Industri 4.0 | sipil negara, menggantikan ASN dengan robot (AI). Hal ini dipandang dapat meningkatkan efektivitas birokrasi dan penghematan anggaran. Untuk mempercepat pengembangan SuperApp birokrasi Indonesia, diperlukan Pusat Data Nasional, infrastruktur TIK bersama, pembelajaran mesin, dan teknologi AI. Hal ini akan memungkinkan layanan publik secara online. |
| 10 | Sri Cahaya Khoironi (2020) | Pengaruh Analisis Kebutuhan Pelatihan Budaya Keamanan Siber Sebagai Upaya Pengembangan Kompetensi Bagi Aparatur Sipil Negara di Era Digital | Studi ini menyoroti perlunya ASN mengelola kompetensi digital di lingkungan pemerintah, khususnya dalam keamanan siber. Studi ini menyoroti tingginya insiden ancaman siber di domain pemerintah dan kondisi yang tidak aman. Temuan ini sangat penting untuk merancang program pelatihan untuk kompetensi digital ASN yang berkelanjutan, terutama dalam budaya keamanan siber, mengingat pesatnya perkembangan teknologi dan pengetahuan tentang kejahatan siber. |

Tabel 1.1 memaparkan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai reformasi birokrasi, sumber daya manusia di lingkungan pemerintah, dan upaya pemerintah dalam mengelola sumber daya yang ada. Berdasarkan literatur review yang ada, penelitian ini mencoba untuk melakukan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dimana

letak pembandingan atau kebaruan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mencoba untuk menganalisis bagaimana tata kelola serta Strategi Pemerintah Dalam Peningkatan Kualitas ASN Dalam Perspektif Civil Servants Performance. Penelitian ini melihat dari beberapa perspektif yang berkaitan sesuai dengan teori reformasi birokrasi serta kinerja pemerintah.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Reformasi Birokrasi

Menurut Weber birokrasi adalah tipe ideal, di mana kekuasaan ada di setiap posisi hirarkis dan otoritas dari atas ke bawah. Bentuk ideal ini mengharuskan pelaksanaan semua fungsi secara rasional. Kekuasaan memobilisasi orang sebagai perintah, sedangkan otoritas adalah pola perintah yang dipatuhi orang dengan kemauannya sendiri. Reformasi Birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang bertujuan untuk memberikan dampak perubahan terhadap sistem dan struktur, dengan menitikberatkan pada hubungan antar elemen yang saling mempengaruhi dan membentuk suatu totalitas. Hal ini mengupayakan perubahan untuk menjadi good governance, yaitu perubahan terencana pada suatu institusi yang berdampak pada perubahan manajemen dan pelayanan publik untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk memperbaiki struktur upaya untuk menghasilkan peningkatan manfaat bagi masyarakat, terutama dalam meningkatkan pelayanan publik. Reformasi birokrasi mencakup pengurusan yang sederhana, mudah, dan akurat, serta akses terhadap informasi kelembagaan dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan dan transparansi publik, sekaligus memfasilitasi sarana dan prasarana yang ada. Sumber daya manusia harus bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Reformasi birokrasi didasarkan pada Bab I UU No. 25 Tahun 2009, yang menguraikan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi warga negara dan penduduk. Tata kelola pemerintahan yang baik dicapai melalui penyediaan barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pemekaran wilayah, dalam era desentralisasi dan otonomi daerah, dapat menyebabkan terjadinya lokalisasi kekuasaan, memecah kekuasaan global ke dalam wilayah-wilayah lokal yang lebih sempit. Pemekaran wilayah juga dapat mengarah pada pengembangan pelayanan publik yang baik, sesuai dengan perspektif Jhon Gaventa tentang tingkat kekuasaan.

menurut Kooiman (1993) dalam Sedarmayanti (2013:274) dalam (Rohman & Hardianto 2019:78), Governance merupakan proses interaksi

sosial-politik antara pemerintah dengan rakyatnya dalam berbagai bidang yang berkenan dengan kepentingannya dan intervensi pemerintah terhadap kepentingan tersebut. Sementara *good*, dalam konsep *good governance*, mengandung arti dan pemahaman yaitu; Nilai yang mengandung tinggi keinginan/kehendak rakyat yang dapat mendorong dan meningkatkan kemampuan rakyat dalam memapai tujuan (nasional), kemudian pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. Selain hal tersebut, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efeasien dalam pelaksanaan tugas untuk menvapai tujuan.

Di sisi lain, Tata Kelola Pemerintahan adalah interaksi sosial-politik antara pemerintah dan rakyatnya, yang berfokus pada kepentingan mereka dan intervensi pemerintah. Tata kelola pemerintahan yang baik mencakup nilai-nilai yang mendorong dan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk mencapai tujuan nasional, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial, serta aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep ini berasal dari Kooiman (1993), Sedarmayanti (2013), dan Rohman & Hardianto 2019 (78).

Kebijakan, sebagaimana didefinisikan oleh Ealau dan Prewiit dalam Edi Suharto (2005), adalah suatu ketentuan yang berlaku secara konsisten dan mengulang perilaku dari mereka yang membuatnya dan mereka yang

mematuhinya. Kebijakan berorientasi pada masalah dan berorientasi pada tindakan, sehingga merupakan tekad untuk mengarahkan cara-cara bertindak secara terencana dan konsisten untuk mencapai tujuan tertentu. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, dan dipandang sebagai langkah awal menuju kemajuan suatu negara. Melalui reformasi birokrasi, sistem pemerintahan ditata secara efektif dan efisien, sehingga menjadi tulang punggung bangsa dan negara.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) mengeluarkan Peraturan Menteri (Permen) PAN dan RB No.11 Tahun 2011, tentang indikator keberhasilan reformasi birokrasi. Dalam peraturan tersebut, terdapat target dan indikator keberhasilan reformasi birokrasi, termasuk pengembangan e-government sebagai salah satu indikatornya.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) baik di tingkat pusat maupun daerah. Untuk mempercepat pencapaian hasil, ditetapkan 9 Program Percepatan Reformasi Birokrasi yang digunakan oleh seluruh instansi pemerintah untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi masing-masing, baik Kementerian, Lembaga, maupun Pemerintah Daerah, sesuai dengan Peraturan Presiden No. 80 Tahun

2011 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010 - 2025.

Program percepatan reformasi birokrasi adalah sebagai berikut :

- a. Penataan Struktur Organisasi Pemerintah
- b. Penataan Jumlah dan Distribusi PNS
- c. Pengembangan Sistem Seleksi dan Promosi Secara Terbuka
- d. Peningkatan Profesionalisasi PNS
- e. Pengembangan Sistem Pemerintahan Elektronik yang terintegrasi
- f. Peningkatan Pelayanan Publik
- g. Peningkatan Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Aparatur
- h. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Negeri
- i. Peningkatan Efisiensi Belanja Aparatur

Reformasi birokrasi memerlukan usaha sadar dan terencana untuk mengubah: 1) Struktur dan prosedur birokrasi, yakni perubahan yang dilakukan mencakup struktur dan prosedur yang ada pada birokrasi dimaksudkan untuk membuat fungsi dari birokrasi tersebut menjadi lebih efektif dan 2) Sikap dan perilaku birokrat, guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional, perubahan yang dimaksud untuk memperbaiki sikap dan perilaku dari birokrasi itu sendiri, yang mana menciptakan kesadaran birokrasi akan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (road map), menuju suatu kondisi, status dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya (Prasojo, 2009

dalam Faedlulloh, 2020). Saat ini peta jalan tersebut telah ada, tujuannya ingin menjadikan birokrasi di Indonesia menjadi *world class bereucracy* (Zauhar, 2007 dalam Faedlulloh, 2020).

Istilah world-class (berkelas dunia) menurut Cambridge Dictionary diartikan sebagai seseorang atau sesuatu yang terbaik didalam jenis/kelompoknya di dunia. Pengakuan terbaik ini merujuk pada penetapan standar yang berkualitas dalam hal rancangan, kinerja, kualitas, kepuasan pelanggan, dan nilai ketika dibandingkan dengan seluruh hal yang sama yang berasal dari manapun di dunia (Business Dictionary). Oleh karena itu, pemerintahan berkelas dunia dapat dipahami sebagai pemerintahan yang memiliki kualitas terbaik diantara negara-negara di dunia. Kualitas terbaik dari suatu pemerintahan di suatu negara pada umumnya akan nampak dari tercapainya tujuan dari pemerintahan yang dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kesejahteraan rakyat dan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan pemerintah. Dalam mencapai tujuan tersebut pemerintahan didukung dan dijalankan oleh pemerintahan. Dengan demikian, kualitas pemerintahan berperan besar dalam menghasilkan pemerintahan yang berkualitas.

Perubahan global sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma dalam tata pemerintahan yang baik. Desentralisasi, otonomi, demokrasi, akuntabilitas publik, transparansi dan ditegakkannya hukum merupakan

dorongan yang kuat terhadap lahirnya perubahan dalam manajemen pemerintahan. Dalam konteks ini, maka yang dibutuhkan birokrasi bukan hanya hospitality, tetapi juga berwawasan luas, menguasai teknologi dan berdaya saing dengan pemanfaatan ICT di dalam pelaksanaannya.

TIK, atau teknologi informasi dan komunikasi, mengacu pada semua kegiatan yang mencakup pemrosesan, pengelolaan, pengiriman, atau transfer informasi antar media (Pereira et al., 2018). Dengan kata lain, TIK adalah media teknologi yang menyediakan komputer dan jaringan untuk memproses data, mengelola data, dan memindahkan informasi antar media sesuai kebutuhan. Peran TIK dalam pemerintahan adalah untuk meningkatkan pelayanan masyarakat tanpa terkendala jarak, waktu, atau ketersediaan informasi yang mudah diakses (Faeflulloh et al., 2020; Priyono & Pancawati, 2021).

Menurut Zimmermann *et al.*, (2021), digitalisasi memerlukan penggabungan tahapan transisi digital yang sudah mapan, dari analog ke digital ke digital sepenuhnya. Oleh karena itu, digitalisasi mencakup lebih dari sekadar komunikasi berbasis internet; digitalisasi juga melibatkan proses pemindahan tugas-tugas organisasi menuju otomatisasi yang tinggi. Menurut Cahyarini and Samsara, (2021) berpendapat bahwa disrupsi merupakan refleksi dari signifikansi disrupsi masa depan (tomorrow's disruption) bukan

hanya fenomena perubahan hari ini (the future change). Penggabungan AI adalah ciri khas dari Revolusi Industri Keempat. Revolusi industri keempat, atau Industri 4.0, mengubah kehidupan manusia dengan cara-cara yang mendasar (Yahya, 2018).

Talenta digital, menurut (Nafi'ah, 2021), adalah orang yang memiliki talenta digital "hard" dan "soft" untuk memajukan pemikiran digital. Seorang ASN tidak hanya harus memiliki keterampilan orang dan keahlian tugas yang baik, tetapi juga kemahiran teknologi. Di era revolusi industri keempat, ASN yang cerdas diharapkan dapat menjadi talenta digital dan pemimpin digital yang dapat membantu transisi menuju birokrasi digital. 4.0. Orang-orang yang tumbuh dengan komputer cenderung oportunis dan omnivora; mereka lebih senang bekerja di lingkungan yang terhubung dengan jaringan, mampu melakukan banyak tugas, puas dengan proses yang berjalan paralel, lebih menyukai informasi yang disajikan dalam bentuk gambar interaktif daripada teks, memandang pekerjaan sebagai tantangan, memandang kesuksesan sebagai sesuatu yang instan, dan mencari informasi melalui akses acak.

Kolaborasi, inovasi, dan teknologi informasi dan komunikasi merupakan tiga karakteristik mendasar dari reformasi birokrasi 4.0. Teknologi informasi akan memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia di masa depan (Bondarouk dan Brewster, 2016).

Reformasi birokrasi 4.0 merupakan pengembangan dari konsep reformasi birokrasi yang ada saat ini. Komponen keempat adalah memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan. Perubahan paradigma dalam tata kelola pemerintahan yang baik terkait erat dengan transformasi global.

Desentralisasi, otonomi, demokrasi, akuntabilitas publik, keterbukaan, dan supremasi hukum menjadi pendorong yang kuat bagi munculnya praktik-praktik manajemen pemerintahan yang baru. Dalam situasi ini, birokrasi tidak hanya membutuhkan keramahan, tetapi juga sudut pandang yang luas, penguasaan teknologi, dan daya saing. ASN yang cerdas juga penting sebagai pelayan dan pendorong pembangunan (Faeflulloh et al., 2020).

1.6.2 Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kinerja pegawai negeri sipil (ASN) di Indonesia merupakan isu multifaset yang mencakup berbagai elemen seperti infrastruktur, pola pikir, pelatihan, dan budaya organisasi. Penerapan sistem penilaian kinerja elektronik (e-performance) telah menunjukkan harapan dalam meningkatkan penilaian kinerja, meskipun tantangan seperti infrastruktur yang tidak memadai dan resistensi terhadap perubahan pola pikir tetap ada (Faeflulloh et al., 2020). Upaya reformasi birokrasi bertujuan untuk mengubah sistem tata kelola secara fundamental, dengan fokus pada aspek kelembagaan,

manajemen, dan sumber daya manusia untuk mencapai tata kelola yang baik. Namun, kurangnya pegawai negeri sipil karena pensiun dan kebijakan moratorium telah meningkatkan beban kerja, mempengaruhi kualitas layanan publik. Pegawai negeri sipil berkinerja tinggi sering memiliki sumber daya pribadi seperti pembelajaran mandiri, empati, dan orientasi layanan, yang membantu mereka menavigasi tuntutan pekerjaan seperti kesulitan koordinasi dan kekurangan keuangan.

Menurut Tilaar Rezky (2019), terdapat tiga tuntutan terhadap SDM dalam era globalisasi, yaitu SDM yang unggul, SDM yang terus belajar, dan SDM yang memiliki nilai-nilai indigeneus. Terpenuhinya ketiga tuntutan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan SDM. Dalam upaya pengembangan SDM hendaknya berdasarkan kepada prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja. Terdapat beberapa tujuan pengembangan SDM, diantaranya adalah: (1) meningkatkan kompetensi secara konseptual dan teknis, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas, (4) meningkatkan status dan karier kerja, (5) meningkatkan pelayanan terhadap klient, (6) meningkatkan moral-etis, dan (7) meningkatkan kesejahteraan.

Pembangunan Sumber Daya Manusia agar dapat menjadi unggul, produktif, dan mampu bersaing di kancah global menjadi prioritas pemerintah. Penegasan pentingnya pembangunannya SDM juga menandai

reorientasi kebijakan pembangunan yang sebelumnya lebih menitik beratkan pada pembangunan fisik. Pemerintah daerah harus mengetahui dan peduli akan kepentingan besar terkait SDM yang harus dipersiapkan, yaitu membangun SDM aparatur yang menguasai teknologi untuk bisa menghadapi era industry 4.0.

Dimasa sekarang terutama era digitalisasi atau revolusi industri 4.0 ASN harus mampu dituntut untuk menggunakan sistem aplikasi teknologi informasi di lingkungan birokrasi agar mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang berbasis digital. Dalam rangka mewujudkan ASN yang berkualitas maka perlu diadakan pengembangan kompetensi sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah. Mitrani dalam Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi sebagai an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criteri on referenced effective and or superior performance in a job or ituation (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya) (Saputra dan Febri, 2020).

Terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang pendidikan, yaitu profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama. Asumsi yang

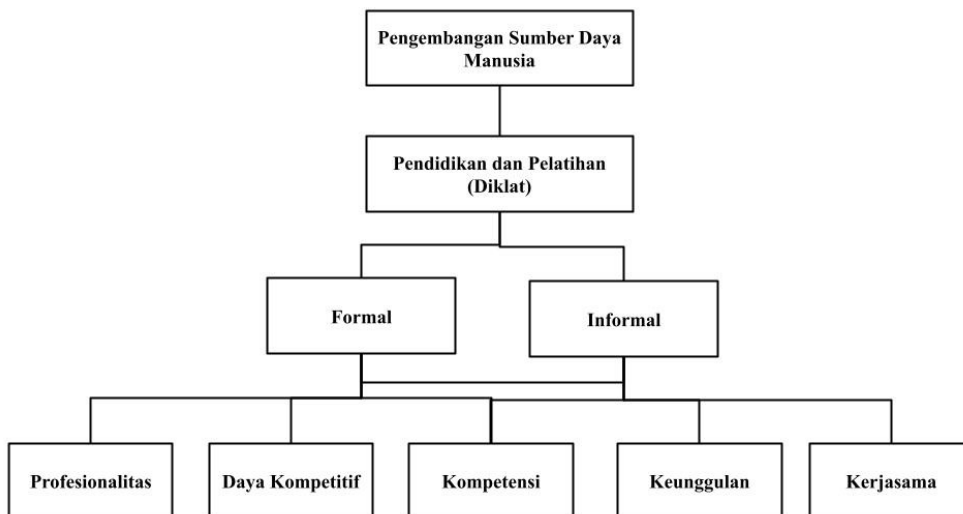
mendasari pentingnya kelima domain tersebut adalah sebagai berikut (Rezky, 2019):

1. Profesionalitas. Profesionalitas adalah tingkatan kualitas atau kemampuan yang dimiliki SDM dalam melaksanakan profesinya. Profesionalisme adalah penyikapian terhadap profesi dan profesionalitas yang dimilikinya. SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan. Kemampuan yang dimiliki meliputi kemampuan teknik dan kemampuan konseptual dalam memberikan layanan formal sesuai dengan profesi dan keahliannya
2. Daya Kompetitif. SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang memiliki kemampuan ikut serta dalam persaingan. SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang dapat berpikir kreatif dan produktif. SDM yang berpikir kreatif dapat bersaing dan dapat memunculkan kreasi-kreasi baru. Berfikir kreatif dilandasi dengan kemampuan berpikir eksponensial dan mengeksplorasi berbagai komponen secara tekun dan ulet sehingga menghasilkan suatu inovasi.
3. Kompetensi Fungsional. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan profesinya. Kompetensi

fungsional adalah kompetensi pada tataran aplikasi tepat waktu dan tepat sasaran. SDM yang memiliki kompetensi fungsional adalah mereka yang memiliki kemampuan dalam mendayagunakan potensi diri yang disumbangkan dalam melaksanakan tugas atau profesinya.

4. Keunggulan Partisipatif. SDM unggul adalah SDM berkualitas yang memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Dengan kemampuannya tersebut, SDM yang unggul dapat mencapai prestasi untuk memajukan dirinya, lembaga, bangsa dan negara. Mereka yang memiliki keunggulan dapat survive dalam situasi yang kompetitif karena mereka memiliki banyak pilihan dan kecerdasan untuk mengambil keputusan yang tepat.
5. Kerjasama. Kemampuan kerjasama sangat penting di era globalisasi karena dengan kemampuan tersebut akan menjadi kekuatan bagi suatu organisasi atau institusi. Sesungguhnya, era globalisasi bersifat potensial yang menuntut kemampuan menyeleksi dan mendayagukannya agar teraktualisasikan hingga bernilai guna. Salah satu upaya mengaktualisasikan potensi tersebut adalah melalui kerjasama.

Gambar 1. 3 Model Pengembangan Sumber Daya Manusia



Sumber. (Rezky et al., 2019)

Saat ini proses reformasi birokrasi bidang aparatur negara dalam struktur substansi pembangunan nasional menempati ruang yang sangat strategis dan mendapatkan momentum emas. Hal ini tidak terlepas dari fokus pemerintah pada aspek pembangunan SDM. Idealnya, tata birokrasi Indonesia lima tahun ke depan dilaksanakan berdasarkan pada telaah teoritis dan diskursus yang mengarah pada dua konsep besar model ideal governance, yakni dynamic governance dan diversity governance. Dalam upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia utamanya dengan kondisi tatanan kehidupan baru (new normal), dipandang perlu menguatkan pilar-pilar seperti: profesionalitas SDM ASN, simplifikasi kelembagaan, pelayanan publik yang prima, tatalaksana dan akuntabilitas, serta kebijakan publik berbasis data. Goals dari itu semua diharapkan dapat

melahirkan ASN unggul yang mampu memberikan pelayanan publik secara prima, sehingga dapat menjadi katalisator peningkatan kesejahteraan masyarakat secara luas (LAN, 2020).

Aparatur Sipil Negara (ASN), atau Aparatur Sipil Negara, memainkan peran penting dalam administrasi dan pelaksanaan fungsi pemerintahan, terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan revolusi digital. Konsep Smart ASN diperkenalkan untuk menyelaraskan kemampuan ASN dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0, menekankan perlunya adaptasi teknologi dan kemahiran digital. Manajemen ASN cerdas melibatkan beberapa komponen utama, termasuk pelatihan berbasis kompetensi, infrastruktur digital, dan sistem manajemen pengetahuan, yang penting untuk meningkatkan profesionalisme dan efisiensi ASN. Penerapan karakteristik Smart ASN telah menunjukkan peningkatan kinerja, zona integritas, sistem prestasi, dan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan, berkontribusi pada manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) di era digital.

Selain itu, pengembangan Smart ASN membutuhkan fondasi yang kuat dalam teknologi, memungkinkan ASN untuk merekayasa dan memanfaatkan berbagai aplikasi untuk pengiriman layanan publik yang sangat baik. Kompetensi teknologi ini sangat penting untuk manajemen jaringan yang efektif, seperti yang terlihat dalam Smart Network Management Automation (SNMA), yang meningkatkan keandalan jaringan,

efisiensi, dan keamanan melalui proses otomatis. Integrasi teknologi TI canggih, seperti yang digunakan dalam Sistem Manajemen Lalu Lintas Udara Cerdas, lebih lanjut mencontohkan potensi sistem pintar dalam meningkatkan efisiensi operasional dan proses pengambilan keputusan. Namun, transisi ke Smart ASN bukannya tanpa tantangan. Penggunaan optimal teknologi informasi dalam proses birokrasi tetap menjadi masalah, yang mengharuskan pemberdayaan generasi milenial dalam birokrasi. Hal ini dapat dicapai dengan menyelaraskan peran pekerjaan dengan kompetensi individu, menumbuhkan budaya kerja humanistik, dan memberikan peluang untuk pengembangan kapasitas dan inovasi.

Selain itu, pengembangan profesional berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, seminar, dan kesempatan belajar lainnya diamanatkan oleh hukum untuk memastikan ASN dapat mengimbangi kemajuan teknologi dan meningkatkan branding pribadi mereka. Dampak Smart ASN meluas ke berbagai domain, termasuk manajemen keuangan, di mana implementasinya telah secara signifikan meningkatkan pengelolaan keuangan negara di era gangguan teknologi. Selanjutnya, Manajemen Proses Cerdas, memanfaatkan AI untuk perencanaan dan penjadwalan, dapat mendukung pengambilan keputusan dan perencanaan aktivitas yang dipersonalisasi, yang dapat disesuaikan untuk manajemen ASN untuk meningkatkan efisiensi dan pemanfaatan sumber daya [9]. Sebagai kesimpulan, manajemen ASN Cerdas

adalah pendekatan multifaset yang mengintegrasikan kemahiran teknologi, pengembangan profesional berkelanjutan, dan manajemen sumber daya manusia yang strategis untuk menciptakan layanan sipil yang responsif dan efisien. Pendekatan ini tidak hanya mengatasi tuntutan era digital saat ini tetapi juga mempersiapkan ASN untuk tantangan masa depan, memastikan tata kelola yang berkelanjutan dan efektif.

Smart ASN merupakan suatu konsepsi dan nilai baru yang dicanangkan Pemerintah di Tahun 2019 di lingkungan birokrasi Indonesia. Smart ASN menjadi harapan di tengah kondisi birokrasi Indonesia yang masih berjalan tidak efektif. Pemerintah menaruh perhatian dan harapan besar untuk mendorong para aparatur agar mampu beradaptasi menghadapi perubahan eksternal yang bersifat global di lingkungan birokrasi (Faedulloh, 2020). SmartASN ditandai dengan ASN yang memiliki integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, penguasaan IT dan bahasa asing, hospitality, networking, dan entrepreneurship. Melalui Smart ASN ini diharapkan di tahun 2024 mendatang world class bureaucracy dapat tercapai.

Smart ASN adalah pegawai yang memiliki tingkat kompetensi, kinerja, dan profesionalitas yang tinggi, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan dan memenuhi tujuan perusahaan. Sistem Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Terintegrasi dan Responsif (SMART) merupakan

sistem yang berfungsi sebagai media pelayanan, pengawasan, dan pengendalian administrasi kepegawaian. Program Smart ASN diyakini dapat mengembangkan kompetensi dan kesejahteraan ASN yang dilandasi oleh berbagai karakteristik, antara lain kejujuran, profesionalitas, berwawasan global, rasa kebangsaan yang kuat, pengetahuan bahasa asing dan IT, networking, hospitality, dan entrepreneurship (Yufra et al., 2022).

Smart ASN adalah talenta dan pemimpin digital yang mendorong transformasi birokrasi di Indonesia. Mereka memiliki profil nasionalisme, kejujuran, wawasan global, keramahmatan, jaringan, teknologi informasi, bahasa asing, dan kewirausahaan (Pariq, 2021). Smart ASN merupakan salah satu pilar keberhasilan tata kelola birokrasi dan sistem pemerintahan yang berlandaskan pada tujuan efektivitas, efisiensi, pemerataan, dan ekonomis (Kementerian Kesehatan, 2020:8). Tujuan reformasi birokrasi untuk menjadi birokrasi berkelas dunia dapat dicapai melalui kegiatan ini.

Berdasarkan paparan materi yang diberikan oleh Subagja (2017) pencapaian Smart ASN 2024 juga sejalan dengan pembentukan nilai assessment Aparatur Sipil Negara 2024, yaitu 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) memutuskan tegas, 5) berinovasi, dan 6) pekerjaan selesai. Sementara itu, untuk mewujudkan Smart ASN menurut Mustafa (2019) Kemenpan RB telah memiliki strategi 6P, yaitu 1)

perencanaan, 2) rekrutmen dan seleksi, 3) kapasitas pengembangan, 4) penilaian kinerja dan penghargaan, 5) promosi, rotasi dan karir, dan 6) peningkatan kesejahteraan. Strategi 6P dalam penerapan Smart ASN dapat dilihat berdasarkan gambar berikut:

Era digital seperti yang ada saat ini membutuhkan kemampuan untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menghasilkan penemuan-penemuan baru sebagai jawaban atas masalah-masalah revolusi industri. 4.0. ASN yang cerdas dengan penguasaan teknologi akan mendorong sistem pemerintahan Indonesia menjadi birokrasi dengan semangat revolusi industri. 4.0. Segala bentuk pelayanan publik dapat dilaksanakan secara digital dan saling terhubung sedemikian rupa sehingga menjadi lebih efisien. ASN milenial yang akrab dengan teknologi, khususnya, harus mengambil sikap yang selalu haus akan pengetahuan untuk mengembangkan wawasan dan bakatnya di mana saja, kapan saja, dan di lingkungan apa saja (PANRB, 2019).

Gambar 1. 4 Konsep Implementasi Smart ASN



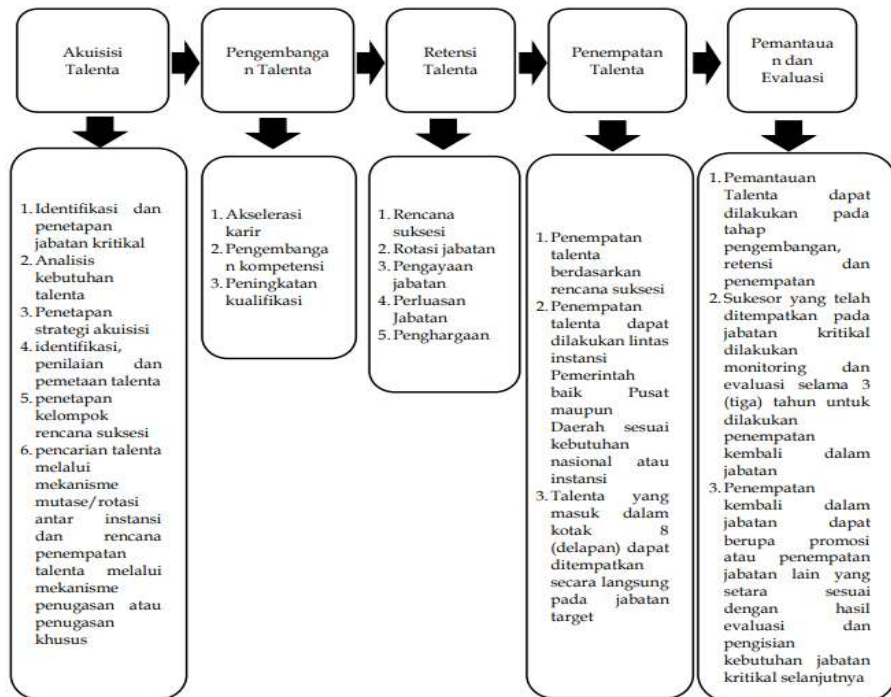
Sumber. (Firmansyah, 2023)

Smart ASN adalah aparatur yang memiliki profil nasionalisme, integritas, wawasan global, hospitality, networking, teknologi informasi, bahasa asing dan kewirausahaan yang berperan sebagai digital talent dan digital leader yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia (Mustafa, 2019). Lebih lanjut, Dito, (2019) menjelaskan bahwa perwujudan ASN yang berintegritas tinggi adalah bentuk Smart ASN dalam pengelolaan keuangan negara yang sedang digalakkan oleh pemerintah saat ini. Hal tersebut karena dengan rendahnya integritas ASN akan memunculkan peluang terjadinya korupsi lebih besar. Ada tiga faktor yang dapat membuat korupsi terjadi yaitu sistem dalam pengelolaan keuangan yang lemah, nafsu/keinginan dan kebutuhan yang tidak terkontrol. Hal tersebut dapat diartikan bahwa memiliki keinginan dan kebutuhan boleh saja dimiliki akan tetapi harus dicari dengan cara yang baik dan sesuai aturan. Itulah sebenarnya tujuan dari konsep Smart ASN dalam pengelolaan keuangan negara.

Menindaklanjuti literatur di atas, dapat disintesis bahwa Smart ASN merupakan sistem pengembangan kompetensi ASN yang komprehensif dengan melakukan perubahan, terutama dalam hal budaya kerja sehingga ASN di Indonesia mampu bersaing dengan dunia global. Kehadiran Smart ASN sebagai aset potensial dapat menjadi solusi mewujudkan birokrasi di era digital dan tujuan pemerintahan kelas dunia. Diperlukan generasi Smart ASN yang inovatif, adaptif, responsif, dan progresif untuk memperbaiki kondisi birokrasi Indonesia.

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN di pasal 9 menjelaskan tahapantahapan dalam pelaksanaan manajemen talenta ASN nasional meliputi: talent acquisition, talent development, talent retention, talent placement serta monitoring and evaluation. Tahap ini menguraikan implementasi manajemen talenta di semua instansi. Sub-tahapan dari tahapan turunan dapat disajikan pada Gambar 1.5 di bawah ini:

Gambar 1. 5 Implementasi Kerangka Manajemen Talenta

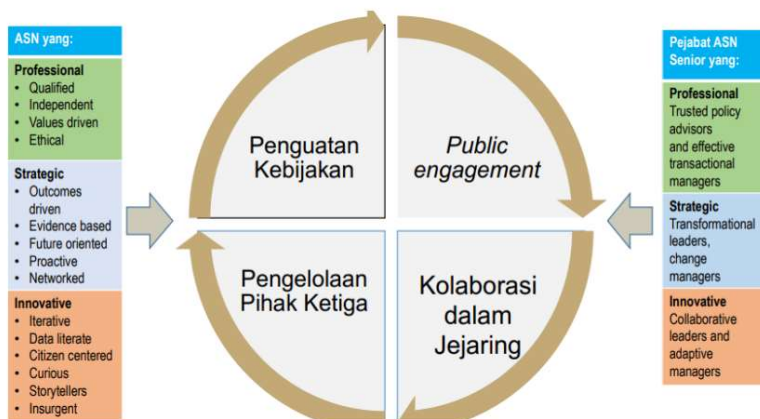


Sumber. Sumber. (Firmansyah, 2023)

Penjelasan berdasarkan Gambar 1.5 merupakan langkah wajib yang dilakukan oleh semua instansi dalam penerapan manajemen talenta. Prosesi penerapan manajemen talenta meliputi tahapan-tahapan yang ditunjukkan pada Gambar 1.5 Setiap tahapan juga memiliki aspek-aspek penting yang perlu dilakukan untuk mencapai tahap tersebut. Jika semua instansi menggunakan konsep pada Gambar 1.5, maka penerapan manajemen talenta akan dapat mengoptimalkan sistem regenerasi aparatur di instansi tersebut agar dapat menjadikan calon pemimpin masa depan. Sejalan dengan dasar perumusan kerangka konseptual penerapan manajemen talenta di atas, untuk mengembangkan implementasi Smart ASN berdasarkan sumber Firmansyah

(2023), dapat menggunakan prinsip-prinsip profesional, strategis dan inovasi pada setiap tahapan penerapan manajemen talenta di masing-masing instansi. Prinsip-prinsip ini dapat disajikan pada Gambar 1.6.

Gambar 1. 6 Prinsip Dari Smart ASN



Sumber. (Firfrimansyah, 2023)

Prinsip ini merupakan entitas yang tidak terlepas dari implementasi manajemen talenta dan dapat diimplementasikan secara berkelanjutan. Dampak dari penerapan prinsip-prinsip tersebut akan mengurangi kader pemimpin yang melek dalam perkembangan teknologi. Prinsip-prinsip profesi memberikan gambaran bahwa setiap aparatur menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tanpa ada kepentingan tertentu, prinsip-prinsip strategis membangun karakter dalam aparatur untuk melihat setiap isu secara strategis agar dapat berimplikasi pada tujuan komprehensif instansi dan mengakomodir seluruh tugas dan fungsi dalam unit organisasi, maka prinsip-prinsip inovatif merupakan suatu keharusan pada aparatur dalam rangka

meningkatkan kompetensi sesuai dengan arah perkembangan teknologi yang menelaraskan manusia sebagai pengguna dalam pemanfaatan teknologi sehingga dapat mewujudkan sistem tata kelola pemerintahan berbasis digital untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang dinamis seiring dengan perubahan zaman melalui peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Kinerja pegawai negeri sipil (ASN) terkait erat dengan prinsip dan implementasi manajemen SMART ASN, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Desain Besar Pengembangan ASN Cerdas menekankan perlunya pegawai negeri sipil untuk beradaptasi dengan revolusi digital dengan menguasai teknologi dan mengembangkan aplikasi yang memfasilitasi layanan publik yang sangat baik, sementara juga menumbuhkan rasa nasionalisme dan tanggung jawab yang tinggi. Integritas adalah landasan kinerja ASN, karena memastikan akuntabilitas, transparansi, dan optimalisasi sumber daya publik, yang penting untuk layanan publik berkualitas tinggi. Penerapan sistem manajemen sumber daya manusia.

Hubungan antara manajemen ASN, kinerja pegawai negeri sipil, dan pengembangan Smart ASN beragam dan saling bergantung. Manajemen ASN yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri, yang pada gilirannya sangat penting untuk keberhasilan implementasi

inisiatif Smart ASN. Desain Besar Pengembangan SMART ASN menekankan perlunya pendekatan strategis untuk manajemen sumber daya manusia, menggabungkan infrastruktur digital, sistem manajemen pengetahuan, dan peran agen perubahan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme di antara ASN. Integritas memainkan peran penting dalam kerangka kerja ini, karena ASN dengan nilai-nilai moral yang kuat seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab lebih mungkin untuk menyediakan layanan publik berkualitas tinggi dan mempertahankan profesionalisme. Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi juga penting, karena mereka membekali ASN dengan keterampilan teknologi yang diperlukan dan rasa tanggung jawab, sehingga menumbuhkan rasa nasionalisme yang tinggi dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Disisi lain, penerapan sistem informasi manajemen di ranah pemerintah alat digital dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi tata kelola ASN, mengatasi masalah seperti kompetensi yang tidak cocok dan ketidakdisiplinan. Selain itu, faktor-faktor seperti lingkungan kerja, motivasi, disiplin, dan pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja ASN. Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi dan disiplin, yang mengarah pada kinerja yang lebih baik, terutama di antara ASN berpengalaman. Dengan demikian, integrasi praktik manajemen yang efektif, integritas, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung sangat penting

untuk mengembangkan Smart ASN yang mampu mendorong reformasi birokrasi dan memberikan layanan publik kelas dunia.

1.7 Definisi Konseptual

1.7.1 Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah upaya yang disengaja untuk memperbaiki struktur dan prosedur birokrasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan menciptakan administrasi yang sehat. Reformasi birokrasi juga bertujuan untuk memperbaiki sikap dan perilaku birokrat, menumbuhkan kesadaran akan tugas mereka sebagai pelayan publik. Reformasi yang berhasil membutuhkan peta jalan yang jelas, tujuan, status, dan indikator keberhasilan, untuk memastikan administrasi yang sehat dan pencapaian tujuan pembangunan nasional.

1.7.2 Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pemerintah Indonesia memprioritaskan pembangunan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing global. Pergeseran kebijakan pembangunan yang sebelumnya berfokus pada pembangunan fisik, kini lebih menekankan pentingnya sumber daya manusia. Pemerintah daerah harus memprioritaskan pembangunan sumber daya manusia yang menguasai teknologi untuk menghadapi era industri 4.0. Smart ASN merupakan salah satu agenda pemerintah Indonesia untuk mencetak sumber daya manusia yang berkualitas, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar global.

1.8 Definisi Operasional

Penelitian ini mencoba untuk melakukan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dimana letak pembandingan atau kebaruan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mencoba untuk menganalisis bagaimana tata kelola serta Strategi Pemerintah Dalam Peningkatan Kualitas ASN Dalam Perspektif Civil Servants Performance. Penelitian ini melihat dari beberapa perspektif yang berkaitan sesuai dengan teori reformasi birokrasi serta kinerja pemerintah. Menurut Firmansyah (2023), pengembangan karir PNS melalui manajemen talenta merupakan entitas yang diprioritaskan oleh pemerintah, terutama dengan menyelaraskan perkembangan teknologi. Hal tersebut sejalan dengan pemaparan program pemerintah Indonesia dalam upaya peningkatan sumber daya manusia dengan perkembangan teknologi, sehingga terdapat beberapa aspek dalam menunjang peningkatan kualitas kinerja aparatur negara. Berdasarkan hal tersebut pada penelitian ini menggunakan teori Firmansyah (2023), dengan point variabel yang dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Variabel Operasional

| Peningkatan Kualitas ASN Dalam Perspektif Civil Servants Performance melalui | Variable | Indikator |
|--|---------------|---|
| | ➤ Profesional | ➤ Qualified ➤ Independent ➤ Value Driven ➤ Ethical |
| | ➤ Strategic | ➤ Outcomes Driven |

| | | |
|-----------|--|---|
| SMART ASN | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evidence Based ➤ Future oriented ➤ Proactive ➤ Networked |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovative | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Iterative ➤ Data Literate ➤ Citizen Centered ➤ Courious ➤ Storytellers ➤ Insurgent |

Sumber. Adopsi dari (Firmansyah, 2023)

Definisi operasional pada Tabel 1.2 merupakan alur atau flowchart untuk menjawab pertanyaan rumusan masalah. Hal ini ditujukan untuk memilih parameter yang digunakan sebagai referensi yang cocok untuk menganalisis peningkatan kualitas kinerja aparatur negara.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif, hal ini dikarenakan penelitian kualitatif eksploratif mampu menganalisis dan mengkaji lebih dalam mengenai suatu permasalahan dan konseptual penelitian yang luas sehingga dapat menemukan jawaban maksimal dari permasalahan tersebut (Tuwu, 2020). Penelitian kualitatif eksploratif dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menyelidiki permasalahan yang berkaitan dengan menganalisis peningkatan kualitas kinerja aparatur negara. Semua informasi dan ide yang digunakan

dalam penelitian ini berasal dari berbagai sumber yang berkaitan dengan topik pembahasan dan kriteria penelitian ini (Hardianto et al., 2017).

1.9.2 Jenis Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif eksploratif untuk menganalisis manganalisis peningkatan kualitas kinerja aparatur negara, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah data yang di kumpulkan dan diperoleh secara langsung oleh peneliti guna menjawab hasil penelitian (Nguyen et al., 2016). Pada penelitian ini data primer akan langsung didapatkan oleh peneliti wawancara dengan narasumber yang berkaitan dengan penelitian ini terutama pemerintah dan aparatur sipil negara.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang didapatkan oleh peneliti melalui sumber kedua yang bisa gunakan sebagai data pendukung dari sumber utama. Data sekunder dalam penelitian ini berupa media online maupun artikel. Data sekunder yang dikumpulkan yaitu berita tentang manganalisis peningkatan kualitas kinerja aparatur negara khususnya yang berjumlah ± 30 berita atau artikel.

1.9.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan data sekunder, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang berkaitan dengan pembahasan penelitian. Data dan informasi diperoleh dari berita media, kemudian setelah mengumpulkan informasi yang terkumpul, informasi yang diperoleh disusun dan disaring secara sistematis untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Selain itu, data yang difilter dikelompokkan menggunakan indikator yang telah ditentukan dan kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus. Menggunakan software Nvivo 12 Plus untuk analisa data bertujuan untuk mendapatkan hasil yang maksimal karena dapat membaca, menganalisa dan memvisualisasikan data dengan sebaik mungkin (Purnomo et al., 2021).

a. Wawancara

Wawancara sebagai teknik yang digunakan untuk memperoleh data penelitian dengan interaksi antara informan dan peneliti secara tatap muka. Adapun informan yang sudah ditetapkan oleh penulis dalam wawancara tersebut sebagai berikut;

Tabel 1. 3 Daftar Informan Wawancara

| Narasumber | Kuantitas |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| Pemerintah Daerah Jawa Tengah | 1 – 2 orang (d disesuaikan kebutuhan) |
| Badan Kepegawaian Daerah | 1 – 2 orang (d disesuaikan kebutuhan) |

| | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Aparatur Sipil Negara | 2 – 4 orang (disesuaikan kebutuhan) |
| Masyarakat | 1– 4 orang (disesuaikan kebutuhan) |

b. N Capture

N capture digunakan untuk mengumpulkan data sekunder menggunakan mode Article As PDF. Gunakan mode as pdf untuk memudahkan penulis mengumpulkan dan menganalisis berita. Berikut salah satu contoh dalam mengumpulkan data menggunakan N capture (Pramiyati et al., 2017). Pada penelitian ini Ncapture digunakan untuk pengumpulan data sekunder yang bersumber dari berita online serta hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. berita online yang diambil bersumber dari media berkualitas seperti Kompas.com, CNN Indonesia, media berita online Jawa Tengah, dll. Sumber berita online ini diambil mengingat komparasi data sangat penting sehingga penelitian ini memiliki komprasi sumber data dari berbagai sudut pandang.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini memungkinkan peneliti melakukan dokumentasi sumber-sumber yang relevan dengan penelitian dengan cara mencatat atau mengambil gambar dari data maupun dokumen lain yang tertulis. Dalam penelitian ini, dokumen yang

dimaksud adalah dokumen yang berasal dari dokumen laporan kinerja instansi pemerintah, dokumen legal hukum dan dokumen yang memiliki kaitannya dengan penelitian

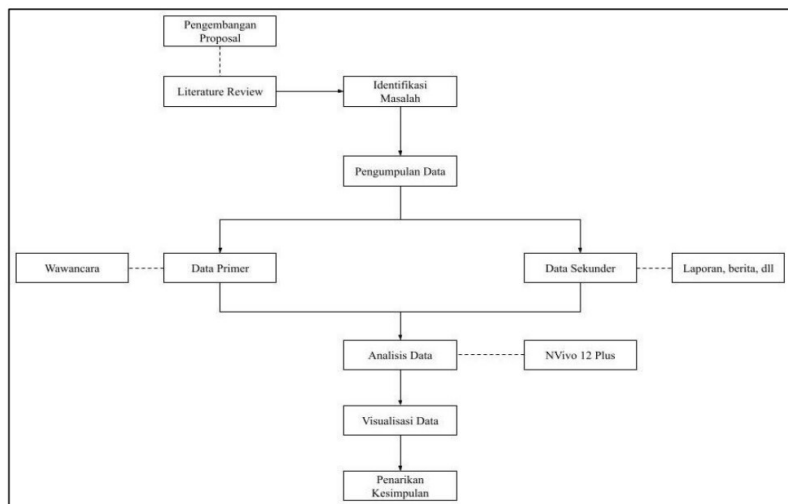
1.9.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan karakteristik yang memerlukan fokus pada penyusunan masalah secara tertulis melalui pengumpulan data yang diatur, dijelaskan dan dianalisis secara intensif dan terperinci (Nurmandi & Purnomo, 2011). Manfaat analisis kualitatif bertujuan agar dapat memahami, memaknai, dan mendefinisikan hubungan perbandingan antar gejala sosial yang saling berhubungan (Martono, 2011). Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan software NVivo 12 Plus, karena software tersebut mampu menganalisis data dengan akurat sehingga bisa menemukan hasil yang maksimal (Purnomo et al., 2021). Selain itu penggunaan software NVivo 12 Plus juga dapat memvisualisasikan hasil dalam bentuk gambar, sehingga dapat dipahami dengan mudah (Ulfa, Purnomo, & Kasiwi, 2020). Dan juga dalam penguatan analisis dilakukan juga dengan metode induktif, yaitu suatu pengambilan kesimpulan melalui data khusus yang di landaskan berdasarkan fakta konkret untuk menarik generalisasi yang bersifat umum.

Pada penelitian ini, analisis data dijalankan dengan runtutan sebagai berikut; data gathering atau pengumpulan data, kemudian pengkodean data

menggunakan software Nvivo 12 Plus, data visualization, hasil dan pembahasan serta dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan dari hasil temuan di lapangan dan berbagai temuan lainnya sehingga informasi yang ditemukan dapat dipahami. Proses tersebut secara lebih rinci dapat dilihat melalui gambar 1.7.

Gambar 1. 7 Proses Analisis Data



Setelah melakukan reduksi data lalu analisis data crosstab di NVivo adalah fitur kuat yang memungkinkan peneliti untuk memeriksa hubungan antara berbagai kategori data, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pola dan tema dalam penelitian kualitatif. Prosesnya dimulai dengan persiapan data, yang melibatkan pengimporan berbagai jenis dokumen seperti file Word, PDF, rekaman audio, dan bahkan konten media sosial ke NVivo. Setelah data diimpor, peneliti dapat menggunakan alat pengkodean NVivo untuk mengkategorikan dan menandai segmen data yang berbeda, tugas yang secara signifikan disederhanakan oleh

kemampuan perangkat lunak untuk menangani volume besar informasi kualitatif secara efisien.

Setelah melakukan *coding*, fitur analisis data crosstab dapat digunakan untuk membuat matriks yang menampilkan frekuensi dan kejadian bersama kode yang berbeda di berbagai kumpulan data. Matriks ini membantu dalam mengidentifikasi pola dan hubungan yang mungkin tidak segera terlihat melalui pembacaan sederhana atau pengkodean manual. Perangkat lunak ini juga memungkinkan pembuatan alat bantu visual seperti grafik dan peta konsep, yang dapat menjelaskan lebih lanjut temuan dan memberikan gambaran komprehensif data.

Selain itu, NVivo mendukung pembuatan laporan terperinci yang merangkum analisis data crosstab, menggabungkan wawasan kuantitatif dan kualitatif, sehingga memfasilitasi interpretasi yang lebih bernuansa dari temuan penelitian. Penting untuk dicatat bahwa sementara NVivo secara signifikan membantu dalam proses analisis, kualitas dan kedalaman hasil masih dipengaruhi oleh keahlian peneliti dan waktu yang mereka dedikasikan untuk analisis. Secara keseluruhan, fitur analisis data crosstab NVivo adalah alat yang tak ternilai bagi peneliti kualitatif, memungkinkan mereka untuk secara sistematis mengeksplorasi dan menafsirkan kumpulan data kompleks dengan kemudahan dan akurasi yang lebih besar.