



9 772088 235001

## PENGUATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI ERA DISRUPSI TEKNOLOGI

Nurfadhilah Arini\*

### Abstrak

*Pengadopsian teknologi di sektor publik telah menuntut sumber daya manusia aparatur untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Survei terhadap 7.965 ASN menunjukkan bahwa mayoritas responden telah menyadari pekerjaannya berisiko terdampak disrupsi teknologi, namun belum memiliki strategi atau pelatihan untuk beradaptasi. Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji tentang pengembangan kompetensi ASN di tengah disrupsi teknologi dan merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk memperkuat kapasitas aparatur negara. Pembahasan menunjukkan bahwa pengadopsian teknologi baru telah menggeser peran ASN ke posisi yang lebih strategis dan analitis, sehingga penguatan kompetensi menjadi kebutuhan mendesak. Meski beberapa inisiatif telah dijalankan, pengembangan kompetensi ASN masih memerlukan koordinasi lintas instansi agar tidak berjalan terpisah. Komisi II DPR RI melalui fungsi pengawasan dapat mendorong Kementerian PANRB, BKN, dan LAN untuk berkoordinasi dan berkolaborasi dalam memperkuat strategi tersebut. Komisi II juga perlu mendorong percepatan penerbitan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN dan mendorong LAN untuk mengkaji kebutuhan kompetensi ASN di era disrupsi teknologi.*

### Pendahuluan

Pengadopsian teknologi di sektor publik telah menuntut sumber daya manusia aparatur untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Survei terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2025 mengungkap bahwa 75,25% pegawai ASN sebagai responden telah menyadari pekerjaan mereka berpotensi terdampak disrupsi teknologi dan otomatisasi. Namun, mayoritas pegawai ASN belum memiliki strategi atau pelatihan untuk beradaptasi dengan kondisi tersebut (Puspasari, 2025). Temuan ini memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi bagi ASN diperlukan agar birokrasi dapat beradaptasi dan tetap mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Selain menghadapi disrupsi teknologi, penguatan kompetensi ASN juga menjadi prasyarat keberhasilan Agenda Nasional Reformasi Birokrasi 2025-2029. Reformasi birokrasi pada periode ini diarahkan untuk mewujudkan lima sasaran utama, yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, pelayanan publik yang prima, efektivitas kelembagaan, serta birokrasi yang adaptif dan inovatif. Sasaran tersebut akan dicapai melalui adopsi prinsip *digital governance* yang transformatif dan progresif (Kementerian PANRB, 2025).

\*) Analis Kebijakan Ahli Pertama Bidang Politik, Hukum, Keamanan, dan HAM pada Pusat Analisis Keparlemenan, Badan Keahlian DPR RI. Email: nurfadhilah.arini@dpr.go.id

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji tentang pengembangan kompetensi ASN di tengah disrupsi teknologi. Tulisan ini juga akan merumuskan strategi penguatan kapasitas ASN sebagai respons terhadap perubahan akibat adopsi teknologi baru.

## Kompetensi ASN di Era Disrupsi Teknologi

Hasil Survei ASN Nasional 2025 memperlihatkan bahwa dari 7.965 pegawai ASN yang menjadi responden survei, sebanyak 67,24% di antaranya meyakini pekerjaan rutin harian mereka akan tergantikan oleh sistem. Hal ini dinilai terjadi salah satunya akibat digitalisasi dan otomatisasi masif yang memungkinkan pekerjaan berulang diselesaikan secara cepat (LAN, 2025). Kondisi aktual pada sejumlah instansi pemerintah di tingkat pusat dan daerah memberikan gambaran mengapa mayoritas ASN meyakini hal tersebut (Nugraha, 2024).

Sistem digital dan pemanfaatan teknologi baru, termasuk teknologi *artificial intelligence* atau akal imitasi (AI), diadopsi secara masif oleh berbagai instansi pemerintah. Pemanfaatan teknologi ini dilakukan untuk mempercepat pemberian layanan dan mendukung proses pengambilan keputusan. Kementerian Komunikasi dan Digital misalnya, memanfaatkan AI untuk mendeteksi berita bohong. Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan juga mengembangkan *chatbot* yang didukung AI untuk membantu para wajib pajak mengakses informasi dan layanan. Sementara di sektor kesehatan, AI dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan melalui teknologi yang mampu menganalisis dengan cepat hasil pemeriksaan radiologi dan patologi (Nugraha, 2024).

Di tingkat pemerintah daerah, *intelligent traffic control system* dimanfaatkan oleh Dinas Perhubungan Jakarta untuk mengatur durasi lampu lalu lintas sesuai kepadatan arus kendaraan (Dhany, 2025). Digitalisasi pelayanan perpajakan daerah juga diterapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jakarta, sehingga pengisian dan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Daerah dilakukan secara elektronik (Bapenda Jakarta, 2025).

Kondisi tersebut memperlihatkan bagaimana pemanfaatan teknologi seperti AI menawarkan cara-cara baru bagi instansi pemerintah untuk menjalankan berbagai tugas, mulai dari mengidentifikasi berita bohong hingga memecahkan persoalan kemacetan. Oleh karena itu, digitalisasi yang masif menjadikan banyak ASN menduga bahwa peran mereka akan tergantikan. Meskipun demikian, sejumlah ahli dan beberapa literatur menilai bahwa pemanfaatan teknologi tidak serta merta akan menggantikan manusia (Nugroho, 2024) atau mengurangi tenaga kerja di sektor pemerintahan (Atkinson & Browne, 2024; Shepheard, 2020).

Peneliti dari tim riset Macroeconomics Dashboard (Micdash) Universitas Gadjah Mada (2024) menyebut bahwa kehadiran AI tidak akan menggantikan manusia sepenuhnya, melainkan akan menggantikan keterampilan tertentu yang akan membantu manusia



bekerja lebih efisien. Sementara Shepheard (2020) menilai otomatisasi teknologi akan membawa perubahan terhadap profesi-profesi di sektor pemerintahan, namun tidak akan menggantikan kerja-kerja sebagian besar pegawai pemerintah. Teknologi dapat mengambil alih tugas-tugas yang bersifat rutin dan memakan waktu, serta pekerjaan yang sebelumnya tidak dapat dilakukan karena membutuhkan sumber daya besar. Dengan demikian, pegawai pemerintah dapat berfokus pada aspek yang belum mampu dikerjakan oleh teknologi sebaik manusia; berpikir kreatif dan berpikir abstrak, pekerjaan-pekerjaan perencanaan untuk masa depan, serta pekerjaan yang melibatkan komunikasi dan diskusi (Shepheard, 2020).

Pemaparan sebelumnya menggarisbawahi beberapa poin krusial. *Pertama*, pemanfaatan teknologi dan digitalisasi mengubah cara kerja birokrasi yang berdampak terhadap peran ASN sebagai tenaga kerja utama dalam pelayanan publik. Alih-alih menggantikan peran ASN, pengadopsian teknologi berpotensi menggeser orientasi kerja aparatur negara menuju tugas-tugas yang lebih strategis dan analitis. *Kedua*, pengembangan kompetensi bagi ASN dibutuhkan agar mampu beradaptasi dengan dinamika kemajuan teknologi sekaligus menunjang pelaksanaan tugas-tugas yang menuntut pemikiran kritis, kolaborasi, dan analisis berbasis data. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN menjadi fondasi penting bagi birokrasi agar tetap relevan dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara efektif di era disrupsi teknologi (Puspasari, 2025).

## **Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Era Disrupsi Teknologi**

Pergeseran peran ASN menuntut adanya peningkatan kompetensi secara menyeluruh. Beberapa praktik baik dari sejumlah negara dapat dijadikan kerangka kerja acuan dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi bagi sumber daya manusia aparatur. Serangkaian strategi ini ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap sumber daya aparatur, sehingga memungkinkan mereka beradaptasi dalam lingkungan digital (*digital environment*) (OECD, 2024).

*Pertama*, upaya pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur membutuhkan kerangka kompetensi yang jelas. Kerangka kompetensi ini menyediakan gambaran mengenai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seorang pegawai pemerintah dalam mendukung transformasi digital (OECD, 2024). Dalam konteks ini, Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah menjalin kerja sama dengan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) untuk mendesain Profil ASN. Kerja sama ini ditujukan untuk mengidentifikasi keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang dibutuhkan ASN selama 20 tahun ke depan. Salah satu fokus utama yang ditekankan berupa penguatan literasi digital bagi ASN. Memanfaatkan hasil penelitian dan inovasi dari BRIN, kolaborasi ini dilakukan sebagai bagian dari upaya mempersiapkan ASN Indonesia dalam menghadapi era disrupsi teknologi dan perubahan global (BKN, 2025).

.



Kedua, pemetaan kompetensi dapat dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi sumber daya manusia aparatur dengan kebutuhan yang ada, sehingga dapat membantu merumuskan strategi pembelajaran yang sesuai (OECD, 2024). Dalam konteks ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) telah melakukan upaya untuk mengukur sejauh mana ASN memahami dan menerapkan teknologi digital dalam tugas keseharian mereka. Melalui Survei Digital Mindset dan Digital Leadership ASN, Kementerian PANRB menargetkan untuk memperoleh gambaran mengenai kemampuan teknis ASN dalam memanfaatkan teknologi, serta cara pandang mereka terhadap tantangan dan peluang di era digital. Hasil survei ini akan menjadi dasar perumusan kebijakan oleh Kementerian PANRB (Kementerian PANRB, 2024).

Ketiga, penting untuk menyediakan berbagai metode pengembangan diri yang dapat mendukung transformasi digital (OECD, 2024). Di Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara secara eksplisit menyebutkan bahwa pengembangan diri merupakan hak setiap ASN. Hal ini memberikan dasar hukum bagi institusi pemerintah terkait untuk memfasilitasi pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, baik melalui pelatihan formal, pembelajaran daring, *coaching* dan mentoring, hingga magang bagi ASN. LAN misalnya telah mengembangkan program pelatihan melalui aplikasi ASN Berpijar. Kolaborasi bersama Pijar Foundation ini menyediakan berbagai topik pelatihan yang relevan dan praktis bagi ASN, khususnya dalam menghadapi tantangan di era digital (LAN, 2024).

Berbagai inisiatif yang telah dilakukan oleh Kementerian PANRB, BKN, dan LAN menjadi langkah awal yang positif untuk meningkatkan kompetensi ASN di era disruptif teknologi. Guna mengoptimalkan upaya-upaya tersebut, dibutuhkan koordinasi dan kolaborasi antarlembaga yang memiliki kewenangan dalam tata kelola ASN. Berbagai inisiatif yang telah dijalankan seperti penyusunan desain Profil ASN, pemetaan *digital mindset* ASN, dan program pelatihan ASN tidak dapat berjalan secara parsial dan tumpang tindih. Koordinasi lintas lembaga, keseragaman visi transformasi ASN, dan pemanfaatan basis data yang terintegrasi menjadi elemen kunci untuk memastikan bahwa arah kebijakan pengembangan kompetensi ASN selaras dan konsisten. Dengan demikian, penguatan kompetensi ASN dapat menjadi bagian dari sistem manajemen talenta nasional bukan hanya strategis, tetapi juga lintas kelembagaan dan berorientasi masa depan (Puspasari, 2025).

## Penutup

Pemanfaatan teknologi dan digitalisasi telah menggeser peran ASN ke posisi yang lebih strategis dan analitis, sehingga penguatan kompetensi ASN menjadi kebutuhan mendesak agar birokrasi dapat beradaptasi. Sebagai langkah awal, beberapa strategi penguatan kompetensi ASN dalam menghadapi transformasi teknologi telah dilakukan, mulai dari membangun kerangka kompetensi ASN dalam menghadapi masa depan, pemetaan



kompetensi dan cara pandang digital ASN, serta penyusunan program pelatihan ASN untuk menghadapi tantangan di era digital. Namun, diperlukan koordinasi lintas lembaga dan kerangka kebijakan yang terintegrasi agar strategi pengembangan kompetensi tidak berjalan terpisah.

Komisi II DPR RI melalui pelaksanaan fungsi pengawasan dapat mendorong Kementerian PANRB, BKN, dan LAN untuk berkolaborasi dalam memastikan pengembangan kompetensi ASN berjalan selaras dan berkelanjutan. Komisi II juga perlu mendorong percepatan penerbitan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN sebagai aturan pelaksana UU ASN baru yang salah satu materi pengaturannya mencakup pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, Komisi II dapat mendorong LAN untuk melakukan kajian strategis mengenai kompetensi yang dibutuhkan ASN di era disruptif teknologi, sebagai acuan dalam merancang program pembelajaran yang relevan dengan tantangan birokrasi masa depan.

## Referensi

- Nugroho, A. (2024, Desember 6). Teknologi AI tidak sepenuhnya bisa menggantikan pekerjaan manusia. *Universitas Gadjah Mada*. <https://ugm.ac.id/id/berita/kehadiran-ai-menghadirkan-dinamika-kompleks/>
- OECD. (2024). *Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 303; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 303). <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
- LAN. (2024). *ASN Berpijar*. [https://asn.futureskills.id/fs/#about\\_we](https://asn.futureskills.id/fs/#about_we).
- Puspasari, A. (2025, July 29). *ASN di tengah gempuran teknologi dan AI*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/asn-di-tengah-gempuran-teknologi-dan-ai>
- Shepheard, M. (2020). *Technology and the future of the government workforce How new and emerging technology will change the nature of work in government*. Institute for Government. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/files/publications/tech-future-government-workforce.pdf>

