



Strategi Penguatan Jabatan Kritis dan Kompetensi ASN Menuju Jakarta Sebagai Kota Global yang Berdaya Saing

Muhamad Rizal Firdaus

Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perencanaan dan pengadaan pegawai berbasis *Critical Occupations List* (COL) untuk mendukung transformasi Jakarta menjadi kota global yang kompetitif. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk mengeksplorasi kebutuhan jabatan kritis, *high skilled*, dan *strategic* yang mendukung pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Daerah Khusus Jakarta (DKJ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan jabatan strategis melalui pengembangan kompetensi, pendidikan berkelanjutan, dan mekanisme pengadaan PPPK atau belanja jasa profesi mampu mengatasi tantangan perkotaan, termasuk kemacetan, polusi, dan tata ruang yang belum optimal. Rekomendasi utama mencakup integrasi kebijakan berbasis kompetensi dengan fokus pada jabatan kritis yang mendukung pembangunan berkelanjutan dan peningkatan daya saing global Jakarta.

Kata kunci: Perencanaan Pegawai, Jabatan Kritis, Kompetensi ASN, Kota Global, Daerah Khusus Jakarta.

Abstract

This study aims to analyze the planning and staffing strategies based on the Critical Occupations List (COL) to support Jakarta's transformation into a competitive global city. A descriptive research method was used to explore the need for critical, high-skilled, and strategic positions to enhance human resource management in the Jakarta Special Region (DKJ). The findings reveal that fulfilling strategic staffing needs through competency development, continuous education, and PPPK or professional service procurement mechanisms effectively addresses urban challenges, including traffic congestion, pollution, and suboptimal urban planning. Key recommendations include integrating competency-based policies focusing on critical positions to support sustainable development and increase Jakarta's global competitiveness.

Keywords: Staffing Planning, Critical Positions, Civil Servant Competencies, Global City, Jakarta Special Region.

Histori Artikel:

Diterima 10 Desember 2024, Direvisi 01 Januari 2025, Disetujui 08 Januari 2025, Dipublikasi 15 Januari 2025.

***Penulis Korespondensi:**

kakio.rizal@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.320>

PENDAHULUAN

Ditengah era disrupsi yang mengubah tatanan dunia, tantangan Daerah Khusus Jakarta dalam rangka pelaksanaan fungsi sebagai Pusat Perekonomian Nasional dan Kota Global menjadi lebih menantang namun menjadi keuntungan jika dimanfaatkan dengan baik sejak dipindahkannya Ibu Kota Negara ke Ibu Kota Nusantara sesuai dengan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara.

Sejak dari dulu Jakarta sebagai representasi Indonesia baik dalam hal pemerintahan, teknologi, sistem transportasi dan bahkan kebudayaan. Baik dan buruknya Kota Jakarta dapat menjadi cerminan keadaan Negara Indonesia. Ibu Kota Nusantara (IKN) atau provinsi lain tidak akan mampu menggeser posisi strategis Jakarta dalam banyak hal. Mencapai Jakarta yang dapat berdaya saing secara global tentunya memerlukan adanya kemampuan sumberdaya manusia dalam jabatan strategis yang dapat mendorong kredibilitas Daerah Khusus Jakarta dalam melakukan optimalisasi dan perubahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan datang

Sejalan dengan hal tersebut, Hasibuan dalam Handayani (2024) menyatakan bahwa manajemen tenaga kerja atau manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat penting karena mereka bertanggung jawab untuk mengatur hubungan dan peranan antar tenaga kerja agar semuanya berjalan lancar. Organisasi harus dapat berubah menjadi lebih baik lagi dengan adaptasi terhadap perubahan teknologi, lingkungan, dan kebutuhan organisasi serta masyarakat. Penguasaan teknologi dan kinerja pegawai memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia berpusat pada kebutuhan dan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Aparatur negara harus berkualitas untuk mencapai tujuan pada organisasi tempat bekerja.

Keterampilan diperlukan untuk setiap pegawai. Menurut dokumen yang disebut sebagai "Treasury Board of Canada Secretariat, Framework for Competency-Based Management in the Public Sector of Canada, 1999", yang dikutip oleh Tri Widodo W. Utomo dalam Forum OPD BPSDM dan BKPSDM se Jawa Barat, kompetensi mengacu pada "pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan oleh seorang pegawai saat mengerjakan tugasnya." Oleh karenanya, kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan akan pengetahuan dan perilaku pada setiap pegawai.

Michael (1997) mengemukakan, sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan, maka organisasi harus menemukan dirinya dalam memanajemeni sumber daya manusia secara kontinyu. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia, diharapkan kualitas, dan kemampuan kerja pegawai akan meningkat, dan peningkatan kualitas, kuantitas, dan kemampuan kerja pegawai dapat diartikan sebagai peningkatan kompetensi mereka. Hal ini dapat menyebabkan semakin membaiknya lingkungan kerja serta organisasi dikarenakan kinerja pegawai yang semakin membaik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk dapat memenuhi kebutuhan kompetensi ASN dan sesuai dengan posisi dan pengembangan karir ASN melalui pendidikan dan pelatihan. Sikap dan kemampuan pegawai didefinisikan sebagai kualitas pegawai. Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keahlian, dan perilaku. Oleh karena itu, ada hubungan antara kemampuan dan kinerja pegawai, serta bagaimana keduanya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Seseorang akan meningkatkan kinerjanya jika mereka memiliki kemampuan yang tepat. Karena kompetensi sangat penting, organisasi harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan keterampilan setiap pegawai.

Semakin kompleksnya keadaan Kota Jakarta yang awalnya sebagai penopang Ibu Kota Negara sekarang berubah menjadi Kota Global yang dituntut untuk dapat menjadi pusat industri di Indonesia menjadikan Daerah Khusus Jakarta harus melakukan pemetaan ulang jabatan

strategis apa yang perlu diperkuat atau bahkan ditambahkan kedalam struktur organisasi di pemerintahan DKI ini.

Sejak tahun 1990an, Jakarta menjadi kota yang "mirip" dengan Tokyo karena gedung tinggi, trotoar lebar, ruang publik yang bersih, pembangunan pedesaan yang terpelihara, dan transportasi umum yang baik. Investasi swasta dan global diperlukan untuk pengembangan dan pengelolaan kota-kota yang selama ini kurang dilayani sebagai bagian dari ibu kota dan kota-kota maju di dunia.

Sesuai dengan Rancangan Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi Daerah Khusus Jakarta 2025-2045 dalam mewujudkan Jakarta Kota Global Maju, Berdaya Saing dan Berkelanjutan. Terdapat 5 misi dan 17 sasaran pokok. Dengan Misi 1) Mewujudkan Sumber Daya Manusia Jakarta yang Unggul, Produktif, dan Sejahtera. Sasaran pokok; Terwujudnya masyarakat Jakarta yang sehat menyeluruh; Terwujudnya Masyarakat Jakarta yang berkeahlian tinggi unggul dan bermartabat; terwujudnya Masyarakat Jakarta Tangguh dan Terlindungi secara Sosial yang inklusif serta berkeadilan. Misi 2) Mewujudkan Ekonomi Jakarta yang Inklusif, Berdaya Saing Global, dan Berkelanjutan. Sasaran Pokok; Terciptanya produktivitas ekonomi Jakarta yang berdaya saing berbasis IPTEK dan Inovasi; terwujudnya ekonomi Jakarta yang Maju, Merata dan Berkelanjutan; Terwujudnya ekosistem digital Jakarta yang adaptif dan berdaya saing global; terwujudnya ekonomi Jakarta yang terintegrasi secara domestic dan global; terwujudnya keberlanjutan peran Jakarta sebagai pusat pertumbuhan ekonomi. Misi 3) Mewujudkan Regulasi dan Tata Kelola Pelayanan Publik Jakarta yang Berkualitas, Harmonis, Adaptif dan Berintegritas. Sasaran pokok: Terwujudnya regulasi dan tata kelola pemerintahan yang berintegritas dan adaptif. Misi 4) Mewujudkan stabilitas Jakarta yang Tangguh dan Berpengaruh di Kancah Global. Sasaran Pokok: Terciptanya Jakarta yang Aman, Damai dan Partisipatif; Terciptanya Ekonomi Jakarta yang stabil, kuat dan mandiri; Terwujudnya Jakarta yang berpengaruh di Kancah Global. Misi 5) Mewujudkan Jakarta yang Layak Huni melalui Ketahanan Sosial dan Budaya Ekologis. Sasaran Pokok: Terciptanya Jakarta yang beragama Maslahat dan Berkebudayaan Maju; Terwujudnya Keluarga Berkualitas dan Kesenjangan Gender; dan Pemuda yang Produktif; Terwujudnya Lingkungan Jakarta yang berkualitas dan berkelanjutan; terwujudnya Jakarta berketahanan energi, air dan berkemandirian pangan; terwujudnya Jakarta yang Tangguh dan berketahanan terhadap Bencana serta Perubahan Iklim.

RPJPD Daerah Khusus Jakarta ini tentu saja mengarah pada mewujudkan Jakarta kota Global namun hingga saat ini berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh Global Power City Index Tahun 2022 Jakarta menempati posisi peringkat 45. Peringkat ini masih tertinggal dengan Kota Asia lainnya bahkan dengan kota Asia Tenggara lainnya seperti Singapura yang berada pada peringkat ke 5, Bangkok peringkat 40 dan Kuala Lumpur peringkat 41. Dari dimensi penilaian yang dilakukan, kriteria yang menduduki peringkat paling rendah yaitu pada kriteria Lingkungan peringkat 46, Aksesibilitas peringkat 45, Budaya peringkat 42, Ekonomi peringkat 40 dan kelayakan hidup peringkat 29.

Kriteria aksesibilitas yang memuat masalah berupa transportasi yaitu permasalahan pada indikator transportasi dalam kota dan kenyamanan transportasi yang mencakup volume kendaraan yang tidak seimbang dengan kapasitas jalan, panjang jalan di Jakarta hanya 7% dari luas kota Jakarta sedangkan idealnya ada 12-15%, hal tersebut disebabkan karena masyarakat Jakarta lebih memilih menggunakan transportasi pribadi daripada transportasi publik. Jika kita lihat berdasarkan data BPS Tahun 2022, jumlah kendaraan di Provinsi DKI sebanyak 21.856.081 unit, hal tersebut belum ditambah dengan jumlah kendaraan diluar DKI yang masuk dan melintasi wilayah DKI. Pembangunan transportasi umum di Ibukota harus dibuat secara optimal sehingga masyarakat yang terbiasa menggunakan kendaraan pribadi akan secepatnya beralih kepada transportasi umum.

Kriteria ekonomi yang telah berbentuk Segitiga Emas (Golden Triangle) telah mengalami pertumbuhan pesat sejak didirikan tiga puluh tahun lalu. Meskipun Segitiga Emas dan koridor jalan utama kota telah meningkatkan kualitas area "Kota Kampung" yang luas di Jakarta, masih diperlukan peningkatan 40% dari 48,4% area pemukiman. Jika kita lihat struktur RPJMD 2017–2022 yang menuntut kolaborasi, mengingat struktur APBD DKI Jakarta, realisasi pendapatan tahun 2016–2019 adalah sebagai berikut: 2010: 26 triliun 754 miliar, 2015: 53 triliun 419 miliar, 2019: 74 triliun 633 miliar, dan 2020: 4 61 triliun 494 miliar sehingga harus dikelola secara maksimal agar mendapat benefit yang optimal bagi kesejahteraan masyarakat DKI.

DKJ memiliki luas wilayah 661,5 km², di mana 11,35 juta jiwa tinggal pada tahun 2023, memiliki Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) pada tahun 2018 sebesar 2.599,17 triliun rupiah atau penyumbang terbesar PDB Nasional sebesar 29,66 %. Oleh karena itu, jika DKJ ingin meningkatkan pendapatan per kapita menjadi lebih dari \$30.000, setidaknya DKJ harus mempersiapkan jabatan strategis dan peningkatan kualitas SDM pada organisasinya. Pada 16 April 2020, Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 60 Tahun 2020 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Jabodetabek Punjur menetapkan Jakarta sebagai kawasan inti perkotaan dan bagian dari wilayah metropolitan. Ini menjadi lokasi penting untuk aktivitas yang mendorong perkembangan wilayah perkotaan sekitar kota. Jakarta dan Bodetabek Punjul kini menjadi pusat perekonomian yang sangat penting di bagian barat nusantara karena Bandara Soekarno-Hatta dan Pelabuhan Tanjung Priok merupakan pusat transportasi orang dan barang terbesar dan tersibuk di seluruh nusantara. Oleh karena itu, DKJ harus dapat memanfaatkan pelabuhan untuk menarik pendapatan lebih banyak.

Jika kita lihat permasalahan dalam aspek kriteria lingkungan, kebutuhan air tanah di wilayah Jakarta terus meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah penduduk serta pembangunan fisik yang terus bertambah dapat mempengaruhi proses pengambilan air tanah yang melonjak pesat dan diyakini sebagai salah satu penyebab terdinya penurunan muka tanah di Jakarta. Penurunan tanah ini disebabkan oleh masuknya air laut kedalam struktur tanah yang telah kehilangan banyak air, sehingga menyebabkan struktur tanah menjadi labil dan amblas. Keberadaan air laut didalam tanah mengakibatkan beberapa wilayah Jakarta sudah menjadi payau. Belum lagi masalah polusi udara yang beberapa waktu lalu bahkan mungkin sampai saat ini kualitas udara di Jakarta berada dalam kategori yang tidak sehat. Bahkan tren polusinya 10 kali lebih buruk dari batas aman yang di tentukan WHO, yakni 5 mikrogram per meter kubik.

Berdasarkan survei Price Waterhouse Coopers (PwC) tahun 2015 Jakarta berada di peringkat ke-40, Tokyo di peringkat ke-3, Singapura di peringkat ke-5, Seoul di peringkat ke-6, Hong Kong di peringkat ke-7, Shanghai di peringkat ke-12, Osaka di peringkat ke-12, Bangkok di peringkat ke-31, dan Kuala Lumpur di peringkat ke-32. Jika kualitas ekonomi, ruang publik, lingkungan, kenyamanan, dan mobilitas di Jakarta meningkat pada tahun 2021, peringkatnya pasti akan turun di bawah peringkat 30.

Pemerintah menyadari pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia yang unggul untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dengan pengembangan keterampilan untuk dapat berdaya saing secara global. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi berbagai data dan informasi, pelayanan publik dengan memanfaatkan teknologi AI. Keadaan ini juga menunjukkan kesadaran bahwa Daerah Khusus Jakarta harus beradaptasi terhadap perubahan struktural jika ingin memanfaatkan bonus demografi ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan manajemen strategis yang didukung oleh studi literatur. Pendekatan manajemen strategis diterapkan melalui tiga tahapan utama, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Tahap formulasi

melibatkan identifikasi kebutuhan jabatan kritis, high skilled, dan strategis yang sejalan dengan visi strategis Daerah Khusus Jakarta (DKJ) dalam dokumen perencanaan, seperti RPJPD 2025-2045. Tahap implementasi menganalisis pelaksanaan mekanisme pengadaan pegawai, termasuk rekrutmen ASN dan PPPK, serta pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal dan non-klasikal. Sementara itu, tahap evaluasi menilai efektivitas langkah-langkah tersebut dalam menjawab tantangan perkotaan, seperti kemacetan, polusi, dan tata ruang, untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan mampu mendukung DKJ sebagai kota global yang kompetitif.

Studi literatur digunakan sebagai metode pengumpulan data dengan menelaah berbagai dokumen kebijakan, laporan resmi, hasil penelitian terdahulu, dan teori yang relevan. Pendekatan ini memberikan landasan konseptual dan empiris yang kuat untuk memahami hubungan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tujuan strategis pemerintah DKJ. Dengan mengintegrasikan studi literatur ke dalam pendekatan manajemen strategis, penelitian ini tidak hanya memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti, tetapi juga memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil mencerminkan praktik terbaik dan mendukung keberlanjutan pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan di DKJ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang, kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten menjadi prioritas bagi pemerintah daerah untuk menghadapi berbagai tantangan. Khususnya, peran Jakarta sebagai kota global yang kompetitif memerlukan strategi pengelolaan SDM yang berbasis pada *Critical Occupations List (COL)*. Hal ini penting untuk memastikan bahwa jabatan-jabatan kritis dapat diisi oleh individu-individu yang memiliki kompetensi tinggi. Berdasarkan penelitian, kompetensi ASN dapat ditingkatkan melalui pendekatan strategis seperti pengembangan talenta dan manajemen SDM yang adaptif. Menurut Kaplan dan Norton (1996), pendekatan strategis seperti *Balanced Scorecard* mampu menghubungkan strategi organisasi dengan tindakan nyata, sehingga relevan untuk mendorong kinerja ASN di Jakarta. Selain itu, pentingnya perilaku organisasi yang positif juga menjadi sorotan, sebagaimana disampaikan oleh Luthans dan Youssef (2007), yang menyatakan bahwa perilaku positif dapat mendorong peningkatan kinerja SDM. Delery dan Doty (1996) menambahkan bahwa pengelolaan SDM yang strategis dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Strategi pengelolaan SDM di Jakarta harus mencakup pendekatan berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan integrasi teknologi informasi. Ulrich (1997) menyebutkan bahwa peran strategis manajemen SDM tidak hanya terbatas pada administrasi, tetapi juga mendukung pencapaian visi organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi ASN, seperti yang diusulkan oleh Spencer dan Spencer (1993), yang menekankan pentingnya model kompetensi kerja untuk kinerja superior. Selain itu, pendekatan berbasis data menjadi kunci dalam merumuskan kebijakan SDM yang adaptif. Menurut OECD (2021), keterampilan berpikir analitis dan kreatif adalah elemen utama yang harus dikembangkan dalam menghadapi tantangan global.

Dalam implementasinya, pemerintah daerah dapat mengadopsi model pembelajaran 70/20/10 yang dikembangkan oleh Lombardo dan Eichinger. Model ini mengalokasikan 70% pembelajaran melalui tugas pekerjaan, 20% melalui interaksi sosial, dan 10% melalui pelatihan formal. Model ini relevan untuk mendorong pengembangan kompetensi ASN, seperti yang diuraikan dalam laporan World Economic Forum (2023) tentang tren pekerjaan masa depan. Selain itu, Yukl (2013) menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dalam organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Penerapan teknologi dalam pengelolaan SDM juga menjadi elemen penting. Sebagaimana dijelaskan oleh Brown, Lauder, dan Ashton (2011), globalisasi menuntut organisasi untuk terus

berinovasi dan meningkatkan daya saing melalui teknologi. Pfeffer (1998) menyoroti pentingnya pengelolaan karyawan sebagai aset strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pemerintah juga dapat mengambil pelajaran dari pendekatan yang diuraikan oleh Osborne, Radnor, dan Nasi (2013) yang menekankan inovasi dalam manajemen publik untuk mencapai efisiensi yang lebih baik.

Selain itu, Gowan dan Lepak (2021) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang efektif harus berbasis pada kompetensi dan kebutuhan strategis organisasi. Dalam konteks Jakarta, Spencer dan Spencer (1993) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi kerja dapat memberikan hasil kinerja yang unggul. UNESCO Communication and Information Sector (2023) juga menyarankan pengembangan kompetensi digital untuk ASN guna mendukung transformasi digital. Armstrong (2020) menjelaskan bahwa pendekatan praktis dalam manajemen SDM sangat penting untuk mendukung kebutuhan tenaga kerja yang semakin kompleks.

A. Studi Literatur Terhadap Regulasi yang Berlaku dalam Proses Perencanaan SDM

1. UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN

Peraturan mengenai pengadaan ASN secara nasional telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, di mana undang-undang ini mencabut peraturan perundangan sebelumnya yaitu UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam UU Nomor 20 tahun 2023 mengatur mengenai proses pengadaan pegawai ASN, baik yang berstatus PNS maupun PPPK. Pasal 35 menyebutkan bahwa “setiap instansi pemerintah merencanakan pelaksanaan pegawai ASN” dan pasal 36 menyebutkan bahwa “setiap instansi pemerintah mengumumkan secara terbuka adanya kebutuhan jabatan untuk diisi oleh calon pegawai ASN”.

2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan aturan perubahan yang secara komprehensif mengatur manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan tujuan mewujudkan ASN yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Beberapa poin penting dalam PP ini meliputi sistem manajemen kinerja yang berbasis hasil, rekrutmen yang lebih terbuka dan kompetitif, serta pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Selain itu, peraturan ini juga berisi “ketentuan mengenai beberapa perubahan dalam ketentuan Manajemen PNS yang mengatur tentang pendelegasian kewenangan Presiden, kedudukan Jabatan Fungsional (JF), mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), penugasan PNS, pengembangan kompetensi, Batas Usia Pensiun (BUP) Pejabat Fungsional yang diberhentikan sementara, dan ketentuan penyetaraan jabatan akibat dari penataan birokrasi.”

3. Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan ASN

Peraturan Menteri RB Nomor 6 tahun 2024 mengatur mengenai pemenuhan kebutuhan pegawai Aparatur Sipil Negara. Didalamnya terdiri dari mekanisme mengenai rekrutmen ASN. Pasal 2 poin (a) menyebutkan bahwa pengadaan pegawai ASN bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai ASN yang tepat sasaran, tepat jumlah, dan tepat guna. Dalam proses pelaksanaan pengadaan kebutuhan pegawai ASN secara nasional, menteri membentuk Panselnas (Panitia Seleksi Nasional). Mekanisme seleksi PNS yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 6 tahun 2024 ini terdiri dari 3 (tiga) tahapan seperti yang tertuang dalam Pasal 26, yaitu seleksi administrasi, SKD (Seleksi Kompetensi Dasar), dan SKB (Seleksi Kompetensi Bidang). Sedangkan untuk seleksi PPPK terdiri dari 2 (dua) tahap, yaitu seleksi administrasi dan seleksi kompetensi. Untuk materi SKB pada seleksi PNS, disesuaikan dengan kompetensi bidang yang

dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi bidang yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Akan tetapi, pada pasal 34 mengatur mengenai metode SKB lain, diantaranya “Psikotes, Tes Potensi Akademik, Tes Kemampuan Bahasa Asing, Tes Kesehatan Jiwa, Tes Kesegaran Jasmani/Tes Kesamaptaan, Tes Praktek Kerja, Uji Penambahan Nilai dari Sertifikat Kompetensi, Wawancara, dan/atau Tes lain sesuai persyaratan jabatan”

Kemudian, pada pasal 35 ayat (1) mengatur mengenai mekanisme SKB pada instansi pusat menggunakan metode CAT BKN dan jika instansi ingin melaksanakan SKB, selain menggunakan CAT BKN, pada pasal 35 ayat (2), instansi pusat dapat melaksanakan SKB tambahan paling banyak 3 (tiga) jenis/bentuk tes lain pada tiap jabatan sebagaimana dimaksud pada pasal 34 setelah mendapat persetujuan dari menteri.

4. Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Peraturan Menteri PAN RB nomor 3 Tahun 2020 mengatur mengenai manajemen talenta untuk pegawai ASN. Peraturan ini membahas mengenai perencanaan talenta ASN hingga peningkatan kompetensi ASN. Terkait kompetensi ASN, pada BAB 1 Ketentuan Umum menjelaskan, setidaknya terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh ASN, yaitu:

“(i) Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. (ii) Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. (iii) Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.”

5. Regulasi Internal Daerah Khusus Jakarta

Berdasarkan Undang-Undang No 2 tahun 2024 tentang Daerah Khusus Jakarta pada bagian kesatu mengenai urusan pemerintahan pasal 19 ayat 5 tentang Kewenangan khusus Daerah Khusus Jakarta dalam penyelenggaraan penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian dan keuangan daerah. Lebih lanjut lagi dijelaskan pada ayat 7 bahwa kewenangan khusus dapat ditambah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan Provinsi Daerah Khusus Jakarta. Berdasarkan peraturan ini pemerintah Daerah Khusus Jakarta dapat diberikan wewenang khusus untuk melakukan perekrutan ASN baik PNS dan PPPK.

Kemudian untuk pengembangan ASN yang telah dimiliki pemerintah Daerah Khusus Jakarta telah mengeluarkan aturan yaitu Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 8 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta. Penyelenggaraan manajemen talenta didukung infrastruktur: a. peta jabatan yang sedang/akan lowong; b. jabatan kritis; c. profil talenta melalui pemetaan talenta terbaik yang akan menempati jabatan target, dengan output berupa data Talenta dari masing-masing perangkat daerah; d. standar metode dan penilaian dalam metode assessment center dan uji kompetensi; e. standar kompetensi jabatan yang telah disusun dan telah mendapatkan verifikasi dari Kemenpan RB; f. standar penilaian kinerja riil; g. pola karier; h. tim manajemen talenta; i. pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja; j. panitia seleksi; k. basis data sumber daya manusia berupa data seluruh pegawai; l. system informasi Manajemen Talenta berupa aplikasi yang memuat data talenta yang telah dipertakan dalam Kuadran 1 sampai dengan 9 berdasarkan kompetensi dan kinerja; dan m. anggaran. Tanpa persiapan diatas maka implementasi manajemen talenta ASN akan mengalami kendala oleh karena itu perlu untuk pemenuhan unsur-unsur penting.

Berdasarkan aturan tersebut Pemerintah Daerah Khusus Jakarta dapat memiliki wewenang khusus untuk perekrutan atau pengadaan jabatan-jabatan kritikal yang dapat mendukung percepatan berdaya saing secara global sesuai dengan permasalahan yang dihadapi pemerintah Daerah Khusus Jakarta dan pengembangan taleta dalam rangka rencana suksesi pemenuhan kebutuhan strategis Pemerintah Daerah Khusus Jakarta.

B. Konsep Fungsi Manajemen SDM sebagai *Business Partners*

Ulrich dan Brockbank (2009) menjelaskan model bagaimana fungsi manajemen Sumber Daya Manusia bertransformasi menjadi unit kerja yang mendukung pencapaian sasaran organisasi. Peran dan tanggung jawab para profesional SDM dirancang untuk menyelaraskan SDM lebih dekat dengan strategi bisnis dan kebutuhan operasional, memastikan bahwa aktivitas SDM secara langsung berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Terdapat 4 peran kunci dimana fungsi manajemen SDM bertindak sebagai *Strategic Partner*, *Change Agent*, *Administrative Expert* dan *Employee Champion*. Peran sebagai *Strategic Partner* menjelaskan bahwa personil SDM dalam kapasitas ini bekerja sama dengan pimpinan untuk mengembangkan dan menerapkan rencana strategis jangka panjang. Selain itu personil SDM juga menjadi agen perubahan dalam transformasi organisasi, mendukung proses bisnis yang *agile*, efektif dan efisien serta menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan keseimbangan antara beban kerja dan kehidupan personal (*work life balance*).

The Roles of HR Ulrich's Four-Role Model



Gambar 1. Model HR sebagai Business Partner
Sumber: Ulrich dan Brockbank (2009)

Transformasi digital yang berkembang pesat saat ini secara kontinu merubah pola hidup, pola bekerja, dan pola interaksi sosial di masyarakat. Apalagi dengan munculnya teknologi

artificial intelligence yang memberikan kemudahan bagi penggunaanya. Hal tersebut juga turut berdampak pada fungsi sektor pemerintahan. Oleh sebab itu, sektor pemerintahan perlu didukung oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkompeten dan memiliki pengetahuan mengenai teknologi agar birokrasi dan pelayanan publik di pemerintahan mampu mengimbangi transformasi digital. Akan tetapi, pengetahuan terhadap teknologi juga perlu diimbangi oleh soft skill yang dimiliki oleh setiap ASN. Sebuah studi menyatakan bahwa soft skill kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang ASN diantaranya adalah kepemimpinan digital, kemampuan networking dan kolaborasi, critical thinking, creative problem solving dan manajemen diri (Syarifah, 2023). Selain itu, para ASN juga dituntut untuk dapat bersifat agile dan mampu merespons secara cepat pada perubahan yang terjadi.

Riset Blackburn, Pickersgill dan Schubert dari McKinsey Company (2024) memberikan argument bahwa pemerintahan di berbagai negara tengah menghadapi titik kritis dalam membangun kepercayaan publik. Untuk mencapai hal tersebut, ada 3 hal kritikal paradigma yang harus dimiliki oleh ASN: (1)Mampu bekerja lebih agile dan responsive untuk memenuhi ekspektansi masyarakat yang telah terpapar oleh cepatnya layanan akibat digitalisasi yang diberikan oleh sektor privat; (2)Meningkatkan produktivitas pemerintahan di tengah tekanan fiskal yang meningkat; (3) Mendukung inovasi dan berkolaborasi dengan sektor swasta serta mengadopsi pola pikir investor, pemerintah dapat berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif.

Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 tentang Daerah Khusus Jakarta pada pasal 19 ayat 4 yaitu diberikannya kewenangan khusus kepada Daerah Khusus Jakarta dalam hal kelembagaan yaitu mencakup perapa susunan organisasi dan tata kerja pemerintahan di Provinsi Daerah Khusus Jakarta. Kewenangan khusus lainnya juga pada ayat 5 menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan penunjang urusan pemerintahan Bidang Kepegawaian dan Keuangan Daerah dapat ditambah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan Provinsi Daerah Khusus Jakarta.

Sejalan dengan itu selama dua dekade terakhir, jumlah pekerjaan yang membutuhkan tingkat pendidikan sekunder atau tersier meningkat, sedangkan pekerjaan berketerampilan rendah atau tanpa keterampilan menurun. *Critical Occupations List* (COL) atau Daftar Pekerjaan Kritis (DPK) yang dibuat ini dapat menjadi dasar pembuatan kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia pemerintah Daerah Khusus Jakarta baik PNS, PPPK dan tenaga ahli. Secara lebih spesifik, pemantauan jabatan kritikal ini membantu menyelaraskan kebijakan-kebijakan pembangunan Sumber Daya Manusia menentukan rekrutmen SDM pemerintah, investasi-investasi program pelatihan dan penyesuaian jabatan baik ASN, PPPK maupun tenaga ahli pada pemerintah Daerah Khusus Jakarta.

Pemantauan berupa ketersediaan SDM yang terampil dan ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan Sumber Daya Manusia yang terampil. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 menjelaskan bahwa jabatan kritikal merupakan jabatan inti dalam organisasi yang memenuhi karakteristik tertentu. Karakteristik jabatan kritikal yaitu strategi dan berkaitan langsung dengan prioritas nasional dan jabatan yang memerlukan keahlian yang sangat khusus dan/atau langka. Berdasarkan karakteristik tersebut telah dibagi menjadi 3(tiga) jabatan kritikal:

- a. Defisit (*shortage*) melihat kesenjangan permintaan dan ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu untuk mengidentifikasi *shortage*. Berupa pekerjaan yang lazim pada sector pemerintahan tetapi ketersediaan permintaan dan penawarannya tidak seimbang
- b. *High Skilled* mengidentifikasi pekerjaan dengan keterampilan tertentu. Berupa pekerjaan dengan keahlian khusus dan tidak semua orang dapat melakukan pekerjaan tersebut. Pekerjaan ini sangat dibutuhkan karena perubahan lingkungan yang strategis.
- c. *Strategic* yaitu alat bantu kebijakan dalam mengembangkan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu yang sesuai dengan tujuan pembangunan strategis negara. Pekerjaan

yang terkait dengan konten pembangunan dan dapat menjamin keberlanjutan prioritas pembangunan

Daftar Pekerjaan kritis ini mencantumkan jabatan yang dianggap memenuhi karakteristik jabatan kritikal dan untuk mengatasi defisit jabatan dalam waktu dekat dan di masa mendatang, dengan menerapkan intervensi spesifik untuk mempertahankan atau melatih ulang pegawai yang ada serta metode rekrutmen yang baiknya dilakukan.

1. Defisit (*Shortage*)

Tabel 1. Daftar Jabatan Defisit

1	Analisis Kebijakan
2	Auditor
3	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah
4	Analisis Pengembangan Kompetensi
5	Analisis Pariwisata
6	Analisis Aset
7	Analisis Ketersediaan dan Ketahanan Pangan
8	Penata Perizinan
9	Dokter
10	Psikolog

Perencanaan untuk memenuhi daftar jabatan yang mengalami defisit mencakup pemenuhan kebutuhan jabatan serta pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Upaya ini dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai ASN. Regulasi tersebut menegaskan bahwa untuk mewujudkan visi Indonesia Maju, mendukung kelancaran pelayanan publik, meningkatkan kapasitas organisasi, dan mempercepat pencapaian tujuan strategis nasional, diperlukan penambahan pegawai ASN. Pengadaan ASN dilakukan melalui dua kategori, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Proses pengadaan ini disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing instansi pemerintah, baik dari segi jumlah maupun jenis jabatan yang diperlukan untuk mendukung operasional dan pencapaian target organisasi.

Pengembangan kompetensi yang dimaksud adalah upaya yang terarah dan terencana untuk meningkatkan kemampuan ASN. Salah satu pendekatannya melalui *Critical Occupations List* (COL), yaitu daftar pekerjaan kritis yang bertujuan meningkatkan efisiensi anggaran pemerintah dalam pelatihan keterampilan dan mendorong lebih banyak pelajar atau ASN untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan. Pengembangan kompetensi ini merupakan bagian dari strategi organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta sikap pegawai sesuai tuntutan pekerjaan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mendukung hal ini dengan menerapkan *human capital management* untuk mewujudkan *Smart ASN*. *Smart ASN* adalah ASN yang memiliki kemampuan, kinerja, dan profesionalisme tinggi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Dengan konsep ini, pemerintah berupaya menciptakan sumber daya manusia yang cerdas dan siap menghadapi tantangan era digital.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, khususnya Pasal 49, menegaskan bahwa ASN wajib mengembangkan kompetensinya melalui pembelajaran berkelanjutan. Pembelajaran ini bersifat terintegrasi, yakni menghubungkan pembelajaran dengan penerapan nilai, pendidikan, target kinerja, serta manajemen pengetahuan yang sistematis. Dalam konteks pengembangan kompetensi, Daerah Khusus Jakarta menerapkan sistem bernama **SiJule**

(Sistem Jakarta ULearning) untuk meningkatkan kemampuan pegawai di bidang manajerial, teknis, sosial kultural, dan pemerintahan.

Tabel 2. Indeks Profesionalitas ASN Jakarta Tahun 2022

Dimensi	Bobot Nilai	Kategori
Kualifikasi	21,38	Tinggi
Kompetensi	38,16	
Kinerja	23,87	
Disiplin	4,99	
Rata-Rata Nilai	88,4	

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Berdasarkan indeks profesionalitas ASN Jakarta tahun 2022, kompetensi ASN menunjukkan pencapaian yang hampir sempurna, yaitu 38,16 dari nilai maksimal 40. Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun non-klasikal, sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Pelatihan klasikal adalah metode pengembangan kompetensi yang berfokus pada pembelajaran tatap muka di dalam kelas, yang mencakup berbagai bentuk pelatihan seperti pelatihan kepemimpinan struktural, manajerial, teknis, fungsional, sosial kultural, dan lainnya.

Pelatihan non-klasikal merupakan metode pengembangan kompetensi yang berfokus pada pembelajaran melalui praktik kerja atau aktivitas di luar kelas. Pendekatan ini mencakup pembelajaran di tempat kerja (*experiential learning*), melalui interaksi sosial (*social learning*), dan dengan metode yang fleksibel (*flexible learning*). Contoh *experiential learning* meliputi kegiatan magang, *benchmarking*, dan detasering. *Social learning* dapat dilakukan melalui *coaching* dan *mentoring*, sedangkan *flexible learning* mencakup pelatihan jarak jauh, *e-learning*, dan belajar mandiri. Namun, evaluasi kompetensi yang berbasis sertifikat sering kali membuat beberapa pegawai hanya mengejar sertifikat sebagai formalitas untuk memenuhi nilai kompetensi.

Pengembangan kompetensi ASN di Indonesia sebenarnya mengadopsi model pembelajaran 70/20/10 yang dikembangkan oleh Lombardo & Eichinger pada tahun 1996, yang berfokus pada mekanisme *experiential learning*. Model ini mengalokasikan 70% dari pembelajaran melalui tugas-tugas berbasis pekerjaan yang menantang, 20% melalui pembelajaran sosial yang melibatkan dukungan rekan sejawat, dukungan manajerial, pendampingan, serta umpan balik, dan 10% melalui pembelajaran formal dalam bentuk pelatihan terstruktur. Namun, penerapan elemen 70% yang menjadi bagian terbesar dari model ini belum sepenuhnya terlaksana dalam setiap program pengembangan kompetensi. Contoh penerapan 70% ini dapat terlihat dalam program Diklat PIM, di mana mentor mendampingi peserta hingga mereka berhasil menerapkan inovasi secara nyata di lapangan.

Baru-baru ini, Lembaga Administrasi Negara mengeluarkan peraturan mengenai Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi yang terintegrasi, yang lebih dikenal dengan istilah Corporate University atau CorpU. Dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (CorpU), CorpU dipahami sebagai pendekatan sistem pembelajaran yang terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN, sesuai dengan regulasi yang mengatur manajemen pegawai negeri sipil. Di tengah era disrupsi, pengembangan *Human Capital* melalui CorpU menjadi sangat penting, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, yang kini menjadi fokus utama di berbagai sektor yang memerlukan perubahan signifikan. Sebelum menerapkan CorpU, beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi antara lain: 1) diagnosis awal untuk memetakan permasalahan terkait sinergi,

kapasitas, dan kapabilitas individu; 2) penguatan komitmen dari pemimpin; 3) pembentukan mentalitas pegawai yang siap beradaptasi dengan perubahan; 4) koordinasi dan kolaborasi antar organisasi; dan 5) penyiapan sarana dan prasarana yang memadai.

2. *High Skilled*

Tabel 3. Daftar Jabatan *High Skilled*

1	Artificial Intelligence
2	Ahli IT
3	Ahli Big Data
4	Bisnis Intelejen
5	Aset Manajemen
6	Ahli Konservasi air dan tanah

Jabatan *Hight Skilled* dibutuhkan untuk menjawab berbagai permasalahan yang selama ini belum dapat tertangani oleh jabatan PNS umumnya. Perencanaan pemenuhan daftar jabatan *high skilled* ini dapat berupa mekanisme pengadaan PPPK yaitu dengan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pemerintahan baik dari segi kualifikasi pendidikan dan memiliki kompetensi dengan dibuktikan sertifikat keahlian tertentu. Jika dilihat dari daftar jabatan *high skilled* diatas tersebut belum ada jenis jabatan ASN pada peta jabatan pemerintah daerah jika ingin merekrut dengan mekanisme PPPK maka dapat di masukkan sesuai dengan kompetensi yang diampuni misalnya Jabatan Artificial Intelligence, Ahli IT dan Ahli Big Data dapat di masukkan kedalam Jabatan Pranata Komputer, sedangkan untuk Bisnis intelejen dan Aset Manajemen kedalam jabatan analis keuangan. Jika skema PPPK ini tidak dapat dilakukan, maka jabatan *Hight Skilled* ini dapat direkrut dengan menggunakan skema belanja jasa profesi yang nantinya akan dibuatkan SK Tim khusus berupa Peraturan Gubernur (Pergub) untuk menjadi dasar hukum yang kuat dalam proses perekrutan pembayaran pada jabatan *Hight Skilled* tersebut.

3. *Strategic*

Tabel 4. Daftar Jabatan *Strategic*

1	Ahli Kelautan
2	Ahli Planologi
3	Analisis Traffic
4	Administrator Pelabuhan
5	Analisis Lingkungan
6	Ahli Energi Terbarukan
7	Konsultan Pendidikan dan Kemiskinan
8	Manajer Logistik
9	Administrator Pelabuhan
10	Analisis Kemaritiman

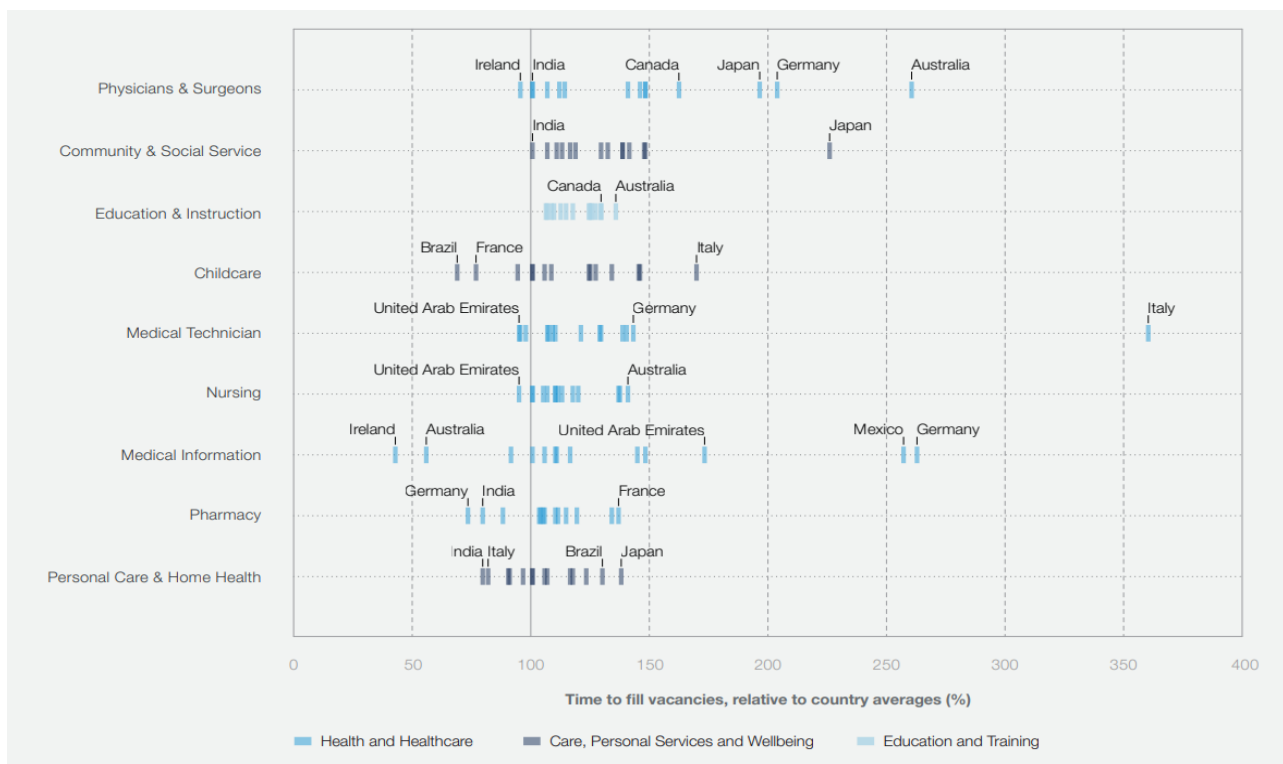
Perencanaan pemenuhan daftar jabatan *strategic* ini berupa pemenuhan *strategic* jabatan sesuai dengan isu-isu tematik ataupun isu-isu strategis yang muncul di DKJ serta dengan penyesuaian terhadap sasaran strategis dan prioritas nasional pada RPJPN 2025 - 2045. Daftar jabatan *strategic* ini diharapkan dapat menjawab berbagai permasalahan yang dapat mendorong nilai DKJ dan juga nilai nasional dalam berbagai aspek baik ekonomi, teknologi ataupun bahkan kebudayaan, sehingga keunggulan daerah yang dimiliki saat ini dapat dimanfaatkan secara optimal dengan penerapan daripada kebijakan-kebijakan yang tepat sasaran. Permasalahan tata kota, penyusutan tanah, banjir yang terus terjadi, kemacetan yang

tak pernah terselesaikan, kemiskinan yang terus melanda, polusi udara yang terus memburuk, serta ketidak optimalan pemanfaatan aset dan Pelabuhan dapat segera teratasi oleh jabatan-jabatan *strategic* tersebut. Jabatan-jabatan *strategic* tersebut dapat dibuka dalam jabatan PPPK sesuai rekomendasi dari Kemenpan RB, namun jika hal tersebut tidak dapat dilakukan, maka jabatan tersebut dapat dianggarkan kedalam jasa profesi yang nantinya akan dibuatkan SK penetapan Tim dengan Pergub yang menjadi dasar kuat dalam pembayaran dan juga perekrutan jabatan tersebut.

Critical Occupations List (COL) atau daftar pekerjaan kritis diharapkan membantu pemerintah Daerah Khusus Jakarta untuk dapat memaksimalkan segala potensi yang dimiliki oleh daerah dan juga menjadi dasar pengalokasian anggaran untuk pengadaan jabatan kritikal baru ataupun pemusatan anggaran pengembangan kompetensi bagi jabatan kritikal ASN yang perlu untuk segera dikembangkan sehingga berbagai bentuk tantangan dan permasalahan yang ada di DKJ dapat sesegera mungkin teratasi.

Strategi Pengadaan SDM Baru Melalui Special Hiring dan Peningkatan Keahlian SDM Saat ini Melalui Reskilling.

Pasar tenaga kerja dengan keahlian khusus pada tahun 2023 menghadapi tantangan besar akibat tingginya permintaan untuk posisi di bidang pelayanan publik yang tidak sebanding dengan ketersediaan sumber daya manusia. Menurut laporan World Economic Forum 2023, di beberapa negara Asia dan Eropa, pengisian posisi profesional bersertifikasi tertentu, seperti teknisi medis, membutuhkan waktu yang sangat lama, bahkan mencapai hingga satu tahun penuh (365 hari) (lihat posisi Medis – Gambar 2).



Gambar 2. Rata – Rata Durasi Proses *Hiring* SDM Sektor Pelayanan Publik
Sumber: World Economic Forum, Future of Job Report 2023

Persaingan dalam merekrut sumber daya manusia (SDM) berkeahlian khusus semakin meningkat, terutama karena sektor swasta turut menjadi pesaing utama dengan permintaan yang terus bertambah seiring berkembangnya bisnis dan jasa di sektor pelayanan publik. Untuk

menghadapi kompetisi dalam menarik talenta berkualitas, Pemerintah Provinsi DKI disarankan mempertimbangkan strategi special hiring melalui penerapan langkah-langkah berikut ini:

1. Melakukan survei remunerasi untuk menganalisis posisi remunerasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta saat ini dibandingkan dengan pasar tenaga kerja, baik di sektor swasta maupun institusi pemerintah lainnya.
2. Mengadopsi komponen *variable pay* dengan porsi lebih besar yang terhubung langsung dengan pencapaian kinerja. Pendekatan ini memungkinkan penghargaan atas prestasi SDM diberikan secara *real-time* tanpa meningkatkan biaya tetap (*fixed cost*) yang berpotensi membebani anggaran jangka panjang.
3. Memperkenalkan insentif jangka panjang (*Long-Term Incentive* atau LTI), terutama untuk menarik dan mempertahankan talenta di posisi pengambil kebijakan strategis. Insentif ini perlu dihubungkan dengan pencapaian kinerja sesuai Rencana Strategis sebagai dasar perhitungan dan pemberiannya (lihat gambar 3).

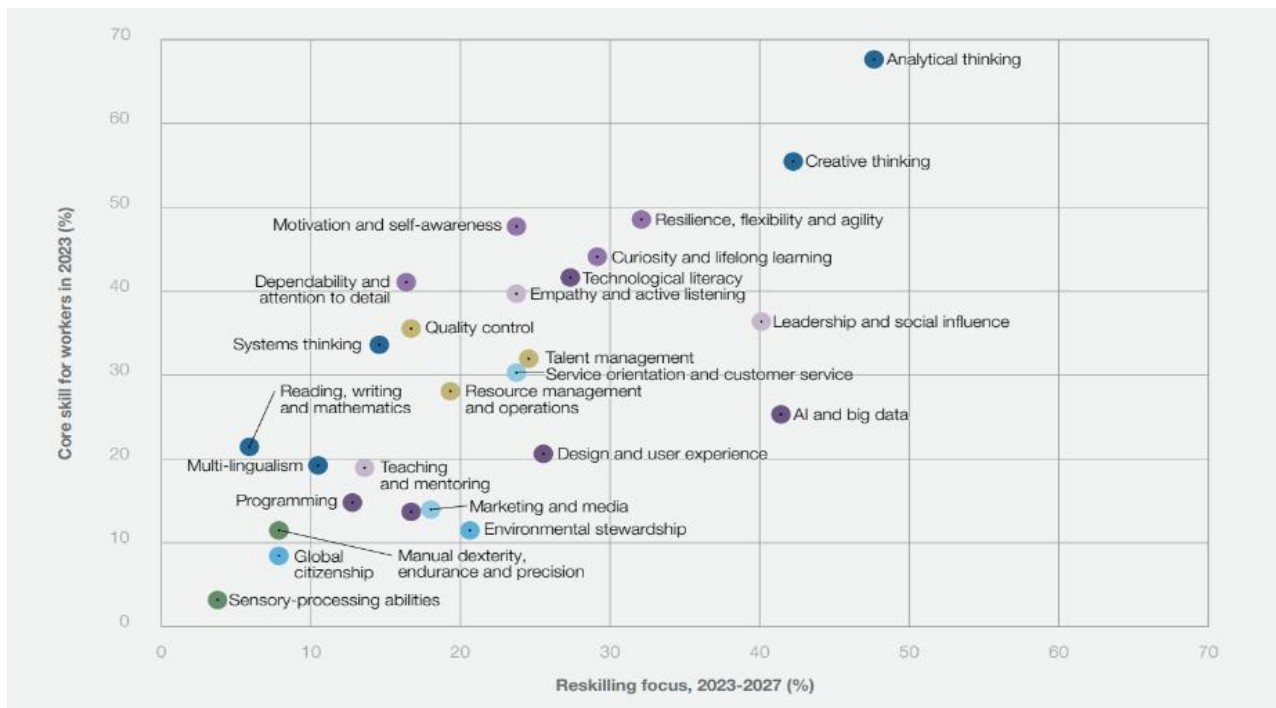
Total Rewards (excluding LTI) ⁽²⁾					
Total Rewards ⁽²⁾					
Total Direct Compensation					
Total Compensation					
Total Guaranteed Compensation					
Base Salary ⁽¹⁾					
12-Month Base Salary	Other Guaranteed Pay	Total Fixed Cash Allowances (excl. Car)	Total Variable Pay	Total LTI Accounting Value	Total Value of Benefits ⁽²⁾
12 x Monthly Base Salary	Fixed/Guaranteed Bonus (THR, Vacation Leave)	Housing Allowance Professional/License Allowance Transportation Allowance Education Allowance Meal Allowance Telecommunication Allowance Other Fixed Allowances	Performance Bonus Commission/Sales Incentive Discretionary Bonus Total Profit Sharing Actual Other Cash	Stock Options Phantom Stock Performance Shares Phantom Performance Shares Restricted Stock Co-Investment Plan Long-Term Cash Plan Deferred Bonus Matching Plan Other Long-Term Incentive	Car Benefits Insurance Benefits (Accident, Life Insurance) Loans (Car/Motor, Housing, etc...) Medical Benefits (Clinical, Dental, Hospitalization, Optical) Retirement Benefits Perquisites (Actual Accommodation, Club Fee, Leave Days)

Gambar 3. Gambaran Komponen Remunerasi Survey

Sumber: WTW Survey Methodology

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu mempersiapkan langkah strategis untuk memastikan terlaksananya program *reskilling* atau pembekalan keahlian baru bagi seluruh SDM yang ada di organisasi. Langkah ini menjadi penting untuk menghadapi kebutuhan kompetensi yang terus berkembang seiring dengan tantangan organisasi dan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Berdasarkan laporan World Economic Forum tahun 2023, kemampuan berpikir analitis (*analytical thinking*) dan berpikir kreatif (*creative thinking*) menjadi fokus utama dalam pengembangan SDM, baik di organisasi swasta maupun pemerintah. Kompetensi ini dinilai krusial dalam menjawab berbagai tantangan bisnis dan dinamika global yang semakin beragam, sekaligus mendorong inovasi dan solusi strategis di berbagai sektor (Lihat Gambar 4).



Gambar 4. Area Fokus Reskilling SDM 2023 - 2027

Sumber: World Economic Forum, Future of Job Survey 2023

SIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyoroti pentingnya penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis *Critical Occupations List* (COL) untuk mendukung Jakarta sebagai kota global yang kompetitif. Dalam upaya ini, pendekatan berbasis kompetensi dan pengembangan jabatan kritikal, high-skilled, serta strategis menjadi langkah kunci untuk memenuhi tantangan perkotaan, seperti kemacetan, polusi, dan tata ruang yang kurang optimal. Penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan penggunaan jasa profesi merupakan solusi praktis untuk mengatasi kebutuhan jabatan kritis secara efisien. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan berkelanjutan dan model *Corporate University* (CorpU) diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan daya saing global ASN.

Melalui integrasi kebijakan berbasis kompetensi dan pemetaan kebutuhan jabatan strategis, penelitian ini merekomendasikan peningkatan sinergi antara perencanaan SDM, kebijakan pengelolaan kota, dan pemanfaatan teknologi informasi. Transformasi ini diharapkan dapat mendukung Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta dalam mengelola bonus demografi, meningkatkan daya saing ekonomi, dan menjadikan Jakarta sebagai pusat pertumbuhan global yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan data, yang sebagian besar berasal dari studi literatur dan laporan sekunder. Ketergantungan pada data sekunder ini mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan dinamika lokal secara real-time, terutama terkait perubahan kebijakan dan implementasi strategi pengadaan SDM di Jakarta. Selain itu, penelitian ini belum melibatkan wawancara mendalam atau survei langsung dengan pemangku kepentingan di pemerintah daerah, yang dapat memberikan wawasan lebih rinci mengenai tantangan di lapangan.

Keterbatasan lain terletak pada fokus yang lebih besar pada aspek perencanaan strategis dibandingkan evaluasi implementasi kebijakan secara mendetail. Hal ini membuat penelitian belum mampu menjawab sepenuhnya bagaimana efektivitas dari rekomendasi seperti

mekanisme special hiring atau model pelatihan berbasis CorpU dalam meningkatkan kualitas SDM di tingkat operasional.

Penelitian ini memberikan implikasi penting dalam aspek kebijakan dan praktik. Secara kebijakan, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi Pemerintah Provinsi Jakarta untuk memperkuat kebijakan berbasis kompetensi, termasuk pemetaan kebutuhan jabatan strategis melalui *Critical Occupations List (COL)*. Penggunaan mekanisme pengadaan pegawai, seperti PPPK dan jasa profesi, dapat diintegrasikan untuk menjawab kebutuhan mendesak akan jabatan high-skilled dan strategis, serta mendukung keberlanjutan pembangunan di Jakarta.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat mendorong pengembangan program pelatihan berbasis 70/20/10 model untuk meningkatkan kompetensi ASN. Implementasi teknologi dalam pelatihan dan seleksi pegawai juga dapat membantu meningkatkan efisiensi rekrutmen dan pengelolaan SDM. Dengan demikian, pemerintah dapat menciptakan ASN yang lebih profesional, responsif, dan adaptif terhadap tantangan global, yang pada akhirnya mendukung visi Jakarta sebagai kota global berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and New Strategic Role. *Human Resource Management Journal*, Vol.36. No.
- (PwC), P. W. C. (2015). *Global Risk Survey*.
- Blackburn, Scott., Pickersgill, Andrew., Schubert, Jorg. (2024). Stand and deliver: Three imperatives for civil servants, McKinsey Company, diakses pada 8 Agustus 2024, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/stand-and-deliver-three-imperatives-for-civil-servants#/>
- Government of British Columbia. (2023). Assessing Competencies. Diakses pada 6 Agustus 2024, <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/hiring-managers/about-hiring/competencies>
- Handayani, N. P. M. K. (2024). *Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi*. repository.stialan.ac.id.
- Jakarta, D. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP)*.
- LPKN. (2023). Mengelola Kinerja Pegawai ASN Pada Era Digitalisasi: Tantangan dan Solusi. Diakses pada 13 Agustus 2024, <https://diklatlpkn.id/2023/04/29/mengelola-kinerja-pegawai-asn-pada-era-digitalisasi-tantangan-dan-solusi/>
- Parlina, R., Wijatmoko, S., & Syafutra, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 488–494. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5321>
- Rahmad Rahim. (2023). Pengukuran Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pengampu Pariwisata Di Provinsi Riau Menggunakan Human Resource Scorecard. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 2, 679–690. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol2.2023.184>
- Sakapurnama, E., Firdaus, M. R., Alfitri, D. I., Firdaus, Y., & Aji, F. B. (2024). POLICY BRIEF Kajian Perencanaan Sumber Daya Manusia Daerah Khusus Jakarta Menuju Global City.
- Ulrich D., Brockbank W. (2009). The HR business-partner model: Past learnings and future challenges. *People & Strategy*, 32(2), 5–7.
- UNESCO Communication and Information Sector. (2023). AI and Digital Transformation Competencies for Civil Servants. Diakses pada 5 Agustus 2024, <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-05/B44%20-%20Tan%20%20AI%20and%20Digital%20Transformation%20Cometencies%20Framework.pdf>
- Amstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.

- Brown, P., Lauder, H., & Ashton, D. (2011). *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes*. Oxford University Press.
- Delery, J., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Gowan, M. A., & Lepak, D. P. (2021). *Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage*. Pearson.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- OECD (2021). *Skills Outlook: Learning for Life*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2016). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw Hill.