Webinar ASN Belajar Seri – 34 | Pemerintah Provinsi Jawa Timur
Kamis, 24 September 2026

BERTUMBUH, BERKEMBANG, BERKONTRIBUSI

Membangun Retensi Talenta ASN di Tengah Perubahan Ekspektasi Karier

Oleh: Direktur Pengembangan Talenta dan Karier ASN
Kementerian Pendayagunaan Appatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Badan Kepegawaian Negara

Tiga Disrupsi Utama Memaksa Birokrasi Bertransformasi Menjadi Organisme Agile



Megatren Global & VUCA

- Akselerasi otomatisasi dan AI.
- Realita: Pekerjaan administratif konvensional tergantikan.
- Ancaman: Birokrasi usang jika gagal merespons kebutuhan publik.



Pergeseran Demografi

- Gen Y mendominasi 52%, Gen Z memasuki 6% struktur ASN.
- Realita: Ekspektasi karier dan preferensi kerja baru.
- Ancaman: Kelumpuhan talenta *(talent drain)* jika tidak terakomodasi.



Visi Indonesia Emas 2045

- Tata kelola pemerintahan sebagai peryangga utama.
- Realita: Membutuhkan *Smart ASN* berdaya saing global.
- Ancaman: Stagnasi pembangunan jika kompetensi tertinggal.

Persimpangan Generasi Menciptakan Kesenjangan Budaya Kerja

Realita Birokrasi Konvensional		Ekspektasi ASN Muda (Gen Y & Z)
Struktur:	Hierarkis, sektoral, prosedural, formal.	**Struktur:** Kolaboratif, jaringan terbuka, inovatif.
Penilaian:	Senioritas, kepatuhan, Closed Career.	**Penilaian:** Berbasis kinerja (Merit), Open Career.
Gaya Kerja:	Jam kerja kaku, berbasis kehadiran (Face-time).	**Gaya Kerja:** Fleksibilitas, fokus murni pada capaian (Outcome).
Kepemimpinan:	Instruksional, Command & Control.	**Kepemimpinan:** Transformatif, mentoring, butuh feedback.
Teknologi:	Sistem manual atau semi-digital terfragmentasi.	**Teknologi:** Adaptif digital, alat kolaborasi modern (Smart ASN).

Insight: Kegagalan menjembatani kesenjangan nilai ini memicu konflik komunikasi, menurunkan engagement, dan mendorong hilangnya talenta terbaik.

Kerangka Strategis Retensi Talenta Melampaui Kompensasi Finansial

Pilar 1:
BERTUMBUH (Growth)

Membangun kapasitas teknis dan mental masa depan.
Future Skills | Literasi Digital | Penguasaan AI | Growth Mindset



Pilar 2:
BERKEMBANG (Development)

Eskalasi karier yang objektif dan transparan.
Manajemen Talenta Terpadu | Pemetaan e-Master | Kepemimpinan Transformatif

Pilar 3: **BERKONTRIBUSI *(Contribution)***

Ruang berdampak melalui apresiasi dan fleksibilitas.
Penempatan Merit | Penghargaan Inovasi | Sistem Kerja Fleksibel |

Pilar 1: Pergeseran Paradigma Menuju Keterampilan Masa Depan (Future Skills)

Kompetensi Masa Lalu (Terancam Otomatisasi)

- Pencatatan administratif dasar
- Kepatuhan prosedural kaku
- Operasional manual
- Status Quo Mindset

Keterampilan Keharusan Fungsional



Tantangan Utama: Mengatasi disparitas kecepatan adopsi teknologi antara level pembuat kebijakan dengan kesiapan mindset rutinitas di level pelaksana.

Inisiatif Ekosistem Digital Jawa Timur Sebagai Katalis Pertumbuhan

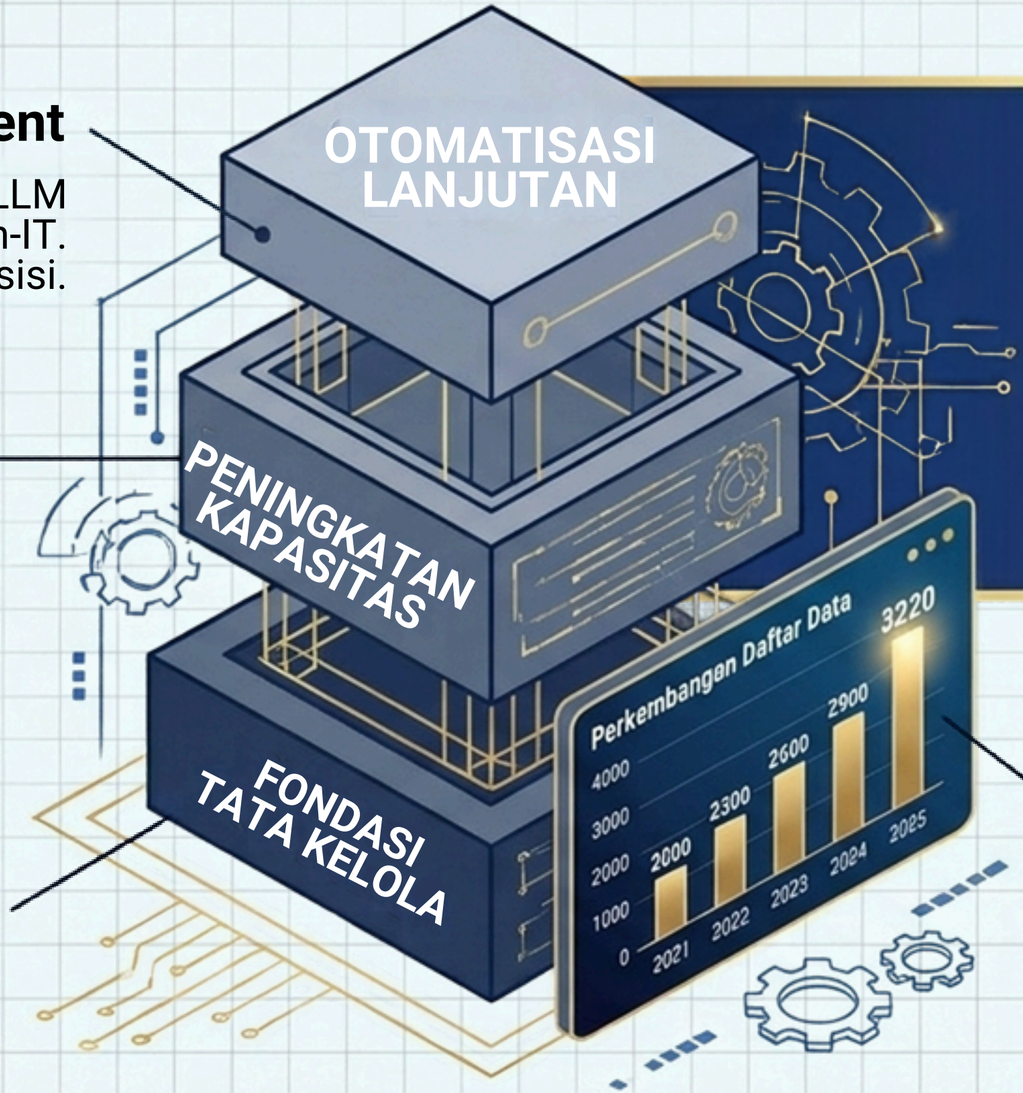
Jatim AI Agent

Pemanfaatan Generative AI dan LLM untuk ASN teknis dan non-IT. Otomatisasi kerja dan analitik presisi.

Jatim Corporate University & Talenta Digital

Pelatihan 22 topik strategis (Machine Learning, Cloud, Cybersecurity) menjangkau 19.462 peserta. Mengubah diklat klasikal menjadi penyelesaian masalah.

Satu Data Jawa Timur

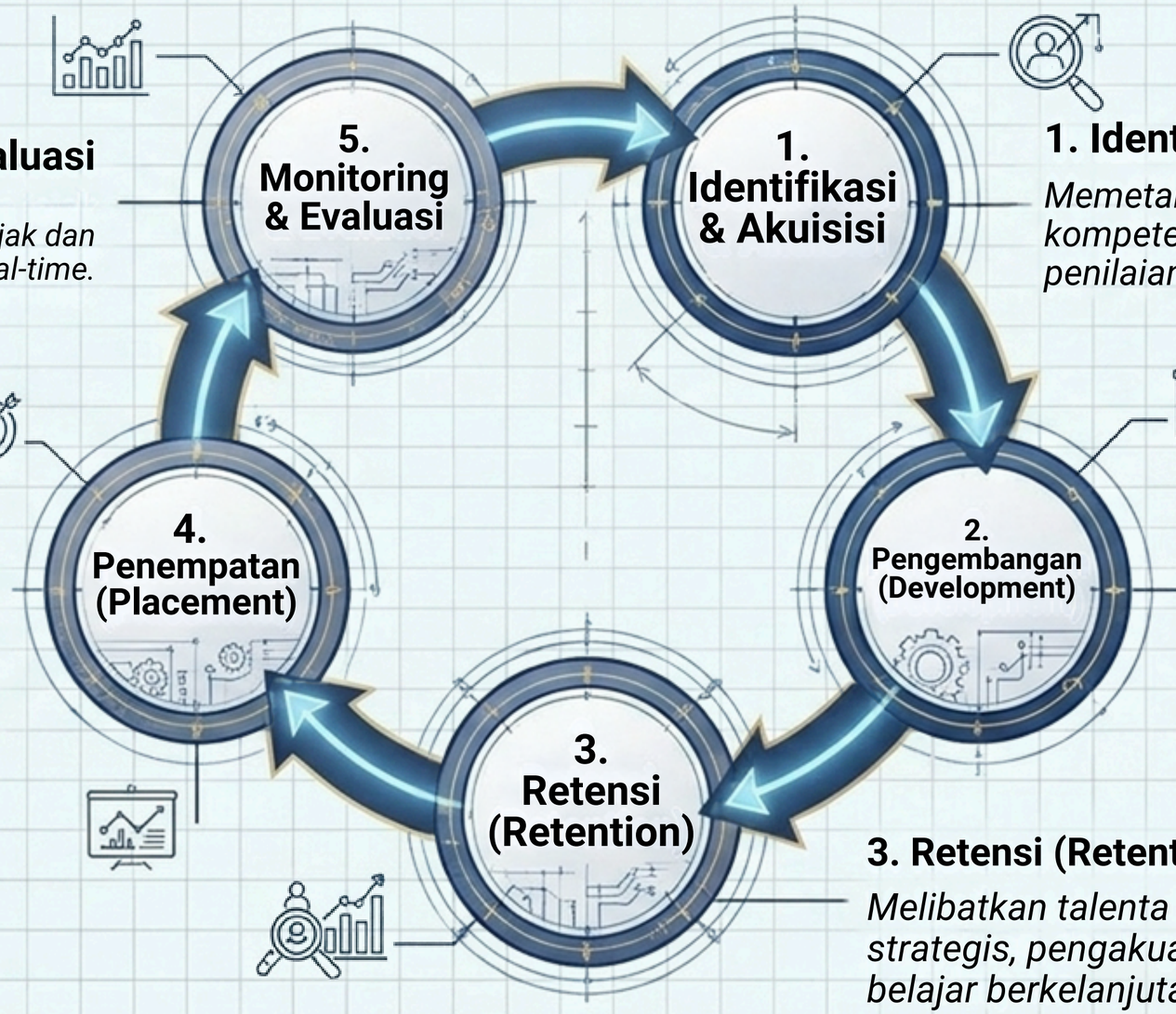


KESUKSESAN: Peningkatan Indeks SPBE **(3,30 di 2022 menjadi 3,62 di 2023)** membuktikan keberhasilan ekosistem.

Daftar Data

Memaksa ASN menginternalisasi literasi data lintas sektoral.

Pilar 2: Siklus Manajemen Talenta Terpadu Menggantikan Sistem Karier Tertutup



1. Identifikasi & Akuisisi

Memetakan pegawai berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi—bukan penilaian administratif subjektif.

2. Pengembangan (Development)

Beralih ke Training Needs Analysis, mengutamakan mentoring dan coaching penyelesaian masalah.

3. Retensi (Retention)

Melibatkan talenta dalam tugas strategis, pengakuan, dan lingkungan belajar berkelanjutan.

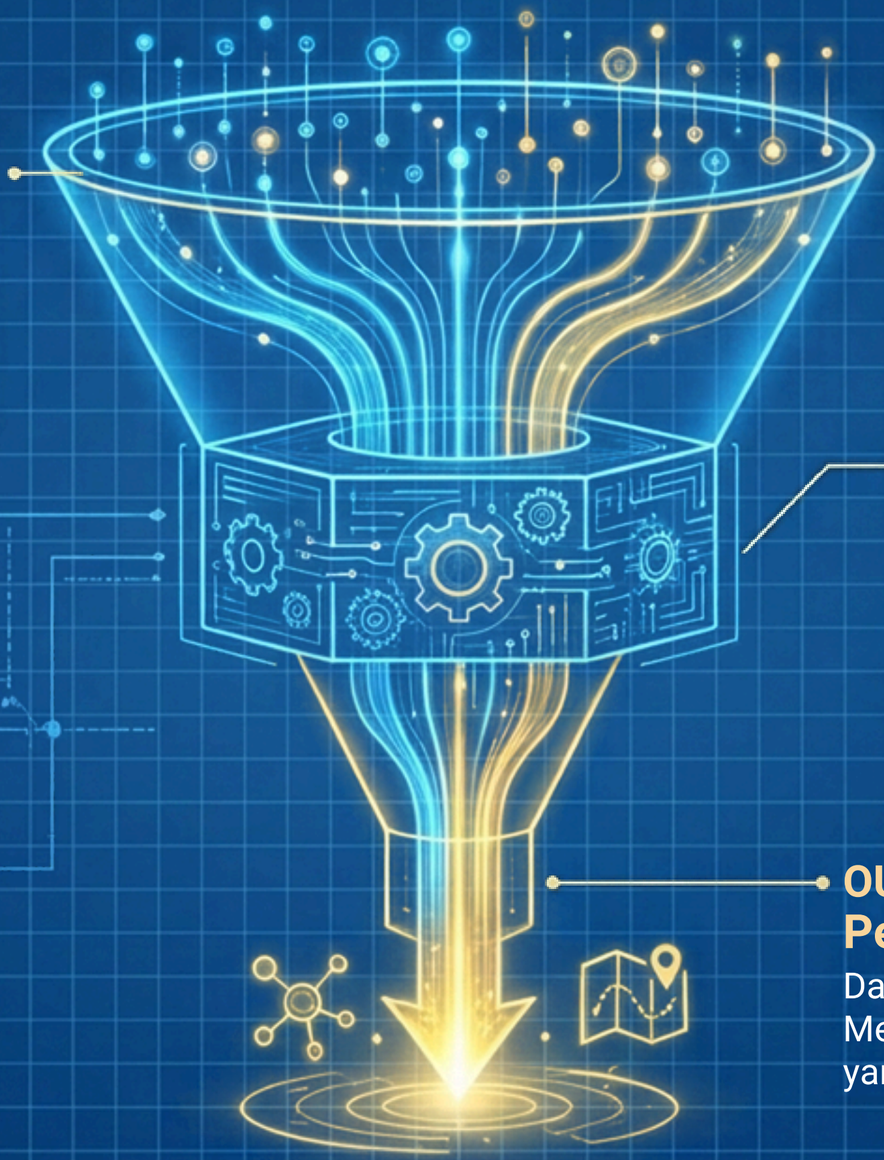
4. Penempatan (Placement)

Eksekusi prinsip murni The right person in the right position berdasarkan data talent pool.

5. Monitoring & Evaluasi

Siklus pemantauan rekam jejak dan perbaikan kinerja secara real-time.

Pemetaan Kompetensi Berbasis Data
Membangun ***Talent Pool*** Jawa Timur



INPUT:
Profiling Massal & Terintegrasi

Pemetaan 4.500+ ASN di awal 2026 (Tenaga Pendidik, Nakes, Teknis, Struktural). Pembaruan data mandiri melalui e-Master (Manajemen ASN Terpadu).

PROSES:
Algoritma Sistem Merit

Computer Assisted Test (CAT) & Assessment Center.
Menganalisis kesenjangan aktual vs standar jabatan secara presisi.

OUTPUT:
Peta Talenta Organisasi Valid

Dasar diklat tepat sasaran.
Menjamin rotasi, mutasi, dan promosi yang murni transparan dan akuntabel.

Kepemimpinan Transformatif Sebagai Kunci Pengikat Talenta Muda

Tinggalkan Gaya Lama (Instruksional & Rigid)

- **Komunikasi satu arah yang mematikan partisipasi.**
- **Penilaian loyalitas berbasis senioritas dan presensi (Micromanagement).**
- **Lingkungan minim umpan balik dan resisten terhadap gagasan bawahan.**

Rangkul Gaya Baru (Transformatif & Demokratis)

- **Inspirasi & Makna:** Mengomunikasikan gambaran besar (The Why).
- **Perhatian Individual:** Berperan sebagai coach untuk potensi unik ASN (Reverse Mentoring).
- **Ruang Aman Psikologis:** Budaya inovasi di mana ASN muda bersuara tanpa rasa takut.

Bukti Riset: Kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja pada ASN Generasi Z.

Pilar 3: Menghadirkan Makna dan Keadilan Melalui Pengisian Jabatan Strategis



Transisi Mekanisme Seleksi

Meninggalkan seleksi Open Bidding reaktif menuju pengisian jabatan terstruktur berbasis Talent Pool (Studi Kasus: 6 Jabatan Strategis Pemprov Jatim).

Penilaian Objektif 360 Derajat

Promosi murni berdasarkan: Kompetensi teknis, rekam jejak kinerja (2 tahun predikat Baik), integritas, dan potensi kepemimpinan.

Dampak Struktural Birokrasi

Keadilan bagi pegawai unggul, melahirkan pemimpin bebas transaksional, kompetitif, dan berorientasi hasil.



Pelembagaan Apresiasi: Menilai Inovasi Melalui Sistem e-Master



1. Penciptaan Ide Berdampak

ASN merancang inovasi selaras dengan 8 Misi Asta Cita & Prioritas Nasional.



2. Perekaman Digital (SIMASTER)

Fasilitator mengunggah profil dan bukti otentik inovasi ke menu e-Master.



3. Evaluasi Terpusat

Penilaian komprehensif oleh instrumen ‘Kotak Manajemen Talenta’BKD Jatim.



4. Rekognisi & Akselerasi

Inovasi dikonversi menjadi poin krusial dalam Talent Pool, mempercepat peluang promosi.

Dampak: Menghancurkan budaya rutinitas kaku, memastikan energi kreatif ASN muda tersalurkan dan secara resmi dihargai oleh sistem.

Mengakomodasi Sistem Kerja Fleksibel (Flexible Working System)

FONDASI FWS UNTUK RETENSI TALENTA



1. Transformasi Mindset

Menghapus dogma bahwa kinerja = kehadiran fisik. Membangun budaya high-trust antara pemimpin dan pelaksana.



2. Orientasi Outcome

Kinerja dievaluasi murni dari capaian, kualitas output, dan dampak publik. Mendukung otonomi cara kerja.



3. Infrastruktur Digital

Interoperabilitas aplikasi, keamanan siber tangguh, dan platform kolaborasi real-time.

FWS BUKAN PELONGGARAN DISIPLIN. FWS adalah lompatan menuju knowledge-based governance yang meruntuhkan sekat birokrasi tradisional.

Sintesis: Arsitektur Ekosistem Retensi Talenta Holistik

Kebijakan & Penilaian (Sistem yang Adil)

Manajemen Talenta terpadu, promosi dari Talent Pool, sistem Reward & Punishment terukur.

Infrastruktur Digital (Alat yang Memampukan)

Satu Data Jawa Timur, dasbor e-Master terintegrasi, integrasi layanan AI.

RETENSI TALENTA BERKELANJUTAN

Pengembangan Kompetensi (Kapasitas Relevan)

Corporate University, pelatihan Future Skills, pembelajaran lintas sektoral.

Budaya & Kepemimpinan (Lingkungan yang Menahan)

Penimpin transformasional, Flexible Working, nilai dasar BerAKHLAK, ruang aman psikologis.

Rekomendasi Strategis Operasionalisasi Manajemen Talenta



1. Pemetaan Kesenjangan (Gap Analysis)

Petakan kompetensi digital seluruh ASN menggunakan TNA spesifik, bukan diklat seragam.

2. Hapus Silo Data Melalui Integrasi

Satukan data rekam jejak, kinerja harian, dan inovasi ke dalam satu Executive Dashboard terpusat.

3. Desain Ulang Kurikulum Diklat

Geser fokus dari administratif murni ke penguasan AI, Analisis Data, dan Complex Problem Solving.

4. Terapkan Mentoring Dua Arah

ASN muda melatih literasi digital kepada senior; ASN senior mentransfer kearifan intuisi birokrasi.

5. Kunci dengan Regulasi Apresiasi

Pastikan inovator daerah mendapat jalur cepat (akselerasi) dalam peta promosi, wujud nyata sistem merit.

Masa Depan Birokrasi Adalah Pendekatan Humanistik

Transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045 tidak cukup melalui digitalisasi dan pendekatan teknokratik semata. Transformasi ini mutlak membutuhkan pendekatan humanistik—mengakomodasi nilai, empati, dan ekspektasi talenta muda.

ASN bukan sekadar pelaksana administratif, melainkan **ASET STRATEGIS NEGARA**. Dengan memberi ruang sejati untuk **Bertumbuh (Kapasitas), Berkembang (Karier), dan Berkontribusi (Inovasi)**, kita menjamin hadirnya pelayanan publik berkelas dunia.