

IMPLEMENTASI *FUTURE SKILLS* ASN MENUJU INDONESIA EMAS 2045 DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR

Arief Rachmat Fauzi¹, Aris Fajari Teguh Nugroho², Helena Fatma Saragih Sitio³,
Dyas Prameswari⁴, Nur Siti Lestari⁵

¹arief.fauzi@menpan.go.id, ²aris.teguh@menpan.go.id, ³helena.saragih@menpan.go.id

⁴dyas.prameswari@menpan.go.id, ⁵nursiti.lestari@menpan.go.id

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

ABSTRAK

Transformasi menuju "Indonesia Emas 2045" menuntut birokrasi untuk menjadi organisme yang lincah dan berbasis ekosistem digital. ASN memegang peranan krusial sebagai *prime mover* yang harus memiliki standar daya saing global. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan kerangka teori Mazmanian dan Sabatier. Metode yang digunakan adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meski terdapat peningkatan signifikan pada indeks SPBE pada tahun 2025, tetapi masih terdapat tantangan berupa disparitas kecepatan adopsi teknologi antara level kebijakan dan pelaksana, serta rendahnya motivasi belajar di kalangan ASN. Implementasi kebijakan telah didukung dengan program strategis seperti *Digital Leadership Academy* maupun Program Talenta Digital Jatim Mendunia. Namun, diperlukan integrasi yang lebih erat antara program pelatihan dengan agenda transformasi digital secara menyeluruh untuk mengatasi kompleksitas perubahan budaya kerja dan kesenjangan literasi digital.

Kata kunci: *Future Skills*, ASN, Transformasi Digital, Implementasi Kebijakan

ABSTRACT

The transformation toward "Golden Indonesia 2045" necessitates a bureaucracy that functions as an agile organism rooted in a digital ecosystem. Civil servants (ASN) play a pivotal role as *prime movers* who must possess global competitiveness standards. This study aims to analyze the implementation of ASN *future skills* development within the East Java Provincial Government, utilizing the theoretical framework of Mazmanian and Sabatier. This research employs a qualitative method. The results indicate that despite a significant increase in the Electronic-Based Government System (SPBE) index in 2025, challenges persist in the form of disparities in technology adoption speed between policy and executive levels, as well as low learning motivation among ASN. Policy implementation has been bolstered by strategic programs such as the *Digital Leadership Academy* and the *Jatim Mendunia Digital Talent Program*. However, closer integration is required between training programs and the comprehensive digital transformation agenda to address the complexities of work culture changes and digital literacy gaps.

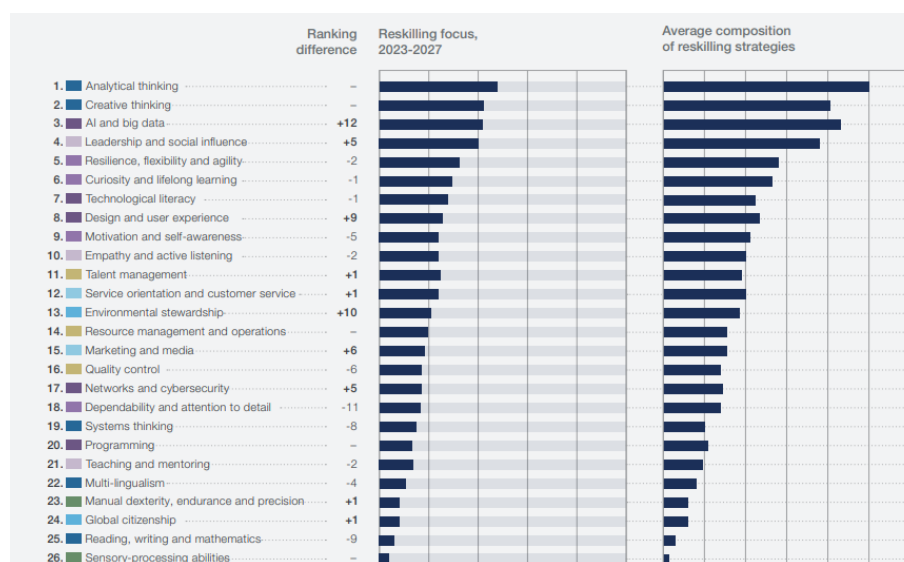
Keywords: *Future Skills*, ASN (Civil Servants), Digital Transformation, Policy Implementation.

PENDAHULUAN

Langkah Indonesia menuju satu abad kemerdekaan pada tahun 2045 bukanlah sekadar perjalanan waktu, melainkan sebuah transformasi peradaban yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045. Visi "Indonesia Emas" menempatkan transformasi tata kelola pemerintahan sebagai pilar penyangga utama. Dalam

arsitektur pemerintahan modern, birokrasi dituntut untuk bertransformasi dari model mekanistik yang kaku menjadi organisme yang lincah (*agile*), berbasis ekosistem digital, dan berorientasi pada kinerja tinggi. Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam konteks ini memegang peranan krusial sebagai prime mover atau motor penggerak utama perubahan, yang menuntut mereka memiliki standar daya saing global agar mampu bersaing di kancah internasional (Giu, 2025).

Dunia saat ini sedang berada dalam pusaran "Megatren Global" yang ditandai oleh disrupti teknologi digital masif, akselerasi Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*), perubahan iklim yang radikal, serta ketidakpastian ekonomi global yang merangkum kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Laporan tahunan dari *World Economic Forum* (WEF) melalui *The Future of Jobs Report* secara konsisten menekankan bahwa struktur kebutuhan tenaga kerja dunia sedang mengalami pergeseran drastis.



Gambar 1. Keahlian Paling Dibutuhkan di Tahun 2026 (Anshori, 2026)

Keterampilan masa depan (*future skills*) seperti *complex problem solving*, *critical thinking*, *creativity*, serta *digital fluency* bukan lagi sekadar pelengkap kompetensi, melainkan keharusan fungsional. Bagi ASN, penguasaan keterampilan ini adalah strategi defensif sekaligus ofensif agar pelayanan publik tetap relevan bagi masyarakat yang kian melek digital dan menuntut efisiensi tinggi. Tanpa adopsi keterampilan ini, birokrasi berisiko menjadi usang dan gagal merespons kebutuhan publik yang bergerak secepat kilat.

Provinsi Jawa Timur telah memantapkan posisinya sebagai barometer keberhasilan pembangunan nasional. Hal ini tercermin dari konsistensi indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang berada di level tinggi, yakni 3,30 pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 3,62 pada tahun 2023 (Nashrullah, 2024). Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) bahkan telah menginisiasi konsep *Corporate University* (CorpU) sebagai upaya untuk akselerasi pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Tetapi, dari hasil capaian statistik indeks SPBE tersebut, terdapat kesenjangan. Terdapat disparitas antara kecepatan adopsi teknologi di level kebijakan dengan kesiapan mindset serta keterampilan teknis di level pelaksana. Mengacu pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BPSDM 2025, salah satu tantangan dalam penyelenggaraan pengembangan SDM adalah rendahnya motivasi belajar di kalangan ASN. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih menunjukkan ketimpangan, akselerasi dengan visi digital, tetapi petugas/pegawai masih merasa kesulitan atau bahkan enggan untuk beralih dari cara-cara lama. Bukan sekadar tidak bisa menggunakan teknologi, tetapi sering kali pola pikirnya (*mindset*) masih terjebak pada rutinitas masa lalu. Jika tidak ada langkah nyata untuk memperbarui cara kerja mereka, birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur berisiko "jalan di tempat". Padahal, dunia di luar sana berubah sangat cepat dengan adanya teknologi kecerdasan buatan (AI) dan tuntutan masyarakat yang ingin segala sesuatu serba instan dan transparan.

Penelitian mengenai peningkatan *future skills* bagi ASN di Jawa Timur menjadi sangat penting untuk dilakukan. Mengingat bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target administratif saja, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Tanpa adanya peningkatan keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman, birokrasi berpotensi mengalami stagnasi yang pada akhirnya dapat menghambat pertumbuhan ekonomi serta menurunkan tingkat kesejahteraan masyarakat di Jawa Timur.

Dalam konteks kebijakan publik, upaya peningkatan *future skills* ASN tidak dapat dilepaskan dari proses implementasi kebijakan yang efektif. Implementasi kebijakan merupakan tahapan penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Tresiana & Duadji (2021), implementasi kebijakan berfungsi untuk menilai sejauh mana kesesuaian antara rancangan kebijakan dengan pelaksanaannya di lapangan. Sementara itu, Pramono (2020a) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan langkah penting dalam proses kebijakan publik yang tidak akan dimulai sebelum tujuan dan sasaran kebijakan ditetapkan melalui keputusan kebijakan yang jelas. Sejalan dengan itu, Kadji (2015) menegaskan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan salah satu dimensi penting dalam keseluruhan proses kebijakan publik, sehingga keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusannya, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dilaksanakan oleh para pelaksana kebijakan di lapangan.

Untuk menjawab permasalahan tentang bagaimana implementasi pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, penelitian ini mengadopsi kerangka teoritis implementasi kebijakan dari Mazmanian dan Sabatier. Mazmanian dan Sabatier menjelaskan bahwa keberhasilan suatu aturan atau program pemerintah sangat bergantung pada sejauh mana program tersebut dapat dijalankan secara tepat dan efisien oleh para pelaksana kebijakan (Akib, 2010). Dalam penelitian ini, analisis implementasi kebijakan akan menggunakan pendekatan dari atas ke bawah (*top-down*), yaitu pendekatan yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kejelasan tujuan kebijakan, konsistensi peraturan, serta kemampuan aktor pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan ke dalam tindakan nyata di tingkat pelaksanaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis fenomena secara mendalam melalui pendekatan induktif, yaitu dengan mengkaji berbagai fakta dan temuan di lapangan untuk kemudian dirumuskan menjadi gagasan atau kesimpulan umum (Murdiyanto, 2020). Data dan informasi dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yang berasal dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Jawa Timur. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti laporan, dokumen resmi, serta bahan dokumentasi lain yang relevan dengan topik penelitian (Fauzi et al., 2023). Melalui pengumpulan data primer dan sekunder tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

PEMBAHASAN

Pengembangan *future skills* bagi ASN merupakan salah satu isu strategis dalam penguatan kapasitas birokrasi di era transformasi digital. Namun demikian, konsep *future skills* tidak dapat dipahami semata sebagai keterampilan teknis, melainkan sebagai bagian dari kompetensi yang utuh yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku (Suyatno et al., 2023). Ketiga aspek tersebut saling terintegrasi dan menjadi fondasi utama dalam membentuk kinerja ASN yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks saat ini, standar kompetensi ASN secara umum masih mengacu pada kerangka kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis sebagaimana diatur dalam kebijakan manajemen ASN. Kompetensi tersebut pada dasarnya telah memberikan dasar yang cukup dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan. Namun, dinamika perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*AI*), analisis data, *cloud computing*, serta otomatisasi proses kerja menunjukkan adanya pergeseran kebutuhan kompetensi yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam kerangka yang ada.

Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara kompetensi ASN saat ini dengan kebutuhan kompetensi di masa depan. ASN tidak lagi cukup hanya mengandalkan kemampuan administratif dan prosedural, tetapi juga dituntut memiliki literasi digital, kemampuan analisis berbasis data, pemahaman teknologi baru, serta pola pikir inovatif dan adaptif. Selain itu, aspek sikap seperti *growth mindset*, kolaborasi, dan etika dalam pemanfaatan teknologi juga menjadi semakin penting dalam mendukung efektivitas kinerja birokrasi. Berdasarkan laporan mengenai keterampilan masa depan yang dipublikasikan oleh WEF 2026 akan membutuhkan berbagai keterampilan baru seperti *analytical thinking*, *creative thinking*, *AI and big data*, kemampuan pemrograman, keamanan siber, kecerdasan emosional, serta kemampuan kolaborasi lintas sektor (Anshori, 2026; Pramono, 2020b). Perubahan tersebut terjadi sebagai dampak dari otomatisasi, globalisasi, dan perkembangan teknologi digital yang semakin pesat. Oleh karena itu, organisasi sektor publik juga dituntut untuk melakukan transformasi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia agar mampu menjawab tantangan tersebut.

Pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur menjadi salah satu prioritas yang dilaksanakan melalui BPSDM dan didukung oleh Diskominfo. Berdasarkan dokumen LAKIP BPSDM Provinsi Jawa Timur Tahun 2024, pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan melalui berbagai program pelatihan, seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan jabatan fungsional, pelatihan teknis, serta kegiatan uji kompetensi dan sertifikasi profesi. Data kinerja menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi ASN telah dilaksanakan secara cukup intensif. Sebagai contoh, pada tahun 2024 jumlah ASN yang mengikuti pelatihan dasar dan pelatihan kader pemerintah daerah mencapai 8.199 peserta, jauh melampaui target yang ditetapkan sebelumnya (LAKIP BPSDM Jatim 2024). Selain itu, berbagai pelatihan kepemimpinan, pelatihan jabatan fungsional, serta kegiatan sertifikasi kompetensi juga terus dilaksanakan untuk meningkatkan profesionalitas aparatur.

Di sisi lain, Diskominfo Provinsi Jawa Timur juga melaksanakan berbagai program yang mendukung pengembangan literasi digital bagi ASN maupun masyarakat. Program tersebut antara lain kegiatan literasi digital, pelatihan pemanfaatan kecerdasan buatan, serta pelatihan keamanan siber dan analisis data. Meskipun demikian, dokumen perencanaan BPSDM juga menunjukkan adanya beberapa isu strategis yang masih dihadapi dalam pengembangan kompetensi ASN. Salah satu isu penting adalah kesenjangan kapasitas digital antar ASN yang menyebabkan belum meratanya kemampuan aparatur dalam memanfaatkan teknologi digital dalam pelaksanaan tugas pemerintahan (LAKIP BPSDM Jatim 2025). Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah perlunya peningkatan kesadaran ASN terhadap pentingnya *lifelong learning* agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat di era digital. Untuk memahami implementasi pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari Mazmanian dan Sabatier dengan pendekatan *top down* (Akib, 2010). Pendekatan tersebut menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel utama, yaitu karakteristik masalah, karakteristik kebijakan, dan variabel lingkungan (Pramono, 2020b)

Karakteristik masalah merupakan faktor pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Variabel ini berkaitan dengan tingkat kompleksitas masalah yang ingin diselesaikan oleh suatu kebijakan, tingkat perubahan perilaku yang diperlukan dari kelompok sasaran, serta ketersediaan teknologi atau metode yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah tersebut. Pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur merupakan permasalahan yang memiliki tingkat kompleksitas yang cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan teknologi digital dan dinamika dunia kerja global. Perubahan tersebut menuntut ASN untuk memiliki kompetensi baru seperti literasi digital, analisis data, kemampuan berpikir kritis, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Perubahan kebutuhan kompetensi seperti yang dilaporkan oleh WEF 2026 menunjukkan bahwa organisasi pemerintah perlu melakukan penyesuaian terhadap sistem pengembangan sumber daya manusia agar mampu menghasilkan aparatur yang adaptif terhadap perubahan teknologi.

Namun demikian, implementasi pengembangan *future skills* ASN juga menghadapi sejumlah tantangan. Salah satu tantangan utama adalah adanya kesenjangan kompetensi digital antar ASN. Dokumen perencanaan BPSDM menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan kemampuan digital di kalangan aparatur yang menyebabkan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan belum optimal (LAKIP BPSDM Jatim 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pengembangan *future skills* tidak hanya berkaitan dengan penyediaan pelatihan, tetapi juga berkaitan dengan perubahan budaya kerja dan pola pembelajaran ASN. Dari perspektif karakteristik masalah, pengembangan *future skills* ASN dapat dikategorikan sebagai permasalahan kebijakan yang kompleks karena melibatkan perubahan perilaku individu, perubahan sistem organisasi, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat.

Variabel kedua dalam teori Mazmanian dan Sabatier adalah karakteristik kebijakan, yaitu kemampuan kebijakan atau regulasi dalam menstrukturkan proses implementasi. Dalam konteks pengembangan *future skills* ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Timur, kebijakan pengembangan kompetensi aparatur pada dasarnya telah memiliki kerangka yang cukup jelas. Hal ini tercermin dalam berbagai dokumen perencanaan dan laporan kinerja BPSDM yang menekankan pentingnya peningkatan kompetensi ASN melalui program pelatihan, sertifikasi kompetensi, serta pengembangan kapasitas kepemimpinan (LAKIP BPSDM Jatim 2024).

BPSDM sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengembangan kompetensi ASN memiliki peran utama dalam melaksanakan berbagai program pelatihan. Program tersebut meliputi pelatihan kepemimpinan, pelatihan teknis, pelatihan jabatan fungsional, serta berbagai kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Pada tahun 2024 misalnya, jumlah ASN yang mengikuti berbagai program pelatihan mencapai lebih dari 8.000 peserta, yang menunjukkan tingginya tingkat partisipasi aparatur dalam kegiatan pengembangan kompetensi (LAKIP BPSDM Jatim 2024).

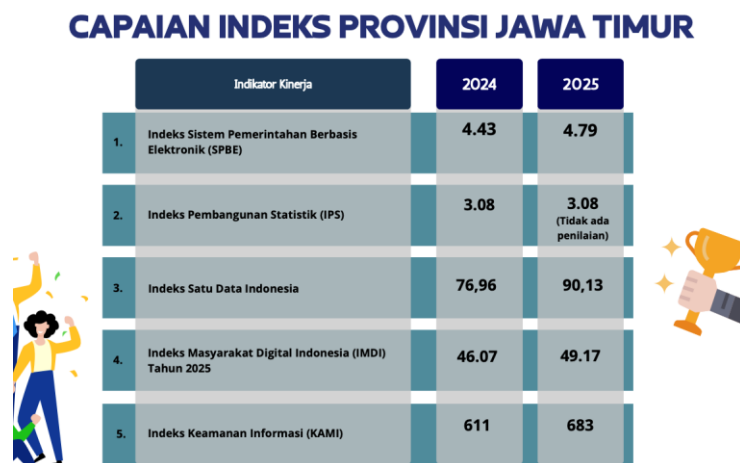
Selain BPSDM, Diskominfo Provinsi Jawa Timur juga berperan dalam mendukung pengembangan kompetensi digital ASN melalui berbagai kegiatan literasi digital dan pelatihan teknologi informasi. Pada tahun 2024, kegiatan literasi digital dilaksanakan melalui 59 kegiatan dengan jumlah peserta sebanyak 5.547 orang yang terdiri dari ASN maupun masyarakat. Selain itu, Pemerintah Provinsi Jawa Timur juga mengembangkan berbagai inisiatif transformasi digital seperti platform layanan digital pemerintah (Majapahit Digital), program literasi digital (Cerdig), serta pengembangan infrastruktur konektivitas digital untuk mendukung pelayanan publik berbasis teknologi. Berbagai program tersebut menunjukkan adanya upaya pemerintah daerah dalam mendorong adaptasi birokrasi terhadap perkembangan teknologi digital. Kegiatan tersebut menunjukkan adanya upaya pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas digital aparatur dalam mendukung transformasi digital pemerintahan.

Dari sisi sumber daya, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN juga didukung oleh alokasi anggaran yang cukup besar. Anggaran untuk program pengembangan sumber daya manusia di BPSDM pada tahun 2024 mencapai lebih dari 61 miliar rupiah dengan tingkat realisasi anggaran yang tinggi (LAKIP BPSDM Jatim 2024). Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen pemerintah daerah dalam mendukung implementasi kebijakan

pengembangan kompetensi ASN. Namun demikian, meskipun kerangka kebijakan dan dukungan sumber daya telah tersedia, implementasi kebijakan pengembangan *future skills* ASN masih menghadapi beberapa keterbatasan. Salah satu keterbatasan yang terlihat adalah belum optimalnya integrasi antara program pengembangan kompetensi ASN dengan agenda transformasi digital pemerintahan secara menyeluruh. Sebagian besar program pelatihan masih berfokus pada pengembangan kompetensi administratif dan kepemimpinan, sementara pelatihan yang secara khusus berfokus pada keterampilan masa depan seperti analisis data, kecerdasan buatan, dan inovasi digital masih relatif terbatas.

Variabel ketiga dalam teori Mazmanian dan Sabatier adalah variabel lingkungan, yaitu faktor-faktor eksternal yang berada di luar kebijakan tetapi memiliki pengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Variabel ini mencakup kondisi sosial, ekonomi, politik, serta perkembangan teknologi yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan. Dalam konteks pengembangan *future skills* ASN, salah satu faktor lingkungan yang paling berpengaruh adalah perkembangan teknologi digital yang berlangsung sangat cepat. Transformasi digital telah mengubah berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor pemerintahan. Pemerintah dituntut untuk mampu menyediakan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan berbasis teknologi.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menunjukkan komitmen dalam mendorong transformasi digital melalui berbagai inisiatif seperti pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik, platform layanan digital pemerintah, serta penguatan infrastruktur konektivitas digital. Selain itu, berbagai indikator transformasi digital seperti indeks SPBE dan indeks keamanan informasi juga menunjukkan adanya peningkatan dalam beberapa tahun terakhir.



Gambar 2. Capaian Indeks di Provinsi Jawa Timur (Diskominfo Jatim, 2026)

Selain itu, bentuk komitmen Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kompetensi digital ASN tercermin melalui berbagai inisiatif strategis yang dilakukan bersama pemerintah pusat. Salah satu langkah konkret tersebut ditunjukkan melalui peresmian Program Talenta Digital Jatim Mendunia oleh Gubernur Jawa Timur bersama Menteri Komunikasi dan Digital dalam Forum Perangkat Daerah Tahun 2026. Program tersebut merupakan bagian dari upaya pemerintah daerah dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia aparatur agar

mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital serta mendukung transformasi digital pemerintahan.

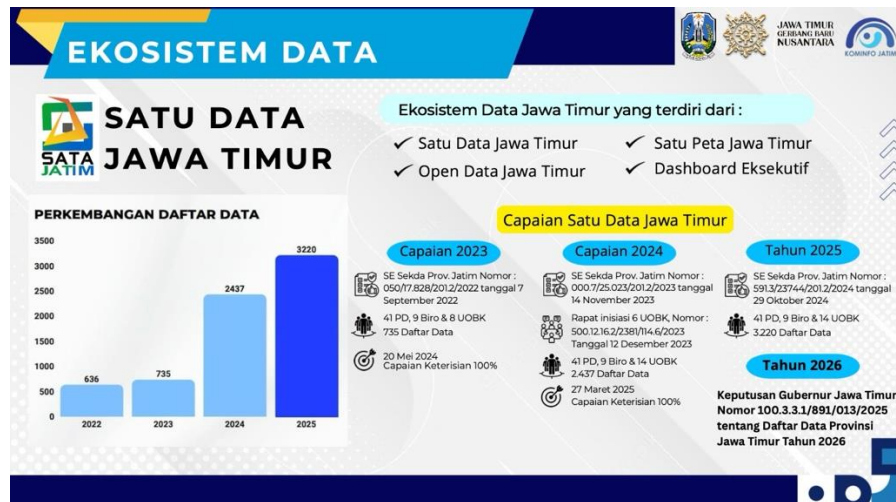
Komitmen tersebut juga diperkuat melalui penandatanganan Nota Kesepakatan antara Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan BPSDM Kementerian Komunikasi dan Informatika yang saat ini bertransformasi menjadi Kementerian Komunikasi dan Digital. Kerja sama ini telah berlangsung secara berkelanjutan sejak 1 Oktober 2023 yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di bidang komunikasi dan informatika di Jawa Timur. Selanjutnya, pada tanggal 10 April 2024 dilakukan penguatan kerja sama melalui program pengembangan SDM komunikasi dan digital. Kerja sama tersebut kemudian diperbarui melalui Adendum Nota Kesepakatan pada tanggal 30 Januari 2026 yang menitikberatkan pada penguatan program serta perluasan kelompok sasaran pengembangan kompetensi digital.

Dalam implementasinya, terdapat beberapa program strategis yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan digital di lingkungan pemerintah daerah. Salah satu program utama adalah *Digital Leadership Academy (DLA)*, yaitu program pengembangan kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pimpinan perangkat daerah dalam memanfaatkan teknologi digital guna mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan percepatan pembangunan daerah. Program ini diikuti oleh para pimpinan perangkat daerah, sekretaris perangkat daerah, serta direksi Unit Organisasi Bersifat Khusus (UOBK) Rumah Sakit Umum Daerah. Selain itu, terdapat pula program *Leadership Update Forum: Cyber Security Care (SySCa)* yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kapasitas pimpinan instansi pemerintah dalam menghadapi tantangan keamanan siber. Program ini dirancang untuk membekali para pemimpin daerah dengan pengetahuan dan keterampilan terkini terkait perlindungan sistem informasi pemerintah serta pengelolaan risiko keamanan digital. Peserta program ini meliputi Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota se-Jawa Timur, seluruh kepala perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, serta direksi UOBK Rumah Sakit Umum Daerah.

Di sisi lain, perkembangan lingkungan strategis global juga turut mempengaruhi kebutuhan kompetensi ASN. Perubahan struktur pasar kerja global di era digital melahirkan berbagai profesi baru seperti analis data, pengembang perangkat lunak, serta spesialis kecerdasan buatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi pemerintah perlu menyesuaikan sistem pengembangan kompetensi aparatur agar selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Namun demikian, implementasi kebijakan pengembangan *future skills* ASN juga menghadapi sejumlah tantangan. Perbedaan tingkat literasi digital antar wilayah, keterbatasan infrastruktur teknologi di beberapa daerah, serta perbedaan tingkat kesiapan organisasi dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Implementasi *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur menunjukkan arah yang semakin sistematis dan progresif, terutama melalui penguatan ekosistem digital, pengembangan talenta, serta integrasi layanan berbasis data. Hal ini menjadi fondasi penting dalam mendukung terwujudnya visi Indonesia Emas 2045 yang menuntut birokrasi adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi. Dari aspek tata kelola data, inisiatif Satu

Data Jawa Timur menjadi pilar utama dalam membangun kapasitas ASN berbasis literasi data. Perkembangan jumlah daftar data yang meningkat signifikan dari 636 data pada tahun 2022 menjadi 3.220 data pada tahun 2025 menunjukkan adanya peningkatan kapasitas organisasi dalam pengelolaan data. Selain itu, capaian keterisian data yang mencapai 100% pada tahun 2024 dan 2025 mengindikasikan bahwa ASN telah mulai menginternalisasi kompetensi pengelolaan data, yang merupakan salah satu kompetensi kunci *future skills*. Integrasi dengan open data, dashboard eksekutif, dan satu peta juga memperkuat kemampuan analisis berbasis bukti dalam pengambilan kebijakan.



Gambar 3. Perkembangan Capaian Satu Data Jawa Timur 2023-2025
(Diskominfo Jatim, 2026)

Selanjutnya, pengembangan talenta digital menjadi langkah konkret dalam membekali ASN dengan keterampilan masa depan. Pemerintah Provinsi Jawa Timur, bekerja sama dengan berbagai pihak, telah menyusun pelatihan dalam 22 topik strategis, seperti *data analytics*, *machine learning*, *artificial intelligence*, *cloud computing*, hingga *cybersecurity*. Ragam pelatihan ini mencerminkan pendekatan komprehensif dalam membangun kompetensi digital ASN, baik pada level teknis maupun manajerial. Jumlah peserta yang mencapai 19.462 orang menunjukkan skala intervensi yang cukup luas, mencakup ASN maupun masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan *future skills* tidak hanya difokuskan pada internal birokrasi, tetapi juga ekosistem digital secara lebih luas.

Penguatan kompetensi ASN juga diperkuat melalui inisiatif Jatim AI Agent, yang menitikberatkan pada pemanfaatan *generative AI* dan *large language model* (LLM) dalam mendukung analisis data dan otomatisasi kerja. Program ini tidak hanya menyasar ASN teknis, tetapi juga ASN non-IT, sehingga mendorong terjadinya transformasi digital yang inklusif. Materi seperti *prompt engineering*, analisis data, serta etika penggunaan AI menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi tidak hanya berorientasi pada keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek tata kelola dan risiko teknologi. Dari sisi integrasi layanan digital, Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menunjukkan kemajuan melalui integrasi layanan lintas perangkat daerah dan kabupaten/kota. Hingga saat ini, tercatat 10 kabupaten/kota, 51 perangkat daerah, serta lembaga pusat telah terintegrasi. Meskipun demikian, jika dibandingkan dengan

target integrasi yang mencakup 38 kabupaten/kota dan 64 perangkat daerah, masih terdapat gap yang perlu diakselerasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan ke depan tidak hanya pada pengembangan kapasitas individu ASN, tetapi juga pada orkestrasi kelembagaan dan interoperabilitas sistem.

Secara strategis, seluruh upaya tersebut selaras dengan arah kebijakan pembangunan daerah dalam RPJMD 2025–2029 melalui program “Nawa Bhakti Satya 2.0”, khususnya pada aspek tata kelola pemerintahan yang baik, penguatan konektivitas, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Integrasi antara pengembangan talenta digital, penguatan ekosistem data, dan transformasi layanan publik menjadi indikator bahwa implementasi *future skills* ASN di Jawa Timur telah berada pada jalur yang tepat. Namun demikian, terdapat beberapa catatan kritis yang perlu diperhatikan. *Pertama*, masih diperlukan peningkatan kualitas pelatihan agar tidak hanya berorientasi pada kuantitas peserta, tetapi juga pada dampak terhadap kinerja organisasi. *Kedua*, integrasi sistem dan data perlu diiringi dengan penguatan regulasi, standar interoperabilitas, serta keamanan informasi. *Ketiga*, transformasi digital memerlukan perubahan budaya kerja ASN yang adaptif terhadap teknologi, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, implementasi *future skills* ASN di Provinsi Jawa Timur telah menunjukkan progres yang signifikan, namun tetap memerlukan penguatan berkelanjutan agar mampu menjawab tantangan birokrasi masa depan dan berkontribusi optimal dalam mewujudkan Indonesia Emas 2045. Berdasarkan analisis implementasi kebijakan menggunakan teori Mazmanian dan Sabatier, dapat disimpulkan bahwa pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menunjukkan berbagai kemajuan, terutama dalam hal penyelenggaraan program pelatihan, dukungan anggaran, serta komitmen pemerintah daerah dalam mendorong transformasi digital pemerintahan. Namun demikian, dari perspektif karakteristik masalah, pengembangan *future skills* ASN merupakan permasalahan kebijakan yang kompleks karena melibatkan perubahan kompetensi individu, perubahan budaya organisasi, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi yang berlangsung secara cepat. Kompleksitas tersebut menuntut adanya pendekatan kebijakan yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

Dari perspektif karakteristik kebijakan, kerangka kebijakan pengembangan kompetensi ASN sebenarnya telah tersedia dan didukung oleh berbagai program pelatihan yang dilaksanakan oleh BPSDM dan Diskominfo. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut masih perlu diperkuat melalui integrasi yang lebih erat antara program pengembangan kompetensi ASN dengan agenda transformasi digital pemerintahan. Sementara itu, dari perspektif variabel lingkungan, perkembangan teknologi digital dan perubahan kebutuhan kompetensi di dunia kerja memberikan tekanan yang cukup besar bagi organisasi pemerintah untuk melakukan adaptasi yang lebih cepat dalam pengembangan kapasitas aparatur. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan *future skills* ASN perlu dirancang secara lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika perubahan lingkungan strategis. Dengan demikian, implementasi pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur perlu diarahkan tidak hanya sebagai program pelatihan bagi ASN, tetapi sebagai bagian dari strategi

transformasi birokrasi yang lebih luas untuk mewujudkan pemerintahan yang inovatif, adaptif, dan berbasis teknologi.

SIMPULAN

Implementasi pengembangan *future skills* ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur merupakan upaya strategis yang kompleks karena melibatkan perubahan perilaku individu, transformasi sistem organisasi, serta adaptasi cepat terhadap teknologi digital. Secara keseluruhan, kebijakan ini telah menunjukkan kemajuan berarti yang didukung oleh kerangka regulasi yang jelas, komitmen anggaran yang tinggi, serta sinergi kuat antara BPSDM dan Diskominfo melalui berbagai program seperti *Digital Leadership Academy* dan Program Talenta Digital Jatim Mendunia. Namun, dari perspektif implementasi kebijakan *top down*, masih ditemukan disparitas antara kebijakan di level atas dengan kesiapan mindset serta keterampilan teknis di level pelaksana. Terdapat kesenjangan kompetensi digital antar ASN yang menyebabkan pemanfaatan teknologi belum optimal, ditambah dengan tantangan rendahnya motivasi belajar atau keengganan beralih dari pola kerja lama. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ini tidak lagi bisa dipandang sebagai sekadar pemenuhan target administratif, melainkan harus menjadi strategi adaptif yang terintegrasi secara menyeluruh dengan agenda transformasi birokrasi agar pelayanan publik tetap relevan di tengah disrupsi global.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan ialah dengan mengintegrasikan kurikulum pelatihan yang lebih fokus pada keterampilan teknis masa depan seperti AI dan analisis data untuk mengatasi kesenjangan kapasitas digital di level pelaksana. Selain itu, penguatan program perubahan pola pikir (*mindset*) menjadi prioritas utama guna meningkatkan motivasi belajar mandiri agar ASN mampu beradaptasi dengan budaya kerja digital yang dinamis. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji efektivitas model *Corporate University* dalam memperkecil disparitas kompetensi antar wilayah serta dampak nyatanya terhadap kualitas pelayanan publik secara langsung di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–11.

Anshori, M. R. (2026, March 9). *Keterampilan Paling Dibutuhkan di 2026 (Laporan WEF "Future of Jobs Report")*. <https://www.siaphebat.com/blog/details/keterampilan-paling-dibutuhkan-di-2026-laporan-wef-quot-future-of-jobs-report-quot/3>

Fauzi, A. R., Istania, R., & Giyanto, B. (2023). Adaptasi Sistem Kerja Baru Pada Masa Pandemi Dalam Pelayanan Publik. *PUBLIKAUMA: Jurnal Administrasi Publik UMA*, 11(2), 89–99.

<https://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma/article/view/10277%0Ahttps://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma/article/download/10277/5355>

Giu, A. R. (2025). Inovasi dan Adaptasi: Strategi Aparatur Sipil Negara di Era Perubahan. *Journal of Management, Administration, Education, and Religion Affairs*, 8, 52–70.



Kadji, Y. (2015). *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas (Pertama)*. Universitas Negeri Gorontalo Press.

Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Pertama)*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.

Nashrullah, H. (2024, January 16). *Indeks SPBE Jatim tercatat 3,62*. <https://jatim.antarane.ws.com/berita/760032/indeks-spbe-jatim-tercatat-362>

Pramono, J. (2020a). Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. In *Kebijakan Publik*. UNISRI Press.

Pramono, J. (2020b). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik* (Sutoyo, Ed.). UNISRI Press.

Tresiana, N., & Duadji, N. (2021). *Implementasi Kebijakan Publik (Pentingnya Kapital Sosial dan Koproduksi)*. [http://repository.lppm.unila.ac.id/38253/1/Implementasi Kebijakan Publik %28Pentingnya Kapital Sosial dan Koproduksi%29.pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/38253/1/Implementasi%20Kebijakan%20Publik%20Pentingnya%20Kapital%20Sosial%20dan%20Koproduksi%29.pdf)