

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan yang dilakukan dengan teknik analisis *Multidimensional Scaling* hasil penelitian mengenai *Talent Mapping: Pendekatan Strategis Digitalisasi* yang dilakukan pada pegawai Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman melalui penyebaran kuesioner kepada 165 responden, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada keterampilan sosial dan emosional peneliti mengidentifikasi terdapat beberapa kompetensi yang memiliki jarak berdekatan dengan keterampilan ini seperti kompetensi bekerja dengan orang-orang, berhubungan dan berjejaring, belajar dan meneliti beradaptasi, merespon perubahan membujuk dan kompetesi memutuskan dan memulai tindakan. Pemerintahan yang akan mengadopsi kemajuan teknologi yang berdampak pada peningkatan kebutuhan pekerja dengan keterampilan sosial dan emosional yang disesuaikan, dimana keterampilan ini jauh dari penguasaan teknologi. keterampilan sosial dan emosional akan menjadi lebih baik di masa depan, karena beberapa profesi kerja yang membutuhkan interaksi manusia terus memperkerjakan orang dalam bekerja, beradaptasi, berjejaring dan memutuskan. Kompetensi ini dalam keterampilan sosial dan emosional menekankan pentingnya kompetensi pegawai untuk berhasil mengatasi transformasi industri 4.0. Kompetensi

perilaku akan menjadi kompetensi pegawai yang paling penting di organisasi pemerintah.

2. Pada keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif peneliti mengidentifikasi kompetensi seperti kompetensi mempengaruhi.

Mempengaruhi untuk keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif penting dimiliki oleh pegawai untuk menghadapi perkembangan digitalisasi. Keterampilan ini juga berdekatan dengan indikator kompetensi mencapai tujuan dan sasaran kerja pribadi. Semakin sering pegawai terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, maka semakin tinggilah rasa komitmen pegawai di tempat kerja. Menghadapi perkembangan digitalisasi di masa depan, kompetensi ini juga dibutuhkan pada keterampilan teknologi.

3. Pada keterampilan kognitif dasar peneliti mengidentifikasi kompetensi memimpin dan mengawasi, perkembangan teknologi digital masih membutuhkan kompetensi memimpin dan mengawasi dalam proses pembangunan, kepemimpinan digital masih terbatas dan akan meningkat di masa depan. Selanjutnya pada kompetensi menyampaikan hasil dan memenuhi harapan masyarakat. Kompetensi untuk memahami kebutuhan masyarakat serta membangun kedekatan dengan masyarakat menjadi sangat penting, karena orientasi manajemen masih dianggap penting dan perlu. kompetensi ini memang dibutuhkan pada keterampilan kognitif dasar bagaimana cara memahami kebutuhan masyarakat di masa depan.

4. Pada keterampilan teknologi peneliti mengidentifikasi kebutuhan kompetensi seperti kompetensi memimpin dan mengawasi. Kompetensi

ini juga dibutuhkan pada keterampilan teknologi, akan tetapi keterampilan teknologi lebih membutuhkan kompetensi menerapkan keahlian teknologi. keterampilan ini juga berdekatan dengan kompetensi

5. Pada keterampilan fisik manual peneliti mengidentifikasi kompetensi pemikiran kewirausahaan dan komersial. Semangat kewirausahaan adalah kunci inovasi. Praktik kewirausahaan berkaitan dengan keterampilan fisik manual. Selanjutnya kompetensi pengorganisasian Akan tetapi kompetensi ini lebih cocok apabila berada pada keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif. indikator kompetensi menyajikan dan mengkomunikasikan informasi. Keterampilan fisik manual membutuhkan kompetensi apabila penyajian informasi masih dengan cara konvensional. Akan tetapi cara konvensional yang menggunakan lembaran kertas dan komunikasi satu arah menjadi tidak efektif apabila masih digunakan di masa depan.

Peneliti juga mengidentifikasi terdapat beberapa kompetensi yang tidak memiliki jarak kedekatan dengan lima keterampilan, seperti indikator kompetensi mengikuti prinsip dan nilai, kompetensi menciptakan dan berinovasi, kompetensi menganalisis dan kompetensi mengikuti Instruksi dan Prosedur. Terdapat kompetensi yang memiliki letak yang sama yaitu mengatasi tekanan dan kemunduran, kompetensi menulis dan melaporkan dan kompetensi menerapkan keahlian dan teknologi.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi penting bagi pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman khususnya Dinas Komunikasi dan Informatika serta Organisasi Pemerintah Daerah seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Pengelola Keuangan Daerah dan Inspektorat. Berikut jabaran dari implikasi yang didapatkan:

1. Hasil dari penelitian mengidentifikasi bahwa keterampilan sosial dan emosional memiliki jarak yang dekat dengan kompetensi bekerja dengan orang-orang. Artinya untuk menghadapi digitalisasi di masa depan keterampilan ini membutuhkan kompetensi bekerja dengan orang-orang, dimana bekerja dengan orang-orang dapat memperluas jaringan dan berkolaborasi. Hal ini sudah dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten padang pariaman. Seperti Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman memperluas jaringannya serta membangun kolaborasi dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan dalam hal *Memorandum of Understanding (MoU)*, yang bertujuan untuk mempelajari lebih mendalam bagaimana memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kompetensi berkerja dengan orang-orang berkaitan dengan kompetensi berhubungan dan berjejaring terdiri dari kompromi, menciptakan jaringan kerjasama dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Agar kompetensi ini terus meningkat di masa depan oleh

pegawai pemerintah bisa melakukan kegiatan diluar rutinitas kerja seperti mengadakan olahraga bersama, mengadakan kegiatan games outbond. Keterampilan sosial dan emosional juga memiliki jarak berdekatan dengan kompetensi merespon perubahan membujuk. Membujuk adalah indikator keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman harus lebih memperhatikan lagi work-life balance pada pegawai. Work-life balance pada pegawai bisa terjadi disebabkan oleh hubungan dengan keluarga dan kondisi kesehatan. Dapat dilihat pada data status responden atau pegawai yang sudah menikah sebanyak 126 orang atau 76,4% pegawai yang sudah menikah. Untuk terus bisa pegawai menyeimbangi pekerjaan dengan pekerjaan rumah pemerintah bisa melakukan sesi 1 on 1 dengan pegawai secara rutin. Misalnya, setiap hari jumat, pimpinan mengobrol dengan pegawai satu persatu membahas mengenai *progress* pekerjaan lalu mengadakan sharing.

2. Hasil dari penelitian mengidentifikasi bahwa keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif memiliki jarak yang dekat dengan kompetensi mempengaruhi artinya kompetensi mempengaruhi untuk keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif penting dimiliki oleh pegawai untuk menghadapi perkembangan digitalisasi. Mempengaruhi adalah kompetensi yang berarti mampu bernegosiasi dalam memberikan alternative solusi terbaik, memahami kebutuhan orang lain dan mengelola emosi dengan baik. Kemampuan mempengaruhi banyak

dimiliki oleh generasi Milenial, karena mereka relatif lebih detail, cerewet dan sangat berhati-hati dalam memutuskan sesuatu. Menurut Lembaga penelitian IDN 2019, posisi kerja diprediksi akan didominasi oleh generasi Milenial. Artinya kompetensi ini dibutuhkan di masa depan. Secara posisi kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman juga lebih didominasi oleh generasi Milenial dapat dilihat pada data tabel karakteristik responden berdasarkan usia yaitu pegawai dengan usia 25-40 Tahun berjumlah 82 pegawai atau 49,7% artinya pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman secara usia rata-rata sudah memiliki kompetensi mempengaruhi. Keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif peneliti juga mengidentifikasi kompetensi mencapai tujuan dan sasaran kerja pribadi. Semakin sering pegawai terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, maka semakin tinggilah rasa komitmen pegawai di tempat kerja, bahkan pegawai akan memberikan kinerja terbaik mereka untuk sebuah perusahaan. Seperti pada Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman yang saat ini tengah fokus terhadap program *Smart City* hal ini sangat membutuhkan kompetensi mencapai tujuan dan sasaran kerja pribadi. Tentunya kompetensi ini tidak hanya berada pada keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif. Akan tetapi kompetensi ini juga lebih dibutuhkan pada keterampilan teknologi. Untuk terus meningkatkan kompetensi ini di masa depan pemerintah mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, misalnya memfasilitasi perlengkapan kerja yang terbaik bagi pegawai sehingga

membuat pegawai menjadi senang dalam menyelesaikan pekerjaannya, lalu menjaga lingkungan kerja yang bersih dan sehat misalnya seperti memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai, contohnya pegawai bisa meraih posisi jabatan yang diinginkan.

3. Hasil dari penelitian mengidentifikasi bahwa keterampilan kognitif dasar memiliki jarak dengan kompetensi memimpin dan mengawasi, berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden peneliti mengidentifikasi untuk menghadapi digitalisasi di masa depan kompetensi ini berada pada keterampilan kognitif dasar. Perkembangan teknologi yang semakin pesat, dimana semua pekerjaan dapat dikerjakan dengan teknologi secara cepat. Akan tetapi perkembangan teknologi digital masih membutuhkan kompetensi memimpin dan mengawasi dalam proses pembangunan kepemimpinan digital masih terbatas dan akan meningkat di masa depan. Akan tetapi kompetensi ini lebih dibutuhkan pada keterampilan sosial dan emosional serta keterampilan teknologi karena berkaitan juga dengan kepemimpinan digital. Keterampilan kognitif dasar juga berdekatan dengan kompetensi menyampaikan hasil dan memenuhi harapan masyarakat. Dalam menuju pemerintahan yang digitalisasi di masa depan kompetensi ini penting dan masih dibutuhkan, namun dengan tren yang berbeda. Perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung menggunakan teknologi dalam memberikan layanan terhadap masyarakat. Dengan demikian metode konvensional dalam menerima feedback dari masyarakat melihat dari karakteristik

masyarakat menjadi tidak efektif. Berdasarkan hal tersebut Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman dapat menetapkan strategi untuk bagaimana cara membangun kedekatan dengan masyarakat. Agar kompetensi ini terus meningkat di masa depan langkah yang diambil pemerintah misalnya seperti mengadakan pelatihan mengenai pentingnya kepemimpinan digital dalam menuju pemerintah yang *smart city*.

4. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan teknologi memiliki jarak yang berdekatan dengan kompetensi memimpin dan mengawasi kompetensi ini juga dibutuhkan pada keterampilan teknologi dalam kepemimpinan digital yang masih terbatas dan akan meningkat di masa depan. Keberhasilan transformasi digital memerlukan dukungan bagaimana pemimpin memiliki komitmen dan kesadaran untuk melakukan perubahan, menyiapkan skema kebijakan yang diperlukan, memahami dan memetakan proses bisnis layanan organisasi, menyiapkan sumber daya manusia talenta digital, menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi dengan komunitas digital dan dukungan anggaran yang memadai untuk tatakelola dan penyediaan aset teknologi. Sehingga indikator kompetensi memimpin dan mengawasi untuk keterampilan teknologi dalam kepemimpinan digital di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman juga berkaitan dengan padang pariaman menuju *smartcity*. Dalam rangka percepatan implementasi Program *Smart City* di Kabupaten Padang Pariaman, pemerintah memulainya dari perangkat terbawah yaitu Pemerintah Nagari untuk mewujudkan Nagari yang

cerdas dalam pelayanannya dan Organisasi Pemerintah Daerah dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan program ekonomi, pendidikan, seni dan budaya, peningkatan kapasitas SDM, pengentasan kemiskinan, pengurangan pengangguran, serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap hukum dan lainnya.

5. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan Fisik Manual memiliki jarak yang berdekatan dengan kompetensi pemikiran kewirausahaan dan komersial. Semangat kewirausahaan adalah kunci inovasi. Praktik kewirausahaan berkaitan dengan keterampilan fisik manual, misalnya seperti membuat kerajinan asli tangan desa yang khas berupa ukiran kayu, keranjang anyaman dan itu apabila dikelola dengan baik tentunya akan menjadi peluang bisnis yang berpeluang ke mancanegara. Jiwa kewirausahaan diartikan sebagai alat ukur membangun ide yang dapat diukur menggunakan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Kompetensi pemikiran kewirausahaan dan komersial yang ada di pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman dapat dilihat pada data tingkat pendidikan, rata-rata pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 111 pegawai atau 67,3%, sedangkan tingkat pendidikan S2 sebanyak 40 pegawai atau 24,2%. Artinya jiwa kewirausahaan di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman secara tingkat pendidikan sudah ada. Untuk terus meningkatkan kompetensi kewirausahaan di masa depan pemerintah harus turun langsung dalam melakukan pelatihan mengenai kewirausahaan. Selanjutnya keterampilan

fisik manual berdekatan dengan kompetensi pengorganisasian yaitu kemampuan dalam mengelola risiko pada setiap keputusan yang diambil merupakan bagian dari kompetensi pengorganisasian. Besar kemungkinan di masa depan kebutuhan akan kompetensi ini akan berkurang namun masih diperlukan dalam kondisi tertentu. Akan tetapi kompetensi ini lebih cocok apabila berada pada keterampilan yang lebih tinggi dan kognitif. Selanjutnya Keterampilan fisik manual berdekatan dengan kompetensi menyajikan dan mengkomunikasikan informasi. Keterampilan ini membutuhkan kompetensi penyajian informasi apabila masih dengan cara konvensional. Akan tetapi cara konvensional yang menggunakan lembaran kertas dan komunikasi satu arah menjadi tidak efektif apabila masih digunakan di masa depan. Sehingga untuk menghadapi digitalisasi di masa depan di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman kompetensi ini lebih cocok apabila berada pada keterampilan teknologi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Setelah melakukan ini, peneliti menyadari keterbatasan yang dimiliki peneliti sehingga keterbatasan ini dapat menjadi acuan dan perhatian bagi peneliti berikutnya agar dapat mengeksplorasi lebih jauh lagi. Berikut adalah keterbatasan dalam penelitian ini :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai ASN yang bekerja di Dinas Komunikasi dan Informatika dan empat OPD lainnya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan

Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Pengelola Keuangan Daerah dan Inspektorat. Sehingga implikasi penelitian ini hanya sesuai dengan konteks kompetensi talenta yang terjadi pada Dinas Komunikasi dan Informatika dan empat OPD lainnya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Pengelola Keuangan Daerah dan Inspektorat Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman. Sedangkan untuk pegawai ASN yang berada pada Dinas dan Organisasi Pemerintah Daerah lainnya juga ingin tahu kompetensi talenta apa saja yang perlu tingkatkan dan dibutuhkan di masa depan.

2. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel keterampilan yang dibagi menjadi lima keterampilan dan 20 indikator Memimpin dan mengawasi, Bekerja dengan orang-orang, Mematuhi prinsip dan nilai, Berhubungan dan berjejaring, Membujuk dan mempengaruhi, Belajar dan meneliti, Beradaptasi dan menanggapi perubahan, Mengatasi tekanan dan kemunduran, Mencapai tujuan dan sasaran kerja pribadi, Pemikiran kewirausahaan dan komersial, Memutuskan dan memulai tindakan, Menciptakan dan berinovasi, Merumuskan strategi dan konsep, Perencanaan dan pengorganisasian, Memberikan hasil dan memenuhi harapan pelanggan, Menyajikan dan mengkomunikasikan informasi, Penulisan dan pelaporan, Menerapkan keahlian dan teknologi, Menganalisis, Mengikuti instruksi dan prosedur. Dan dielaborasi menjadi lima keterampilan yaitu Keterampilan Sosial dan Emosional,

Keterampilan yang Lebih Tinggi dan Kognitif, Keterampilan Kognitif Dasar, Keterampilan Teknologi dan Keterampilan Manual Fisik. Padahal masih banyak variabel lainnya yang berkaitan dengan kompetensi talenta.

3. Sampel dalam penelitian ini adalah hanya pegawai ASN. Padahal pegawai kontrak dan honorer juga ingin mengetahui kompetensi talenta apa yang harus mereka kembangkan agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi di masa depan.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka terdapat beberapa saran yang disampaikan peneliti untuk peneliti berikutnya yang meneliti variabel terkait, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Objek pada penelitian ini hanya pegawai ASN yang bekerja di Dinas Komunikasi dan Informatika, dan empat Organisasi Pemerintah Daerah yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah, Badan Pengelola Keuangan Daerah dan Inspektorat Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman, diharapkan pada peneliti berikutnya untuk dapat memperluas objek penelitian sehingga tidak hanya terfokus pada satu profesi saja.
2. Diharapkan untuk peneliti berikutnya, bagi peneliti yang tertarik dengan variabel yang sama, diharapkan untuk dapat mengembangkan kajian yang lebih mendalam serta dapat menambahkan variabel lainnya yang

berkaitan kompetensi talenta seperti, kompetensi karyawan, manajemen talenta, manajemen pengetahuan guna untuk memperluas pemahaman mengenai variabel tersebut.

3. Diharapkan pada peneliti berikutnya untuk lebih mempertimbangkan objek penelitian agar pada saat mengumpulkan kuesioner yang disebarkan kepada responden dapat lebih efisien dalam melaksanakan penelitian.

