

PERTEMUAN 13

Tantangan dan Solusi Pengadaan SDM Aparatur Kontemporer

Transformasi Digital · Perubahan Demografi · Keberagaman & Inklusi

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

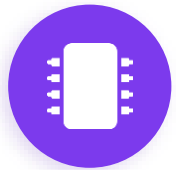
Dr. Despinur Dara, S.T., M.M.



Tujuan Pembelajaran Pertemuan Ini



Sub-CPMK Mahasiswa mampu menganalisis tantangan dan merumuskan solusi atas isu pengadaan SDM aparatur kontemporer.



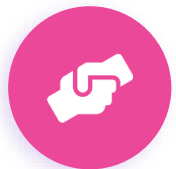
TUJUAN 1

Menjelaskan konsep transformasi digital dalam pengadaan ASN serta peluang dan risikonya.



TUJUAN 2

Menganalisis dampak perubahan demografi terhadap strategi pengadaan dan retensi ASN.



TUJUAN 3

Mengevaluasi penerapan prinsip keberagaman dan inklusi dalam kerangka sistem merit.

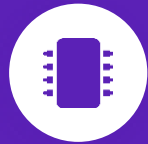


TUJUAN 4

Merumuskan rekomendasi solusi yang berbasis regulasi dan praktik baik (best practice).

Tiga Pilar Isu Pengadaan Kontemporer

01



Transformasi Digital

Digitalisasi proses, ekosistem SSCASN, peluang efisiensi, dan risiko tata kelola data.

02



Perubahan Demografi

Bonus demografi, pergeseran generasi, ekspektasi kerja, dan perencanaan jangka panjang.

03



Keberagaman & Inklusi

Merit system, kesetaraan kesempatan, inklusi disabilitas, gender, dan keterwakilan wilayah.

Mengapa Pengadaan ASN Berada di Bawah Tekanan

Pengadaan SDM aparatur kini bergeser dari sekadar proses administratif menjadi **fungsi strategis manajemen talenta** (strategic talent function). Tuntutan reformasi birokrasi dan **sistem merit** mengharuskan negara merekrut talenta terbaik secara objektif, sementara disrupsi teknologi dan perubahan sosial-demografis mengubah cara serta ekspektasi calon ASN.



Disrupsi Teknologi

Otomasi, big data, dan platform digital mengubah seleksi.



Pergeseran Demografi

Komposisi generasi dan angkatan kerja terus berubah.



Tuntutan Tata Kelola

Transparansi, akuntabilitas, dan keadilan (good governance).



Ekspektasi Publik

Birokrasi yang representatif dan dipercaya masyarakat.

BAGIAN 01

Transformasi Digital

Digitalisasi proses pengadaan ASN: dari e-recruitment menuju pengambilan keputusan berbasis data, beserta tantangan tata kelolanya.



Konsep Transformasi Digital dalam Pengadaan

Transformasi digital pengadaan SDM adalah integrasi teknologi pada seluruh siklus rekrutmen-seleksi untuk meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan jangkauan.

Dessler menempatkan **Human Resource Information System (HRIS)**, yakni sistem informasi SDM, sebagai tulang punggung pengelolaan data pegawai dan dasar pengambilan keputusan berbasis bukti.



Manual / Administratif

Berkas fisik, proses lambat, rentan subjektivitas.



e-Recruitment

Pendaftaran daring, pengumuman terbuka, basis data.



Data-Driven Recruitment

People analytics & keputusan berbasis bukti.

Ekosistem SSCASN & Digitalisasi Seleksi



SSCASN (Sistem Seleksi Calon ASN) menjadi kanal nasional terintegrasi yang menstandarkan pengadaan ASN sesuai Permenpan RB No. 27 Tahun 2021.



Integrasi Data

Verifikasi otomatis melalui keterhubungan data kependudukan dan instansi.



Transparansi Real-Time

Pengumuman, ambang batas, dan hasil dapat dipantau publik secara terbuka.



Seleksi CAT

Computer Assisted Test menstandarkan penilaian dan meminimalkan intervensi.



Jangkauan Nasional

Akses pendaftaran lintas wilayah memperluas kolam pelamar (talent pool).

Peluang yang Dibuka oleh Digitalisasi



Efisiensi

Otomasi memangkas waktu dan biaya administrasi siklus seleksi.



Transparansi

Jejak digital memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik.



Jangkauan Luas

Pelamar dari seluruh wilayah dapat berpartisipasi setara.



Objektivitas

Penilaian berbasis sistem menekan bias dan intervensi manual.



People Analytics

Data mendukung perencanaan dan keputusan berbasis bukti.



Penjaringan Talenta

Penyaringan kandidat lebih presisi sesuai kualifikasi jabatan.

Tantangan & Risiko yang Harus Dikelola



Kesenjangan Digital Akses internet dan literasi digital yang timpang antarwilayah berisiko menyempitkan keadilan.



Keamanan & Privasi Data Data pelamar dalam jumlah besar menuntut perlindungan dan tata kelola yang ketat.



Risiko Bias Algoritmik Penyaringan otomatis dapat mereproduksi bias bila desain dan datanya tidak diawasi.



Kesiapan Infrastruktur & SDM Kapasitas teknologi dan kompetensi panitia daerah belum merata.

BAGIAN 02

Perubahan Demografi

Bonus demografi, pergeseran lintas generasi, dan ekspektasi kerja baru yang membentuk ulang strategi pengadaan dan retensi ASN.



Dinamika Angkatan Kerja Aparatur

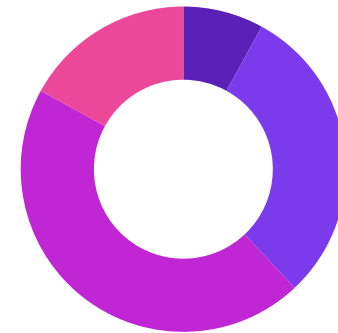
Indonesia berada dalam periode **bonus demografi** menuju 2045, dengan dominasi usia produktif. Bersamaan, sebagian instansi menghadapi gelombang pensiun dan **ageing workforce**, sehingga komposisi generasi pegawai bergeser cepat.



Implikasi perencanaan suksesi dan transfer pengetahuan menjadi mendesak agar tidak terjadi kekosongan kompetensi.

Ilustrasi Konseptual Komposisi Generasi

Ilustrasi konseptual, bukan data aktual instansi.



● Baby Boomer
● Milenial

● Gen X
● Gen Z

Ekspektasi Kerja Lintas Generasi

Generasi Milenial dan Gen Z membawa makna kerja yang berbeda. Dessler menekankan pentingnya menyesuaikan praktik SDM dengan karakter angkatan kerja yang berubah agar daya tarik (employer branding) sektor publik tetap kompetitif.



Makna & Tujuan

Menuntut pekerjaan yang bermakna dan kontribusi nyata bagi publik.



Fleksibilitas

Mengharapkan keseimbangan kerja dan penggunaan teknologi modern.



Pengembangan

Memprioritaskan peluang belajar, karier, dan umpan balik cepat.



Kanal Digital

Mencari informasi dan melamar melalui platform daring.

Implikasi bagi Strategi Pengadaan



Rekrutmen Adaptif

Menyesuaikan saluran, pesan, dan pengalaman pelamar dengan karakter generasi.



Employer Value Proposition

Merumuskan nilai tawar sektor publik: kebermaknaan, stabilitas, dan dampak.



Strategi Retensi

Pengembangan karier dan kesejahteraan untuk menahan talenta muda.



Perencanaan Suksesi

Memetakan kaderisasi untuk mengantisipasi pensiun dan transfer pengetahuan.

Perencanaan SDM Jangka Panjang

Workforce planning (perencanaan SDM) menautkan kebutuhan jabatan dengan proyeksi demografis, sejalan dengan analisis jabatan dan beban kerja yang dibahas pada pertemuan sebelumnya.



BAGIAN 03

Keberagaman & Inklusi

Mewujudkan birokrasi yang representatif: kesetaraan kesempatan, inklusi disabilitas, gender, dan keterwakilan wilayah dalam kerangka sistem merit.



Konsep Keberagaman & Inklusi Sektor Publik



Keberagaman (Diversity)

Keterwakilan beragam latar belakang dalam komposisi pegawai: gender, kemampuan, suku, dan wilayah.



Inklusi (Inclusion)

Memastikan setiap individu memperoleh kesempatan, akses, dan rasa diterima yang setara dalam proses pengadaan.



Mengapa penting? Birokrasi yang representatif (representative bureaucracy) memperkuat legitimasi, kualitas kebijakan, dan kepercayaan publik. Keberagaman tanpa inklusi hanya menghasilkan keterwakilan yang simbolis.

Landasan: Sistem Merit & Non-Diskriminasi



Sistem Merit (UU ASN) Pengadaan ASN wajib berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa diskriminasi.



Kesetaraan Kesempatan Setiap warga negara yang memenuhi syarat berhak mengikuti seleksi secara adil.

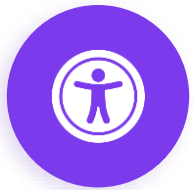


Permenpan RB 27/2021 & PP 98/2000 Mengatur prinsip objektif, transparan, dan akuntabel dalam pelaksanaan pengadaan PNS.



Aksi Afirmasi Penyediaan formasi khusus, termasuk bagi penyandang disabilitas dan wilayah tertentu.

Dimensi Inklusi dalam Pengadaan ASN



Disabilitas

Formasi khusus, aksesibilitas instrumen seleksi, dan akomodasi yang layak.



Gender

Kesetaraan kesempatan dan keterwakilan perempuan pada berbagai jenjang.



Keterwakilan Wilayah

Afirmasi bagi putra-putri daerah, termasuk wilayah 3T dan Papua.



Latar Belakang

Menghargai keragaman pendidikan, budaya, dan pengalaman kandidat.

Tantangan Implementasi di Lapangan



Bias Tak Sadar

Penilai dapat membawa stereotip yang memengaruhi keputusan seleksi.



Aksesibilitas Instrumen

Alat seleksi digital belum sepenuhnya ramah penyandang disabilitas.



Budaya Birokrasi

Resistensi terhadap perubahan menghambat praktik inklusif yang substantif.



Tokenisme

Keterwakilan formal tanpa pemberdayaan nyata menggerus tujuan inklusi.

Matriks Tantangan dan Solusi Strategis

Isu	Tantangan Utama	Solusi Strategis
Transformasi Digital	Kesenjangan digital, keamanan data, dan bias algoritmik.	Penguatan infrastruktur, tata kelola data, dan audit sistem seleksi.
Perubahan Demografi	Pensiun massal dan ekspektasi generasi yang bergeser.	Workforce planning, EVP sektor publik, dan perencanaan suksesi.
Keberagaman & Inklusi	Bias tak sadar, aksesibilitas, dan risiko tokenisme.	Aksi afirmasi, instrumen inklusif, dan penguatan sistem merit.

Refleksi & Penutup



Bahan Diskusi Kelas

Sejauh mana digitalisasi seleksi memperluas atau justru mempersempit keadilan akses?

Bagaimana instansi merancang pengadaan yang inklusif tanpa mengorbankan prinsip merit?

Strategi apa yang paling tepat menarik dan menahan talenta Gen Z di sektor publik?



Referensi

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Kementerian PANRB. (2021). *Permenpan RB No. 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan PNS*.

Republik Indonesia. (2000). *Peraturan Pemerintah No. 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS*.

Artikel jurnal ilmiah relevan sesuai topik pertemuan.