

Kebijakan Berbasis Kompetensi dan Keberagaman

Merancang pengadaan aparatur sipil negara yang profesional, adil, dan inklusif melalui talent acquisition dan workforce planning.

Dari cara menarik talenta yang tepat, menuju cara merencanakan kebutuhan aparatur untuk jangka panjang.

01 / AKUISISI

Talent Acquisition Sektor Publik

Pendekatan strategis menarik, menyeleksi, dan menempatkan talenta terbaik secara berbasis kompetensi dan inklusif.

Sistem Merit

Seleksi Kompetensi

Inklusi

02 / PERENCANAAN

Workforce Planning Jangka Panjang

Memastikan jumlah, kompetensi, dan komposisi aparatur sesuai kebutuhan strategis dan prioritas nasional.

Penetapan Kebutuhan

Analisis Gap

Suksesi

Mengapa kompetensi dan keberagaman

Kualitas pelayanan publik ditentukan oleh siapa yang direkrut hari ini. Aparatur harus kompeten sekaligus mencerminkan masyarakat yang dilayaninya.

01

Tuntutan kinerja naik

Reformasi birokrasi dan digitalisasi menuntut aparatur dengan kompetensi yang terus diperbarui.

02

Persaingan talenta

Sektor publik bersaing dengan swasta merebut talenta terbaik, termasuk talenta digital.

03

Tuntutan representasi

Birokrasi yang inklusif memperkuat keadilan, legitimasi, dan kepercayaan publik.

Landasan regulasi pengadaan ASN

PAYUNG (UU)

UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, mencabut UU No. 5 Tahun 2014. Menegaskan Sistem Merit dan penetapan kebutuhan PNS dan PPPK.

UU No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas.

PELAKSANA (PP)

PP No. 11 Tahun 2017 jo No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS (pengadaan PNS).

PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK.

TEKNIS (PERMENPANRB)

No. 19 Tahun 2025 tentang Sistem Merit.

No. 3/2020 jo No. 20/2025 Manajemen Talenta ASN.

No. 38 Tahun 2017 Standar Kompetensi Jabatan.

Sistem merit dan tiga kompetensi ASN

KOMPETENSI TEKNIS

Keahlian bidang

Pengetahuan dan keterampilan spesifik sesuai tugas jabatan, terukur lewat uji kompetensi.

KOMPETENSI MANAJERIAL

Mengelola & memimpin

Kemampuan merencanakan, mengoordinasikan, dan menggerakkan orang serta sumber daya.

KOMPETENSI SOSIAL KULTURAL

Wawasan keberagaman

Kepekaan terhadap kemajemukan masyarakat sebagai perekat bangsa dalam pelayanan.

Keberagaman dan inklusi dalam ASN

Keberagaman bukan sekadar kewajiban moral. Tenaga kerja yang beragam menghasilkan keputusan lebih baik, inovasi lebih tinggi, dan pelayanan yang lebih merepresentasikan warga.

Prinsip merit menjamin seleksi tanpa membedakan suku, agama, jenis kelamin, asal-usul, umur, atau kondisi disabilitas, sembari membuka jalur afirmasi yang adil.

DISABILITAS

Formasi khusus penyandang disabilitas (UU No. 8 Tahun 2016).

AFIRMASI DAERAH

Jalur khusus putra-putri daerah tertentu dan kekhususan daerah (Pasal 67 UU ASN).

GENDER & GENERASI

Kesetaraan kesempatan dan keseimbangan komposisi usia.

01

Talent Acquisition Sektor Publik

Bagaimana instansi pemerintah menarik, menyeleksi, dan menempatkan talenta terbaik secara strategis dan berbasis kompetensi.



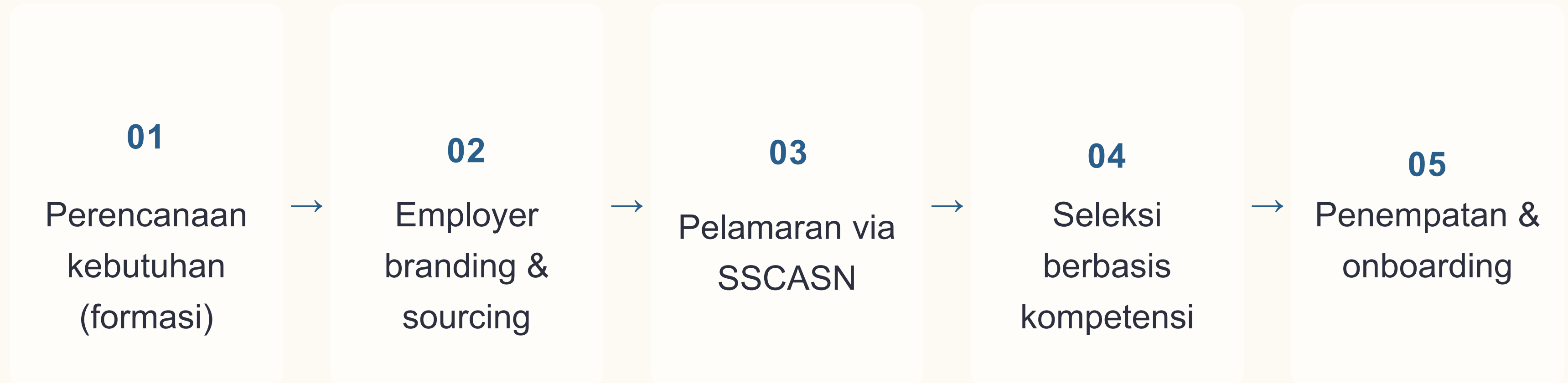
PERGESERAN PARADIGMA

Dari rekrutmen ke talent acquisition

Rekrutmen mengisi lowongan hari ini. Talent acquisition membangun aliran talenta untuk kebutuhan masa depan.

Dimensi	Rekrutmen Tradisional	Talent Acquisition
Orientasi	Mengisi lowongan saat ini	Membangun pipeline jangka panjang
Sikap	Reaktif dan transaksional	Proaktif dan strategis
Cakupan	Pengumuman dan seleksi	Branding, sourcing, relasi kandidat, analitik
Ukuran sukses	Posisi cepat terisi	Kualitas, kesesuaian, dan retensi talenta

Lima tahap akuisisi talenta



Seleksi berbasis kompetensi

SELEKSI ADMINISTRASI

Verifikasi syarat

Pengecekan kualifikasi dan dokumen pelamar secara digital.

SKD (CAT)

Kompetensi dasar

Tes Wawasan Kebangsaan, Intelegensia Umum, dan Karakteristik Pribadi melalui sistem CAT.

SKB & UJI KOMPETENSI

Kompetensi bidang

Tes bidang, assessment center, dan uji kompetensi untuk kesesuaian jabatan.

Keberagaman dalam akuisisi talenta

FORMASI KHUSUS

Alokasi formasi untuk penyandang disabilitas, putra-putri daerah, lulusan terbaik, dan diaspora.

KANAL INKLUSIF

Informasi lowongan yang menjangkau kelompok rentan dan daerah terpencil.

SELEKSI AKSESIBEL

Akomodasi yang layak dalam tes, misalnya pendamping dan waktu tambahan.

TANPA BIAS

Standar penilaian objektif untuk meminimalkan bias seleksi.

STUDI KASUS

Seleksi CASN nasional berbasis CAT

Pengadaan Calon ASN nasional menggunakan satu portal terpadu (SSCASN) dan ujian berbasis komputer (CAT) yang menampilkan nilai secara langsung. Pendekatan ini memperkuat objektivitas dan kepercayaan publik.

Pada gelombang besar pengadaan, formasi dibuka hingga lebih dari satu juta, termasuk **talenta digital** dan jalur **formasi khusus** bagi disabilitas serta putra-putri daerah.



Diskusi: akuisisi talenta di instansi Anda

- 1 Se jauh mana instansi Anda sudah bergeser dari sekadar rekrutmen menuju talent acquisition yang strategis?
- 2 Hambatan terbesar apa dalam menarik talenta terbaik ke sektor publik, dan bagaimana mengatasinya?
- 3 Apakah proses seleksi di instansi Anda sudah benar-benar inklusif dan bebas bias? Berikan satu contoh.

02

Workforce Planning Jangka Panjang

Merencanakan jumlah, kompetensi, dan komposisi aparatur agar selaras dengan strategi organisasi dan prioritas nasional.



DEFINISI KUNCI

Workforce planning adalah proses sistematis memastikan organisasi organisasi memiliki **jumlah dan kualitas orang yang tepat, pada posisi pada posisi dan waktu yang tepat**, untuk mencapai tujuan strategisnya. **strategisnya.**

SISI PERMINTAAN

Kebutuhan jabatan dan kompetensi di masa depan.

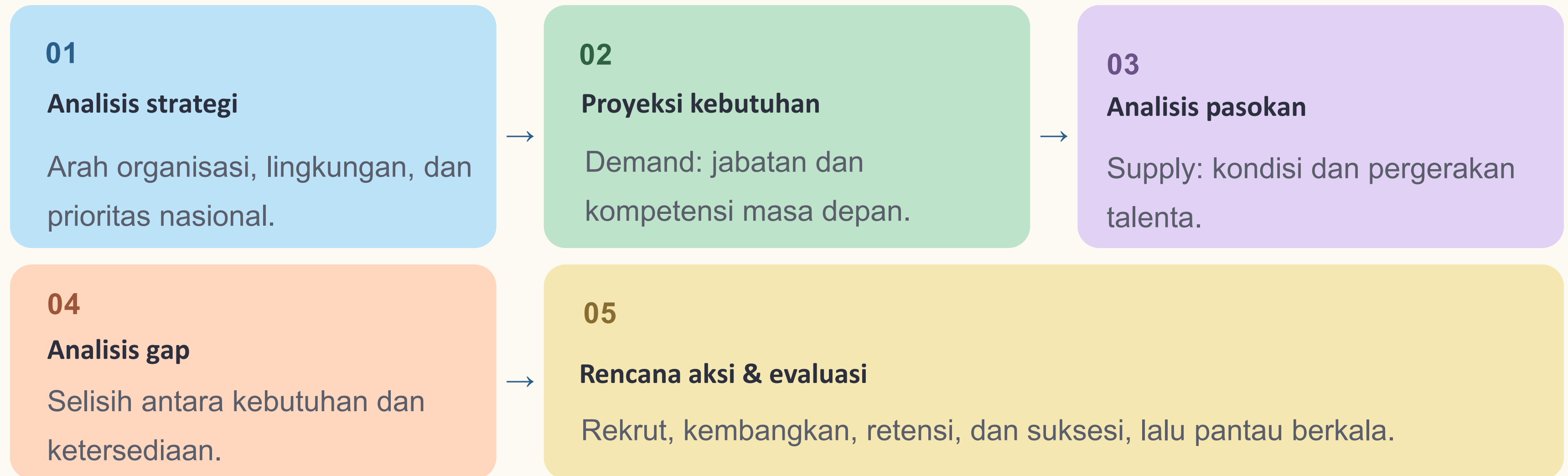
SISI PASOKAN

Ketersediaan talenta internal dan eksternal.

KESENJANGAN

Selisih yang harus ditutup melalui rencana aksi.

Lima langkah workforce planning



Workforce planning di sektor publik

PENETAPAN KEBUTUHAN

Formasi disusun dari analisis jabatan dan analisis beban kerja, lalu ditetapkan secara nasional.

BERBASIS PRIORITAS NASIONAL

Menteri menetapkan kebijakan kebutuhan ASN sesuai prioritas nasional (Pasal 31 UU ASN).

SELARAS RPJMN 2025 SAMPAI 2029

Perencanaan diarahkan mendukung sasaran pembangunan jangka menengah.

DIGITAL & RIGHTSIZING

Penataan komposisi menuju aparatur yang lebih ramping, lincah, dan melek digital.

TANTANGAN JANGKA PANJANG

Demografi, pensiun, dan suksesi

Gelombang pensiun (batas usia 58 dan 60 tahun) dapat menggerus pengetahuan institusional bila tidak diantisipasi. Perencanaan jangka panjang harus menyiapkan penerus sejak dini.

Manajemen talenta menjawabnya dengan memetakan **jabatan kritis** dan membangun **talent pool** sebagai pipa kepemimpinan masa depan.

PETA PENSIUN

Proyeksi kekosongan akibat pensiun per jabatan dan unit.

JABATAN KRITIKAL

Posisi inti yang strategis bagi tujuan organisasi.

RENCANA SUKSESI

Kader penerus yang disiapkan dan dikembangkan terarah.

Kompetensi, keberagaman, dan perencanaan

KOMPETENSI

Siapa yang mampu

Standar kompetensi menjaga mutu aparatur di setiap jabatan.

KEBERAGAMAN

Siapa yang terwakili

Inklusi memperkuat keadilan dan legitimasi pelayanan publik.

PERENCANAAN

Kapan dan berapa

Workforce planning menautkan keduanya dengan kebutuhan nyata.

Menutup gap kompetensi digital



Banyak instansi menghadapi kesenjangan talenta digital. Lewat workforce planning, kebutuhan diproyeksikan, lalu ditutup dengan kombinasi rekrutmen formasi khusus dan pengembangan pegawai yang ada.

Pendekatan ini memadukan **akuisisi** (menarik talenta baru) dan **pengembangan** (meningkatkan talenta lama) dalam satu rencana jangka panjang.



Diskusi: rencana SDM aparatur Anda

- 1 Jabatan kritis apa di unit Anda yang paling rentan kehilangan talenta dalam lima tahun ke depan?
- 2 Kesenjangan kompetensi terbesar di instansi Anda, dan akan ditutup lewat akuisisi atau pengembangan?
- 3 Bagaimana memastikan rencana SDM jangka panjang Anda tetap menjaga keberagaman dan inklusi?

Kesimpulan Materi

- 01 Sistem merit** menyatukan kompetensi dan keberagaman: adil, terukur, tanpa diskriminasi.
- 02 Talent acquisition** bersifat strategis dan proaktif, bukan sekadar mengisi lowongan.
- 03 Workforce planning** menautkan kebutuhan jangka panjang dengan demografi dan suksesi.
- 04 Keberagaman** dirancang sejak hulu, dari formasi hingga seleksi yang aksesibel.

REFERENSI

Sumber bacaan dan regulasi

BUKU TEKS MSDM

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Noe, R. A. dkk. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* . McGraw-Hill.

Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations* . Jossey-Bass.

REGULASI ASN

UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN.

PP No. 11 Tahun 2017 jo PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS.

PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK.

PermenPANRB No. 19 Tahun 2025 (Sistem Merit); No. 3 Tahun 2020 jo No. 20 Tahun 2025 (Manajemen Talenta); No. 38 Tahun 2017 (Standar Kompetensi Jabatan).

UU No. 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas.