



Inovasi dalam Rekrutmen ASN di Indonesia: Analisis *Lesson-Learned* dari Sistem Meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan

Muhamad Rizal Firdaus

Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis inovasi dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia melalui pendekatan *lesson-learned* dari praktik meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan. Studi ini mengidentifikasi berbagai tantangan dalam rekrutmen ASN di Indonesia, seperti proses seleksi yang menyamaratakan posisi dan rendahnya integrasi teknologi. Melalui perbandingan dengan skema rekrutmen berbasis kompetensi di Singapura dan Korea Selatan, penelitian ini menawarkan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efisiensi rekrutmen ASN. Tujuan akhirnya adalah menciptakan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing global, dengan penerapan manajemen talenta dan digitalisasi sebagai pilar utama reformasi.

Kata kunci: Rekrutmen ASN, Sistem Meritokrasi, Manajemen Talenta, Digitalisasi, Inovasi, Reformasi Birokrasi.

Abstract

This study analyzes innovations in the recruitment process of Indonesia's Civil Servants (ASN) using a lesson-learned approach from meritocracy practices in Singapore and South Korea. The study identifies key challenges in Indonesia's ASN recruitment, such as uniform selection processes and insufficient technological integration. By comparing competency-based recruitment schemes in Singapore and South Korea, this research provides strategic recommendations to enhance recruitment efficiency. Ultimately, it aims to establish a professional, adaptive, and globally competitive bureaucracy, with talent management and digitalization as the primary pillars of reform.

Keywords: ASN Recruitment, Meritocracy System, Talent Management, Digitalization, Innovation, Bureaucratic Reform.

Histori Artikel:

Diterima 13 Desember 2024, Direvisi 27 Desember 2024, Disetujui 31 Desember 2024, Dipublikasi 14 Januari 2025.

***Penulis Korespondensi:**

kakio.rizal@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.319>

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda utama dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Pemerintah berupaya membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik melalui penerapan sistem meritokrasi dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sistem meritokrasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang ASN bertujuan memastikan bahwa setiap tahapan dalam pengelolaan SDM, termasuk perencanaan dan rekrutmen, dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Namun, penerapannya masih jauh dari optimal, sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang menghambat reformasi birokrasi di Indonesia (KASN, 2022).

Salah satu permasalahan mendasar adalah proses rekrutmen ASN yang masih bersifat *one-size-fits-all*. Saat ini, mekanisme seleksi yang digunakan tidak memperhitungkan perbedaan karakteristik atau kebutuhan spesifik dari setiap posisi, baik itu posisi strategis, teknis, maupun administratif. Proses rekrutmen yang menyamaratakan seluruh posisi ini mengakibatkan kurangnya spesialisasi dalam pengisian jabatan tertentu, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Dalam praktiknya, seluruh pegawai ASN yang direkrut di Indonesia harus dimasukkan ke dalam manajemen talenta yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan organisasi, sehingga menyebabkan pengelolaan SDM menjadi tidak optimal (Rahman & Setiawan, 2021).

Di sisi lain, banyak negara yang telah mengadopsi skema khusus dalam rekrutmen ASN berdasarkan jenis posisi dan kebutuhan spesifik organisasi. Singapura, misalnya, menerapkan seleksi berbasis kompetensi untuk mengisi jabatan strategis yang melibatkan proses asesmen komprehensif, termasuk wawancara berbasis kasus dan simulasi kerja (Quah, 2010). Sementara itu, Korea Selatan membedakan jalur rekrutmen untuk jabatan teknis, administratif, dan kepemimpinan strategis melalui sistem *fast-track recruitment* yang didukung oleh teknologi digital, sehingga dapat memastikan kecocokan antara kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi (Kim & Kim, 2021).

Di Indonesia, proses integrasi ASN ke dalam manajemen talenta sering kali tidak disertai dengan perencanaan strategis yang memadai. Menurut laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN), mekanisme manajemen talenta di Indonesia belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat untuk memetakan kompetensi pegawai secara terarah. Akibatnya, ASN yang seharusnya menempati posisi tertentu berdasarkan kompetensinya sering kali ditempatkan secara seragam tanpa memperhatikan kebutuhan spesifik organisasi atau sektor yang dilayani (BKN, 2023). Hal ini menimbulkan ketidaksesuaian antara kemampuan pegawai dengan tanggung jawab jabatan, yang pada akhirnya menghambat kinerja organisasi publik.

Permasalahan ini semakin mendesak dengan meningkatnya kebutuhan akan ASN yang memiliki kompetensi digital dan keahlian khusus untuk menghadapi tantangan global, seperti Revolusi Industri 4.0 dan pembangunan berkelanjutan. Namun, mekanisme seleksi saat ini belum dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut. Sebagai perbandingan, negara-negara seperti Singapura dan Korea Selatan telah menunjukkan bagaimana inovasi dalam proses rekrutmen, termasuk penerapan prinsip meritokrasi dan teknologi digital, dapat menciptakan birokrasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan zaman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman Singapura dan Korea Selatan dalam menerapkan skema khusus dalam proses rekrutmen ASN serta mengevaluasi potensi adopsinya di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan *lesson learned*, penelitian ini tidak hanya membandingkan elemen-elemen kunci dalam sistem rekrutmen kedua negara tersebut, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis untuk menciptakan proses seleksi yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi di Indonesia. Pada akhirnya, inovasi dalam rekrutmen ASN diharapkan dapat mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing global.

METODE

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi literatur untuk menganalisis inovasi dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Data dikumpulkan dari berbagai sumber sekunder, termasuk regulasi pemerintah seperti UU Nomor 23 Tahun 2023, PP Nomor 17 Tahun 2020, dan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2024, serta laporan resmi dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Selain itu, artikel jurnal dan penelitian akademik terkait rekrutmen berbasis meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan turut digunakan untuk memberikan perspektif internasional. Penelitian ini memanfaatkan pendekatan perbandingan dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam sistem rekrutmen masing-masing negara, seperti seleksi berbasis kompetensi, penggunaan teknologi digital, dan pengelolaan talenta secara strategis.

Selanjutnya, pendekatan *lesson learned* diterapkan untuk mengevaluasi praktik terbaik yang dapat diadaptasi dalam konteks Indonesia. Analisis ini digunakan untuk menyoroti tantangan utama dalam sistem rekrutmen ASN di Indonesia, seperti proses seleksi yang seragam dan kurangnya integrasi teknologi. Hasil kajian kemudian disintesis menjadi rekomendasi strategis yang bertujuan memperkuat reformasi birokrasi, khususnya melalui penerapan meritokrasi, digitalisasi proses seleksi, dan pengelolaan talenta yang lebih terarah. Dengan metode ini, penelitian berupaya memberikan gambaran menyeluruh dan solusi konkret untuk menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kajian Pustaka

1. Kerangka Hukum dan Regulasi Rekrutmen ASN di Indonesia

Indonesia telah menetapkan kerangka regulasi yang komprehensif untuk mengatur pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), mencakup seluruh aspek mulai dari proses rekrutmen, perencanaan kebutuhan pegawai, hingga manajemen talenta. Regulasi ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap tahap pengelolaan ASN dilaksanakan secara profesional, transparan, dan berbasis pada prinsip meritokrasi. Selain itu, kerangka hukum tersebut bertujuan mendukung terciptanya birokrasi yang responsif terhadap tantangan zaman, dengan menempatkan individu yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi.

Beberapa peraturan utama yang menjadi landasan pengelolaan ASN di Indonesia meliputi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2023 tentang ASN, yang mengatur seluruh proses pengadaan ASN dengan mewajibkan perencanaan kebutuhan pegawai secara terbuka dan terukur; Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN, yang memberikan pedoman pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi serta pengelolaan kinerja; dan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menekankan pentingnya pemetaan kompetensi, pengembangan pegawai, dan perencanaan suksesi. Meski regulasi ini cukup lengkap, implementasinya di lapangan sering kali menghadapi berbagai kendala, seperti kurangnya integrasi sistem, ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan hasil rekrutmen, serta tantangan dalam memastikan pemerataan kualitas SDM di seluruh wilayah.

UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN

Mengatur seluruh proses pengadaan ASN, termasuk kewajiban setiap instansi untuk merencanakan kebutuhan pegawai ASN secara transparan dan terbuka (Pasal 35 dan Pasal 36). UU ini bertujuan memastikan efisiensi dan kesesuaian kebutuhan pegawai dengan posisi yang tersedia.

PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN

Memberikan pedoman tentang rekrutmen berbasis kompetensi, sistem manajemen kinerja berbasis hasil, dan pengembangan pegawai yang berorientasi pada pelayanan publik. Peraturan ini juga mengatur kewenangan instansi untuk menentukan kebutuhan SDM berbasis analisis jabatan.

Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan ASN

Mengatur mekanisme seleksi ASN, termasuk tahapan seperti Seleksi Administrasi, SKD (Seleksi Kompetensi Dasar), dan SKB (Seleksi Kompetensi Bidang). Di dalamnya juga terdapat opsi metode tambahan seperti psikotes, tes potensi akademik, dan tes kemampuan bahasa asing untuk menyesuaikan kebutuhan jabatan.

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Mengatur manajemen talenta yang mencakup perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Penerapan manajemen talenta ini bertujuan menciptakan ASN yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing.

Namun, meskipun regulasi sudah cukup komprehensif, pelaksanaannya sering menghadapi kendala seperti kurangnya integrasi sistem, ketimpangan kompetensi, dan ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan hasil rekrutmen (Rahman & Setiawan, 2021).

2. Tantangan dalam Rekrutmen ASN di Indonesia

Proses rekrutmen ASN di Indonesia saat ini masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat efektivitasnya:

Proses Rekrutmen yang Menyamaratakan Posisi

Rekrutmen ASN sering kali dilakukan dengan pendekatan seragam, tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik setiap jabatan. Akibatnya, seluruh pegawai dimasukkan ke dalam sistem manajemen talenta tanpa pemetaan kompetensi yang terarah (Lestari & Rahman, 2021).

Rendahnya Pemanfaatan Teknologi

Meskipun CAT (*Computer Assisted Test*) telah diterapkan, sistem ini belum terintegrasi secara menyeluruh dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, disparitas infrastruktur digital antarwilayah menghambat aksesibilitas dan transparansi seleksi ASN (Rahman & Setiawan, 2021).

Nepotisme dan Intervensi Politik

Masih ada laporan tentang tekanan politik dalam proses seleksi, terutama di tingkat daerah. Hal ini mengurangi objektivitas dan kredibilitas proses rekrutmen (Fitriyah, 2023).

Kekosongan Posisi Strategis

Dengan meningkatnya jumlah ASN yang akan memasuki masa pensiun (BKN, 2023), kekosongan posisi strategis menjadi ancaman serius jika tidak segera diantisipasi dengan proses rekrutmen yang terarah.

3. Praktik Internasional dalam Rekrutmen ASN

Contoh Kasus Perencanaan PNS di Singapore dan Korea

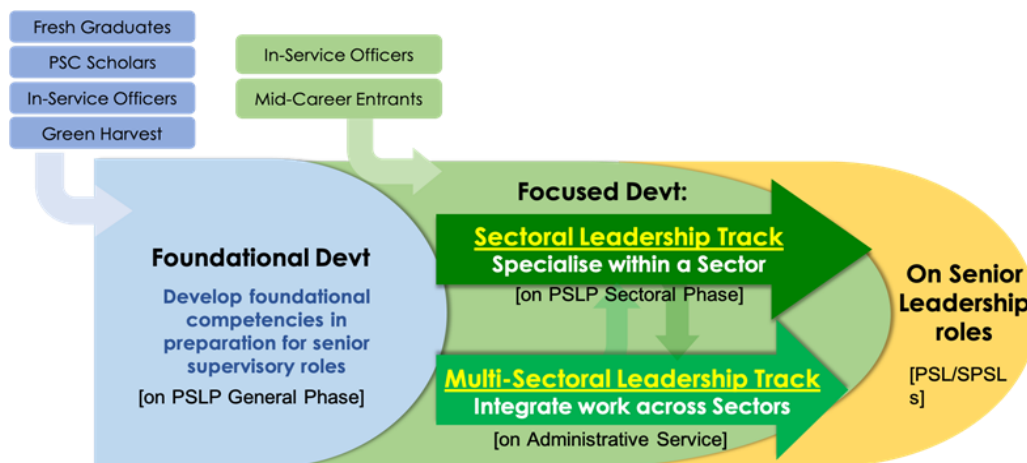
Pada beberapa negara, proses rekrutmen untuk pegawai negeri dibagi ke dalam 2 (dua) metode yang berbeda, yaitu dengan metode *career-based* dan *position-based*. Metode *career-based* cenderung didasarkan pada seleksi untuk jalur karir yang umum. Sedangkan untuk metode *position-based*, kandidat biasanya langsung melamar pada posisi tertentu, di mana posisi tersebut dapat diisi oleh kandidat dari eksternal maupun internal organisasi, sehingga dapat memberikan kesempatan yang luas bagi organisasi untuk mendapatkan kandidat yang mempunyai keahlian yang tinggi. Sebagai *comparative study* yang dapat digunakan pada metode seleksi ASN di Indonesia, diperlukan perspektif yang lebih luas dengan mempelajari bagaimana negara-negara lain melakukan proses seleksi pegawai di pemerintahannya.

a. Singapore

Pemerintah Singapura menghadapi tantangan besar dalam memenuhi harapan masyarakat yang semakin tinggi serta dampak disrupsi teknologi yang mempengaruhi sektor publik. Untuk itu, Singapura mengimplementasikan strategi transformasi digital dalam pelayanan publik dengan meningkatkan kolaborasi antar lembaga untuk meningkatkan efisiensi layanan kepada masyarakat. Pemanfaatan teknologi ini memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien, mempercepat waktu pemrosesan, dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Namun, hal ini juga memerlukan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, yang dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan dinamika sosial yang cepat.

Proses rekrutmen pegawai pemerintah di Singapura diatur melalui sistem meritokrasi yang ketat, dimana seleksi berfokus pada kemampuan kandidat untuk memenuhi posisi yang diperlukan. Terdapat dua program utama dalam rekrutmen ASN di Singapura: *Public Service Leadership Programme (PSLP)* dan *Administrative Service*. PSLP bertujuan untuk menjaring calon pemimpin lintas lembaga, dengan dua fase yaitu *General Phase* untuk fresh graduate dan *Sectoral Phase* untuk profesional dengan pengalaman kerja. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kepemimpinan yang fleksibel dan berorientasi pada pelayanan publik. Sedangkan, *Administrative Service* berfokus pada pemimpin yang memiliki pengetahuan antar lembaga dan dapat menangani kompleksitas pemerintahan, dengan peluang penempatan di berbagai organisasi baik pemerintah maupun non-pemerintah.

Rekrutmen dalam kedua program tersebut dilakukan dengan seleksi yang melibatkan berbagai tes seperti tes kemampuan kognitif, psikologi, magang, dan diskusi untuk menilai kesiapan serta kualitas kandidat. Skema ini dirancang untuk menciptakan pemimpin yang tidak hanya kompeten dalam mengelola tugas administratif, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam mengenai kebijakan dan tantangan yang dihadapi oleh pemerintahan secara keseluruhan.

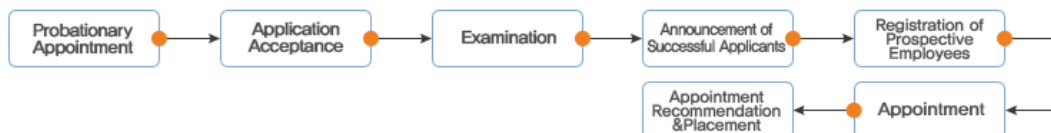


Gambar 1. Perjalanan Pengembangan Kepemimpinan Berdasarkan Fase Karir
 Sumber: Public Services Division Singapore

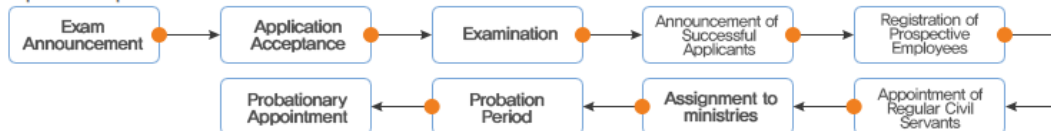
b. Korea Selatan

Di Korea Selatan, proses rekrutmen pegawai pemerintahan terbuka untuk warga negara Korea maupun warga asing yang tertarik untuk berkarir sebagai pegawai publik. Sistem rekrutmen ini bersifat kompetitif dan terbuka, sehingga siapa pun yang memenuhi syarat dapat melamar pekerjaan di sektor publik. Tujuan dari sistem ini adalah untuk memastikan bahwa kandidat yang potensial dan berpengalaman dapat disaring untuk posisi yang sesuai, serta memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh warga Korea untuk melamar, tanpa memandang usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, atau pengalaman kerja.

- Open Competitive Examination for Grade 5



- Open Competitive Examination for Grades 7 & 9



Gambar 2. Proses Rekrutmen Pegawai Pemerintah di Korea Selatan

Sumber: Ministry of Personnel Management South Korea

Secara umum, alur seleksi pegawai pemerintah di Korea Selatan dibagi berdasarkan *Grade* jabatan. Untuk jabatan dengan *Grade 5*, seleksi terdiri dari tujuh tahapan, dimulai dengan probationary appointment hingga penempatan pegawai. Sementara itu, untuk *Grade 7* dan *9*, alur seleksi lebih panjang dengan total sepuluh tahapan. Pada tahapan ujian untuk jabatan *Grade 5*, terdapat tiga jenis ujian, yaitu ujian pilihan ganda yang mencakup PSAT (Public Service Aptitude Test), Konstitusi, Bahasa Inggris, dan Sejarah; ujian tipe esai dengan empat hingga lima topik; serta wawancara.

Job group	Job series	Subjects
Administrative	General administration	administrative law, economics, politics, public administration + elective 1 (policy sciences, social science search methodology, civil law etc)
	Finance and economy	administrative law, economics, financethe science of finance, public administration + elective 1 (international economics, statistics, business administration, tax law etc)
Technical	General Machinery	machinery crafts, the design of a machine, material mechanics + elective 1 (thermodynamics, fluid mechanics, automatical control etc)
	General engineering	applied mechanics, surveying, soil mechanics + elective 1 (Mechanics of materials, structural mechanics, hydrology, fluid mechanics etc)

Gambar 3. Contoh Topik Ujian Essay Grade 5 di Korea Selatan

Sumber: *Ministry of Personnel Management South Korea*

4. Manajemen Talenta sebagai Pendukung Reformasi Rekrutmen

Manajemen talenta menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa ASN yang direkrut sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020, manajemen talenta mencakup:

- Pemetaan Talenta: Identifikasi talenta terbaik melalui penilaian kompetensi dan kinerja.
- Pengembangan Kompetensi: Memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tantangan global.
- Perencanaan Suksesi: Menjamin keberlanjutan kepemimpinan melalui peta karier yang terarah.

5. Konsep Meritokrasi dan Inovasi Digital

Meritokrasi yang didukung oleh inovasi teknologi menjadi dasar reformasi sistem rekrutmen ASN. Ulrich dan Brockbank (2009) menyebutkan bahwa pengelolaan SDM yang sukses harus didasarkan pada empat peran kunci: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion. Transformasi digital dalam pengelolaan SDM memungkinkan efisiensi proses, peningkatan kinerja, dan respons cepat terhadap perubahan global.

B. INOVASI DAN PEMBELAJARAN YANG DAPAT DIAMBIL

Proses rekrutmen dan seleksi ASN yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan organisasi jangka panjang, terutama dalam hal pengembangan kepemimpinan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan rekrutmen adalah dengan memisahkan proses seleksi berdasarkan *Grade* jabatan yang diinginkan, yaitu antara calon pegawai untuk posisi **Grade 9 ke bawah** dan calon pegawai untuk posisi **Grade 10 ke atas**. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa hanya kandidat yang memiliki potensi kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang kuat yang dipilih untuk mengisi posisi strategis dan jabatan tinggi dalam pemerintahan.

1. Pemisahan Proses Rekrutmen Berdasarkan *Grade* Jabatan

Proses rekrutmen yang dipisahkan berdasarkan level jabatan ini bertujuan untuk menghasilkan pegawai yang tidak hanya memenuhi syarat kompetensi teknis, tetapi juga memiliki kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk menduduki posisi-posisi strategis di masa depan. Pemisahan ini juga memberikan ruang bagi organisasi untuk fokus pada pengembangan pegawai yang dapat mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

Grade 9 ke Bawah: Rekrutmen untuk Posisi Operasional dan Fungsional

Rekrutmen untuk posisi dengan **Grade 9 ke bawah** biasanya lebih fokus pada kompetensi teknis dan keterampilan fungsional yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas sehari-hari dalam organisasi. Kandidat yang diterima untuk posisi ini mungkin memiliki potensi untuk berkembang, tetapi belum tentu memerlukan keterampilan manajerial atau kepemimpinan yang tinggi. Seleksi untuk posisi ini biasanya melibatkan tahapan yang lebih sederhana, dengan fokus utama pada kemampuan teknis dan kualifikasi pendidikan yang relevan.

Proses seleksi untuk **Grade 9 ke bawah** bisa lebih standar dan menggunakan metode yang melibatkan ujian kompetensi dasar seperti **tes kemampuan teknis**, **wawancara**, dan **tes psikologi** untuk memastikan kecocokan kandidat dengan posisi yang akan diisi. Namun, meskipun kandidat untuk posisi ini tidak langsung berfokus pada kepemimpinan, penting untuk mencatat bahwa setiap calon pegawai tetap harus menunjukkan potensi untuk berkembang dalam peran manajerial di masa depan.

Grade 10 ke Atas: Rekrutmen untuk Posisi Pimpinan

Di sisi lain, rekrutmen untuk posisi **Grade 10 ke atas**, yang mencakup posisi manajerial dan kepemimpinan, perlu memiliki proses seleksi yang lebih ketat dan komprehensif. Posisi ini mengharuskan calon pegawai tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan untuk memimpin tim, mengelola perubahan, dan mengambil keputusan strategis yang akan memengaruhi masa depan organisasi. Oleh karena itu, **seleksi untuk Grade 10 ke atas** harus berfokus pada pencarian individu dengan potensi kepemimpinan, kecerdasan emosional, serta kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan SDM.

Proses seleksi ini dapat mencakup berbagai tahapan yang lebih mendalam, seperti:

1. **Tes Kepemimpinan dan Manajerial:** Tes yang dirancang untuk mengukur kemampuan kandidat dalam membuat keputusan strategis, memimpin tim, serta mengelola sumber daya.
2. **Wawancara Lanjutan dengan Fokus Kepemimpinan:** Wawancara yang menguji kecakapan manajerial kandidat, pengalaman dalam mengelola tim dan proyek besar, serta kemampuan mereka dalam menangani krisis dan perubahan dalam organisasi.
3. **Penilaian 360 Derajat:** Penilaian dari rekan kerja dan atasan untuk menilai kemampuan interpersonal dan kepemimpinan kandidat dalam situasi kerja nyata.
4. **Assessment Center:** Penggunaan simulasi dan studi kasus untuk menguji kemampuan kandidat dalam mengambil keputusan dan menangani masalah strategis yang kompleks.

Proses seleksi untuk posisi ini juga dapat melibatkan **mentoring** dan **coaching** untuk membantu kandidat mempersiapkan diri mereka lebih lanjut dalam menjalani peran kepemimpinan yang lebih besar.

2. Pengintegrasian dengan Sistem Manajemen Talenta: 9-Box Talent Grid

Pemisahan proses rekrutmen ini akan semakin efektif jika dikombinasikan dengan sistem **manajemen talenta** yang terstruktur dengan baik. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengelola pengembangan karier pegawai adalah **9-Box Talent Grid**, yang membantu mengidentifikasi potensi dan kinerja pegawai berdasarkan dua kriteria utama: **potensi** dan **kinerja**.

Penerapan 9-Box Talent Grid pada Kandidat Grade 10 ke Atas

Kandidat yang melamar untuk posisi **Grade 10 ke atas** yang telah melewati tahapan seleksi yang ketat dapat dimasukkan dalam **9-Box Talent Grid** untuk menentukan potensi jangka

panjang mereka. **Grid ini mengkategorikan individu** ke dalam sembilan kotak berdasarkan dua dimensi utama:

- **Kinerja:** Menilai sejauh mana kandidat mampu memenuhi atau melebihi ekspektasi dalam posisi mereka.
- **Potensi:** Menilai kemampuan mereka untuk berkembang dalam peran yang lebih tinggi, serta kemampuan untuk memimpin dan beradaptasi dalam lingkungan yang kompleks dan berubah.

Hanya kandidat yang menunjukkan **kinerja tinggi** dan **potensi kepemimpinan** yang akan ditempatkan di kotak-kotak yang lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa mereka siap untuk pengembangan lebih lanjut dalam peran kepemimpinan. Kandidat yang berada di kotak ini bisa dipertimbangkan untuk jalur **Program Kepemimpinan Masa Depan**, di mana mereka dilatih lebih lanjut dan diberi kesempatan untuk mengisi posisi **Grade 10 ke atas** dalam jangka waktu yang lebih pendek.

Manfaat Pembagian Pola Rekrutmen Berdasarkan Grade Jabatan

Pembagian proses rekrutmen ini memiliki beberapa manfaat utama:

- a. **Fokus pada Pengembangan Kepemimpinan:** Dengan memisahkan rekrutmen untuk posisi teknis dan manajerial, organisasi dapat lebih fokus pada pengembangan calon pemimpin yang memiliki potensi untuk menduduki posisi strategis di masa depan.
- b. **Seleksi yang Lebih Terarah dan Efektif:** Proses seleksi yang lebih terfokus untuk setiap *Grade* jabatan memungkinkan organisasi untuk memilih kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan masing-masing posisi.
- c. **Peningkatan Kinerja Organisasi:** Dengan menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap jabatan diisi oleh orang yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.
- d. **Keberlanjutan dalam Kepemimpinan:** Melalui penggunaan sistem seperti 9-Box Talent Grid, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki talenta untuk mengisi posisi-posisi penting di masa depan, mendukung perencanaan suksesi yang lebih baik.

3. Implementasi dalam Konteks Indonesia

Di Indonesia, dengan semakin kompleksnya kebutuhan pemerintahan dan adanya tuntutan untuk memiliki birokrasi yang lebih responsif terhadap perubahan, **pemisahan proses rekrutmen berdasarkan Grade jabatan** dapat membantu meningkatkan kualitas ASN yang diterima. **Program-program pengembangan kepemimpinan**, seperti yang ada di Singapura dan Korea Selatan, dapat diterapkan di Indonesia untuk menciptakan pemimpin masa depan yang memiliki kapasitas untuk menghadapi tantangan global.

Dengan pemisahan ini, Indonesia bisa mulai mengintegrasikan pendekatan seleksi berbasis kompetensi, potensi, dan **manajemen talenta** yang lebih jelas dan terarah. Hal ini akan memastikan bahwa pegawai yang ditempatkan dalam posisi strategis tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan untuk mengelola organisasi dan membuat keputusan penting dalam menghadapi tantangan masa depan.

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan analisis mendalam mengenai tantangan dan peluang dalam proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan mengambil pembelajaran dari praktik meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan. Proses rekrutmen ASN di Indonesia saat ini masih menghadapi berbagai hambatan, seperti seleksi yang seragam untuk semua jabatan, kurangnya integrasi teknologi, nepotisme, dan rendahnya manajemen talenta yang strategis.

Hambatan ini mengakibatkan ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dan kebutuhan organisasi, serta menurunkan efisiensi dan efektivitas birokrasi secara keseluruhan.

Sebagai pembandingan, Singapura dan Korea Selatan telah menerapkan inovasi dalam rekrutmen ASN yang dapat menjadi acuan bagi Indonesia. Singapura menggunakan seleksi berbasis kompetensi dengan program seperti *Public Service Leadership Programme (PSLP)* yang mengutamakan pengembangan pemimpin lintas sektor. Sementara itu, Korea Selatan menggunakan sistem *position-based recruitment* dengan pemanfaatan teknologi digital untuk memastikan transparansi dan efektivitas proses seleksi. Kedua negara juga mengintegrasikan manajemen talenta secara strategis, sehingga pegawai yang direkrut sesuai dengan kebutuhan spesifik jabatan dan organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi generalisasi dan penerapan hasilnya. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan data sekunder dari regulasi, laporan pemerintah, dan penelitian terdahulu. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang komprehensif tetapi tidak mencakup data primer seperti wawancara atau survei untuk mengonfirmasi temuan. Kedua, konteks yang diambil terutama berfokus pada Singapura dan Korea Selatan sebagai studi pembandingan, yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan kompleksitas budaya, kebijakan, dan infrastruktur di Indonesia. Ketiga, penelitian ini tidak mengeksplorasi secara mendalam keterbatasan dalam implementasi teknologi digital di sektor publik Indonesia, yang menjadi faktor penting dalam reformasi birokrasi.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya dalam pengembangan sistem rekrutmen ASN yang lebih adaptif dan profesional. Secara kebijakan, temuan penelitian mendorong pemerintah untuk memperkuat penerapan meritokrasi dengan mengadopsi seleksi berbasis kompetensi, pemisahan proses rekrutmen berdasarkan jenis jabatan, dan integrasi teknologi digital secara menyeluruh. Langkah ini tidak hanya bertujuan meningkatkan transparansi dan akurasi dalam seleksi ASN, tetapi juga memastikan bahwa pegawai yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Selain itu, integrasi sistem manajemen talenta yang terstruktur, seperti menggunakan 9-Box Talent Grid, menjadi solusi dalam memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor publik.

Secara praktis, digitalisasi proses seleksi dapat mengurangi potensi intervensi politik dan nepotisme, menciptakan sistem yang lebih transparan dan adil. Penerapan pendekatan berbasis kompetensi memungkinkan pengelolaan ASN yang lebih efektif, terutama untuk memenuhi tuntutan zaman, seperti kebutuhan akan ASN dengan kemampuan digital di era Revolusi Industri 4.0. Dengan adopsi praktik terbaik dari Singapura dan Korea Selatan, penelitian ini memberikan kerangka strategis bagi Indonesia untuk menciptakan birokrasi yang adaptif, berdaya saing global, dan mampu memberikan pelayanan publik yang lebih optimal. Implikasi ini menekankan pentingnya langkah reformasi yang terencana dan terarah guna memperbaiki kualitas ASN sekaligus meningkatkan efisiensi organisasi pemerintah.

Penelitian di masa depan disarankan untuk melibatkan metode gabungan (*mixed method*), yang mencakup pengumpulan data primer melalui wawancara, survei, atau observasi langsung di lapangan untuk melengkapi data sekunder. Selain itu, cakupan wilayah studi dapat diperluas dengan memasukkan negara lain yang memiliki karakteristik serupa dengan Indonesia untuk memberikan perspektif yang lebih luas dan relevan. Penelitian mendatang juga perlu mengkaji secara lebih rinci pengaruh kesiapan infrastruktur teknologi terhadap keberhasilan implementasi reformasi birokrasi, khususnya dalam rekrutmen ASN. Terakhir, penting untuk mengembangkan model adaptasi praktik terbaik yang mempertimbangkan kondisi budaya, politik, dan ekonomi lokal agar dapat diterapkan secara efektif di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2023). *Laporan Tahunan BKN 2023*. Jakarta: BKN.
- Blackburn, P., Pickersgill, M., & Schubert, J. (2024). *Transforming Public Trust: A Study of Government Performance*. McKinsey & Company.
- Fitriyah, N. (2023). "Pengaruh Intervensi Politik Lokal terhadap Rekrutmen ASN di Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 215-230.
- KASN. (2022). *Laporan Tahunan KASN 2022*. Jakarta: Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Kim, Y., & Kim, B. (2021). "The Role of Digitalization in Public Sector Recruitment: Evidence from South Korea." *Public Administration Review*, 81(2), 225-236.
- Lestari, E., & Rahman, A. (2021). "Pengaruh Seleksi ASN yang Seragam terhadap Efektivitas Organisasi Publik." *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen*, 7(1), 101-115.
- OECD iLibrary. (2019). *Public Service Leadership Programme (PSLP) in Singapore: Systematic Merit-based Recruitment*. [Online] Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/>
- Quah, J. S. T. (2010). "Singapore's Experience in Combating Corruption: Lessons for Other Asian Countries." *Asian Journal of Political Science*, 18(3), 276-295.
- Rahman, A., & Setiawan, D. (2021). "Tantangan Pemanfaatan Teknologi dalam Sistem Informasi Kepegawaian Daerah." *Jurnal Teknologi dan Kebijakan Publik*, 5(3), 145-160.
- Sakapurnama, E., Firdaus, M. R., Alfitri, D. I., Firdaus, Y., & Aji, F. B. (2024). *POLICY BRIEF Kajian Perencanaan Sumber Daya Manusia Daerah Khusus Jakarta Menuju Global City*.
- Suyanto, B., et al. (2020). *Digitalisasi Sistem Informasi Kepegawaian: Evaluasi dan Strategi*. Surabaya: Pustaka Nasional.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2009). *The HR Business Partner Model*. Harvard Business Review.