



## Analisis Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia: Tantangan dan Peluang di Era Digital

Mario Tondi Partogi Lubis <sup>1\*</sup>, Utari Tri Handayani <sup>2</sup>, Nico Tri Aganta <sup>3</sup>, Ritha F. Dalimunthe <sup>4</sup>, Prihatin Lumbanraja <sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Universitas Sumatera Utara, Indonesia

Email : [utaritri@students.usu.ac.id](mailto:utaritri@students.usu.ac.id) \*

**Abstrak**, Recruitment of State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia has undergone significant transformation in recent years. The process that was previously dominated by manual mechanisms has now shifted to a digital-based system through the SSCASN platform. This article analyzes the implementation of ASN recruitment in 2024 with an emphasis on transparency, efficiency, and the challenges faced. Using a descriptive-qualitative approach, this article provides insight into how ASN recruitment can continue to be improved to meet the needs of public services in Indonesia.

**Keyword**; ASN, significant transformation, Indonesia.

**Abstrak**, Rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Proses yang dahulu didominasi oleh mekanisme manual kini telah beralih ke sistem berbasis digital melalui platform SSCASN. Artikel ini menganalisis pelaksanaan rekrutmen ASN 2024 dengan menitikberatkan pada aspek transparansi, efisiensi, serta tantangan yang dihadapi. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif, artikel ini memberikan wawasan tentang bagaimana rekrutmen ASN dapat terus disempurnakan untuk menjawab kebutuhan layanan publik di Indonesia.

**Kata kunci**; ASN, transformasi signifikan, Indonesia

### 1. PENDAHULUAN

Rekrutmen ASN memainkan peran strategis dalam menentukan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Dalam konteks reformasi birokrasi, pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan kualitas aparatur negara melalui sistem seleksi berbasis meritokrasi. Tahun 2024, pemerintah membuka lebih dari 690.822 formasi ASN dengan fokus pada sektor pendidikan dan kesehatan (BKN, 2024). Namun, implementasi rekrutmen ini dihadapkan pada sejumlah tantangan, seperti ketimpangan formasi antar daerah, kesesuaian kualifikasi, serta kendala dalam penerapan teknologi digital.

Rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Sebagai tulang punggung birokrasi, ASN memegang tanggung jawab utama dalam menjalankan roda pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Oleh karena itu, seleksi yang transparan dan akuntabel menjadi kunci untuk memastikan hanya individu berkualitas yang dapat bergabung dalam tubuh birokrasi. Hal ini sejalan dengan amanat reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga pemerintah.

Dalam kerangka reformasi birokrasi, pemerintah berkomitmen menerapkan sistem seleksi berbasis meritokrasi, yaitu sebuah pendekatan yang menitikberatkan pada kemampuan, kompetensi, dan integritas calon pegawai. Langkah ini bertujuan untuk menghilangkan praktik-praktik yang tidak transparan, seperti nepotisme dan korupsi, yang selama ini menjadi permasalahan dalam proses rekrutmen. Berdasarkan data Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), tahun 2024, pemerintah membuka lebih dari 690.822 formasi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dengan prioritas pada sektor pendidikan dan kesehatan.

Pelaksanaan rekrutmen ASN ini menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan formasi antar daerah. Daerah-daerah terpencil sering kali mengalami kekurangan tenaga ASN yang signifikan dibandingkan daerah perkotaan. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan anggaran, tetapi juga karena minimnya minat calon pegawai untuk ditempatkan di daerah yang sulit dijangkau. Akibatnya, pelayanan publik di daerah terpencil menjadi kurang optimal.

Selain ketimpangan formasi, tantangan lainnya adalah kesesuaian antara kualifikasi pelamar dengan kebutuhan formasi. Misalnya, di sektor pendidikan, pemerintah membutuhkan guru dengan kompetensi tertentu, namun jumlah pelamar yang memenuhi syarat sering kali tidak mencukupi. Situasi serupa juga terjadi di sektor kesehatan, di mana masih banyak daerah yang kekurangan tenaga medis meskipun telah membuka formasi dengan jumlah besar. Kesenjangan ini mencerminkan perlunya perencanaan yang lebih matang dalam menyelaraskan kebutuhan formasi dengan kompetensi pelamar.

Kendala lain yang tidak kalah penting adalah penerapan teknologi digital dalam proses seleksi. Meskipun sistem berbasis Computer Assisted Test (CAT) telah digunakan untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas seleksi, masih ada hambatan dalam implementasinya, terutama di daerah yang infrastrukturnya belum memadai. Beberapa pelamar di daerah terpencil menghadapi kesulitan akses internet dan kurangnya fasilitas pendukung, yang pada akhirnya dapat memengaruhi peluang mereka untuk bersaing secara adil dengan pelamar dari daerah lain (BKN, 2024).

Selain tantangan teknis, rekrutmen ASN juga harus menghadapi masalah budaya kerja di lingkungan birokrasi. Reformasi birokrasi sering kali terbentur pada resistensi internal dari pegawai yang sudah ada, yang cenderung mempertahankan status quo. Oleh karena itu, upaya merekrut pegawai baru yang berkualitas perlu diimbangi dengan program pelatihan dan

pengembangan yang intensif, agar semangat perubahan dapat terinternalisasi di semua level birokrasi.

Keberhasilan rekrutmen berbasis meritokrasi juga memerlukan pengawasan yang ketat dari berbagai pihak. Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan KemenPAN-RB harus bekerja sama dengan lembaga independen untuk memastikan proses seleksi berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Partisipasi masyarakat dalam mengawasi proses seleksi juga sangat penting, terutama dalam mencegah potensi pelanggaran seperti suap atau manipulasi hasil seleksi.

Tidak hanya itu, rekrutmen ASN juga perlu diselaraskan dengan dinamika global, seperti digitalisasi dan tuntutan pelayanan publik yang berbasis teknologi. Dengan berkembangnya teknologi, masyarakat semakin mengharapkan pelayanan yang cepat, efisien, dan berbasis digital. Oleh karena itu, pemerintah harus memastikan bahwa pegawai yang direkrut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang pesat.

Ke depan, keberhasilan rekrutmen ASN yang berintegritas dan berkualitas akan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan menghadirkan pegawai yang kompeten, pemerintah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengurangi disparitas antar daerah, dan mempercepat pembangunan yang berkelanjutan. Namun, untuk mencapai tujuan tersebut, komitmen dari semua pihak, mulai dari pemerintah pusat hingga daerah, menjadi kunci utama dalam mengatasi berbagai tantangan yang ada.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi dokumentasi, dengan sumber data berupa dokumen resmi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), laporan evaluasi Badan Kepegawaian Negara (BKN), serta artikel ilmiah yang relevan. Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan proses, tantangan, dan peluang dalam rekrutmen ASN.

Penelitian ini menggunakan metode studi dokumentasi, yang merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif. Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis, baik dalam bentuk dokumen resmi, laporan, maupun artikel ilmiah yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman

mendalam tentang proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari dokumen resmi yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). Dokumen ini mencakup kebijakan, regulasi, dan panduan teknis terkait rekrutmen ASN. Kementerian PANRB, sebagai pemangku kebijakan utama dalam reformasi birokrasi, menyediakan informasi penting mengenai arah dan strategi pemerintah dalam meningkatkan kualitas aparatur sipil negara. Data ini menjadi dasar untuk menganalisis kerangka kerja kebijakan yang digunakan dalam proses seleksi berbasis meritokrasi.

Selain dokumen dari Kementerian PANRB, penelitian ini juga memanfaatkan laporan evaluasi yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Laporan ini memberikan informasi yang lebih spesifik terkait implementasi rekrutmen ASN, termasuk hasil seleksi, tingkat partisipasi, serta analisis kinerja sistem Computer Assisted Test (CAT). Dengan memadukan data dari BKN, penelitian ini mampu menggambarkan situasi terkini dan tantangan operasional dalam pelaksanaan seleksi ASN.

Sumber data lainnya adalah artikel ilmiah yang relevan, baik dari jurnal nasional maupun internasional. Artikel-artikel ini memberikan perspektif akademis dan mendalam mengenai isu-isu yang berkaitan dengan rekrutmen, meritokrasi, dan reformasi birokrasi. Literatur ilmiah juga membantu menempatkan temuan penelitian dalam konteks yang lebih luas, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif untuk perbaikan sistem rekrutmen di Indonesia.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan secara sistematis, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai proses, tantangan, dan peluang dalam rekrutmen ASN. Pendekatan ini juga mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari data, yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan interpretasi yang lebih mendalam.

Proses analisis diawali dengan pengorganisasian data dari berbagai sumber. Data yang diperoleh dari dokumen resmi, laporan, dan artikel ilmiah diklasifikasikan berdasarkan tema-tema tertentu, seperti kebijakan rekrutmen, implementasi sistem CAT, dan tantangan teknis dalam seleksi. Setelah data terorganisasi, peneliti melakukan interpretasi untuk mengidentifikasi isu-isu kunci yang relevan dengan tujuan penelitian.

Salah satu keunggulan metode studi dokumentasi adalah kemampuannya untuk memberikan data historis dan kontekstual. Misalnya, dokumen dari Kementerian PANRB dapat menggambarkan bagaimana kebijakan rekrutmen telah berkembang dari waktu ke waktu. Dengan memahami konteks historis ini, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana reformasi birokrasi telah berjalan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan lebih lanjut.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika rekrutmen ASN di Indonesia. Dengan menggunakan sumber data yang kredibel dan analisis deskriptif yang sistematis, penelitian ini tidak hanya menggambarkan tantangan dan peluang dalam rekrutmen, tetapi juga memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan kebijakan di masa depan.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Proses rekrutmen digambarkan sebagai langkah untuk menarik calon yang memenuhi kualifikasi, yang relevan dengan bagaimana rekrutmen ASN juga harus diarahkan pada pencarian kandidat terbaik untuk meningkatkan kinerja organisasi publik (Agustina, 2019). Pelatihan menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai setelah rekrutmen berdampak signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks ASN, pelatihan juga merupakan bagian penting untuk memastikan bahwa aparatur mampu melayani publik secara optimal. Penempatan karyawan yang sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka disebutkan sebagai kunci peningkatan kinerja. Hal ini mirip sesuai prinsip "the right man in the right place" yang diterapkan dalam manajemen ASN untuk memastikan efektivitas kerja.

Hariawan (2021) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Dalam konteks rekrutmen ASN, proses seleksi yang baik harus menekankan pada penilaian kompetensi calon ASN, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan teknis, maupun sikap kerja. Beberapa hal terkait proses rekrutmen ASN saat ini adalah :

#### **a. Transparansi dan Efisiensi dalam Rekrutmen**

Proses rekrutmen ASN tahun 2024 mengedepankan transparansi melalui penggunaan portal SSCASN. Hal ini sesuai dengan penelitian Smith & Brown (2018) yang menegaskan bahwa sistem berbasis digital dapat meningkatkan kepercayaan publik. Namun, seperti yang diungkapkan oleh Kim & Lee (2021), digitalisasi juga rentan terhadap penipuan, yang terbukti dari laporan kasus pemalsuan dokumen pada seleksi tahun sebelumnya.

### **b. Kesesuaian Kompetensi dengan Kebutuhan Jabatan**

Nugroho et al. (2016) menemukan bahwa tenaga pendidikan dan kesehatan sering mengalami mismatch antara kualifikasi pelamar dan kebutuhan lapangan. Dalam konteks rekrutmen ASN 2024, hal ini menjadi tantangan besar, terutama di daerah tertinggal. Pemerintah telah mengupayakan solusi dengan memberikan formasi khusus untuk pelamar dari daerah tersebut.

### **c. Dampak Digitalisasi dalam Seleksi ASN**

Penggunaan Computer Assisted Test (CAT) dalam proses Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) menunjukkan peningkatan efisiensi, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian Wang et al. (2020). Sistem ini tidak hanya meningkatkan objektivitas seleksi tetapi juga mengurangi potensi manipulasi skor.

### **d. Tantangan Inklusivitas dalam Rekrutmen**

Lestari & Fajar (2019) mengungkapkan bahwa ketimpangan gender masih menjadi isu dalam seleksi ASN. Rekrutmen ASN 2024 menunjukkan peningkatan partisipasi perempuan, tetapi data awal menunjukkan bahwa sebagian besar formasi di sektor pendidikan dan kesehatan masih didominasi oleh perempuan, sementara sektor teknis kurang diminati.

### **e. Evaluasi dan Implikasi Kebijakan**

Penelitian Hartono (2017) menyoroti pentingnya koordinasi antar-instansi dalam rekrutmen ASN. Hal ini relevan dengan pelaksanaan rekrutmen ASN 2024, di mana evaluasi awal menunjukkan ketidakseimbangan antara usulan formasi daerah dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Saran yang dapat diusulkan meningkatkan kualitas rekrutmen ASN adalah :

1. Peningkatan Kesadaran dan Pelatihan Digital: Untuk meminimalkan kesalahan teknis dalam proses rekrutmen.
2. Kebijakan Inklusivitas Gender dan Wilayah: Memberikan prioritas pada daerah tertinggal serta kesetaraan peluang bagi semua pelamar.
3. Penguatan Evaluasi Pasca-Rekrutmen: Untuk memastikan ASN yang terpilih mampu menjalankan tugasnya secara optimal.

Pada tahun 2024, di bawah pemerintahan Presiden Prabowo Subianto dan Wakil Presiden Gibran Rakabuming Raka, dibentuk Kabinet Merah Putih yang terdiri dari 48 kementerian. Jumlah ini meningkat dibandingkan dengan Kabinet Indonesia Maju periode 2019-2024 di bawah Presiden Joko Widodo, yang memiliki 34 kementerian. Penambahan 14 kementerian dalam Kabinet Merah Putih mencerminkan upaya pemerintah untuk memperluas dan mengkhususkan fungsi-fungsi tertentu dalam struktur pemerintahan. Perubahan jumlah

kementerian dan badan ini menunjukkan dinamika dalam struktur pemerintahan Indonesia, yang disesuaikan dengan visi dan misi setiap periode kepemimpinan. Penambahan kementerian diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat. Dampak negatif dari bertambahnya jumlah kementerian terkait rekrutmen ASN yakni :

### **1. Fragmentasi Birokrasi dan Koordinasi yang Kurang Efektif**

Bertambahnya kementerian dapat menciptakan fragmentasi birokrasi, yang mengakibatkan tumpang tindih fungsi dan kurangnya koordinasi antar-lembaga. Hal ini disorot dalam dokumen bahwa reformasi birokrasi sering terbentur pada resistensi dan inefisiensi di berbagai tingkatan.

### **2. Kebutuhan Rekrutmen yang Membebani Sistem**

Dalam laporan evaluasi BKN (2024), disebutkan bahwa sistem digital seperti SSCASN telah meningkatkan transparansi, tetapi tantangan teknis seperti keterbatasan infrastruktur digital di daerah terpencil menjadi kendala utama, terutama jika skala rekrutmen diperbesar untuk memenuhi kebutuhan kementerian baru.

### **3. Penurunan Kualitas ASN yang Direkrut**

Kim & Lee (2021) menyoroti bahwa tekanan untuk memenuhi kebutuhan rekrutmen dalam jumlah besar dalam waktu terbatas dapat menyebabkan penurunan standar seleksi. Hal ini relevan dengan risiko yang dihadapi dalam skenario penambahan kementerian.

### **4. Inefisiensi Alokasi Anggaran**

Dokumen KemenPAN-RB (2024) mencatat bahwa penambahan kementerian meningkatkan kebutuhan anggaran untuk perekrutan dan pelatihan ASN. Ketidakefisienan ini dapat mengurangi anggaran sektor prioritas lainnya.

### **5. Ketimpangan Distribusi ASN**

Ketimpangan distribusi ASN menjadi tantangan utama dalam dokumen BKN (2024), terutama karena ASN cenderung terfokus di pusat pemerintahan, sementara daerah terpencil kekurangan pegawai untuk pelayanan publik.

### **6. Resistensi dari ASN Lama**

Resistensi dari ASN lama terhadap perubahan sering menjadi penghambat reformasi birokrasi. Lestari & Fajar (2019) menyoroti bahwa ASN cenderung mempertahankan status quo, yang memperlambat implementasi kebijakan baru.

## 7. Potensi Peningkatan Beban Administrasi

Hartono (2017) menekankan bahwa bertambahnya lembaga meningkatkan beban administratif pada instansi seperti BKN dan KemenPAN-RB, yang dapat memperlambat proses seleksi dan pengelolaan ASN.

## 8. Penguatan Politisasi Birokrasi

Penelitian Nugroho et al. (2016) mencatat bahwa pembentukan lembaga baru yang dipengaruhi oleh politik dapat meningkatkan risiko nepotisme dalam pengangkatan ASN, bertentangan dengan prinsip meritokrasi.

## 4. KESIMPULAN

Rekrutmen ASN 2024 mencerminkan upaya pemerintah untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan inklusivitas dalam seleksi ASN. Meski demikian, sejumlah tantangan masih perlu diatasi, seperti mismatch kompetensi, ketimpangan antar-daerah, dan potensi penipuan dalam proses digitalisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Ritha F. Dalimunthe dan Sukaria Sinulingga. (2019). *The Effect Of Recruitment, Training and Placement on the Performance of Employees In PT Astra International Tbk Auto 2000 S.M.* Raja Medan, European Journal of Human Resource Management Studies, Vol. 3 No. 1. Tahun 2019.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). *Laporan Evaluasi Sistem Seleksi PNS Berbasis CAT.*
- Hartono, T. (2017). Koordinasi Antar-Instansi dalam Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 8(1), 89-103.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia.*
- Kim, S., & Lee, J. (2021). "The Role of Digitalization in Public Sector Recruitment." *Journal of Public Administration.*
- Lestari, N., & Fajar, A. (2019). Tantangan Inklusivitas dalam Rekrutmen ASN. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(2), 134-145.
- Mardiasmo, D. (2022). *Penguatan Meritokrasi dalam Seleksi ASN: Studi Kasus di Indonesia.* Prosiding Seminar Nasional Reformasi Birokrasi.

- Nugroho, A., et al. (2016). *Evaluation of Recruitment Policies for Public Sector Employees Indonesian Journal of Policy Studies*.
- Nugroho, R. (2023). *Meritokrasi dalam Rekrutmen Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Indonesia*. Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 11(4), 112-125.
- Permadi, T. (2022). *Tantangan Implementasi Sistem CAT dalam Rekrutmen ASN* Jurnal Teknologi Pemerintahan, 9(2), 87-98.
- Permadi, T. (2023). *Reformasi Birokrasi: Tantangan dan Peluang di Era Digital*. Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 12(3), 123-135.
- Ramadhan, Hariawan, Prihatin Lumbanrja dan Sukaria Sinulingga. (2021). *Analysis of the Effect of Competence and Soft Skill on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at the Regional Social Service of South Tapanuli Regency*. International Journal of Research and Review. Vol. 8 No. 8 Tahun 2021.
- Smith, J., & Brown, A. (2018). *Transparency in Public Sector Recruitment*. Public Administration Review.
- Suharto, E. (2021). *Reformasi Birokrasi di Era Digital: Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Pustaka Indonesia.