



TANTANGAN STRUKTURAL DAN KULTURAL DALAM MENGGERAKAN TALENTA ASN NASIONAL

Penulis :

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd

Analisis Kebijakan Ahli Madya
Pusat Pembelajaran dan Strategi
Kebijakan Talenta ASN Nasional

EXECUTIVE SUMMARY

Kebijakan penerapan manajemen talenta di birokrasi pemerintah telah melewati satu periode pemerintahan dan belum menunjukkan hasil yang signifikan. Saat ini terdapat dorongan politik yang kuat untuk mengangkat penerapan manajemen talenta di tingkat instansi menjadi level nasional, dan sekarang sudah menarik fokus politik di Komisi II DPR RI dalam Prolegnas tahun 2025. Hasil analisis, disimpulkan bahwa penguatan dan percepatan penerapan mobilitas talenta perlu mendapatkan perhatian khusus dari Pejabat Pembina Kepegawaian Nasional sehingga dapat menjamin ketersediaan talent pool nasional. Policy brief ini menyajikan alternatif rekomendasi kepada Paguyuban Kementerian PAN dan RB untuk menyiapkan infrastruktur dan suprastuktur kebijakan yang diperlukan sebagai bagian dari kesiapan implementasi mobilitas talenta nasional.



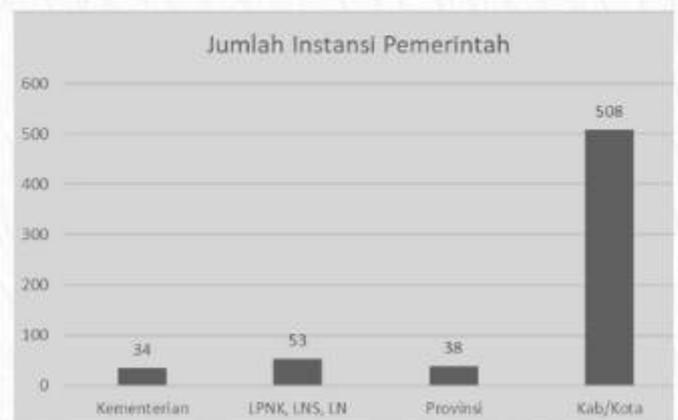
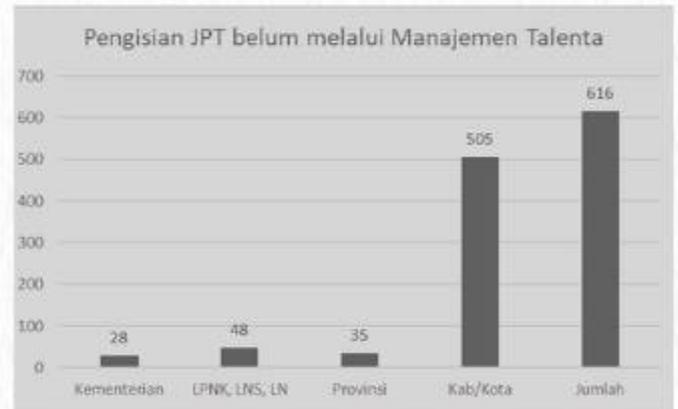
LATAR BELAKANG

Sudah tidak bisa dipungkiri bahwa penerapan manajemen talenta yang serius dan konsisten akan mendukung penciptaan organisasi yang sehat sehingga mampu menjawab tantangan yang lebih kompleks, tidak terkecuali di dunia birokrasi. Keseriusan dan konsistensi menerapkan manajemen talenta di birokrasi bak angin segar bagi birokrat menuju puncak karier di Jabatan Pimpinan Tinggi. Kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan moralitas akan menjadi faktor signifikan mengesampingkan fenomena kepentingan dan faktor kedekatan.

Menyimak data publikasi di web resmi Sekretariat Kabinet tahun 2024 menyajikan hanya 3,47 persen dari 633 instansi pemerintah yang telah dinyatakan telah dan siap menerapkan manajemen talenta. Barangkali, hal tersebut merupakan antitesis mengapa banyak jabatan ASN yang dibiarkan kosong bahkan beberapa jabatan akan diisi anggota TNI/Polri baik aktif ataupun tidak aktif di tengah jumlah SDM potensial yang melimpah di Indonesia. Mobilisasi talenta nasional menjadi alternatif solusi? Kabar politik terbaru sebagaimana diberitakan Ayo Bandung, 18 April 2025 yang berjudul "Draf Rencana Revisi UU ASN 2023 Sudah Siap, Komisi II DPR RI Berberkan Alasannya dan Pastikan Presiden Tak Intervensi", bahwa Komisi II DPR RI dalam Prolegnas 2025 bakal kebut revisi UU. Dorongan politik ini, merupakan momen yang harus disikapi dengan berbenah menjawab hiruk pikuk mobiltas talenta nasional.

ANALISA MASALAH

Mengapa mobiltas talenta nasional itu penting? Institusi birokrasi adalah ruang mesin Negara dikendalikan oleh pelaksana program pemerintahan yang disebut dengan birokrat (Aparatur negara). Birokrat digaji dan dipekerjakan oleh Negara untuk memastikan berjalannya segala aktivitas pemerintahan negara berupa kebijakan, hukum, dan politik Negara : perumusan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian public sector/ public service menuju terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Menyimak pendapat ahli yang menghubungkan birokrasi dengan kewenangan memobilisasi birokrat: " the bureaucracy consists of salaried officials who conduct the detailed business of government, advising on and applying policy decisions" (Hague, Harrop & Breslin, 1998). Max Weber (1978) mengatakan organizations with a hierarchy of paid full time officials who formed a chain of command, dengan memunculkan ciri utama adanya pembagian kerja, struktur hierarkis, aturan dan prosedur, netral, dan penempatan didasarkan atas karier.



Bintoro, (1984) menyebutkan birokrasi mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang. Sondang P. Siagian memperinci bahwa kinerja institusi birokrasi perlu dikelola dengan mengedepankan ketepatan tipe organisasi, kejelasan visi, misi, dan fungsi, kesatuan arah kebijakan, dan keseimbangan wewenang dan tanggung jawab.

Perlu digarisbawahi bahwa marwah birokrasi setidaknya bisa dilihat dari maturitas kualitas sumber daya manusia disamping kelembagaan dan tatakelolanya. Keberadaan UU Kementerian Negara, UU Administrasi Pemerintahan, UU Pemerintah Daerah, dan UU Aparatur Sipil Negara serta peraturan turunannya serta konektivitasnya menjadi referensi birokrasi dalam menetapkan arah kebijakan pengembangan kapasitas dan mobilisasi SDM birokrasi yang berkualitas. Sebagaimana diketahui, rekrutmen SDM ASN merupakan akumulasi usulan kebutuhan unit kerja instansi pemerintah. Pada hakekatnya keberadaan pegawai ASN adalah milik nasional/negara. Nah, kebijakan spesifik yang mengatur mobilitas talenta birokrat nasional sangat dinantikan sebagai suatu gerakan yang akan menopang kebutuhan internal Instansi juga percepatan pengelolaan kebutuhan talenta secara nasional, massif, komprehensif, dan terstruktur untuk mengisi kebutuhan talenta lintas instansi di bawah penatakelolaan Presiden selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Nasional.



Untuk menjawab hal tersebut, terdapat tiga lingkaran masalah yang perlu diperhatikan oleh pemangku kewenangan. Pertama penyelesaian pengangkatan eks tenaga honorer yang mewarnai proses pencarian talenta yang *face to face* dengan kemampuan anggaran belanja pegawai instansi. Kedua, isu ketepatan penempatan dan pengembangan pegawai pada mekanisme mutasi, rotasi, dan promosi pegawai pada sistem/pola karir yang tidak transparan dihadapkan pada karir jabatan yang sebagian akan diisi oleh anggota TNI/Polri baik aktif ataupun tidak aktif di struktur birokrasi yang pada akhirnya bisa memicu *lack of motivation* bahkan *turnover*. Ketiga, kebijakan sistem remunerasi yang masih dilekatkan ke instansi dan ditambah dengan isu *relocation expenses* bisa menjadi pemicu resistensi. Mobilitas talenta yang tidak cukup terencana terkesan penempatan talenta dalam seleksi jabatan secara terbuka seperti lari dari situasi tersendatnya karir di internal atau hanya mencoba peruntungan semata. Apapun modus para peserta seleksi terbuka, kebijakan mobilitas talenta wajib mendasar-kan pada peran ganda memobilisasi talenta yaitu berperan sebagai bagian dari pengembangan karir (*tour of duty*) dan sebagai bagian dari pengembangan pegawai (*development*) yang terintegrasi dalam sistem manajemen ASN.

Sudah saatnya ruang lingkup pendelegasian PPK Nasional kepada PPK Instansi perlu direview. Salah satunya Presiden harus memiliki mekanisme wasdal memastikan pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan JPT selaras dengan kebutuhan arah kebijakan pembangunan nasional. Peran ini penting untuk meminimalisir kendala struktural dan kultural dalam pengisian jabatan strategis nasional baik berupa *hard* atau *soft*. *Hard* yaitu kewenangan pengendalian penempatan pegawai pada level dan jabatan strategis. *Soft* yaitu kewenangan untuk penyelarasan arah kebijakan strategis.

Salah satu contoh bentuk kewenangan secara *soft* ini adalah program *retreat* bagi Kepala Daerah Terpilih beberapa waktu yang lalu. Atau dengan memanfaatkan program lainnya, seperti Program Eksekutif Nasional (PEN) yang digagas oleh Lembaga Administrasi Negara.



Untuk menjaga objektivitas dan independensi urusan teknis yang bersifat lintas sektor Instansi Pemerintah, sebaiknya kegiatan pengelolaan dan mobilitas talenta nasional dilakukan oleh *national board*. Komite tersebut dikoordinasikan oleh menteri membidangi urusan pemberdayaan aparatur negara serta Kementerian atau Lembaga yang membidangi urusan perencanaan, keuangan, dan pengawasan, serta pemerintahan dalam negeri. Tugas tim secara teknokratis melakukan *talent recruitment mapping* ke dalam *talent pool* dengan melakukan akuisisi calon-calon talenta, menyusun rencana pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan program retensi sebagai bagian dari rencana penempatan talenta yang akan menjadi pertimbangan Presiden dalam menetapkan capaian target dan sasaran program prioritas.



Beberapa faktor kritis yang perlu diperhatikan untuk mendukung mobilitas talenta nasional. **Tahap akuisisi:** penetapan kriteria baku talenta yang tidak membebani anggaran, validitas peta ketersediaan dan sebaran talenta unggul, menjaga keterbukaan kesempatan dan akses calon talenta dengan penguatan platform sistem aplikasi manajemen talenta. **Tahap pengembangan:** penyiapan berbagai program pengembangan kapasitas generic dan specific berorientasi unique skill dan high strategic value yang in-line dengan karakteristik talenta dan kebutuhan penyelesaian tugas jabatan. Tahap retensi dan penempatan: dokumentasi reward system, kesesuaian profil talent dengan carier path, menjaga akuntabilitas manajemen suksesi berdasarkan maturitas talenta dan karakteristik

jabatan yang dituju, dan monev mobilitas penempatan talenta. Kemenpan RB dan Paguyuban merupakan lead dan trigger untuk melakukan penyempurnaan kebijakan dan teknis implementasi manajemen mobilitas talenta dengan memperhatikan faktor-faktor kritis tersebut. Tanpa perbaikan sistem manajemen talenta, mobilitas talenta hanya akan jadi jargon politik birokrasi lima tahunan.

REKOMENDASI

1. Kemenpan RB melakukan penyempurnaan kebijakan manajemen talenta yang tertuang dalam Permenpan Nomor 3 Tahun 2020 dengan menyederhanakan proses tahapan manajemen talenta dan penetapan standar baku talenta instansional dan lebih spesifik menjabarkan strategi implementasi mobilitas talenta nasional di bawah kewenangan Presiden sebagai PPK Nasional, serta melakukan wasdal penerapan manajemen talenta ASN pada instansi pemerintah sebagaimana tertuang dalam SE Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021.
2. BKN melakukan dukungan kebijakan teknis pengelola kepegawaian dalam hal pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai antar Instansi Pemerintah dan/atau *Private Sector*, TNI, Polri serta melakukan pengawasan dan pembinaan penerapan manajemen talenta nasional
3. LAN melalui Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Talenta ASN Nasional untuk melakukan dukungan analisis kebijakan dengan:
 - a. Merumuskan pemodelan mobilitas talenta dengan memperhatikan karakteristik Instansi Pemerintah baik Pusat dan Daerah.
 - b. Merumuskan pemodelan strategi pengembangan kapasitas melalui berbagai program pengembangan kompetensi bagi:
 - Pengelola manajemen talenta.
 - Talenta Unggul Instansi Pemerintah dan Talenta Nasional
 - c. Berkesinambungan melakukan pengkajian maturitas penerapan manajemen talenta Instansi Pemerintah.