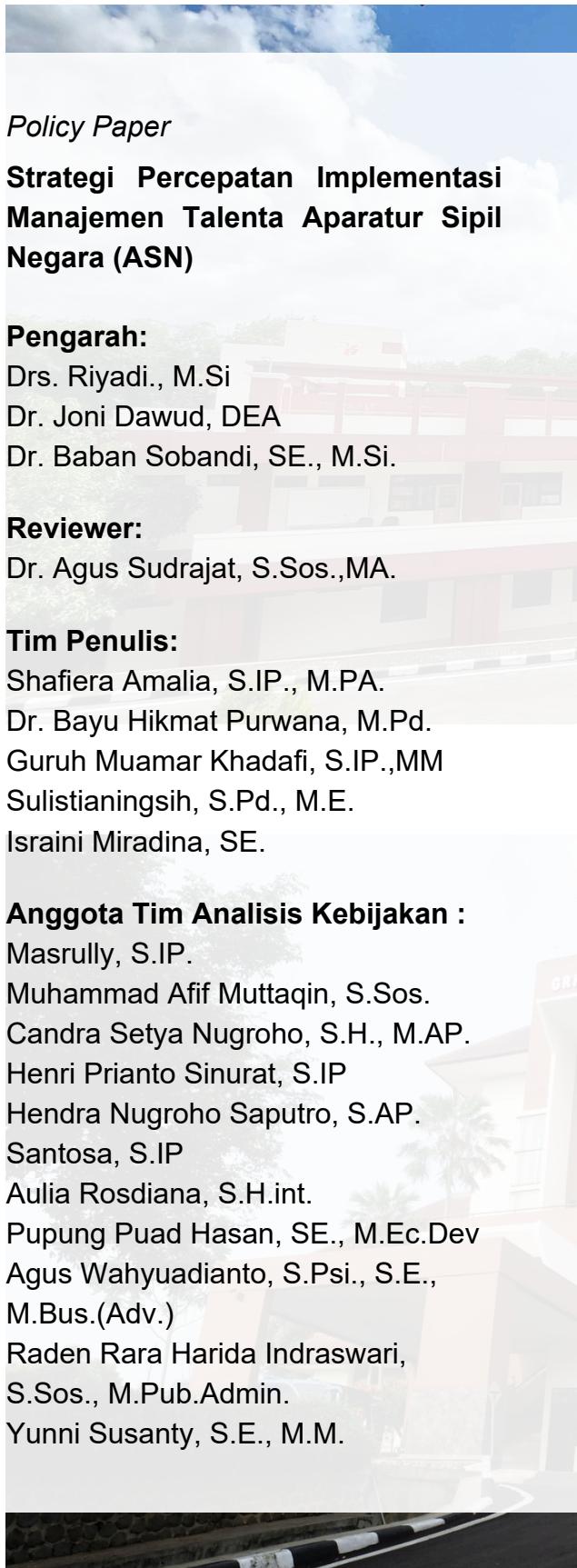




# **POLICY PAPER**

## **STRATEGI PERCEPATAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA ASN DI INSTANSI PEMERINTAH**

**PUSAT PEMBELAJARAN DAN STRATEGI  
KEBIJAKAN TALENTA ASN NASIONAL  
(PUSJAR SKTAN) 2025**

**Policy Paper****Strategi Percepatan Implementasi  
Manajemen Talenta Aparatur Sipil  
Negara (ASN)****Pengarah:**

Drs. Riyadi., M.Si

Dr. Joni Dawud, DEA

Dr. Baban Sobandi, SE., M.Si.

**Reviewer:**

Dr. Agus Sudrajat, S.Sos.,MA.

**Tim Penulis:**

Shafiera Amalia, S.IP., M.PA.

Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd.

Guruh Muamar Khadafi, S.IP.,MM

Sulistianingsih, S.Pd., M.E.

Israini Miradina, SE.

**Anggota Tim Analisis Kebijakan :**

Masrully, S.IP.

Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.

Candra Setya Nugroho, S.H., M.AP.

Henri Prianto Sinurat, S.IP

Hendra Nugroho Saputro, S.AP.

Santosa, S.IP

Aulia Rosdiana, S.H.int.

Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev

Agus Wahyuadianto, S.Psi., S.E.,  
M.Bus.(Adv.)

Raden Rara Harida Indraswari,  
S.Sos., M.Pub.Admin.

Yunni Susanty, S.E., M.M.



*Policy Paper*

# Strategi Percepatan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pengarah : Drs. Riyadi., M.Si;  
Dr. Joni Dawud, DEA  
Dr. Baban Sobandi, SE., M.Si.

Penulis : Shafiera Amalia, S.IP., M.PA, dkk.

Reviewer : Dr. Agus Sudrajat, S.Sos.,MA;

Desain Sampul : Ingrid Kusumaangraeni, S. Ds.

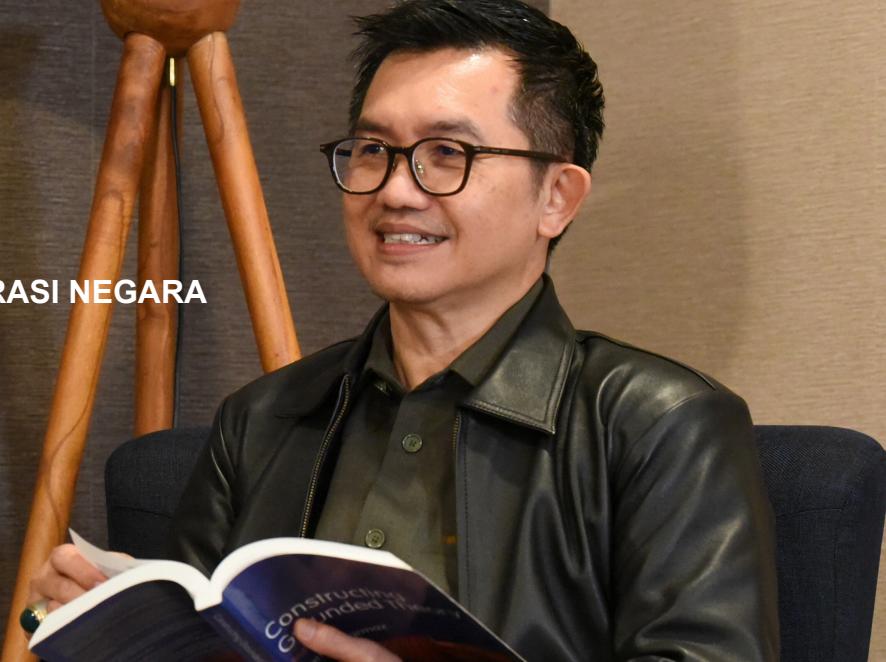
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Cetakan 1, 2025

Hak Penerbitan pada:  
Pusat Pembelajaran dan Strategi  
Kebijakan Talenta ASN Nasional  
(Pusjar SKTAN) Lembaga  
Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7  
Jatinangor, Sumedang,  
Jawa Barat  
Tel/Fax : (022) 7790048/ (022)  
7790044 – 7790055  
Email : [info@bandung.lan.go.id](mailto:info@bandung.lan.go.id)  
[puslatbangpkasn@gmail.com](mailto:puslatbangpkasn@gmail.com)  
Web : [www.bandung.lan.go.id](http://www.bandung.lan.go.id)



## SAMBUTAN

### KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA



Kita memasuki fase penting dalam arah pembangunan nasional. RPJMN 2025–2029 menandai tahap awal pelaksanaan RPJPN 2025–2045, yang menempatkan pembangunan sumber daya manusia unggul sebagai pondasi menuju Indonesia Emas 2045. Dalam dokumen RPJPN 2025–2045, salah satu isu strategis terkait transformasi tata kelola adalah belum terimplementasinya manajemen talenta secara merata di seluruh K/L/D. Hal ini menjadikan sukses pengisian jabatan strategis di instansi pemerintah menjadi terhambat, tidak terpetakannya talenta terbaik, rendahnya kinerja dan kompetensi ASN, kuatnya mentalitas silo, serta rendahnya budaya dan etos kerja.

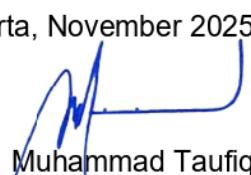
Selaras dengan itu, dalam RPJMN 2025–2029 ditegaskan bahwa Prioritas Nasional Nomor Tujuh adalah memperkuat Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi, serta Memperkuat Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi, Narkoba, Judi, dan Penyalundupan. Arah kebijakan dalam rangka mencapai sasaran tersebut salah satunya melalui penguatan sistem manajemen talenta aparatur sipil negara untuk meningkatkan penerapan prinsip meritokrasi dan reformasi manajemen aparatur sipil negara.

Dalam kerangka itu, manajemen talenta ASN memiliki posisi strategis. Ia bukan sekadar kebijakan teknis kepegawaian, tetapi merupakan upaya sistematis untuk memastikan setiap ASN diberi kesempatan berkembang sesuai potensi dan kontribusinya bagi organisasi. Melalui manajemen talenta, kita membangun ekosistem birokrasi yang menempatkan “orang yang tepat di tempat yang tepat” bukan hanya untuk hari ini, tetapi untuk menyiapkan kepemimpinan birokrasi masa depan.

*Policy Paper* Strategi Percepatan Implementasi Manajemen Talenta ASN yang dilakukan LAN ini memberikan gambaran nyata tentang kondisi di lapangan: bagaimana kebijakan diterjemahkan, sejauh mana kesiapan kelembagaan, dan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. *Policy Paper* ini memberikan kontribusi langsung bagi praktik dan kebijakan nasional, terutama dalam memperkuat desain manajemen ASN berbasis kompetensi, kinerja, dan potensi.

*Policy Paper* ini menjadi pijakan penting dalam membangun arus baru manajemen talenta ASN, terutama di tingkat pemerintah daerah, di mana pemerintah daerah tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan pusat, tetapi juga penggerak inovasi dalam pengelolaan SDM aparatur. LAN akan terus berperan sebagai *center of excellence* dalam memperkuat kapasitas birokrasi, mempertemukan kebijakan dengan praktik terbaik, dan memastikan setiap pembelajaran dari daerah dapat menjadi inspirasi bagi kebijakan nasional.

Jakarta, November 2025

  
Muhammad Taufiq

## SAMBUTAN

### DEPUTI BIDANG PENINGKATAN KUALITAS KEBIJAKAN ADMINISTRASI NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Kebijakan publik idealnya dalam kurun waktu tertentu dilakukan evaluasi untuk mengkaji bagaimana implementasinya di lapangan untuk dirumuskan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan. Kegiatan analisis kebijakan ini merupakan salah satu bentuk dari evaluasi implementasi kebijakan dalam bidang manajemen talenta ASN khususnya Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. *Policy Paper* yang dilakukan oleh LAN ini dapat memberikan wawasan yang sangat penting terkait kondisi nyata pengelolaan talenta ASN melalui penguatan kebijakan terkait.

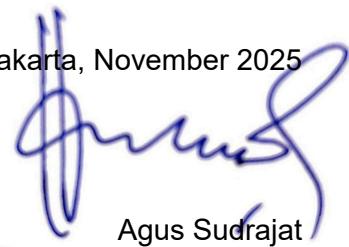
Manajemen talenta ASN merupakan instrumen strategis untuk memastikan setiap pegawai dapat berkembang sesuai potensi dan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam praktiknya, keberhasilan manajemen talenta ASN bergantung pada kapasitas instansi untuk mengelola informasi, kompetensi, dan pengembangan pegawai secara berkesinambungan. Hal ini mencakup upaya pembinaan, pengembangan kemampuan digital, literasi manajerial, dan pembelajaran berkelanjutan dan terintegrasi melalui ASN *Corporate University*. Digitalisasi dan pemanfaatan platform pembelajaran daring menjadi bagian penting dari strategi ini, memungkinkan pengembangan kompetensi talenta ASN dilakukan secara lebih luas, cepat, dan efektif.

Selain itu, implementasi manajemen talenta juga menuntut adanya pemantauan yang berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta penyesuaian strategi pengelolaan talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dinamika pelayanan publik di instansi. Seluruh proses ini harus selaras dengan arahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, Grand Design Reformasi Birokrasi, maupun dokumen strategis lainnya. Melalui upaya tersebut diharapkan setiap instansi pemerintah dapat berperan secara optimal dalam ekosistem manajemen ASN nasional, memastikan standar kompetensi dan praktik terbaik diterapkan secara konsisten di seluruh wilayah.

*Policy Paper* ini memberikan masukan untuk penguatan implementasi kebijakan sehingga bisa menjadi pijakan praktis bagi pemerintah pusat dan daerah guna memperkuat sistem manajemen talenta ASN di instansinya. Dengan pemanfaatan rekomendasi kebijakan secara tepat, kita dapat meningkatkan manajemen SDM Aparatur, menyiapkan kepemimpinan birokrasi masa depan, dan membangun birokrasi yang adaptif, profesional, dan berdampak.



Jakarta, November 2025



Agus Sudrajat

## SAMBUTAN

### KEPALA PUSAT PEMBELAJARAN DAN STRATEGI KEBIJAKAN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA NASIONAL LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan penyusunan *policy paper* dengan judul "Strategi Percepatan Implementasi Manajemen Talenta ASN". *Policy paper* ini merupakan hasil analisis kebijakan yang dilakukan oleh Squad Tim Pusjar SKTAN LAN. Hal ini dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi kami dalam hal menganalisis strategi kebijakan talenta Aparatur Sipil Negara Nasional. Melalui kegiatan ini kami menganalisis bagaimana tingkat implementasi dari kebijakan manajemen talenta ASN. Selain itu, juga diidentifikasi kendala dan hambatan yang dihadapi oleh instansi pemerintah dalam penerapan manajemen talenta, khususnya pemerintah daerah serta bagaimana strategi untuk mempercepat penerapan Manajemen Talenta ASN.

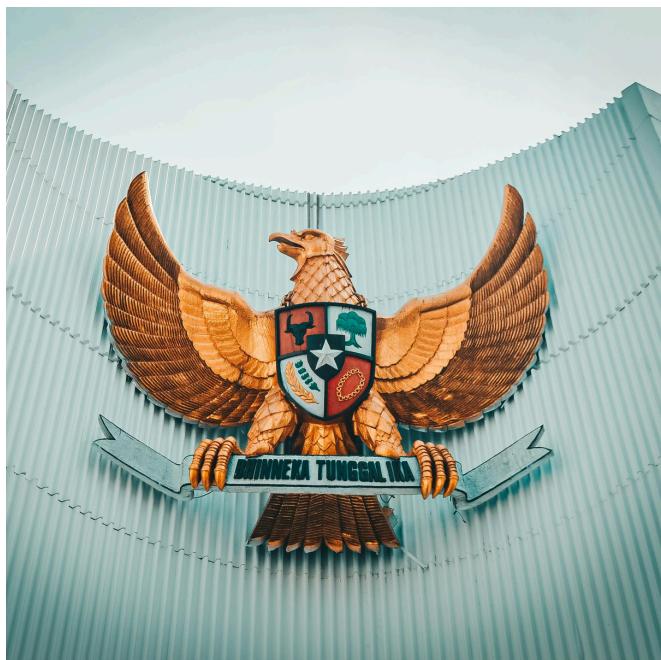
Sebagaimana kita pahami, manajemen talenta memiliki peran strategis dalam menciptakan SDM aparatur yang unggul, produktif, dan berdaya saing tinggi sebagai fondasi keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Oleh karena itu, *policy paper* ini bertujuan untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat menjadi rujukan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam mempercepat implementasi manajemen talenta ASN di lingkungan mereka, sehingga mampu memperkuat kapasitas aparatur sekaligus mendorong percepatan reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

Penyusunan *policy paper* ini tidak terlepas dari kontribusi berbagai pihak yang terlibat. Oleh karenanya, kami mengucapkan terima kasih kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara, Dr. Muhammad Taufiq, DEA; Deputi Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara; responden dan informan baik yang berasal dari instansi pusat maupun instansi daerah; serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah berkontribusi dalam penyusunan *policy paper* ini. Selain itu, kami sampaikan apresiasi kepada Squad Tim Penyusunan Rekomendasi Kebijakan Bidang Manajemen ASN Pusjar SKTAN LAN RI yang telah melakukan analisis dan menyusun dokumen *policy paper* ini.

Kami berharap *policy paper* ini dapat memberikan manfaat bagi pengambil kebijakan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, maupun bagi ASN pada umumnya. Dengan begitu, *policy paper* ini dapat menjadi bagian kontribusi nyata kami dalam mewujudkan ASN yang produktif, kompeten, dan berdaya saing menuju Indonesia Emas 2045. Kritik dan saran dari berbagai pihak akan menjadi masukan berharga bagi pengembangan rekomendasi kebijakan serupa di masa mendatang.

Sumedang, November 2025

  
Riyadi



## RINGKASAN EKSEKUTIF

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Manajemen ASN mengamanatkan pengelolaan ASN didasarkan pada sistem merit. Dalam mendukung pelaksanaan sistem merit tersebut, harus dilaksanakan manajemen talenta. Secara umum manajemen talenta adalah strategi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan ASN terbaik untuk menduduki posisi strategis di instansi pemerintah.

Regulasi yang mengatur penerapan manajemen talenta, yaitu Permenpan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta sudah ditetapkan sejak tahun 2020, namun hingga kini penerapannya belum optimal. Oleh karenanya, perlu dilakukan analisis kebijakan untuk menyikapi kondisi tersebut dan memberikan rekomendasi kebijakan percepatan implementasi manajemen talenta ASN di instansi pemerintah.

Dalam upaya menggali masalah manajemen talenta ASN, dilakukan survei mengenai sejauh mana penerapan manajemen talenta ASN terutama di tingkat pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota di Indonesia. Hasil survei menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum optimal melaksanakan manajemen talenta. Sebagian besar daerah (48%) baru menerapkan manajemen talenta di level lanjutan, yaitu pada tahapan akuisisi talenta. Sebagian besar Pemerintah daerah (97%) belum menerapkan pengembangan dan retensi talenta. Berikutnya, survei juga menemukan bahwa pemerintah daerah masih berupaya melengkapi berbagai infrastruktur manajemen talenta yang disyaratkan dalam regulasi. Dari aspek akuisisi talenta, sebagian besar daerah (52%) sudah melaksanakan identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta.



Namun, belum banyak daerah (28%) yang menetapkan kelompok rencana sukses/*talent pool*. Hal ini menyebabkan proses pengembangan, retensi dan penempatan talenta menjadi tidak optimal. Hasil survei mengungkapkan bahwa sebagian besar daerah (86%) belum menggunakan *talent pool* dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrasi. Kendala utama pemerintah daerah untuk dapat menetapkan *talent pool* adalah karena pengelolaan data talenta belum optimal sehingga data talenta yang dihasilkan belum akurat dan objektif.



Secara umum, hasil survei juga menunjukkan kendala dan hambatan yang dihadapi pemda dalam menerapkan manajemen talenta. Kendala tersebut diantaranya adalah aspek regulasi dan kebijakan; kelembagaan manajemen talenta yang belum optimal; ketersediaan anggaran; kurangnya komitmen pimpinan daerah; kuantitas, kualitas dan motivasi SDM tim MT; ketersediaan sistem informasi dan infrastruktur pendukung lainnya; dan aspek jumlah sdm pegawai daerah yang banyak.

Dari analisis masalah tersebut, rekomendasi kebijakan yang dirumuskan diantaranya agar instansi memastikan dan mengupayakan kesediaan infrastruktur sistem informasi/ aplikasi manajemen talenta yang handal. Dengan sistem pengelolaan data talenta berbasis sistem informasi tersebut, dapat dihasilkan data *talent pool* ASN yang akurat, objektif dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan menjadi dasar yang kuat untuk menempatkan pegawai pada jabatan jabatan kunci. Terkait dengan proses akuisisi talenta, gagasan perubahan yang diusulkan untuk mencapai efisiensi Adalah melalui pelaksanaan MT 2 (dua) tahap. Tahap pertama adalah kebijakan MT yang didesain untuk memastikan seluruh instansi pemerintah dapat memetakan dan mengembangkan kapasitas talenta instansi dengan langkah akuisisi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja pegawai, dan tahap kedua adalah kebijakan MT yang didesain untuk mendukung rencana sukses kader pimpinan dan mendukung mobilitas talenta nasional.

Dari segi bentuk pengembangan talenta, hasil survei menunjukkan bahwa masih sedikit pemerintah daerah yang sudah menerapkan ASN *corporate university* sebagai bentuk komprehensif dari pengembangan talenta ASN. Oleh karenanya, perlu untuk mendorong pemerintah daerah untuk dapat menerapkan ASN *corporate university* agar dapat mengembangkan talentanya.

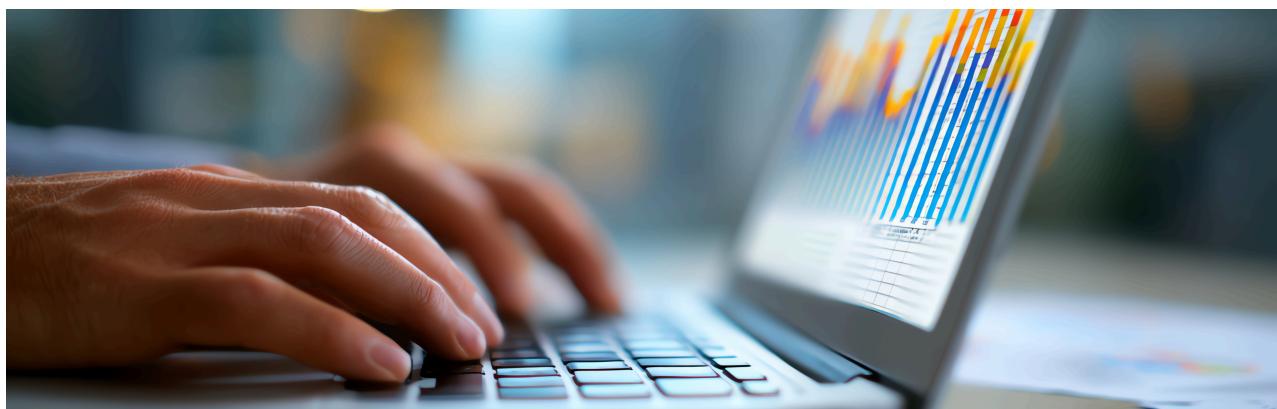
Hasil survei menunjukkan bahwa retensi talenta merupakan tahapan yang masih jarang dilakukan oleh pemerintah daerah. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa pengembangan karier ASN dapat dilakukan melalui mobilitas, baik di dalam satu instansi, antarinstansi, maupun lintas sektor. Sampai tahun 2025, kebijakan ini belum dapat diimplementasikan karena masih ada hambatan struktural dan kelembagaan yang perlu diselesaikan. Adapun gagasan kebijakan mobilitas talenta ASN yang ditawarkan adalah kebijakan zona rotasi talenta regional. Kebijakan ini merupakan skema kerja sama antar-pemerintah daerah dalam satu zona (metropolitan, kawasan industri, perbatasan, dll.) yang memungkinkan ASN berpindah tugas sementara untuk memperkuat SDM lintas wilayah. Mobilitas dilakukan secara periodik dan berbasis kebutuhan layanan publik prioritas.





## DAFTAR ISI

Sambutan Kepala Lembaga Administrasi Negara	iii
Sambutan Deputi Bidang Peningkatan Kualitas Kebijakan Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara	iv
Kata Pengantar Kepala Pusat Pembelajaran Dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Lembaga Administrasi Negara	v
Ringkasan Eksekutif	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Pendahuluan	1
Benchmarking Penerapan Manajemen Talenta ASN Provinsi Jawa Barat	3
Analisis Masalah Penerapan Manajemen Talenta ASN	5
Rekomendasi Kebijakan	21
Referensi	34



## DAFTAR TABEL

Data Tahapan Manajemen Talenta yang Belum Dilaksanakan oleh Daerah Responden	<b>8</b>
Ketersediaan Infrastruktur Manajemen Talenta di Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>10</b>
Bentuk Penerapan Akuisisi Talenta/ Pengisian Talent Pool di Pemda Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>12</b>
Objektivitas Penilaian Kinerja yang dilakukan Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>13</b>
Metode Penilaian Potensi dan Kompetensi yang Dilakukan di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>14</b>
Bentuk Penerapan Pengembangan Talenta di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>16</b>
Bentuk Penerapan Retensi Talenta di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>18</b>
Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>19</b>
Pengisian Jabatan Administrasi Melalui Kelompok Rencana Suksesi / <i>Talent Pool</i> di Provinsi/Kabupaten/Kota	<b>20</b>

## DAFTAR GAMBAR

- |           |                                                                         |           |                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6</b>  | GRAFIK KETERSEDIAAN<br>REGULASI DAERAH<br>MENGENAI MANAJEMEN<br>TALENTA | <b>9</b>  | GRAFIK PEMAHAMAN<br>PEMDA PROVINSI/<br>KABUPATEN/KOTA<br>MENGENAI KONSEP DAN<br>PROSES MANAJEMEN<br>TALENTA |
| <b>25</b> | VARIABEL PERILAKU<br>KERJA DALAM PROSES<br>MANAJEMEN TALENTA<br>TAHAP I | <b>27</b> | REKOMENDASI<br>PERUBAHAN KONSEPSI<br>KEBIJAKAN AKUISISI<br>TALENTA                                          |



## 1. PENDAHULUAN

Dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Manajemen ASN minimal terdiri atas perencanaan kebutuhan; pengadaan; penguatan budaya kerja dan citra institusi; pengelolaan kinerja; pengembangan talenta dan karier; pengembangan kompetensi; pemberian penghargaan dan pengakuan; dan pemberhentian. Dalam regulasi tersebut dikemukakan bahwa manajemen ASN di Indonesia dilaksanakan berbasis sistem merit.



Berikutnya, regulasi juga mengamanatkan penerapan Manajemen talenta dalam Manajemen ASN di Indonesia. Secara umum manajemen talenta adalah strategi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan ASN terbaik untuk menduduki posisi strategis di instansi pemerintah. Fokusnya adalah pengelolaan individu-individu berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengaturan teknis mengenai manajemen talenta adalah Permenpan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta.

Regulasi teknis mengenai manajemen talenta sudah ada sejak tahun 2020. Namun, hingga tahun 2023, masih sedikit instansi pemerintah di Indonesia yang dapat menerapkan manajemen talenta. Dalam Sistem Merit dalam Angka Tahun 2023, KASN mengumumkan bahwa baru ada 22 instansi pemerintah yang telah disetujui untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi (JPT) melalui talent pool. Ada 13 instansi yang telah melakukan pengisian JPT melalui mekanisme manajemen talenta dan ada 9 instansi yang siap melakukan pengisian JPT melalui mekanisme manajemen talenta. Pada tahun 2024, data dari Sekretariat Kabinet menyebutkan bahwa hanya 3,47 % dari 633 instansi yang telah dinyatakan telah dan siap menerapkan manajemen talenta (MT).



Adapun yang menjadi tantangan dalam penerapan manajemen talenta di Indonesia sesuai dengan yang dikemukakan KASN adalah :

1. Standar Penilaian Kinerja Riil belum siap diterapkan oleh Instansi Pemerintah (Implementasi PermenPANRB No. 6 dan 7 Tahun 2022);
2. Kemampuan instansi pemerintah dalam mengukur potensi dan kompetensi sangat terbatas karena keterbatasan anggaran untuk AC; standar metode penilaian selain AC yang Pengelolaan data pegawai sebagai basis data untuk mendukung penyusunan MT di sebagian besar IP masih belum baik, yaitu :
3. Masih banyak IP yang belum memiliki SIMPEG (profil biodata pegawai dikelola secara manual); serta Sistem Informasi Induk Kepegawaian berbagi pakai nasional yang dikembangkan nyatanya juga belum siap terbangun dan digunakan oleh seluruh IP;
4. Dukungan sistem informasi pengelolaan MT berbagi pakai secara nasional yang dibangun oleh pemerintah juga belum siap terbangun, terlebih diterapkan secara optimal dan efektif; Akibatnya MT yang dibangun instansi sangat beragam.

Dengan demikian, Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK TAN LAN) yang diberi kewenangan untuk melaksanakan analisis kebijakan yang berkaitan dengan talenta ASN Nasional sudah seharusnya mampu menyikapi kondisi eksisting penerapan manajemen talenta tersebut sehingga LAN dapat memberikan kontribusi rekomendasi bagi perumusan kebijakan terbaru mengenai manajemen talenta. Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SKTAN ASN) LAN pada tahun 2025 ini melakukan analisis kebijakan mengenai sejauh mana penerapan manajemen talenta ASN, terutama di tingkat pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota di Indonesia. Sehingga diperoleh rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kesiapan dan progress penerapan manajemen talenta di Instansi pemerintah.

Sumber : Dokumentasi Pusjar SKTAN



## 2. BENCHMARKING PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PROVINSI JAWA BARAT

Pemerintah Provinsi Jawa Barat menjadi salah satu pemerintah daerah yang dinilai progresif dalam menerapkan kebijakan manajemen talenta. Melalui Peraturan Gubernur Jawa Barat No.69 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Barat membangun sistem pengelolaan SDM berbasis data, kinerja dan potensi ASN. Langkah-langkah strategis tersebut menjadikan Jawa Barat sebagai salah satu *best practice* implementasi manajemen talenta di Indonesia.

Beberapa praktik baik yang dapat diidentifikasi dari implementasi di Jawa Barat antara lain :

### 1. Kepemimpinan dan komitmen pimpinan yang kuat

Pimpinan daerah menunjukkan komitmen tinggi terhadap penerapan manajemen talenta. Dukungan kebijakan, penganggaran dan pelibatan langsung pimpinan memastikan keberlanjutan program;

### 2. Kolaborasi Provinsi dan Kabupaten/Kota

Jawa Barat aktif membina Kabupaten/Kota melalui kegiatan seperti **Coaching Clinic Implementasi Manajemen Talenta** bersama BKN Kanreg III Bandung. Kegiatan ini memperkuat sinergi lintas wilayah dan mendorong keseragaman pelaksanaan manajemen talenta di seluruh Jawa Barat. Kolaborasi dengan Kabupaten/Kota ini dibenarkan oleh Ketua Tim Kerja Manajemen Talenta ASN BKD Jawa Barat sebagai kunci implementasi manajemen talenta di Jawa Barat;

### 3. Pemanfaatan data dan teknologi

Selain kolaborasi, Ketua Tim Kerja MT ASN BKD Jabar juga mengonfirmasi pentingnya fokus pemetaan talenta berbasis data dengan SIM JAWARA, proses pemetaan talenta berbasis data dilakukan secara objektif dan terukur. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas organisasi hingga 40% (mengacu pada studi McKinsey 2021). Sistem ini memuat :

- Profil ASN (riwayat jabatan, pendidikan, kinerja, potensi);
- Data pemetaan talenta (9 box matrix);
- Rencana suksesi jabatan;
- Integrasi dengan sistem kinerja assessment center dan pelatihan di BPSDM Jabar.

Sistem **SIM JAWARA** berperan sebagai pusat data dan alat bantu pengambilan keputusan dalam penempatan dan pengembangan pegawai.

#### 4. Pengembangan Talenta Berkelanjutan

Pemerintah Jawa Barat menerapkan model pembelajaran 10:20:70 (10% *formal learning*, 20% *mentoring*, 70% *experiential learning*) untuk meningkatkan kompetensi ASN sesuai hasil pemetaan talenta.

#### 5. Transparansi dan akses informasi

ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat mengakses hasil pemetaan dan posisi mereka dalam box talenta melalui *dashboard* individual, mendorong semangat pengembangan diri dan kompetisi sehat.

Beberapa tantangan yang dihadapi selama penerapan manajemen talenta di Jawa Barat meliputi:

1. Ketersediaan data yang valid dan terintegrasi;
2. Keterbatasan anggaran dan infrastruktur pendukung;
3. Perbedaan tingkat kematangan implementasi antar instansi;
4. Kebutuhan peningkatan kapasitas SDM pengelola manajemen talenta;
5. Perubahan budaya organisasi dan resistensi terhadap sistem berbasis merit.

Penerapan manajemen talenta di Jawa Barat memberikan sejumlah pelajaran penting, antara lain:

- Perlunya kepemimpinan yang visioner dan konsisten;
- Data yang valid menjadi fondasi utama pemetaan talenta;
- Sinergi provinsi-kabupaten/kota mempercepat implemetasi kebijakan;
- Integrasi sistem informasi meningkatkan efisiensi dan akurasi keputusan SDM.

Selain pelajaran yang dapat kita petik, penerapan manajemen talenta di Jawa Barat ini juga memberikan beberapa dampak yang dirasakan, yaitu:

- Penempatan pegawai lebih tepat sasaran;
- Pengembangan karier ASN lebih terarah;
- Meningkatnya motivasi dan kinerja ASN.





### 3. ANALISIS MASALAH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA

Penelitian yang memotret sejauh mana penerapan manajemen talenta secara keseluruhan di Tingkat Pusat dan Daerah masih terbatas. Penelitian yang banyak dilakukan adalah meneliti sejauhmana penerapan MT di salah satu Instansi atau Daerah saja. Salah satu Penelitian mengungkapkan implementasi kebijakan manajemen talenta di Pemerintah Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan manajemen talenta di Kota Bandung belum sepenuhnya berjalan optimal sesuai prosedur dan persyaratan penerapan manajemen talenta (Farhony et al., 2023). Penelitian lain yang dilakukan menjelaskan mengenai implementasi manajemen talenta yang sudah dilaksanakan di Kota Pontianak. Penelitian ini menemukan bahwa Kota Pontianak telah menerapkan beberapa tahapan manajemen talenta, yaitu akuisisi talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta. Pemerintah Kota Pontianak juga telah mengembangkan satu aplikasi dalam pelaksanaan manajemen talenta yaitu Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP) (Handayani, 2023).

Sumber : Dokumentasi Pusjar SKTN

Oleh karenanya, Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional (Pusjar SK Tasnas ASN) ASN LAN pada tahun 2025 ini melakukan survei mengenai sejauh mana penerapan manajemen talenta ASN di tingkat pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota di Indonesia. Survei ini diharapkan mampu memotret data terbaru mengenai sejauh mana daerah sudah menerapkan manajemen talenta ASN agar diperoleh data yang memadai dan menemukan masalah dalam penerapan manajemen talenta ASN di Tingkat pemerintah daerah untuk mendukung penyusunan rekomendasi kebijakan percepatan implementasi manajemen talenta.

Ketersediaan regulasi mengenai manajemen talenta ini merupakan bukti komitmen daerah responden dalam melaksanakan manajemen talenta. Hasil survei menunjukkan bahwa belum semua Daerah Responden memiliki regulasi mengenai manajemen talenta.

**Gambar 3. Grafik Ketersediaan Regulasi Daerah Mengenai Manajemen Talenta**

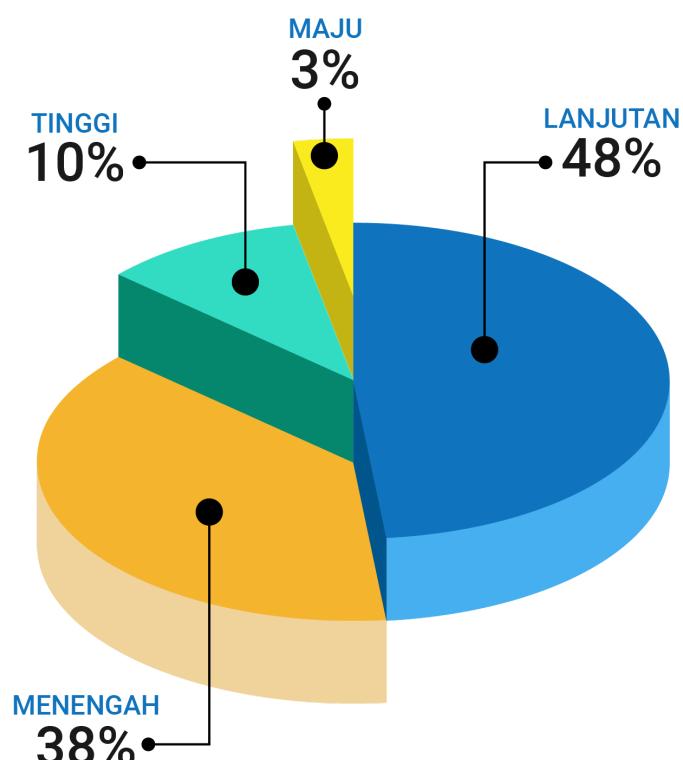


Data hasil survei menunjukkan bahwa secara keseluruhan ditingkat pemerintah provinsi, kabupaten dan kota, sebagian pemda, yaitu sebanyak 60% responden sudah memiliki regulasi daerah mengenai manajemen talenta. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pemda sudah berupaya menerapkan manajemen talenta dalam pengelolaan SDM aparaturnya. Namun, sebagian pemda lagi, yaitu 40% responden belum memiliki regulasi daerah mengenai manajemen talenta. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak pemda di Indonesia yang belum memiliki komitmen dan kemauan yang kuat untuk menerapkan manajemen talenta.

### Predikat Manajemen Talenta

Kemajuan (*progress*) penerapan manajemen talenta di Daerah di Indonesia sangat bervariasi. Hasil pengolahan data terhadap kuesioner yang telah diisi oleh seluruh daerah responden ditampilkan sebagai berikut.

**Gambar 5. Predikat Penerapan Manajemen Talenta Seluruh Daerah Responden  
(Provinsi/Kabupaten/Kota)**



Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Secara keseluruhan daerah responden, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa rata-rata predikat penerapan manajemen talenta daerah responden adalah di level lanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini penerapan manajemen talenta di tingkat pemerintah provinsi/kabupaten/kota masih belum optimal. Berikut ditampilkan data nama seluruh daerah responden sesuai dengan predikat penerapan manajemen talenta.

Berikutnya, tim menganalisis pada tahapan manajemen talenta mana yang masih jarang dilaksanakan oleh daerah responden. Berikut ditampilkan hasil pengolahan data tahapan manajemen talenta yang masih jarang oleh daerah responden.

**Tabel 7. Data Tahapan Manajemen Talenta yang Belum Dilaksanakan oleh Daerah Responden**

TAHAPAN	TOTAL	PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
	%	%	%	%
1. Komitmen dan Kapasitas	29%	14%	37%	19%
2. Infrastruktur MT	55%	57%	63%	38%
3. Akuisisi Talenta	74%	86%	77%	63%
4. Pengembangan dan Retensi Talenta	97%	100%	100%	88%
5. Penempatan Talenta	79%	86%	83%	69%

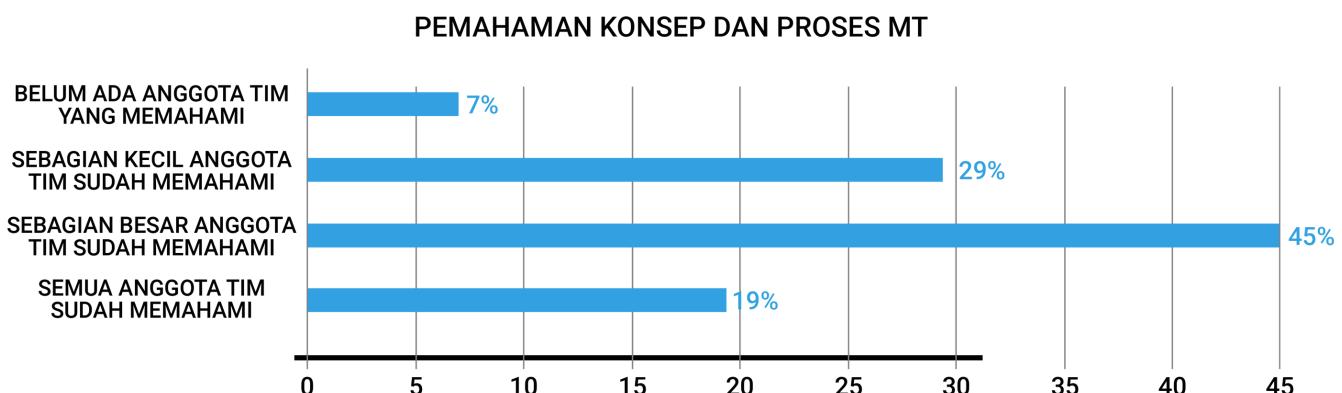
Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Dari data di atas terlihat bahwa secara keseluruhan di daerah responden, tahapan yang masih jarang dilakukan adalah tahapan pengembangan dan retensi talenta (97%). Tahapan berikutnya yang masih jarang dilakukan adalah penempatan talenta (79%). Kondisi yang sama juga terjadi di tingkat pemerintah provinsi, kabupaten dan kota. Tahapan manajemen talenta yang masih jarang dilakukan adalah tahapan pengembangan dan retensi talenta dan tahapan penempatan talenta. Selama lima tahun penerapannya, Daerah masih fokus untuk membangun komitmen penerapan manajemen talenta, menyediakan infrastruktur dan melaksanakan proses akuisisi talenta.

### Komitmen dan Kapasitas Organisasi

Dari aspek komitmen dan kapasitas organisasi, pertanyaan kepada responden adalah sejauh mana pemahaman pemda mengenai konsep dan proses manajemen talenta.

**Gambar 4. Grafik Pemahaman Pemda Provinsi/Kabupaten/Kota Mengenai Konsep dan Proses Manajemen Talenta**



Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Data hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar pemda yang sudah menerapkan manajemen talenta sudah memahami secara umum konsep dan proses manajemen talenta. Ada sebanyak 19% responden yang mengemukakan bahwa semua anggota tim manajemen talenta di Daerahnya telah memahami konsep dan proses manajemen talenta. Sementara itu, ada sebanyak 45% responden yang mengemukakan bahwa sebagian besar anggota tim manajemen talenta di Daerahnya telah memahami konsep dan proses manajemen talenta.



Sumber : Dokumentasi Pusjar SKTN

## Infrastruktur Manajemen Talenta

Dari aspek infrastruktur, dipotret apa saja infrastruktur manajemen talenta yang sudah dimiliki oleh daerah.

**Tabel 8. Ketersediaan Infrastruktur Manajemen Talenta di Provinsi/Kabupaten/Kota**

PILIHAN JAWABAN	TOTAL %	PROVINSI %	KABUPATEN %	KOTA %
1. Peta jabatan tersedia	95%	86%	97%	94%
2. Jabatan Kritis di OPD telah ditetapkan	40%	43%	40%	38%
3. Profil Talenta tersedia	59%	57%	49%	81%
4. Standar kompetensi teknis jabatan tersedia	81%	86%	77%	88%
5. Standar penilaian kinerja pegawai tersedia	62%	57%	66%	56%
6. Dokumen Roadmap program pengembangan talenta/ HCDP tersedia	31%	29%	23%	50%
7. Tim Manajemen Talenta/ Komite Talenta Pemda sudah terbentuk	60%	43%	63%	63%
8. Sistem Informasi/ Aplikasi MT tersedia	62%	29%	66%	69%
9. Basis Data SDM tersedia	79%	71%	74%	94%
10. Anggaran MT tersedia	34%	57%	23%	50%

Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Dari data tersebut diperoleh hasil bahwa hampir semua daerah responden (95%) sudah memiliki peta jabatan. Sementara itu, baru sedikit daerah (31%) yang sudah memiliki dokumen Roadmap program pengembangan talenta/ HCDP. Selain itu, masih sedikit daerah responden (34%) yang memiliki anggaran untuk melaksanakan manajemen talenta dan sedikit daerah (41%) yang memiliki dan menetapkan jabatan kritis di tingkat daerahnya. **Data ini menunjukkan bahwa masih sedikit daerah yang telah memiliki infrastruktur manajemen talenta dengan lengkap. Setiap daerah masih berupaya untuk melengkapi berbagai infrastruktur talenta yang disyaratkan dalam regulasi.**

Terkait dengan penyediaan infrastruktur manajemen talenta, hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh seluruh daerah responden yaitu :

- Aspek **Jumlah Pegawai** di Pemda yang banyak;
- Aspek **kesadaran pegawai dan budaya organisasi**;
- Aspek **Integrasi (keselarasan) dengan Visi Misi daerah terbaru**;
- Aspek **anggaran**;
- Aspek **penyelenggaraan penilaian potensi dan kompetensi**;
- Aspek **pengukuran kinerja**;
- Aspek **Sumber daya manusia**, yaitu : keterbatasan kuantitas SDM; keterbatasan kualitas & kompetensi SDM; kelembagaan belum optimal; ketergantungan pada pihak luar dalam mengelola sistem informasi manajemen talenta.
- Aspek **Komitmen dan dukungan Pimpinan**;
- Aspek **teknologi informasi MT**, yaitu ketersediaan infrastruktur teknologi informasi; dan keterbatasan aplikasi & sistem informasi.



### Tahapan Akusisi Talenta

Dalam Permenpan Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN disebutkan bahwa tahapan akusisi talenta terdiri dari identifikasi dan penetapan jabatan kritikal; analisis kebutuhan talenta; penetapan strategi akuisisi; identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta; penetapan kelompok rencana suksesi; dan pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus. Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) merupakan keluaran (*output*) utama dalam proses akuisisi talenta. Di tingkat instansi, kelompok rencana suksesi merupakan kelompok talenta pada masing-masing Instansi Pemerintah yang berasal dari kotak 9 (sembilan), 8 (delapan), dan 7 (tujuh) yang disiapkan untuk menduduki jabatan target dilingkungan instansinya.

**Tabel 9. Bentuk Penerapan Akuisisi Talenta/ Pengisian *Talent Pool* di Pemda Provinsi/Kabupaten/Kota**

PILIHAN JAWABAN	TOTAL	PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
	%	%	%	%
1. Analisis kebutuhan talenta telah dilaksanakan	36%	43%	29%	50%
2. Strategi akuisisi talenta telah ditetapkan	22%	14%	23%	25%
3. Dialog kinerja telah dilaksanakan	45%	43%	40%	56%
4. Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta telah dilaksanakan	52%	43%	51%	56%
5. Kelompok Rencana Suksesi/ Talent Pool telah ditetapkan	28%	29%	26%	31%
6. Pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi telah dilaksanakan	24%	14%	26%	25%
7. Rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus telah dilaksanakan	10%	0%	9%	19%
8. Belum ada satu pun aspek Akuisisi Talenta/ Pengisian Talent Pool yang terlaksana/tersedia	40%	57%	40%	31%

Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Data di atas menunjukkan bahwa secara umum tahapan akusisi talenta yang sudah dilaksanakan oleh daerah responden bervariasi. Selain itu, data menunjukkan bahwa ada beberapa daerah yang belum mampu melaksanakan tahapan akusisi talenta. Dari seluruh responden, ada sebanyak 52% daerah yang telah melaksanakan tahapan identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta. Namun, baru ada 10% pemda yang sudah melakukan Rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus. Selain itu, ada 39% daerah responden yang mengemukakan belum ada satupun tahapan akuisisi talenta/ pengisian talent pool yang dilaksanakan.



Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar daerah (52%) sudah melaksanakan tahapan Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta Namun baru sedikit daerah (28%) yang menetapkan kelompok rencana sukses (*talent pool*). Seperti diketahui, kelompok rencana sukses / *talent pool* merupakan output penting bagi penerapan manajemen talenta. Bila kelompok rencana sukses / *talent pool* ini belum ditetapkan berarti aspek manajemen talenta lainnya tidak dapat berjalan optimal.

Tahapan identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta menggunakan konsep *talent box*. Literature mengemukakan bahwa dua unsur yang **paling umum digunakan** sebagai kriteria dalam **penilaian talenta** adalah **kinerja dan potensi**. Dua unsur ini digunakan secara sistematis melalui matriks dua dimensi, yaitu *nine-box grid* (kotak sembilan) (Widodo et al., 2024).

Penilaian kinerja ASN telah diatur dalam Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Berkaitan dengan kondisi eksisting penilaian kinerja di daerah responden, tim mengemukakan pertanyaan sejauh mana objektifitas penilaian kinerja untuk mendukung pengisian talent pool.

**Tabel 10. Objektivitas Penilaian Kinerja yang dilakukan Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota**

TAHAPAN	TOTAL		PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
	%	%	%	%	%
1. Belum Objektif	16%	14%	14%	19%	
2. Kurang Objektif	16%	14%	17%	13%	
3. Cukup Objektif	30%	57%	54%	38%	
4. Sudah Objektif	11%	14%	14%	31%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Data di atas menunjukkan bahwa daerah responden, baik di tingkat provinsi (57%), kabupaten (54%) dan kota (38%) mengemukakan bahwa proses penilaian kinerja di daerahnya sudah cukup objektif. Walau demikian, responden mengungkapkan perlunya metode penilaian kinerja lainnya (Metode 360 atau metode lainnya) untuk meningkatkan objektifitas penilaian kinerja ASN.

Terkait dengan penilaian potensial, ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur potensial pegawai. Terkait dengan hal ini, tim mengemukakan metode apa saja yang digunakan daerah responden untuk mengukur potensi dan kompetensi pegawai.

**Tabel 11. Metode Penilaian Potensi dan Kompetensi yang Dilakukan di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota**

No.	PILIHAN JAWABAN	TOTAL	PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
		%	%	%	%
1.	Assessment Center	79%	43%	80%	94%
2.	CACT (Computer Assisted Competency Test)	50%	57%	46%	56%
3.	Portofolio	22%	29%	17%	31%
4.	Self Asessment	19%	14%	14%	31%
5.	Wawancara Kompetensi	41%	43%	37%	50%
6.	Tes Psikologi	31%	57%	23%	38%
7.	Lainnya : Situasional Judgement Test (STJ)				6%

**Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.**

Data di atas menunjukkan bahwa metode penilaian potensial yang banyak dilakukan di daerah responden provinsi, kabupaten dan kota adalah Assessment Center; CACT (Computer Assisted Competency Test); dan Wawancara Kompetensi.

Tahapan pelaksanaan akuisisi talenta hingga menghasilkan kelompok rencana suksesi (*talent pool*) merupakan proses yang panjang memerlukan banyak sumber daya. Dari hasil survei ditemukan bahwa saat ini proses akuisisi talenta ASN di instansi pemerintah, terutama di pemerintah daerah belum optimal, instansi pemerintah sudah berupaya melaksanakan proses identifikasi, pemetaan dan penilaian talenta, namun ternyata belum dapat menetapkan kelompok rencana suksesi (*talent pool*).



Dari hasil survei, ada beberapa kendala/hambatan instansi pemerintah dalam melaksanakan akuisisi talenta, yaitu :

- Aspek **Kebijakan dan regulasi**; belum ada regulasi daerah yang lebih teknis dan detail dalam mengatur pelaksanaan akuisisi talenta; belum ada pengaturan mengenai jabatan kritis.
- Aspek **Komitmen Pimpinan**; adanya kehendak lain pimpinan yang menyebabkan penilaian MT tidak obyektif; kurangnya dukungan internal dan eksternal.
- Aspek **Kuantitas dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)**; Kurangnya tenaga IT pengelola aplikasi MT; keterbatasan tenaga asesor/penilai; Tim MT baru terbentuk, pengelola belum dilakukan asistensi/bimtek; kurangnya pemahaman ASN mengenai konsep Talent Box/Pool.
- Aspek **Instrumen dan metode penilaian**; belum ada kategori penilaian untuk prediksi jabatan tertentu, masih sebatas penilaian potensi & kompetensi; Penilaian Kinerja hanya menggunakan SKP yang kurang obyektif; penilaian kinerja belum menggunakan 360°; penilaian dan input data memerlukan waktu lama.

- Aspek **jumlah ASN Daerah**; Belum dilakukan asesmen menyeluruh terhadap seluruh pegawai; hanya sebagian pegawai yang dinilai; Assessment center belum diterapkan menyeluruh; Persentase ASN yang di-assessment sangat kecil; keterbatasan waktu dan sumber daya untuk melakukan input data rutin karena data ASN yang diinput sangat banyak.
- Aspek **Data dan Sistem Informasi**; database kepegawaian belum lengkap; database kepegawaian yang tersedia belum akurat; data potensi dan kinerja tidak lengkap; belum ada aplikasi MT; aplikasi MT masih dalam tahap pengembangan; data kepegawaian tidak terintegrasi; aplikasi simpeg dan aplikasi MT belum terintegrasi; aplikasi MT daerah dengan aplikasi MT Pusat (Simata BKN) tidak terintegrasi.
- Aspek **Anggaran**; belum tersedia biaya memadai untuk penilaian potensi/kompetensi dengan assessment center; keterbatasan anggaran untuk menyediakan sarana prasarana pendukung lainnya.

## Tahapan Pengembangan Talenta

Dari aspek pengembangan talenta, Permenpan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta mengemukakan bahwa pengembangan talenta dilaksanakan melalui ASN *corporate university* dengan metode klasikal dan nonklasikal; pembelajaran di dalam dan luar kantor; dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya. Adapun data jawaban responden terkait pengembangan talenta yang telah dilaksanakan di daerahnya adalah sebagai berikut.

**Gambar 6. Bentuk Penerapan Pengembangan Talenta di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota**

No.	PILIHAN JAWABAN	TOTAL	PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
		%	%	%	%
1.	Dokumen Individual Development Plan Pegawai tersedia	14%	14%	14%	13%
2.	ASN Corporate University telah dilaksanakan	16%	43%	6%	19%
3.	Lembaga ASN Corporate University telah tersedia	12%	43%	3%	19%
4.	Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti pegawai terencana dan terpola sesuai dokumen HCDP	24%	29%	17%	31%
5.	Ada pegawai yang mengikuti kegiatan patok banding (Benchmarking)	38%	29%	34%	44%
6.	Ada pegawai yang mengikuti kegiatan magang/praktik kerja di unit kerja lain	34%	29%	34%	31%
7.	Kegiatan coaching di tempat kerja telah dilaksanakan	47%	43%	46%	44%
8.	Kegiatan mentoring di tempat kerja telah dilaksanakan	48%	43%	46%	50%
9.	Belum ada satu pun aspek Pengembangan Talenta yang terlaksana / tersedia	28 %	29%	29%	25%

**Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.**

Data menunjukkan kegiatan pengembangan talenta yang paling banyak dilaksanakan di seluruh daerah responden adalah *mentoring* (48%) dan *coaching* (47%). Berikutnya, ditemukan pula masih sedikit (16%) daerah yang sudah melaksanakan ASN *Corporate University* dan hanya tujuh daerah (12%) yang telah memiliki lembaga ASN *Corporate University*. Selain itu, ada beberapa daerah (28%) yang belum melaksanakan pengembangan talenta di daerahnya. **Bersesuaian dengan data ketersediaan infrastruktur manajemen talenta, hanya sedikit daerah (31%) yang sudah memiliki dokumen *Individual Development Plan* Pegawai. Padahal dokumen pengembangan ini sangat penting dimiliki pegawai sebagai panduan dalam mengembangkan kompetensi untuk mendukung peningkatan karirnya.**

Adapun aspek yang menjadi tantangan/hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan talenta di daerah responden adalah sebagai berikut :

- Aspek **ketersediaan HCDP**; belum tersedia Roadmap HCDP; masih dalam bentuk rencana/pernyataan kebutuhan pelatihan individu; belum mampu menyusun HCDP sendiri; tidak ada peta kebutuhan pengembangan individu berbasis potensi/kompetensi.
- Aspek **kelembagaan, koordinasi dan monev**; Bidang Pengembangan Aparatur kurang aktif menindaklanjuti kebutuhan pengembangan; Koordinasi program, kegiatan, dan anggaran antar instansi (BKD & BPSDM) masih terbatas; Pengembangan Talenta belum tersentral di BKPSDM, masih tersebar di OPD, Struktur Corporate University belum disahkan (masih menunggu regulasi); monitoring dan evaluasi pengembangan talenta belum dilaksanakan secara rutin.
- Aspek **Motivasi SDM dan budaya organisasi**; kurangnya budaya belajar ASN yang cenderung menunggu penugasan BKPSDM; Mindset sebagian pegawai yang merasa sudah cukup kompeten sehingga enggan ikut pengembangan.
- Aspek **Anggaran dan Sarana Prasarana**; anggaran pengembangan kompetensi terbatas, prioritas hanya pejabat manajerial/fungsional wajib diklat, belum ada fasilitas memadai untuk pelatihan mandiri; pemanfaatan LMS & narasumber lokal sudah dioptimalkan, tapi belum menjangkau semua kebutuhan pengembangan talenta.



### Tahapan Retensi Talenta

Dalam Permenpan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN disebutkan bahwa retensi talenta bertujuan untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana sukses sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target. Retensi talenta dilaksanakan melalui rencana sukses, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.

**Tabel 13. Bentuk Penerapan Retensi Talenta di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota**

No.	PILIHAN JAWABAN	TOTAL	PROVINSI	KABUPATEN	KOTA
		%	%	%	%
1.	Rotasi talenta telah dilakukan berdasarkan Peta Jabatan yang tersedia	47%	57%	46%	50%
2.	Talenta diberikan penugasan di luar tugas dan fungsinya dalam rangka pengayaan jabatan (Job Enrichment)	21%	0%	26%	13%
3.	Talenta diberikan penugasan di luar tugas dan fungsinya dalam rangka perluasan jabatan (Job Enlargement)	21%	0%	26%	13%
4.	Pemberian penghargaan kepada talenta telah dilaksanakan	29%	14%	31%	25%
5.	Belum ada satu pun aspek Retensi Talenta yang terlaksana / tersedia	45%	43%	46%	44%

Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar daerah responden, baik di tingkat provinsi, kabupaten dan kota (45%) belum menerapkan retensi talenta di daerahnya. Bagi daerah yang sudah menerapkan retensi talenta, bentuk yang banyak dilakukan adalah rotasi (47%) dan pemberian penghargaan kepada talenta (29%). Sementara itu, masih sedikit daerah (21%) yang melakukan *job enlargement* (perluasan jabatan) dan *job enrichment* (pengayaan jabatan).

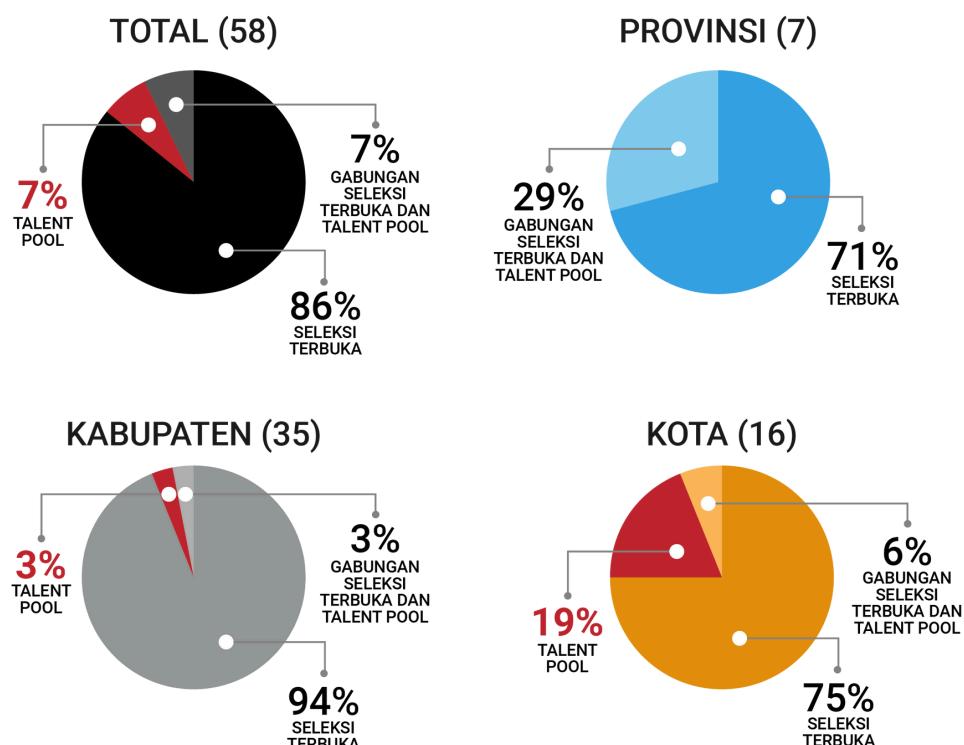
**Dari hasil survei ditemukan masalah bahwa masih jarang instansi pemerintah, terutama di Tingkat daerah yang melaksanakan retensi talenta.** Adapun tantangan/hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan retensi talenta di daerah responden, diantaranya adalah :

- Aspek **Anggaran**, keterbatasan anggaran pelaksanaan retensi talenta;
- Aspek **kebijakan dan regulasi**; belum ada regulasi teknis/ petunjuk teknis pelaksanaan retensi talenta; belum tersedian kebijakan pola karir yang terstruktur; belum ada regulasi tentang perlindungan karier dan retensi pegawai potensial; belum ada perencanaan terkait retensi talenta; belum ada kebijakan insentif dalam pelaksanaan retensi talenta.
- Aspek **data, sistem informasi dan sarana prasarana**; belum tersedia data talenta yang lengkap dan memadai; belum ada sistem informasi yang membantu pelaksanaan retensi talenta.
- Aspek **komitmen**; lemahnya komitmen pimpinan dalam pelaksanaan retensi talenta; tidak ada dukungan internal dan eksternal; sangat tergantung pada kebijakan pimpinan; kesulitan izin dari PPK; intervensi pimpinan yang mengurangi objektivitas.
- Aspek **kualitas SDM**; kurangnya pemahaman Tim terkait dengan mekanisme retensi talenta.

## Tahapan Penempatan Talenta

Penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target merupakan hasil utama dalam proses manajemen talenta. Dalam konteks manajemen talenta, talenta yang akan ditempatkan sesuai dengan jabatan target berasal dari *talent pool*. Namun, data sebelumnya menunjukkan bahwa masih banyak daerah yang belum memiliki *talent pool*. Sehingga selain menggunakan *talent pool*, penempatan talenta ini juga menggunakan mekanisme seleksi terbuka.

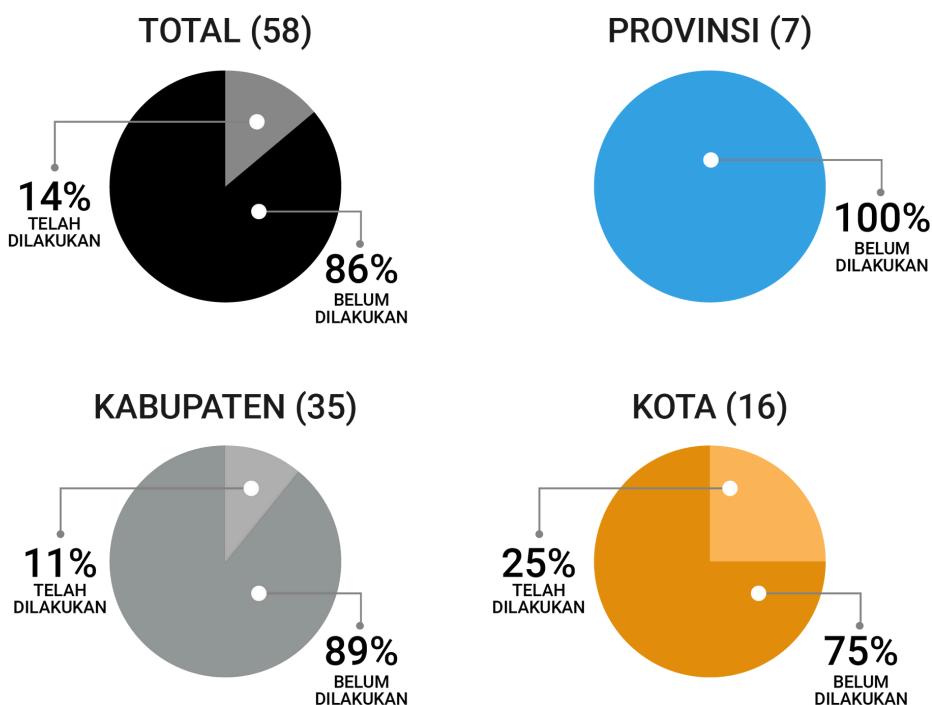
**Tabel 14. Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota**



Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

Data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar daerah responden, baik di tingkat provinsi, kabupaten dan kota (86%) mengisi jabatan pimpinan tinggi di daerahnya melalui mekanisme seleksi terbuka.

**Tabel 15. Pengisian Jabatan Administrasi Melalui Kelompok Rencana Sukses / *Talent Pool* di Provinsi/Kabupaten/Kota**



Sumber : Hasil Olahan Data Survei, 2025.

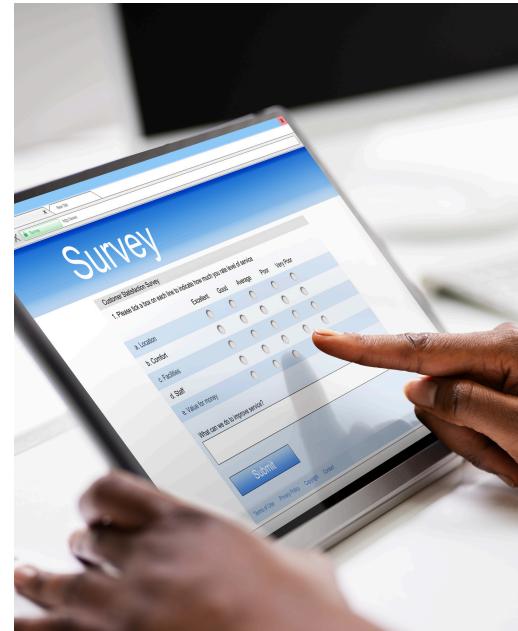
Selain itu, sebagian besar daerah provinsi, kabupaten dan kota (86%) belum melakukan pengisian jabatan administrasi menggunakan *talent pool*.

Data hasil survei menunjukkan bahwa masalah dalam penempatan talenta adalah masih sedikit instansi pemerintah yang melakukan penempatan talenta menggunakan *talent pool*. Hal ini dikarenakan dalam proses akuisisi talenta, belum dapat menghasilkan *talent pool*. Kemudian, ada beberapa aspek yang menjadi menjadi tantangan/hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan penempatan talenta di daerah responden, diantaranya adalah :

- Aspek **kebijakan dan regulasi**; tidak ada pedoman teknis di daerah terkait proses penempatan talenta; belum mendapat rekomendasi BKN; tidak ada rencana sukses; pelaksanaan MT masih bertahap, belum dapat melaksanakan penempatan talenta.
- Aspek **data dan sistem informasi**; data talent pool belum dibuat dengan lengkap dan baik; berbagai data dukung MT yang diperlukan belum tersedia; sistem informasi belum memadai;
- Aspek **anggaran**; belum tersedia anggaran yang memadai;
- Aspek **komitmen pimpinan**; subyektivitas pimpinan masih tinggi.
- Aspek **metode penilaian**; assessmen belum dilakukan menyeluruh; belum ada standar kompetensi jabatan yang lengkap.
- Aspek **kuantitas dan kualitas SDM**; kekurangan asesor; kurangnya pemahaman tim mengenai proses penempatan talenta.

#### 4. REKOMENDASI KEBIJAKAN

Dari uraian masalah yang ditemukan dari survei penerapan manajemen talenta di tingkat pemerintah daerah, berikut rekomendasi kebijakan yang kami susun untuk dapat menyempurnakan regulasi mengenai manajemen talenta ASN. Pada aspek infrastruktur talenta, hasil survei menemukan bahwa setiap daerah masih berupaya untuk melengkapi berbagai infrastruktur talenta yang disyaratkan dalam regulasi. Hasil survei juga menemukan bahwa sebagian besar daerah sudah melaksanakan tahapan Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta. Namun baru sedikit daerah yang menetapkan kelompok rencana sukses (*talent pool*). Seperti diketahui, kelompok rencana sukses / *talent pool* merupakan *output* penting bagi penerapan manajemen talenta. Bila kelompok rencana sukses / *talent pool* ini belum ditetapkan berarti aspek manajemen talenta lainnya tidak dapat berjalan optimal. Salah satu kendala utama pemerintah daerah untuk dapat menetapkan *talent pool* adalah karena pengelolaan data talenta belum optimal sehingga data talenta yang dihasilkan belum akurat dan objektif.



Berdasarkan hasil *benchmarking* pada Penerapan Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Barat, tim analis merekomendasikan agar instansi memastikan dan mengupayakan kesediaan infrastruktur sistem informasi/ aplikasi manajemen talenta yang handal. Ketersediaan sistem informasi ini untuk dapat memudahkan pengelolaan berbagai data talenta ASN yang jumlahnya sangat banyak. Dengan sistem pengelolaan data talenta berbasis sistem informasi tersebut, dapat dihasilkan data *talent pool* ASN yang akurat, objektif dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan menjadi dasar yang kuat untuk menempatkan pegawai pada jabatan kunci.



Terkait dengan proses akuisisi talenta, Penggunaan metode AC diatur melalui Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, untuk mendukung implementasi MT tahap akuisisi pada kegiatan identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta sebagai strategi untuk mendapatkan talenta. Kegiatan tersebut dilaksanakan melalui pemeringkatan kinerja sesuai penilaian kinerja yang diperoleh dan penentuan tingkatan potensial (kategori tinggi, menengah, dan rendah) melalui AC, ujikom, rekam jejak jabatan, atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional.

Secara konseptual AC dilakukan untuk mengukur/menilai potensi yang meliputi kemampuan intelektual, *interpersonal skill, self awareness, critical and strategic thinking, problem solving, emotional quotient, growth mindset*, serta motivasi dan komitmen dari calon talenta. Kebijakan metode *Assessment Center* diatur dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil sebagai metode terstandar yang digunakan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan.

Metode ini menggunakan alat ukur wawancara kompetensi, tes psikologi dan/atau ditambah simulasi yang dilakukan oleh beberapa orang asesor. Metode AC terbagi dalam tiga metode layanan penilaian kompetensi yaitu: metode sederhana, sedang, dan kompleks. Mencermati jenis alat ukur yang digunakan pada rumusan penggunaan Metode AC sebagaimana dijelaskan di atas, dilihat dari peruntukannya BKN telah memadupadankan penilaian kompetensi dan potensi, meskipun diatur dengan nomenklatur kebijakan penilaian kompetensi.

Metode penilaian lainnya yang diatur dalam peraturan BKN adalah metode yang digunakan untuk memberikan penilaian kompetensi paling tinggi pada jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional yang setara. Contoh kebijakannya adalah *Computer Assisted Competency Test* (CACT) sebagai metode penilaian kompetensi serta potensi ASN yang bersifat *rapid* dan massal.

Pemanfaatan CACT digadang-gadang sangat efisien, ternyata dalam pelaksanaannya tidak dapat dinikmati semua instansi. CACT *available* dilaksanakan terpusat di kantor-kantor BKN dan memicu gelombang mobilisasi (perjalanan dinas) ASN, serta membentuk masa antrian yang panjang untuk hampir 4.5 jutaan ASN yang tersebar di 69 kementerian/lembaga, 38 provinsi, 424 kabupaten, dan 102 kota. Pilihan penyelenggaran di luar kantor BKN pun tidak menjadi solusi jangka panjang karena akan dihadapkan pada kebutuhan penyiapan biaya fasilitasi, penyediaan sarana dan prasarana pendukung, serta biaya kesiapan jaringan dan koneksi internet.

Praktik lainnya yang perlu dijajagi yaitu pemanfaatan CACT *online* (daring) yang dapat diakses saja sesuai tempat kedudukan calon asesi pada waktu yang sudah ditetapkan. Potensi kelemahan yang harus diantisipasi selain spesifikasi perangkat atau teknologinya Adalah terjadinya kecurangan. Beberapa strategi yang bisa dilakukan adalah :

1. mengaktifkan kamera perangkat atau ditambah dengan mengaktifkan beberapa kamera tambahan yang tetap hidup selama penilaian
2. memanfaatkan aplikasi tambahan yang bisa membatasi akses ke aplikasi lain atau memantau layar peserta selama penilaian termasuk penyediaan fitur proctoring otomatis yang bisa mendeteksi gerakan mata, suara, atau kehadiran orang lain,
3. mengaktifkan mikrofon untuk mendeteksi suara yang tidak wajar atau percakapan,
4. menggunakan bank soal yang diberikan kepada peserta secara acak dengan kombinasi dengan soal yang sifatnya esai atau analisis. Alternatif-alternatif tersebut merupakan upaya dasar untuk meminimalisir kecurangan dalam penilaian daring. Penggunaan kombinasi strategi di atas secara signifikan akan mengurangi potensi kecurangan dan meningkatkan integritas hasil penilaian, meskipun tidak bisa efektif 100% dalam menghilangkan kecurangan.

BKN melibatkan instansi-instansi penyelenggara AC yang sudah terakreditasi di bawah kontrol dari pembinaan BKN dengan adanya pendelegasian tersebut mencerminkan implementasi pembinaan BKN kepada penyelenggara AC, sekaligus memperpendek rentang kendali dalam pelaksanaan CACT sehingga lebih memudahkan untuk kontrol dalam pelaksanaannya.

### Alternatif Variabel Untuk Pasangan Sumbu Kinerja

Penentuan variabel sumbu pasangan kinerja bergantung dari sisi waktu dan tujuan yang akan disasar, serta variabel administrasi lainnya dalam ajang pencarian talenta tersebut. Variabel yang akan dipasangkan variabel kinerja seyogyanya diarahakan untuk kebutuhan seleksi, promosi, pemetaan, *talent pool (talent scouting)*, atau secara spesifik hanya untuk identifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan kapasitas pegawai. Penentuan variabel sumbu harus memperhatikan hubungan konseptual dan kebutuhan pragmatis, semakin kompleks dan abstrak korelasi variabel sumbu, maka akan menyulitkan tim MT melakukan pengisian deskripsi di dalam *box* dan berpotensi menjadi *noise* dalam analisa pemetaannya.

Mungkinkah sumbu potensial digantikan dengan variabel perilaku untuk mendukung implementasi MT di instansi pemerintah? Menggunakan perspektif konseptual, ide memasangkan sumbu kinerja dan perilaku dalam MT sudah dipandang cukup untuk memberikan gambaran informatif terkait profil talenta.

Datanya telah tersedia di setiap instansi pemerintah dalam sistem penilaian kinerja pegawai yang saat ini diatur dalam Pasal 23 Permen PAN RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Gambaran penilaian sumbu perilaku kerja sebagai pasangan sumbu kinerja menilai kontribusi saat ini dan bisa memprediksi potensi masa depan dengan asumsi lingkungan organisasi relatif tetap. Di samping itu juga mampu mencerminkan interaksi *real* antara aspek kultural (budaya organisasi) dalam setiap pencapaian level kinerja yang diharapkan organisasi dengan 3 *rating* penilaian: di bawah ekspektasi, sesuai, atau di atas ekspektasi dan dituangkan dalam 5 predikat kinerja pegawai yaitu sangat baik, baik, butuh perbaikan, kurang, dan sangat kurang.

Dalam Permen PAN RB, Nilai Berakhlak (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) ditetapkan sebagai standar perilaku kerja ASN yang harus dijunjung tinggi dalam membangun budaya kerja birokrasi nasional. BerAKHLAK digunakan sebagai komponen penilaian perilaku kerja sebagai proses pencapaian hasil kerja orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan yang diharapkan (ekspetaksi pimpinan).

Realita masalah dalam implementasi kebijakan penilaian perilaku pegawai, diantaranya (a). masih dipersepsikan pegawai sebagai penilaian yang tidak objektif karena datanya adalah ingatan kesan atasan ke pegawai yang sangat subjektif dan situasional. (b). Penilaian perilaku yang diberikan pada setiap akhir periode penilaian tidak didukung dengan instrumen yang memadai. Dan (c). Penilaian kinerja yang diberikan tidak menggambarkan capaian sesungguhnya.

Apabila organisasi akan memutuskan menggunakan kombinasi sumbu kinerja dan perilaku dengan memanfaatkan kebijakan sistem penilaian kinerja yang ada, maka fokus penggunaannya ditujukan untuk tujuan pemetaan dan pengembangan pegawai, meskipun variabel potensi belum digunakan maka hal tersebut masih dapat diterima dan implementasi penilaianya 0 rupiah. Potensi adalah gambaran kemampuan seseorang yang teridentifikasi mempunyai kecenderungan untuk dikembangkan (*past to future*), tes potensi ini biasanya menggunakan instrumen tes psikologi.

Mengabaikan variabel potensi secara signifikan membuat pengelolaan talenta organisasi jangka panjang tidak efektif, mengadopsi buku *Succession Planning: A Step-by-Step Guide (National Institutes of Health)* unduhan <https://hr.nih.gov/> setidaknya dampak yang akan ditimbulkan adalah, 1) fokus *point of view* tim MT hanya bicara organisasi saat ini. 2) Risiko *turnover* talenta yang memiliki potensi tinggi. Dan 3) mempengaruhi perencanaan suksesi bagi kandidat posisi kunci di masa depan. Oleh karena itu, untuk tujuan seleksi dan promosi pada jabatan kunci satu tingkat lebih tinggi, maka *forecasting* pemetaan talenta selanjutnya perlu disertakan pertimbangan penilaian potensi sebagai sumbu kunci dengan mengambil *box* predikat baik dan sangat baik sebagai prioritas talenta dari kuadran predikat kinerja pegawai untuk selanjutnya dinilai menggunakan metode AC.

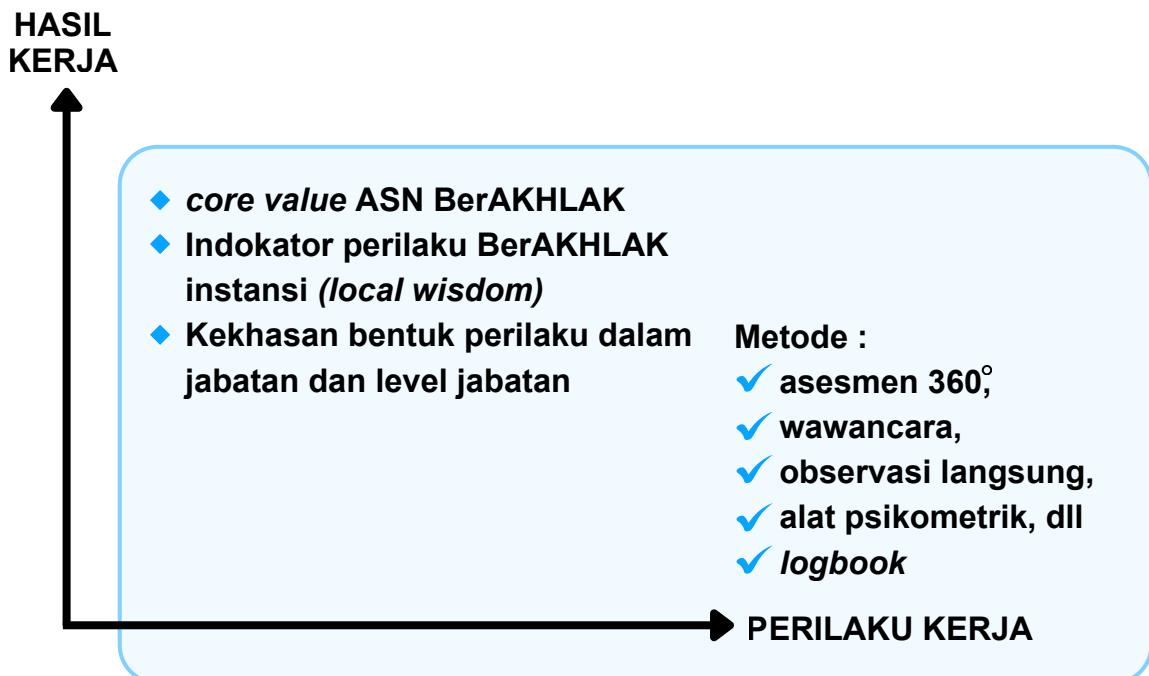
Adapun gagasan perubahan konsepsi kebijakan MT yang diusulkan dalam rangka mencapai efisiensi pada tahap akuisisi talenta melalui pelaksanaan MT 2 (dua) tahap. **Tahap pertama** adalah kebijakan MT yang didesain untuk memastikan seluruh instansi pemerintah dapat memetakan dan mengembangkan kapasitas talenta instansi dengan langkah akuisisi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja pegawai, dan tahap kedua adalah kebijakan MT yang didesain untuk mendukung rencana suksesi kader pimpinan dan mendukung mobilitas talenta nasional. Kedua tahap MT tersebut dijelaskan sebagai berikut :

## Manajemen Talenta Tahap I

Pada tahap ini akuisisi talenta fokus ditujukan untuk tujuan pemetaan dan pengembangan pegawai. Variabel yang dinilai dalam rangka pemetaan pegawai tidak menggunakan sumbu potensial yang dinilai dengan menggunakan metode AC, namun menggunakan pasangan sumbu hasil kerja dan perilaku kerja untuk menggambarkan profiling capaian kinerja individu dan organisasi yang dinilai dengan menggunakan evaluasi kinerja pegawai. Komponen penilaian variabel sumbu perilaku menggunakan pendekatan konsep manajemen strategik di mana setiap organisasi (instansi) perlu memiliki dan menetapkan budaya organisasi sebagai karakteristik khas yang menggambarkan citra organisasi yang diwujudkan melalui prinsip dan nilai yang dianut oleh seluruh pegawai.

Pelaksanaan Penilaiannya menggunakan mekanisme sebagaimana diatur dalam kebijakan Permen PAN RB Nomor 6 Tahun 2022 plus dengan memberi ruang kepada instansi (unit kerja) untuk **menerjemahkan core value ASN BerAKHLAK** dalam **bentuk deskripsi indikator perilaku khas**. Penerjemahan ini akan menjadi pengayaan standar perilaku nasional dengan *local wisdom* dan secara agregat hasilnya bisa diklaim sebagai capaian perilaku nasional.

**Gambar 5. Variabel Perilaku Kerja dalam Proses Manajemen Talenta Tahap I**



Sumber : Olahan Tim Analisis Kebijakan, 2025.

Dalam mendukung penerapan mobilitas talenta nasional, kekayaan nilai instansional menjadi bagian yang terintegrasi pada tahap pengembangan sesuai rencana penempatan talenta pada unit kerja dan jabatan yang dituju.

Pendekatan ini revelan untuk menstandarisasi bentuk perilaku yang diharapkan ditunjukan oleh seluruh ASN, namun kekurangannya tidak spesifik bisa menggambarkan kekhasan bentuk perilaku yang harus ditunjukan ASN dalam jabatan tertentu dan bahkan level jabatan yang sudah barang tentu membutuhkan gambaran perilaku spesifik. Jika ada pertanyaan, Apakah Anda setuju bahwa perlu ada bentuk perilaku spesifik yang harus ditunjukan oleh seorang pelaksana dibandingkan dengan ASN pemangku jabatan fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi? Pasti jawabannya iya, karena fokus standar nasional adalah membangun budaya organisasi birokrasi nasional. Rumusan deskripsi indikator perilaku yang dikembangkan instansi ini digunakan untuk menilai perilaku seluruh ASN di instansi masing-masing terkecuali bagi ASN dalam Jabatan Pimpinan Tinggi. ASN tersebut akan dinilai perilaku sesuai dengan karakteristik spesifik instansi dan/atau unit kerjanya, perilaku spesifik tersebut merupakan bagian dari pembentukan standar perilaku kerja generik nasional.

Dalam rangka menimbulkan validitas penilaian perilaku yang membayangi validitas tim MT maka dalam menempatkan calon talenta dalam *box* talenta diperlukan instrumen tambahan sebagai bahan pertimbangan instansi dalam menerapkan penilaian dengan mengkombinasikan metode penilaian yang sesuai dengan *logbook* perilaku. *Logbook* perilaku adalah dokumentasi catatan atau jurnal perilaku pada periode penilaian yang akan menggambarkan pola perilaku, frekuensi, intensitas, serta pemicu dan konsekuensi dari perilaku tersebut.

*Logbook* perilaku dapat memuat informasi tanggal dan waktu, deskripsi perilaku, konteks/pemicu, intensitas/frekuensi, konsekuensi, dan catatan tambahan. Dokumen tersebut diisi atasan (pihak yang ditunjuk) atau bisa kombinasi dengan penilaian *self awareness* dan disimpan oleh pegawai.

Faktor kritis yang perlu diperhatikan dalam pemanfaatan *logbook* adalah tujuan yang jelas dan spesifik, kejelasan pencatatan deskripsi perilaku, format yang mudah digunakan, konsistensi dalam pencatatan dan keberanian dalam mencatat, analisis dan evaluasi berkala, serta penempatan logbook sebagai jurnal pembentukan perilaku bukan sebagai dokumen final penilaian perilaku.

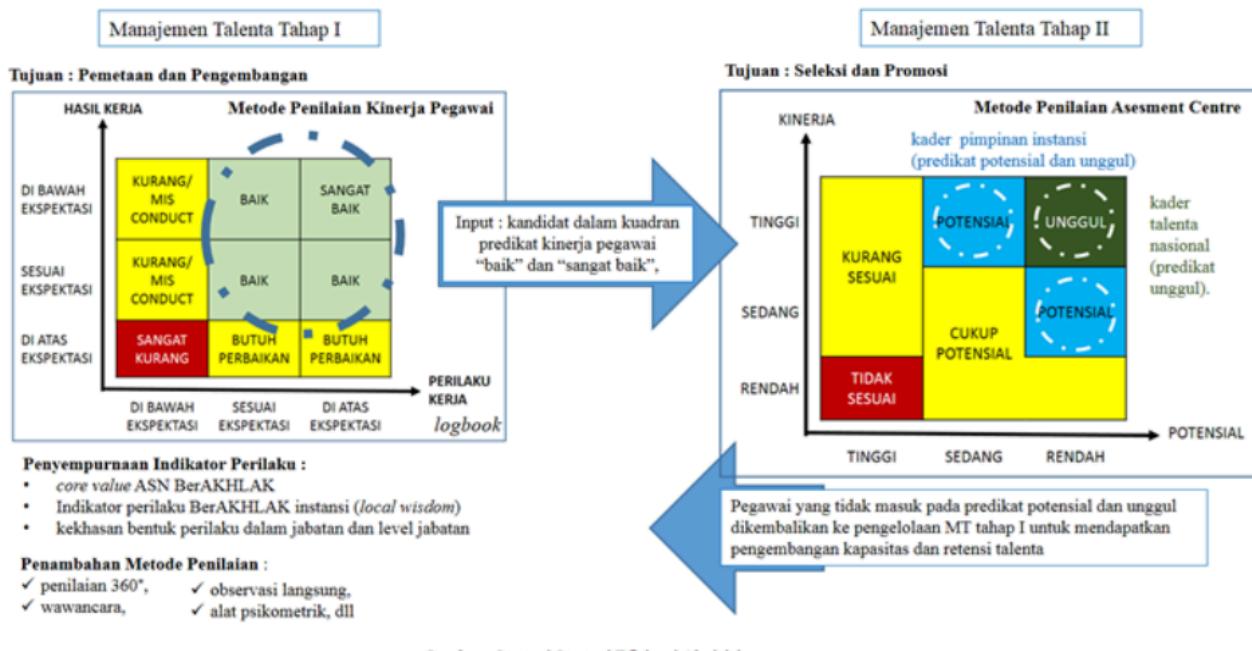


## Manajemen Talenta Tahap II

Pada tahap ini akuisisi talenta fokus ditujukan untuk seleksi dan promosi pada jabatan kunci satu tingkat lebih tinggi. Variabel yang akan dinilai adalah varibel potensi yang akan dipasangkan dengan variabel sumbu kinerja. Variabel kinerja diperoleh dari penilaian skoring penilaian evaluasi kinerja pegawai yang telah dilaksanakan pada MT tahap I. Bentuk perilaku yang ikut dinilai pada sumbu potensial menggunakan penilaian core value BerAKHLAK untuk menggambarkan cerminan budaya kerja paripurna individu, jabatan dalam penyelesaian tugas, dan kriteria perilaku pada jabatan jabatan strategis dengan stakeholders yang luas atau sebagai penentu kebijakan yang akan berdampak luas. Penggunaan indikator penilaian pada standar perilaku nasional diberikan dengan harapan secara langsung mendukung mobilitas karir dan mobilitas talenta nasional.

Pegawai yang akan dinilai sumbu potensialnya adalah pegawai terpilih di MT tahap I yang berada dalam kuadran predikat kinerja pegawai "baik" dan "sangat baik", sehingga biayanya yang dibutuhkan merupakan investasi negara jangka panjang dan terukur karena akan menemukan calon pimpinan instansi (predikat potensial dan unggul), dan calon talenta nasional (predikat unggul). Pegawai di MT tahap II yang tidak masuk pada dua predikat tersebut dikembalikan kepengelolaan MT tahap I untuk mendapatkan pengembangan kapasitas dan tahapan MT lainnya yang diperlukan sebagai persiapan menuju MT Tahap II.

Dalam mendukung MT tahap II, pengembangan utama suksesor dilakukan melalui Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II sebagai pelatihan *obligatory* yang memberikan penekanan pembentukan standar perilaku nasional yang terintegrasi pada substansi materi yang telah diatur dalam Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2022 dan ketentuan turunannya.

**Gambar 6. Rekomendasi Perubahan Konsepsi Kebijakan Akuisisi Talenta**


Sumber : Olahan Tim Analisis Kebijakan, 2025.

Simpulannya bahwa gagasan perubahan konsepsi kebijakan MT ini ditujukan dalam rangka mencapai efisiensi pada tahap akuisisi talenta melalui strategi implementasi pelaksanaan MT 2 (dua) tahap. Gagasan ini menawarkan efektivitas tepat sasaran dalam menemukan calon talenta dengan mengintegrasikan implementasi MT dengan sistem penilaian kinerja pegawai, sekaligus menyuguhkan efisiensi anggaran pemerintah yang signifikan dan terukur. Biaya yang dibutuhkan spesifis hanya untuk biaya akuisisi menemukan calon talenta potensial dan talenta unggul sebagai kader pimpinan instansi yang jumlah relatif tidak terlalu banyak. Bahkan pegawai dengan predikat talenta unggul dapat dimanfaatkan untuk **mobilitas talenta nasional** untuk mendukung percepatan pencapaian program prioritas nasional. Selain itu penerapan MT Tahap II ini dapat menjadi instrumen dalam rangka menjaring bagi para calon di luar ASN yang akan menduduki jabatan ASN.

Dalam mendukung gagasan ini, diperlukan dukungan penyempurnaan kebijakan secara terintegrasi antara Kementerian PAN & RB, BKN, dan LAN, antara lain sebagai berikut:

- Menteri PAN RB melakukan penyempurnaan terhadap Permen PAN RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai dengan mereview penerapan kebijakan penilaian perilaku dengan memberikan peluang kepada Instansi Pemerintah untuk menjabarkan nilai BerAKHLAK sesuai dengan karakteristik instansi bahkan unit kerjanya masing-masing, dan penguatan terhadap pelaksanaan penilaian perilaku pegawai.
- Menteri PAN RB melakukan penyempurnaan terhadap Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dengan mereview penerapan kebijakan MT khususnya pada tahap akuisisi dan kebijakan penggunaan metode AC untuk memastikan setiap instansi pemerintah bisa menerapkan MT juga sekaligus mendukung mobilitas talenta nasional.

- Kepala BKN melakukan penyempurnaan terhadap Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dengan mereview penerapan kebijakan penggunaan metode AC untuk tujuan pemetaan, pengembangan, seleksi, dan promosi.
- Kepala LAN melakukan penyempurnaan terhadap Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2022 tentang Pelatihan Struktural Kepemimpinan dengan mereview kurikulum dan metode penyelenggaraan khususnya pada PKN Tingkat I dan PKN Tingkat II dengan mengintegrasikan pembentukan perilaku JPT pada standar perilaku nasional dengan substansi materi PKN Tingkat I dan PKN Tingkat II.



Berikutnya, dalam mendukung manajemen talenta tahap I yang bertujuan untuk tujuan pemetaan dan pengembangan pegawai, kompetensi pegawai yang dikembangkan adalah kompetensi manajerial dan kompetensi teknis. Dengan penguatan kompetensi teknis dan manajerial, pegawai akan memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan jabatan kritis dan siap untuk mengikuti proses manajemen talenta tahap II.

Sementara untuk mendukung manajemen talenta tahap II yang bertujuan untuk seleksi dan promosi pada jabatan kunci satu tingkat lebih tinggi, pengembangan kompetensi difokuskan pada kompetensi sosio kultural. Penguatan kompetensi sosio kultural ini agar pegawai siap untuk menempati jabatan strategis di instansinya maupun lintas instansi dan dapat mendukung pelaksanaan mobilitas talenta ASN.

Sementara terkait dengan bentuk pengembangan talenta, data menunjukkan bahwa masih sedikit pemerintah daerah yang sudah menerapkan ASN *Corporate University* sebagai bentuk komprehensif dari pengembangan talenta ASN. Oleh karenanya, perlu untuk mendorong pemerintah daerah untuk dapat menerapkan ASN *corporate university* agar dapat mengembangkan talentanya.

Hasil survei menunjukkan bahwa retensi talenta merupakan tahapan yang masih jarang dilakukan oleh pemerintah daerah. Adapun bentuk retensi talenta yang sudah sering dilaksanakan oleh pemerintah daerah adalah rotasi berdasarkan peta jabatan yang tersedia.



Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa pengembangan karier ASN dapat dilakukan melalui mobilitas, baik di dalam satu instansi, antarinstansi, maupun lintas sektor. Prinsipnya, mobilitas tidak sekadar mutasi administratif, tetapi harus mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi. Lebih jauh, Pasal 47 memberikan kewenangan kepada Presiden untuk mengatur dan melaksanakan mobilitas talenta dalam skala nasional sebagai upaya pemerataan sumber daya manusia aparatur dan mendukung pelaksanaan program prioritas pembangunan nasional. Ini menandai pergeseran penting dari paradigma birokrasi tertutup menuju birokrasi kolaboratif berbasis kompetensi. Situasi ideal yang diharapkan dari kebijakan mobilitas talenta ASN adalah terciptanya sistem yang memungkinkan perpindahan ASN antar instansi, daerah, dan sektor secara fleksibel, adil, dan berbasis kompetensi. Sampai tahun 2025, kebijakan ini belum dapat diimplementasikan karena masih ada hambatan struktural dan kelembagaan yang perlu diselesaikan.

Oleh karenanya, tim analis berupaya merumuskan alternatif kebijakan mobilitas talenta ASN, yaitu :

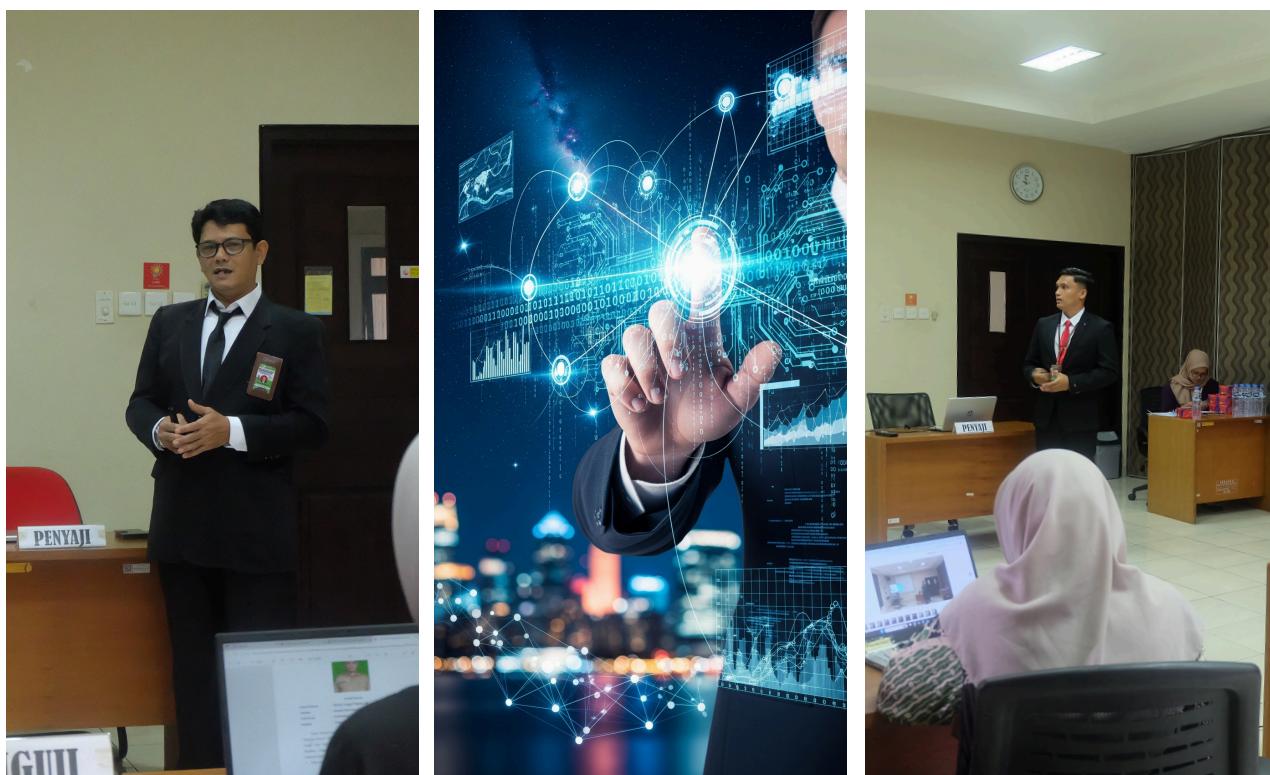
### **Alternatif 1: *Talent Mobility Fellowship (TMF)***

TMF adalah program nasional pengembangan talenta yang memungkinkan ASN terpilih mengikuti penugasan 6–12 bulan di instansi lain, baik pusat, daerah, BUMN, organisasi internasional, atau sektor strategis lainnya. Dalam masa fellowship, ASN menyelesaikan proyek inovatif dengan supervisi mentor lintas instansi.

Program TMF memiliki keunggulan utama pada aspek viabilitas politik. Dukungan terhadap pengembangan SDM unggul dan semangat kolaborasi lintas sektor membuat program ini selaras dengan arah kebijakan nasional. Secara teknis, TMF cukup layak diterapkan, meskipun membutuhkan desain sistem rekrutmen nasional dan kerangka hukum pendukung. Dalam aspek administratif, program ini menuntut koordinasi antar instansi yang kompleks, namun bisa dimulai sebagai *pilot project* terbatas dengan seleksi berbasis merit.

Dari sisi kemungkinan ekonomi dan keuangan, TMF memerlukan anggaran tambahan untuk insentif, pelatihan, dan supervisi pegawai yang mengikuti program. Skema ini juga perlu didukung oleh komitmen pembiayaan dari instansi pengirim dan penerima. Salah satu kekurangan penting adalah potensi resistensi dari instansi asal, terutama jika ASN yang dikirim adalah pegawai kunci yang dibutuhkan di instansi tersebut. Selain itu, jaminan pengembangan karier *pasca-fellowship* juga harus dirancang agar tidak menimbulkan ketidakpastian bagi peserta.

- *Inovasi*: Berbasis proyek dan pembelajaran lintas sektor.
- *Dampak*: Mendorong ASN *agile*, inovatif, dan kolaboratif.



## Alternatif 2: Zona Rotasi Talenta Regional

Skema kerja sama antar-pemerintah daerah dalam satu zona (metropolitan, kawasan industri, perbatasan, dll.) yang memungkinkan ASN berpindah tugas sementara untuk memperkuat SDM lintas wilayah. Mobilitas dilakukan secara periodik dan berbasis kebutuhan layanan publik prioritas.

Kebijakan ini memiliki keunggulan teknis dan finansial yang kuat. Pelaksanaannya relatif mudah karena dapat dilakukan melalui mekanisme kerja sama antar daerah yang sudah tersedia dalam kerangka regulasi otonomi daerah. Selain itu, pendekatan ini tidak membutuhkan tambahan rekrutmen, karena memaksimalkan ASN yang sudah ada dengan sistem rotasi antar daerah dalam satu zona tertentu. Biaya implementasi menjadi relatif rendah karena tidak perlu membentuk unit baru atau mengembangkan sistem informasi tambahan dalam tahap awal.

Dari sisi viabilitas politik, program ini dinilai sangat memungkinkan untuk dijalankan karena menguntungkan daerah-daerah yang kekurangan ASN, terutama di sektor layanan dasar. Selain itu, pendekatan regional mendorong kolaborasi antar pemerintah daerah yang selama ini cenderung bekerja dalam silo. Dalam aspek administratif, meskipun pada dasarnya operasionalnya sederhana, tetap ada tantangan dalam menyamakan standar administrasi kepegawaian, seperti perbedaan tunjangan kinerja dan beban kerja antar daerah. Tanpa harmonisasi dan insentif yang tepat, kebijakan ini dapat menghadapi resistensi dari ASN yang merasa dirugikan oleh penugasan lintas wilayah.

- *Inovasi*: Model mobilitas berbasis kerja sama regional.
- *Dampak*: Pemerataan kapasitas birokrasi antar-daerah dan solusi kekurangan SDM fungsional.

### **Alternatif 3: ASN Secondment to Strategic Innovation Units**

Penempatan ASN muda dan potensial ke unit-unit inovasi pemerintah (*GovTech*, *Digital Transformation Office*, Badan Riset Nasional, dsb.) selama 6 bulan – 1 tahun. Bertujuan membangun ekosistem ASN yang lebih *agile* dan berbasis inovasi publik.

Alternatif ini menawarkan pendekatan progresif dengan menempatkan ASN potensial di unit-unit inovasi pemerintah. Keunggulan utamanya terletak pada potensi untuk membangun budaya kerja baru yang lebih *agile*, adaptif, dan inovatif. Secara teknis, *secondment* ke unit internal pemerintah yang bersifat strategis relatif mudah dilaksanakan, karena melibatkan pemindahan dalam lingkup kementerian atau lembaga yang sama. Viabilitas politiknya juga cukup tinggi, terutama karena mendukung agenda reformasi birokrasi dan transformasi digital yang saat ini menjadi prioritas nasional.

Namun, dari sisi keuangan, kebijakan ini tergolong menantang. Diperlukan investasi dalam bentuk pelatihan digital, dukungan teknologi, dan fasilitas kerja yang sesuai dengan standar unit inovasi. Selain itu, belum semua daerah memiliki akses ke unit-unit strategis semacam ini, sehingga program berisiko menjadi eksklusif bagi ASN dari kementerian besar atau daerah yang lebih maju. Dalam hal administrasi, penempatan jangka pendek ini memerlukan skema reintegrasi karier yang jelas agar tidak menghambat jenjang karier pegawai setelah masa tugas selesai. Tanpa dukungan sistem karier yang fleksibel, ASN bisa mengalami kebingungan dalam peran dan posisi setelah kembali ke instansi asal.

- *Inovasi*: Rotasi untuk memantik semangat inovasi dan intrapreneurship ASN.
- *Dampak*: Mendorong regenerasi dan transformasi budaya kerja birokrasi.

Dari hasil analisis tim secara keseluruhan, Zona Rotasi menjadi alternatif kebijakan paling optimal dengan kombinasi kelayakan teknis, efisiensi finansial, serta dukungan politik yang kuat. TMF berada pada posisi kedua sebagai kerangka strategis jangka menengah yang dapat memperkuat desain kebijakan talenta secara nasional. Adapun *ASN Secondment*, meskipun potensial untuk memperluas jejaring dan pengalaman lintas sektor, memerlukan kesiapan regulasi dan dukungan anggaran yang lebih besar agar implementasinya tidak tersendat.

Dengan demikian, Zona Rotasi direkomendasikan sebagai pilihan utama untuk tahap implementasi awal kebijakan mobilitas talenta ASN, sedangkan TMF dan ASN *Secondment* dapat dikembangkan secara bertahap sebagai instrumen penguatan pada fase lanjutan.

Implementasi kebijakan Zona Rotasi Talenta ASN memerlukan pendekatan kolaboratif lintas level pemerintahan. Program ini tidak dapat dijalankan hanya melalui inisiatif satu instansi, tetapi membutuhkan orkestrasi yang terencana antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, lembaga kepegawaian nasional, dan lembaga pelatihan aparatur negara. Melalui sinergi ini, Zona Rotasi diharapkan menjadi instrumen strategis dalam menciptakan pemerataan kapasitas ASN, memperkuat kolaborasi lintas wilayah, serta mendorong transfer pengetahuan antardaerah.

Pada tingkat nasional, Kementerian PANRB berperan sebagai *policy lead* yang menetapkan arah kebijakan, standar operasional rotasi, dan indikator keberhasilan. Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyiapkan sistem administrasi kepegawaian dan *database* ASN berbasis kompetensi, yang memungkinkan pemetaan kebutuhan dan penempatan ASN secara tepat sasaran. Lembaga Administrasi Negara (LAN) bertugas mendesain dan melaksanakan program peningkatan kompetensi sebelum dan sesudah rotasi, memastikan bahwa pengalaman mobilitas ASN menghasilkan peningkatan kapabilitas dan kinerja yang terukur.

Peran Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) menjadi kunci dalam implementasi kebijakan ini, khususnya dalam memastikan sinkronisasi antara pemerintah pusat dan daerah. Kemendagri berfungsi sebagai pengarah kebijakan di tingkat daerah, memfasilitasi kerja sama lintas pemerintah daerah melalui *Perjanjian Kerja Sama Antar Daerah* (PKSAD), serta mengintegrasikan program rotasi ke dalam sistem perencanaan dan penganggaran daerah. Lebih jauh, Kemendagri juga dapat mendorong pembentukan *Zona Talenta Regional* yang menghubungkan ASN antar kabupaten/kota dengan kementerian atau lembaga pusat yang relevan. Dengan demikian, rotasi tidak hanya terjadi *antar-daerah*, tetapi juga antara pemerintah pusat dan daerah dalam satu ekosistem pengelolaan talenta nasional.

Implementasi rotasi pusat-daerah ini membuka peluang strategis: ASN dari kementerian dapat diperkuat untuk memperkuat daerah yang kekurangan tenaga ahli, sementara ASN daerah dengan kinerja unggul dapat menjalani penugasan di kementerian untuk memperluas wawasan dan jejaring kerja lintas sektor. Misalnya, ASN dari Dinas Perencanaan Daerah dapat ditempatkan sementara di Kementerian PPN/Bappenas untuk mendukung sinkronisasi perencanaan nasional dan daerah. Sebaliknya, pejabat muda dari kementerian teknis dapat ditugaskan ke pemerintah daerah untuk membantu akselerasi proyek prioritas nasional seperti reformasi layanan dasar atau digitalisasi pemerintahan daerah.

Agar implementasi rotasi ini berjalan efektif, diperlukan penyesuaian pada beberapa regulasi, antara lain:

1. Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (dan turunannya) untuk mengakomodasi mekanisme penugasan lintas instansi dan daerah dalam satu sistem karier ASN.
2. Penyusunan Peraturan Menteri PANRB dan Permendagri bersama, yang mengatur tata cara penugasan, insentif, supervisi, serta evaluasi hasil rotasi.
3. Integrasi kebijakan ke dalam RPJMN dan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Nasional, agar program Zona Rotasi menjadi bagian dari strategi penguatan SDM ASN secara nasional.
4. Surat Edaran Bersama KemenPANRB–BKN–Kemendagri sebagai dasar hukum operasional di daerah agar rotasi lintas wilayah dapat berjalan tanpa menimbulkan tumpang tindih kewenangan.
5. Penyesuaian regulasi tunjangan kinerja dan penganggaran ASN di Permendagri dan PMK, untuk memastikan tidak ada ASN yang dirugikan secara finansial selama masa rotasi.

Dengan tata kelola yang baik dan dukungan politik yang kuat, Zona Rotasi Talenta ASN dapat menjadi jembatan strategis antara pemerintah pusat dan daerah, membangun birokrasi yang saling belajar, berbagi, dan bertumbuh bersama. Dalam jangka panjang, inisiatif ini bukan sekadar mekanisme rotasi kepegawaian, tetapi fondasi baru bagi lahirnya ekosistem ASN yang kolaboratif, adaptif, dan berdaya saing global.



# DAFTAR REFERENSI



Aslan, S. K., & Özel, Z. (2024). Analysing Nurse Talent Management: A 6-Year Study Before and During COVID-19 Using the McKinsey 9-Box Matrix. *Journal of Human Resource Management*, XXVII(1). <https://doi.org/10.46287/BXHD9309>

Chariah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/DOI: 10.24258/jba.v16i3.704>

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

Collings, D. G., & Minbaeva, D. B. (2022). Building Micro-Foundations For Talent Management. In I. Tarique (Ed.), *The Routledge Companion To Talent Management* (First Edit, pp. 32–43). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315474687-3>

Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09513541011055983>

Farhony, M. R., Muradi, & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>

Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatut Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik*, 2, 172–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.78540>

Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 1–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>

Jose, S. (2019). Innovation in Recruitment and Talent Acquisition : A Study On Technologies And Strategies Adopted For Talent Management In IT Sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 10(2), 1–8. <https://doi.org/10.34218/IJMHRM.10.3.2019.001>

# DAFTAR REFERENSI



Lee, G. J. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–11.

Mistry, R. (2017). Dilemmas in The Realm of Leadership Talent Development. *NHRD Network Journal*.

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, (2020).

Takhi, E. S., Gosain, E. M., & Singh, M. V. (2020). Reinforce The Talent Acquisition Using Kaizen and Artificial Intelligence. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 1–9. <https://doi.org/DOI: 10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10127>

Widodo, A. S., Qamari, I. N., Handayani, S. D., & Roni, M. (2024). Talent Management in Managerial Succession Planning: A Qualitative Study. *Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 15(1), 114–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jbti.v15i1.21442>

Yura, N., & Andryei, A. (2022). Using Talent Management to Train and Develop Employees in the Mining Industry. *Embedded Self Organizing Systems*, 9(4), 39–44.



**PUSAT PEMBELAJARAN DAN STRATEGI KEBIJAKAN TALENTA  
APARATUR SIPIL NEGARA NASIONAL**

## **POLICY PAPER**

**STRATEGI PERCEPATAN IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN TALENTA ASN DI INSTANSI PEMERINTAH**

2025