

## Policy Brief

# Manajemen Talenta Instansional:

## Mendorong Kemandirian Instansi Pemerintah dalam Mewujudkan Sistem Merit

### Penulis:

1. Hendra Nugroho Saputro
2. Dwi Permata Sari

## EXECUTIVE SUMMARY

Penerapan manajemen talenta ASN telah dilakukan selama kurun waktu 4 (empat) tahun, namun sampai saat ini implementasi penyelenggaraan manajemen talenta baik di tingkat instansi pusat maupun daerah masih belum berjalan secara optimal. Dari analisis yang dilakukan, diperoleh informasi pada umumnya instansi pemerintah di daerah menghadapi tantangan dan kendala dalam menerapkan manajemen talenta secara utuh, khususnya terkait dengan ketersediaan *talent pool*. *Policy brief* ini menyajikan alternatif rekomendasi dalam mendorong kemandirian instansi pemerintah melakukan manajemen talenta. Adapun strategi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pembagian tugas dan peran antara lembaga penyelenggara *assessment center* dengan unit pelaksana penilaian kompetensi di instansi pemerintah, menyesuaikan peraturan BKN yang mengatur metode penilaian kompetensi bagi ASN dan keterbukaan ruang pengembangan metode yang dilakukan oleh *assessor SDMA* di setiap instansi, membentuk UPT/unit pelaksana penilaian kompetensi bagi instansi pemerintah yang belum memiliki UPT/Unit teknis yang membidangi penilaian kompetensi, serta pendampingan/asistensi dari lembaga penyelenggara *assessment center* terakreditasi kepada UPT/unit yang membidangi penilaian kompetensi di instansi pemerintah.



# LATAR BELAKANG

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peranan penting dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Hal ini dikarenakan ASN memiliki peran strategis sebagai perumus kebijakan sekaligus pelaksana kebijakan di berbagai sektor pembangunan nasional. Peningkatan kompetensi dan kapasitas ASN menjadi prioritas utama dalam mempersiapkan SDM Aparatur unggul yang mampu menjalankan tata kelola pemerintahan yang efektif. Dalam mendukung hal tersebut, diperlukan adanya transformasi pengelolaan SDM Aparatur di instansi pemerintah. Pengelolaan SDM Aparatur tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang telah diperbaharui melalui Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yakni penyelenggaraan manajemen ASN dilakukan dengan berdasarkan pada sistem merit yang mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa adanya diskriminasi.

Salah satu kriteria khusus terkait penyelenggaraan manajemen SDM berbasis sistem merit adalah setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh melalui manajemen talenta. Manajemen talenta sendiri bukanlah hal baru bagi pengelola kepegawaian maupun praktisi di bidang sumber daya manusia. Konsep manajemen talenta (*talent management*) yang pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company pada tahun 1997 sampai saat ini dianggap masih relevan digunakan sebagai dasar pengelolaan karir dan memperoleh talenta unggul di sektor birokrasi pemerintahan.

Dalam memperkuat penyelenggaraan manajemen talenta di sektor publik, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Melalui kebijakan tersebut, setiap instansi pemerintah diamanatkan untuk menerapkan manajemen talenta sebagai bagian integral dari pengembangan SDM Aparatur. Lebih lanjut, dalam peraturan yang sama dijelaskan bahwa penyelenggaraan manajemen talenta bertujuan untuk menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik yang dapat mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*). Hal ini sesuai dengan pendapat Pella dan Inayati dalam Dewi (2020) bahwa manajemen talenta sebagai salah satu proses bagi organisasi dalam memperoleh talenta unggul yang dapat mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*).

Dalam mempersiapkan talenta unggul yang menjadi kunci keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di masa mendatang, instansi pemerintah wajib memperhatikan setiap tahapan dalam rangkaian penyelenggaraan manajemen talenta di sektor publik. Berdasarkan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020, implementasi manajemen talenta ASN dikategorikan menjadi manajemen talenta ASN Nasional dan manajemen talenta ASN Instansi. Perbedaan keduanya hanyalah terletak pada ruang lingkup pengelolaan ASN, yakni talenta pada manajemen talenta ASN Nasional diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional.

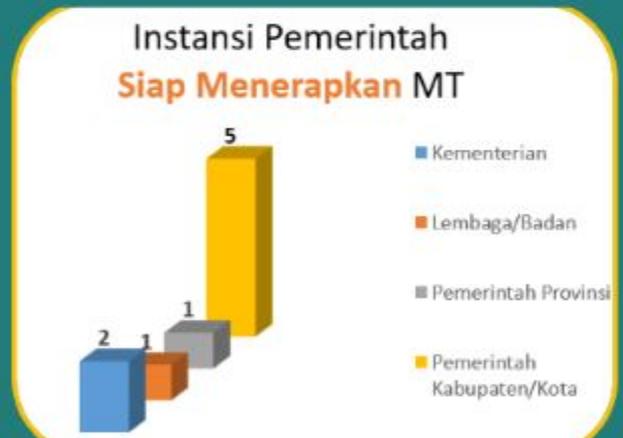


Sedangkan talenta pada manajemen talenta ASN Instansi diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan di Instansi Pusat maupun Instansi Daerah. Meskipun begitu, tahapan pelaksanaan dari Manajemen Talenta ASN Nasional maupun Instansi harus dilakukan dalam satu rangkaian utuh yang terdiri dari: 1) akuisisi talenta; 2) pengembangan talenta; 3) retensi talenta; 4) penempatan talenta; serta 5) pemantauan dan evaluasi.

Dalam rangka memastikan implementasi penerapan manajemen ASN di setiap instansi pemerintah, Kementerian PANRB mengeluarkan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah. Kebijakan ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) pada instansi pusat

Dari hasil penilaian yang dipublikasikan melalui portal resmi sekretariat kabinet tanggal 10 Maret 2024 (<https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>) diperoleh data bahwa sampai tahun 2023 ini dari 633 (enam ratus tiga puluh tiga) instansi pemerintah yang terdiri atas 34 (tiga puluh empat) kementerian, 53 (lima puluh tiga) lembaga pemerintah non kementerian (LPNK)/lembaga nonstruktural (LNS)/lembaga negara (LN), 38 (tiga puluh delapan) pemerintah provinsi, dan 508 (lima ratus delapan) pemerintah kabupaten/kota, terdapat 22 (dua puluh dua) instansi pemerintah yang telah disetujui untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1 dan Tabel 1.

Gambar 1. Data Instansi Pemerintah yang termasuk Kategori Telah dan Siap Menerapkan Manajemen Talenta



Sumber: Diolah oleh Penulis dari Publikasi Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2024.

maupun daerah dalam melakukan penilaian penerapan manajemen talenta ASN. Selain itu, melalui kebijakan ini, Kementerian PANRB mendorong instansi pemerintah untuk mengakselerasi penerapan manajemen talenta ASN dalam rangka pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional serta optimalisasi pelayanan publik. Hal ini terkait dengan penyelenggaraan manajemen talenta ASN sebagai salah satu program prioritas yang tercantum pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Berdasarkan dokumen tersebut, pemerintah menargetkan pada tahun 2023 manajemen talenta ASN dapat diselenggarakan pada 87 (delapan puluh tujuh) kementerian/lembaga. Sedangkan di tahun 2024, pemerintah menargetkan manajemen talenta ASN dapat diselenggarakan pada 34 (tiga puluh empat) instansi pemerintah provinsi dan 100 (seratus) instansi pemerintah kabupaten/kota.

Dari Tabel 1 dan Gambar 1 dapat disimpulkan bahwa implementasi penerapan manajemen talenta ASN masih belum berjalan dengan optimal dan belum berhasil mencapai target yang diharapkan. Pada tahun 2023, baru 3,47 % instansi pemerintah yang telah mendapatkan persetujuan KASN untuk melakukan pengisian jabatan tanpa seleksi terbuka dari total instansi yang dinilai sebanyak 633 instansi. Sedangkan 611 instansi pemerintah lainnya belum mendapatkan persetujuan dari KASN. Oleh karenanya diperlukan adanya kajian lebih lanjut yang dapat mengoptimalkan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah.

**Tabel 1. Rincian Instansi Pemerintah yang telah mendapatkan persetujuan KASN**

Kategori	Telah Menerapkan	Siap Menerapkan
<b>Instansi Pemerintah</b>		
<b>Kementerian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)</li> <li>2. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KemenkumHAM)</li> <li>3. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP)</li> <li>4. Kementerian Keuangan (Kemenkeu)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri)</li> <li>2. Kementerian Sekretariat Negara (Kemensekneg)</li> </ol>
<b>Lembaga/Badan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)</li> <li>2. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)</li> <li>3. Lembaga Administrasi Negara (LAN)</li> <li>4. Mahkamah Konstitusi (MK)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badan Kepegawaian Negara</li> </ol>
<b>Pemerintah Provinsi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemprov Jawa Barat</li> <li>2. Pemprov Jawa Tengah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provinsi Bali</li> </ol>
<b>Pemerintah Kota/ Kabupaten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Bandung</li> <li>2. Kota Tangerang</li> <li>3. Kab. Sumedang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Bogor</li> <li>2. Kab. Badung</li> <li>3. Kab. Sleman</li> <li>4. Kab. Karawang</li> <li>5. Kab. Pangandaran</li> </ol>
<b>Jumlah Instansi</b>	<b>13 Instansi Pemerintah</b>	<b>9 Instansi Pemerintah</b>

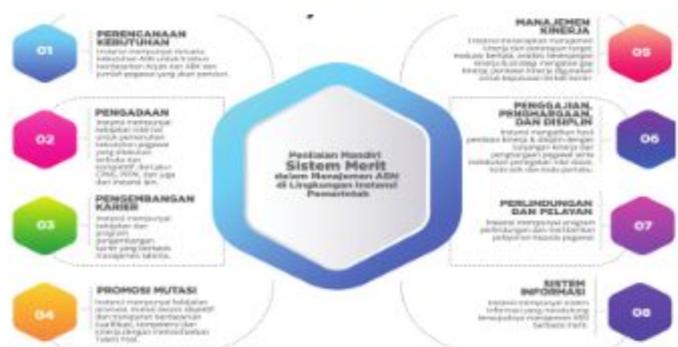
Sumber: Diolah oleh Penulis dari Publikasi Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2024.

## ANALISIS MASALAH

Meskipun penerapan manajemen talenta ASN telah dilakukan selama kurun waktu 4 (empat) tahun, sampai saat ini implementasi penyelenggaraan manajemen talenta baik di tingkat instansi pusat maupun daerah masih belum berjalan secara optimal. Dari hasil evaluasi yang dilakukan diperoleh informasi pada umumnya, instansi pemerintah di daerah belum menerapkan manajemen talenta secara utuh bahkan belum memiliki *talent pool*. Selain itu, terdapat beberapa instansi yang sudah memiliki nilai sistem merit dengan hasil penilaian kategori baik namun belum menerapkan manajemen talenta secara menyeluruh (Paparan Plt. Asisten Deputi Manajemen Talenta dan Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur KemenPANRB, 2023). Hal ini menjadi ironi ketika instansi pemerintah sudah memiliki penilaian sistem merit baik akan tetapi belum menyelenggarakan manajemen talenta dalam pengembangan karir SDM aparatur di instansinya.

Pada diskusi terpumpun yang dilakukan dengan salah satu pemerintah daerah di Provinsi Jawa Barat, yakni Kabupaten Ciamis, diperoleh informasi bahwa Kabupaten Ciamis pun mengalami kendala dan tantangan yang sama seperti beberapa pemerintah daerah lain dalam hal penerapan manajemen talenta di daerahnya. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian sistem merit dengan *leading sector*-nya adalah Komisi ASN (KASN) yang menilai 8 aspek penilaian sistem merit sebagaimana digambarkan pada Gambar 2. Dari hasil penilaian tersebut, Kabupaten Ciamis mendapatkan penilaian skor 299 dengan kategori "Baik" dan berada pada zona penilaian "Hijau" dari 4 kategori penilaian yang ada seperti digambarkan pada Gambar 3.

**Gambar 2. Aspek Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN**



Sumber: Septiana Dwiputrianti, 2019.

**Gambar 3. Kategori Hasil Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah**



Sumber: Septiana Dwiputrianti, 2019.

Dari hasil penilaian tersebut, Kabupaten Ciamis seyogyanya perlu menyempurnakan berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN sebelum memperoleh izin untuk menjalankan seleksi terbuka terbatas di instansinya melalui mekanisme *talent pool* (manajemen talenta) yang diprasyaratkan pada Kategori penilaian "Sangat Baik" atau Kategori "Biru". Adapun dari evaluasi yang dilakukan, Kabupaten Ciamis perlu memperbaiki indikator penilaian pada aspek Pengembangan Karier (posisi skor 67,5 dari total skor 120), Promosi dan Mutasi (posisi skor 20 dari total skor 40), serta ketersediaan Sistem Informasi (posisi skor 15 dari total skor 24). Sebagaimana yang diketahui juga di dalam aspek pengembangan karier terdapat unsur penilaian mengenai pelaksanaan *talent pool* atau pemetaan potensi dan kompetensi talenta, dimana Kabupaten Ciamis pada tahun 2023 baru mencapai skor 10 poin dari nilai maksimal 20 poin.

Jika dikaji lebih dalam, ketidakefektifan penerapan manajemen talenta ASN disebabkan karena adanya kendala dalam proses akuisisi talenta, dimana tahapan ini merupakan *baseline* dalam melaksanakan tahapan lanjutan penyelenggaraan manajemen talenta ASN yakni pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan secara periodik. Pada tahap akuisisi talenta, instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun dan menetapkan jabatan krusial sebagai landasan melakukan analisis kebutuhan talenta. Dalam pemenuhan kebutuhan talenta tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dapat mengidentifikasi, menilai dan memetakan talenta melalui mekanisme pemeringkatan kinerja maupun penentuan tingkatan potensial setiap calon talenta. Pemetaan talenta sendiri dilakukan terhadap seluruh pegawai pada tiap level jabatan, baik jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional maupun jabatan pelaksana di setiap instansi pemerintah. Pemetaan talenta dimaksud dapat dilakukan melalui metode pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan yang terdiri dari hasil penilaian kinerja, *assessment center*, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain yakni kualifikasi pendidikan sesuai rumpun jabatan, preferensi karier, dan pengalaman kepemimpinan organisasi.



Dari diskusi terpumpun dengan stakeholder, terdapat beberapa kendala yang umumnya dihadapi pada proses pemetaan talenta, yakni:

1. Kendala penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah adalah terkait dengan ketersediaan talent pool yang umumnya menggunakan data dari proses assessment center. Proses pengolahan talent pool melalui kegiatan assessment center membutuhkan tenaga dan waktu yang cukup besar. Hal ini dikarenakan adanya pelibatan peran eksternal yakni lembaga penyelenggara assessment center dalam melakukan pemetaan kepada para pegawai di setiap instansi pemerintah.
2. Pelaksanaan kegiatan assessment center memerlukan anggaran yang cukup besar sesuai dengan PP Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang berlaku pada Badan Kepegawaian Negara, dimana untuk penilaian kompetensi paket sederhana dibebankan biaya minimal Rp.3.269.000,00 dan Paket Kompleks sebesar Rp.7.500.000,00. Menurut hasil kajian Septiana Dwiputrianti (2019), minimnya anggaran yang dimiliki instansi pemerintah ditengah mahalannya tariff PNBPN penilaian kompetensi mengakibatkan sulitnya pengelola kepegawaian untuk menata system manajemen ASN. Hal ini mendorong pelaksanaan assessment center cenderung hanya untuk keperluan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui seleksi terbuka maupun mutasi antar Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).
3. Minimnya metode yang dapat digunakan sebagai basis data pengisian profil pegawai pada tahapan identifikasi dan pemetaan talenta.

## REKOMENDASI KEBIJAKAN

Dari analisa permasalahan di atas, terdapat beberapa rekomendasi kebijakan yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Perlu adanya upaya meminimalkan ketergantungan keterlibatan pihak eksternal yakni lembaga penyelenggara assessment center dengan mendorong kemandirian bagi setiap instansi pemerintah dalam menerapkan rangkaian manajemen talenta ASN.
2. Eksplorasi penggunaan metode lainnya dalam proses identifikasi dan pemetaan talenta dengan pemanfaatan pengukuran kompetensi melalui metode 360, *Computer Assisted Competency Test (CACT)*, maupun metode *Situational Judgement Test (SJT)*.



# STRATEGI IMPLEMENTASI

Strategi yang dapat dilakukan dalam mendukung implementasi rekomendasi kebijakan tersebut diantaranya:

1. Menerapkan strategi pelibatan lembaga *assessment center* hanya untuk kepentingan seleksi jabatan pimpinan tinggi. Sedangkan untuk pemetaan pegawai dapat dilakukan secara mandiri dengan pemanfaatan sumber daya *assessor SDM Aparatur* yang dimiliki oleh setiap instansi pemerintah. Bagi instansi pemerintah yang belum memiliki *assessor SDM Aparatur* dapat melakukan pemetaan pegawai dengan kerjasama lembaga penyelenggara yang terakreditasi dan kompeten.
2. Pembentukan UPT/unit yang membidangi penyelenggaraan *assessment center*/pemetaan kompetensi di tiap instansi pemerintah dengan kewenangan melaksanakan tugas fungsi pemetaan kompetensi pegawai dalam rangka mendukung *talent pool* pada manajemen talenta. UPT/unit tertentu tersebut dapat didampingi oleh lembaga *assessment center* yang terakreditasi B atau A.
3. Penyesuaian aturan PerBKN yang mengatur metode lainnya dalam pelaksanaan penilaian kompetensi. Hal ini juga sebagai landasan kuat dalam mengembangkan pemanfaatan metode 3600 sebagai metode alternatif penilaian kompetensi pegawai selain *CACT* yang sedang disosialisasikan.
4. Diperlukan adanya monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk terus meningkatkan kolaborasi, memberikan asistensi, serta menyajikan praktik terbaik dari instansi pemerintah lainnya dalam penerapan manajemen talenta ASN yang dapat dikoordinir oleh Kementerian PANRB maupun Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) selaku lembaga yang berwenang mengawasi pelaksanaan manajemen talenta dan sistem merit di seluruh instansi pemerintah.



# DAFTAR PUSTAKA

- Dwiputrianti, Septiana, dkk. 2019. Policy Brief: Tantangan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Pemerintah Kabupaten dan Kota. Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Humas Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. 30 Mei 2023. Siaran Pers No: 006/RILIS/BKN/V/2023 tentang Manajemen Talenta Sebagai Dasar Regenerasi SDM ASN. Diakses pada 22 Mei 2024 dari <https://www.bkn.go.id/manajemen-talenta-sebagai-dasar-regenerasi-sdm-asn/>
- Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. 10 Maret 2024. Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Diakses pada 21 Mei 2024 dari <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>
- Kementerian PANRB. 2024. Penyampaian Hasil Reformasi Birokrasi tahun 2023. Bahan Paparan Asisten Deputi Perumusan dan Koordinasi Kebijakan Penerapan Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
- Sri Dewi, I. A. R. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi. *Jurnal Good Governance*, 16(1).
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

# POLICY BRIEF

*Manajemen Talenta Instansional: Mendorong Kemandirian  
Instansi Pemerintah dalam Mewujudkan Sistem Merit*



## LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA PUSLATBANG PKASN

Jalan Kiara Payung KM 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat



Untuk informasi lebih lanjut :  
**0857-2353-2423**



[www.bandung.lan.go.id](http://www.bandung.lan.go.id)



[puslatbangpkasn\\_lan](https://www.instagram.com/puslatbangpkasn_lan)



[puslatbang PKASN LAN](https://www.facebook.com/puslatbangpkasn.lan)