



# Civil Apparatus POLICY BRIEF

Nomor: 062-Februari 2025

ISSN: 2541-4267

## URGENSI PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA

### PENDAHULUAN

Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam pelaksanaan kewenangan pengembangan talenta dan karier ASN harus mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan masing-masing instansi Pemerintah. Pengembangan talenta dan karier ASN dilaksanakan melalui “mobilitas talenta”, yang didasarkan sistem merit melalui Manajemen Talenta.

#### RINGKASAN EKSEKUTIF:

- Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan pengembangan talenta dan karier ASN dilakukan melalui Manajemen Talenta.
- Penerapan Manajemen Talenta akan mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam pengembangan karier ASN.
- Masih banyak instansi Pemerintah yang belum menyusun atau membangun Manajemen Talenta sebagai dasar pengembangan karier ASN.
- Terdapat relevansi dan urgensi untuk mengakselerasi penerapan Manajemen Talenta sebagai dasar pengembangan karier ASN di lingkungan instansi-instansi Pemerintah.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Tujuan disusunnya Manajemen Talenta adalah:

- a. Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
- b. Menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
- c. Mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan.
- d. Mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah.
- e. Memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi.
- f. Menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Penyusunan Manajemen Talenta pada instansi-instansi Pemerintah semestinya sudah harus dilaksanakan setelah diterbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Artinya, instansi-instansi Pusat (Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian/LPNK) dan instansi Daerah (Pemerintah Provinsi/ Pemerintah Kota/ Pemerintah

Penulis : Dr. Muhlis Irfan  
Penanggungjawab : Dr. Achmad Slamet Hidayat  
Redaktur : Surya Willy  
Editor : Khaterin  
Desain Grafis : Mochammad Ervin Permana  
Sekretariat : Ritauli Renyati  
Carissa Hanif  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan  
Jakarta Timur  
Telp : 021-80887011  
e-mail : ppm.asn@bkn.go.id

Kabupaten) sudah harus menyusun dan menerapkan Manajemen Talenta sebagai dasar pengembangan karier PNS sejak diterbitkan peraturan tersebut. Disisi lain, dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024 juga telah menargetkan sebanyak 87 (delapan puluh tujuh) Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang sudah menerapkan Manajemen Talenta pada tahun 2023. Pada tahun 2024, sebanyak 34 Provinsi ditargetkan menerapkan Manajemen Talenta; serta sebanyak 100 Kabupaten/Kota yang telah memiliki Manajemen Talenta.

Namun demikian, ternyata realisasi capaian penerapan Manajemen Talenta di instansi pemerintah masih jauh dari target yang ditetapkan. Berdasarkan data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); baru terdapat 6 (enam) Kementerian, 3 (tiga) LPNK, 1 (satu) Lembaga Negara, 2 (dua) Provinsi, dan 7 (tujuh) Kabupaten/Kota yang telah menerapkan Manajemen Talenta dalam pengisian JPT. Sementara itu, terdapat 2 (dua) Kementerian, 5 (lima) LPNK, 4 (empat) Provinsi, dan 10 (enam) Kabupaten/Kota yang telah memiliki Manajemen Talenta, akan tetapi belum dimanfaatkan untuk pengisian JPTnya (KASN, Oktober 2024)

manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan SDM yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Manajemen Talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam organisasi dapat diisi secara internal dengan para pegawai yang kompeten melalui pemantapan kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan pegawai yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

Definisi lain menyebutkan bahwa Manajemen Talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan ‘ *bintang* ’ dan ‘ *calon bintang* ’ masa depan secara sistematis (Sudjatmiko, 2011). Pengertian ini menekankan pada cara yang sistematis dalam perekrutan calon pimpinan organisasi. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka

INSTANSI PEMERINTAH TELAH MELAKUKAN PENGISIAN JPT MELALUI MANAJEMEN TALENTA			
<b>6 KEMENTERIAN</b> - Kementerian Dalam Negeri - Sekretaris Jenderal DPR RI - Sekretaris Jenderal DPD RI - BAPPENAS - LKPP - Kementerian ESDM	<b>3 LEMBAGA</b> - LAN - BPKP - BPOM  <b>1 LEMBAGA TINGGI NEGARA</b> - Mahkamah Konstitusi	<b>2 PROVINSI</b> - Prop. Jawa Barat - Prop. Jawa tengah  <b>3 KABUPATEN</b> - Kab. Sumedang - Kab. karawang - Kab. Bandung	<b>4 KOTA</b> - Kota Tangerang - Kota Bandung - Kota Bogor - kota Manado
INSTANSI PEMERINTAH SIAP MELAKUKAN PENGISIAN JPT MELALUI MANAJEMEN TALENTA			
- Kementerian Dalam Negeri - Sekretaris Jenderal DPR RI - Sekretaris Jenderal DPD RI - BKN - BAPPENAS - LKPP - Kementerian ESDM	- Prov. Bali - Prov. D.I.Y Yogyakarta - Prov. Gorontalo - Prov. Kepulauan Riau - Kota Yogyakarta - Kota Magelang - Kota Denpasar	- Kab. Pangandaran - Kab. Garut - Kab. Sleman - Kab. Badung - Kab. Buleleng - Kab. Klungkung	

Sumber: KASN (Oktober 20

## PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Manajemen Talenta dapat diartikan sebagai proses untuk memastikan kemampuan organisasi mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*) (Pella, 2011). Manajemen Talenta juga dapat diartikan sebagai

perlu adanya pengelolaan yang sistematis.

Tahapan implementasi program Manajemen Talenta sebagaimana dijelaskan oleh Pella dan Inayati (2011) adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*).
- b. Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*).

- c. Membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*).
- d. Menugaskan posisi kunci (*key position assignment*).
- e. Mengevaluasi kemajuan program (monitoring program).

Berdasarkan konsep atau teori Manajemen Talenta di atas, maka dapat digambarkan alur penyusunan Manajemen Talenta, sebagai berikut:



Sumber: Pella dan Saipati, 2011.

### MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN KARIER ASN

Pemanfaatan Manajemen Talenta dalam pengembangan karier PNS dapat mewujudkan proses-proses yang sistematis, transparan dan objektif. Penggunaan Manajemen Talenta juga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pengembangan karier PNS. Hal ini dapat dicontohkan dalam proses pengembangan karier PNS, khususnya dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), dimana tingkat efektifitas dan tingkat efisiensinya jauh lebih tinggi dibandingkan menggunakan proses seleksi terbuka.

Sebagaimana diketahui prosedur dan mekanisme pengisian jabatan, khususnya pada jenjang JPT, telah diatur dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian JPT Secara Terbuka dan Kompetitif di lingkungan instansi

pemerintah. Dalam peraturan Menteri ini diatur mengenai Tata Cara Seleksi Pengisian JPT, yang meliputi tahap-tahap: Persiapan, Pelaksanaan dan Monitoring Evaluasi. Pada proses pengisian melalui seleksi terbuka ini waktu yang dibutuhkan cukup lama, dikarenakan tahapan-tahapan yang harus dilalui cukup banyak dan memakan waktu sendiri-sendiri. Paling sedikit waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tahapan-tahapan dalam proses seleksi terbuka dan kompetitif adalah 3 (tiga) bulan. Bahkan, seringkali proses seleksi terbuka dan kompetitif tersebut dapat berlangsung selama 6 (enam) bulan, sampai ditetapkannya seorang suksesor untuk suatu jabatan.

Sementara itu, jika mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, disebutkan bahwa “ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)”. Hal ini juga dijelaskan dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan “instansi Pemerintah dengan kategori Baik atau Sangat Baik dalam penerapan Sistem Merit dapat direkomendasikan untuk dikecualikan dari ketentuan mengenai pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif”. Dalam hal ini, pengecualian dari seleksi terbuka dan kompetitif dilakukan menggunakan metode Manajemen Talenta.

KEMANFAATAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PRAKTEK PENGISI JPT		
JENIS DAN UKURAN	SELEKSI TERBUKA	MANAJEMEN TALENTA
<b>EFEKTIFITAS</b>	Kebutuhan Waktu (Berkisar 4 sd. 6 bulan) a. Pengumuman Seller b. Pemetaan Kompetensi (AC) c. Penulisan dan Presentasi Makalah d. Wawancara Akhir e. Penentuan Suksesor	Kebutuhan Waktu (dapat real time). a. Melihat Talent Pool b. Melihat Suksesor untuk masing-masing jabatan target
<b>EFISIENSI</b>	Kebutuhan Anggaran (berkisar 400 jt sd. 500 jt) a. Sekretariat Pansel B. Anggota Pansel c. Pemetaan Kometensi (AC) d. Operasional seleksi Terbuka	Kebutuhan Anggaran sangat minim (Kebutuhan Operasional Tim Manajemen Talenta Nasional)

Dalam pemanfaatan Manajemen Talenta, proses atau tahapan pengisian suatu JPT sampai ditetapkannya seorang suksesor untuk suatu jabatan, tidak memerlukan waktu yang lama. Hal ini dikarenakan kandidat-kandidat atau calon-calon suksesor sudah terpetakan dalam suatu sistem (*talent pool*). Penetapan ranking suksesor untuk suatu jabatan, ditetapkan dengan melihat hasil akhir (rekapitulasi) nilai capaian yang diperoleh masing-masing kandidat. Dengan demikian, proses pengisian JPT menggunakan Manajemen Talenta akan lebih efektif dibandingkan menggunakan seleksi terbuka dan kompetitif.

Pemanfaatan Manajemen Talenta dalam pengisian JPT juga tidak memerlukan biaya/anggaran yang banyak. Hal ini dikarenakan proses atau tahapannya sangat sederhana dan hanya memerlukan biaya/anggaran yang sedikit. Penentuan kandidat-kandidat dan peringkat suksesor melalui suatu sistem mempermudah dan menyederhanakan proses penetapan suksesor pada suatu jabatan target. Dengan demikian, dapat disimpulkan penggunaan Manajemen Talenta dalam pengisian JPT lebih efisien daripada menggunakan cara seleksi terbuka dan kompetitif.

Disisi lain, pemanfaatan Manajemen Talenta untuk pengisian JPT ataupun pengisian jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan fungsional; akan lebih sistematis, transparan dan objektif. Pengisian jabatan pada lingkup jabatan struktural dan lingkup jabatan fungsional akan meminimalisasi campur tangan/intervensi dari pihak-pihak tertentu dalam pengembangan karier PNS. Situasi seperti ini akan memberikan motivasi tinggi kepada seluruh PNS untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitasnya dalam organisasi.

### PENUTUP

Pemanfaatan Manajemen Talenta sangat mendukung untuk mempersiapkan talenta-talenta, sekaligus menghasilkan pimpinan-pimpinan yang profesional dan bermartabat untuk menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan dengan baik. Untuk itu, Mana-

jemen Talenta memiliki urgensi yang tinggi untuk segera diterapkan di instansi-instansi pemerintah, baik instansi Pusat maupun instansi Daerah. Hal ini akan mewujudkan mekanisme pengembangan karier PNS yang berjalan secara sistematis, transparan dan objektif. Pemanfaatan Manajemen Talenta dalam pengembangan karier PNS juga akan memotivasi para PNS untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitasnya dalam organisasi. Dengan demikian, setiap instansi Pemerintah memiliki urgensi atau kepentingan yang tinggi untuk menyusun atau membangun Manajemen Talenta, sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN-nya.

### REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Meningkatkan atau mengintensifkan kembali sosialisasi atau desiminasi kebijakan sistem merit, khususnya penerapan Manajemen Talenta kepada instansi-instansi Pemerintah;
- Melakukan bimbingan atau pendampingan dalam penyusunan atau pembangunan Manajemen Talenta di lingkungan instansi-instansi Pemerintah;
- Menyusun pedoman atau petunjuk pelaksana penyusunan atau pembangunan Manajemen Talenta di lingkungan instansi-instansi Pemerintah;
- Melakukan monitoring dan evaluasi dan terhadap penerapan Manajemen Talenta di instansi-instansi Pemerintah.

### REFERENSI

- Irfan, Muhlis, 2017, "Operasionalisasi Talent Management Di Lingkup Pegawai Negeri Sipil", Policy Brief, Badan Kepegawaian Negara, 009 - Juli 2017.
- Pella, D. A. dan A. Inayati, 2011, Talent Management, Jakarta: PT. Gramedia.
- Sudjatmiko, S., 2011, Keep Your Best People, Jakarta: Gramedia.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit.