

PUSJAR SKTAN LAN

**MENUTUP GAP REGULASI DAN REALITA:
AKSELERASI MANAJEMEN TALENTA ASN****Ditujukan kepada:
Menteri PAN&RB****Tembusan:**

- 1. Kepala BKN**
- 2. Kepala LAN**

Ringkasan Eksekutif

Pemerintah melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 mempunyai misi untuk mewujudkan sistem merit melalui birokrasi yang lebih berkualitas menuju birokrasi berkelas dunia dengan mengimplementasikan manajemen talenta. Realisasinya, 130 dari 643 instansi (20,22%) yang baru menerapkan manajemen talenta secara operasional.

Jika pelaksanaan manajemen talenta tidak segera dilakukan secara optimal, maka sistem merit tidak akan terwujud. Karena berdasarkan kondisi real, terdapat gap diantara dua kondisi, di mana manajemen talenta yang sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas pelayanan terhadap stakeholder, namun tidak didukung oleh kondisi efisiensi birokrasi saat ini. Situasi ini menunjukkan adanya ketegangan antara dorongan efisiensi birokrasi dan esensi substansi kebijakan talenta.

Kajian kebijakan diperlukan untuk mengevaluasi implikasi pendekatan baru terhadap keakuratan pemetaan talenta, kesinambungan pengembangan ASN, serta keberlangsungan prinsip merit dalam birokrasi Indonesia. Sehingga direkomendasikan restrukturisasi pendekatan pemetaan potensi melalui transisi dari Model Occupational Skill Standards (MOSS) ke Regional Model Standard of Competency (RMCS). Pendekatan ini memungkinkan pelibatan asesor non-fungsional tersertifikasi serta penguatan dialog kinerja berkala berbasis evidence untuk mengurangi bias penilaian. Melalui pelaksanaan tersebut, harapannya sistem merit dapat terwujud melalui implementasi manajemen talenta 100 persen.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi menjadi prioritas utama pemerintah, salah satunya dengan menerapkan prinsip meritokrasi melalui manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai dipastikan dapat mengisi jabatan dalam instansi pemerintah

berdasarkan potensi dan kinerja, sehingga sistem merit ini terlaksana bukan atas dasar kedekatan atau kepentingan politik. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam instansi pemerintah diharapkan terwujud melalui adanya manajemen talenta berbasis meritokrasi. Dampaknya sangat positif terhadap pelayanan publik yang lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan stakeholder, serta mendukung tercapainya birokrasi kelas dunia (Sp & Pancaningsih, 2025).

Perpres Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025–2029 mengatur mengenai pengembangan manajemen talenta nasional. Regulasi ini diarahkan untuk memperluas kumpulan bakat (talent pool) dan penguatan sistem manajemen talenta ASN. Sejalan dengan hal ini, transformasi birokrasi berkelas dunia menuntut pula pengelolaan SDM aparatur negara yang sistematis dan berbasis merit. PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 telah memperkenalkan instrumen talent box (9 kotak talenta) yang memetakan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan dua dimensi: kinerja dan potensi.

Namun, terdapat gap antara regulasi dan realita di lapangan (Amalia et al., 2025), di antaranya:

- Tingginya komitmen regulasi daerah: Sebanyak 60% pemerintah daerah telah memiliki regulasi lokal terkait manajemen talenta (Pergub/Perbup/Perwal).
- Rendahnya implementasi riil: Hanya 20,22% instansi yang telah menerapkan manajemen talenta secara penuh.
- Minimnya pemahaman tim: Baru 19% anggota tim manajemen talenta di pemerintah daerah yang sudah memahami konsep dan seluruh proses manajemen talenta ASN, sehingga masih diperlukan pemahaman tentang urgensi manajemen talenta.

Kondisi yang kurang baik antara regulasi dan realita di lapangan semakin bertambah buruk dengan kemampuan instansi pemerintah dalam mengukur potensi dan kompetensi. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan anggaran untuk assessment center (AC), standar metode penilaian selain AC, pengelolaan data pegawai sebagai basis data untuk mendukung penyusunan MT di sebagian besar instansi pemerintah masih belum baik.

Pentingnya manajemen talenta diamanatkan pula dalam UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa manajemen talenta sebagai pilar utama pengelolaan ASN. Undang-undang ini mewajibkan instansi pemerintah menerapkan sistem merit (pasal 46), melalui instrumen manajemen talenta yang terstruktur, transparan, dan objektif. Sehingga karier ASN hanya mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Selain itu dokumen Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2025–2045 berfungsi sebagai peta jalan menuju birokrasi kelas dunia (Indonesia Emas 2045), di mana manajemen talenta menjadi instrumen mutlak untuk membangun ASN yang profesional, berdaya saing, dan berbasis sistem merit. Dokumen tersebut diterjemahkan dalam Roadmap Reformasi Birokrasi yang menjadikan Manajemen Talenta sebagai pilar utama dalam penataan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur. Keduanya saling terhubung erat karena manajemen talenta menjadi instrumen operasional untuk mewujudkan target birokrasi berkelas dunia, bersih, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Permasalahan

Manajemen talenta menggunakan pengukuran berupa talent box (kotak talenta) sesuai Permenpan RB No. 3 Tahun 2020. Talent box berupa bagan yang terdiri dari 9 (sembilan) kategori untuk mengklasifikasikan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja, yang bertujuan untuk menentukan talenta yang masuk ke dalam kelompok rencana suksesi dan rekomendasi tindak lanjut.

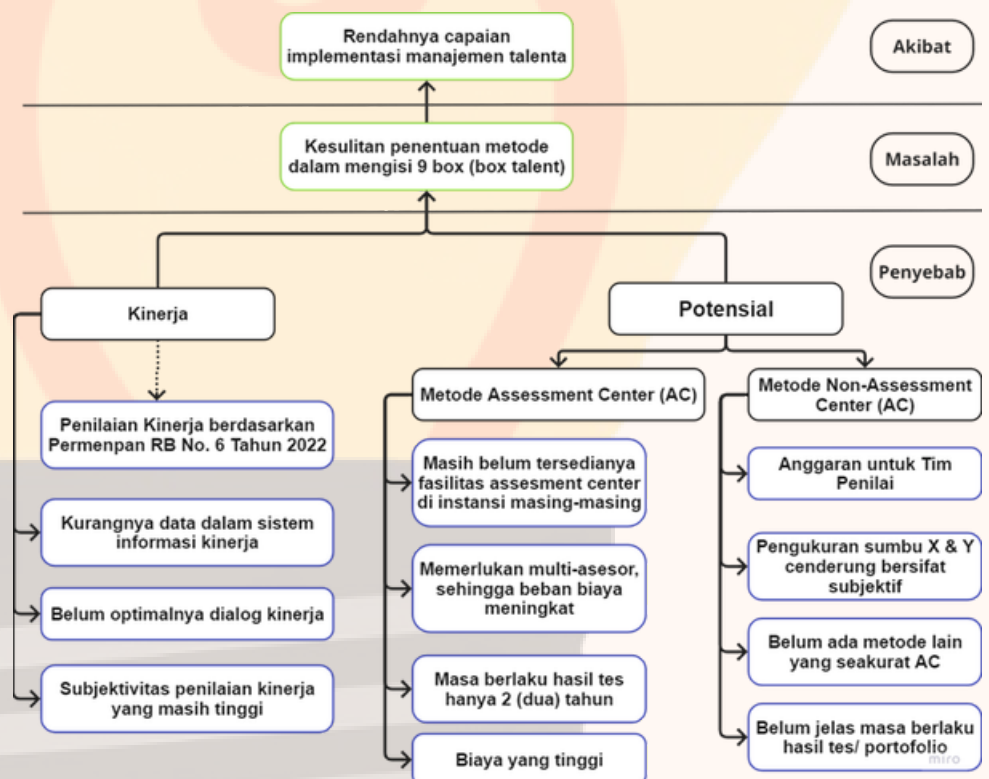


Penentuan 9 box talent menggunakan competency assessment masih menjadi metode yang paling efektif, karena melibatkan banyak pihak agar proses asesmen tidak bias dan memperkaya informasi sebagai bahan asesmen. Namun realisasinya, 130 dari 643 instansi pemerintah (20,22%) baru menerapkan manajemen talenta secara operasional (BKN, 2026).

Dengan adanya fenomena dan gap yang terjadi antara realitas implementasi manajemen talenta dibandingkan dengan ekspektasi yang diharapkan sesuai PermenPAN RB No. 3 Tahun 2020, maka diperlukan metode yang sekiranya dapat membantu secara signifikan dalam pencapaian yang optimal dalam manajemen talenta. Sehingga diperlukan alternatif kebijakan yang dapat memperkuat akurasi, efisiensi, dan keberlanjutan sistem manajemen talenta di sektor publik. Karena berdasarkan kondisi real, terdapat gap diantara dua kondisi, di mana manajemen talenta yang sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas pelayanan terhadap stakeholder (Pahrudin & Jalaludin, 2022), namun tidak didukung oleh kondisi efisiensi birokrasi saat ini.

Menilik fakta dengan masih banyaknya instansi daerah yang belum mengimplementasi kan manajemen talenta, maka diidentifikasi beberapa penyebabnya. Setelah itu dipetakan masalah utama yang berdampak pada rendahnya capaian implementasi manajemen talenta.

Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut:



Sumber: olahan penulis (2026)

Alternatif Solusi

1. Nine box tetap mengukur aspek kinerja dan potensi. Penilaian potensi menggunakan metode AC oleh asesor SDM Aparatur, dan penilaian kinerja menggunakan penilaian SKP sesuai Permen PAN & RB No. 6 Tahun 2022.

Metode AC paling objektif dan menjamin transparansi proses evaluasi kemampuan pegawai

(<https://mytens.co.id/insight/assessment-center-indonesia-kontribusi-telkom-untuk-indonesia>).

Penilaian dipengaruhi kecenderungan pejabat penilai memberikan pertimbangan yang bersifat subjektif pada penilaian perilaku kerja pelaksana di bawahnya yang menimbulkan kesalahan dalam penilaian (Nurfianto et al., 2022).

2. Nine box tetap mengukur aspek kinerja dan potensi. Penilaian potensi menggunakan metode AC dengan mengubah pendekatan dari MOSS ke RMCS (Regional Model of Competency Standard). Untuk penilaian kinerja menggunakan penilaian SKP, namun didukung metode dialog kinerja.

Penilaian potensi menggunakan metode AC dengan mengubah pendekatan dari Model Occupational Skill Standards (MOSS) menjadi Regional Model of Competency Standard (RMCS) artinya metode tsb dikembangkan berdasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan dari suatu bidang keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaannya (Wahyuadianto et al., 2010). Jika selama ini assessment competency dilakukan oleh Asesor SDM Aparatur, maka agar penerapan manajemen talenta tercapai 100%, maka digantikan dengan SDM yang memiliki kompetensi sebagai asesor serta mempunyai sertifikasi sebagai asesor. Sehingga dimungkinkan penambahan asesor non-fungsional.

Dukungan dialog kinerja sebagai bentuk komunikasi yang mampu mengurai apa yang menjadi ekspektasi pimpinan yang harus dipenuhi pegawai (Rohman, 2024).

3. Nine box tetap mengukur aspek kinerja dan potensi. Penilaian potensi tetap menggunakan metode portofolio/rekam jejak pegawai. Untuk penilaian kinerja menggunakan penilaian SKP.

Penilaian menggunakan metode portofolio/rekam jejak pegawai masih belum jelas masa berlakunya. Serta pengukuran sumbu X dan Y metode non-assessment center cenderung bersifat subjektif. Sehingga walaupun biaya lebih efisien dibanding alternatif lainnya, namun perlu diperhatikan kembali aspek penilaian yang bersifat objektif.



Rekomendasi

Berdasarkan hasil grid analysis terhadap aspek akurasi, efisiensi anggaran, dan keberlanjutan sistem, maka Alternatif ke-2 direkomendasikan sebagai langkah paling relevan dan mendesak untuk segera diimplementasikan:

"Mengadopsi pendekatan Regional Model of Competency Standard (RMCS) untuk sumbu potensi, dipadukan penilaian kinerja dengan penguatan metode dialog kinerja berbasis bukti dukung untuk sumbu kinerja."

Daftar Pustaka

- Amalia, S., Purwana, B. H., Khadafi, G. M., Sulistianingsih, & Miradina, I. (2025). Strategi Percepatan Implementasi Manajemen Talenta ASN Di Instansi Pemerintah. Makalah Kebijakan.
- Nurfianto, L., Fachruzzaman, F., & Yumiati, Y. (2022). Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Journal Of Administration and Educational Management*, 5(2), 319-329. <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i2.3935>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83-96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>
- Rohman, M. A. (2024). Ekspektasi Pimpinan Vis a Vis Kinerja Pegawai: Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. *Wicarana*, 3(1), 23-33. <https://doi.org/10.57123/wicarana.v3i1.58>
- Sp, R. Y. P., & Pancaningsih. (2025). Peran Meritokrasi Melalui Manajemen Talenta Pada Instansi Pemerintah Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. 13(1), 29-40.
- Wahyuadianto, A., Amalia, S., Safitri, Y., Indraswari, R. H., R.N., M. F., Afif M, M., Andari, R. N., Dawud, J., & Supriyadi, G. (2010). Instrumen Assessment Pegawai.