

EVALUASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS SISTEM MERITOKRASI DI PROVINSI DKI JAKARTA

Bayu Imam Prasetyo

NPP. 32.0339

Asdaf Kota Administrasi Jakarta Utara, Provinsi DKI Jakarta

Program Studi Studi Kebijakan Publik

Email: 32.0339@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Adfin Rochmad Baidhowah, S.IP., M.PA.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Talent management is a Civil Servant management system that includes the acquisition, development, retention, and placement of Talent that is prioritized to meet the Target Position based on the level of competence, and high performance through certain mechanisms that are implemented effectively and sustainably to meet the needs of the agency. Meanwhile, there are still many practices of political intervention in the career development of civil servants in local governments, especially in DKI Jakarta province, there is no legal umbrella for Competency Standards for Supervisory Positions and inconsistencies in personnel data in the talent management information system. **Purpose:** The purpose of this study is to find out the description of career development in the talent management policy of the State Civil Apparatus based on the meritocracy system in DKI Jakarta Province. **Method:** The theory used by the author is the 2021 policy evaluation theory of the Organisation for Economic Cooperation and Development with research dimensions: relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability. The method used is descriptive qualitative with an inductive approach and data collection techniques through observation, interviews, and documentation. **Result:** This research shows that talent management policies are undergoing an adjustment stage because of the passage of Law Number 20 of 2023 concerning the State Civil Apparatus in its implementation considering the improvement of supporting digital infrastructure, the still inhibition of the ratification of competency standards for foreign positions at the Bureau of Organization and Bureaucratic Reform, the need for employees' self-awareness of their personnel data are factors that affect the implementation of the policy. **Conclusion:** The implementation of ASN career development in DKI Jakarta province in talent management policies is undergoing development in line with the urgency of bureaucratic reform and the formulation of law number 20 of 2023 concerning the state civil apparatus. Accelerating the formulation of the legal umbrella, the development of digital infrastructure, and the commitment of all parties in supporting the implementation of this policy.

Keywords: Career development; Talent Management; Merit

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Manajemen talenta merupakan sistem manajemen Pegawai Negeri Sipil yang meliputi akuisisi, pengembangan retensi, dan penempatan Talenta yang diprioritaskan untuk memenuhi Jabatan Target berdasarkan tingkat kompetensi, dan kinerja tinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi

kebutuhan instansi. Sementara itu, masih banyak praktik intervensi politik dalam pengembangan karier ASN di pemerintah daerah. Khusus di Provinsi DKI Jakarta, belum adanya payung hukum Standar Kompetensi Jabatan Pengawas dan ketidaksesuaian data kepegawaian dalam sistem informasi manajemen talenta. **Tujuan:** tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta. **Metode:** Teori yang penulis gunakan adalah teori evaluasi kebijakan *Organisation for Economic Cooperation and Development* tahun 2021 dengan dimensi penelitian : relevansi, koherensi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan berkelanjutan. Metode yang digunakan ialah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif dan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan manajemen talenta tengah mengalami tahap penyesuaian karena telah disahkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam penerapannya mengingat penyempurnaan infrastruktur digital pendukung, masih terhambatnya pengesahan standar kompetensi jabatan pegawai pada Biro Organisasi dan Reformasi Birokrasi, perlunya kesadaran diri pegawai akan data kepegawaiannya menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan kebijakan tersebut. **Kesimpulan:** Penerapan pengembangan karier ASN di provinsi DKI Jakarta pada kebijakan manajemen talenta tengah mengalami pengembangan seiring dengan urgensi reformasi birokrasi dan dirumuskannya undang-undang nomor 20 tahun 2023 tentang aparatur sipil negara. Percepatan perumusan payung hukum, pembangunan infrastruktur digital, serta komitmen dari seluruh pihak dalam mendukung penerapan kebijakan ini

Kata kunci: Pengembangan karier; Manajemen talenta; Merit

1. PENDAHULUAN

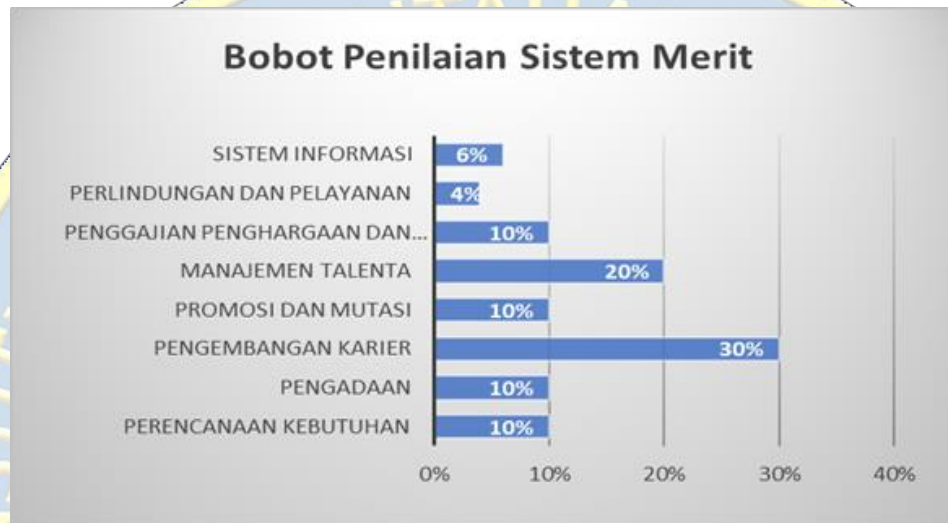
1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi Birokrasi dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik, pengembangan sumber daya manusia aparatur menjadi sangat krusial. Reformasi birokrasi pemerintahan salah satu aspek yang perlu diperhatikan antara lain kesiapan pemerintah untuk memberdayakan aparatur, sebagai langkah strategis guna membangun pemerintahan agar lebih efektif dan efisien (Karim, Supriatna, & Pitono, 2020.). Salah satu unsur penyelenggaraan yang perlu untuk mendapatkan perhatian adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan, birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumber daya kepegawaian (Miftah Thofa, 2010). Manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem meritokrasi merupakan salah satu strategi kunci dalam mewujudkan Sumber Daya Aparatur yang profesional, efektif, dan berorientasi pada kinerja di Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Hal ini diperkuat dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang menjadi landasan operasional bagi instansi pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah dalam menerapkan manajemen talenta ASN berbasis kinerja. Menurut Muhadam Labolo dalam jurnal *The Effect of Talent Management, Employee Recognition and Compensation Fairness on Organizational Performance*, Manajemen talenta adalah komitmen organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil ((Labolo, 2021.). Beliau menyatakan bahwa:

“Talent management is the commitment of organization to recruit and retain the employee which is talented and skilled”

Dengan begitu manfaat dari manajemen talenta menurut (Pella dan Inayati dalam Sukoco et al., 2016), “Manfaat program manajemen talenta yaitu tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan”



Sumber : Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN (diolah oleh penulis), 2024

Gambar 1.1 Bobot Penilaian Sistem Merit

Berdasarkan gambar 1.1, penulis hanya akan berfokus pada aspek pengembangan karier. Urgensi pengembangan karier ini dipilih karena aspek ini memiliki bobot penilaian paling besar dalam penilaian sistem merit yang tercantum dalam gambar 1.1 dan banyak penyimpangan yang terjadi dalam pengembangan karier ASN di berbagai kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah. Tentunya urgensi inilah yang menyebabkan seluruh kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah wajib melaksanakan kebijakan manajemen talenta sebagai dasar dalam pengelolaan sumber daya kepegawaiannya sesuai amanat pasal 8 ayat (2) Permenpan RB Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Tabel 1.1 Peringkat Sistem Merit Tertinggi di Tingkat Provinsi

No	Provinsi	Nilai	Kategori
1	Pemerintah Provinsi Jawa Barat	400	Sangat Baik
2	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	383	Sangat Baik
3	Pemerintah Provinsi Sumatera Barat	353,5	Sangat Baik
4	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	350,5	Sangat Baik
5	Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	343,5	Sangat Baik
6	Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat	336	Sangat Baik
7	Pemerintah Provinsi Riau	325,5	Sangat Baik

Sumber: Evaluasi Pengawasan Penerapan Sistem Merit Tahun 2024, diolah oleh penulis, 2024

Selanjutnya, pada tabel 1.1 berdasarkan hasil evaluasi pengawasan sistem merit kepada instansi

pemerintah melalui Evaluasi Pengawasan Penerapan Sistem Merit Tahun 2024, Badan Kepegawaian Negara (BKN) memberikan penilaian terhadap indeks sistem merit Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2024 berhasil mendapatkan kategori "Sangat Baik" dengan skor 350,5 dari nilai maksimal 500. Hal ini mengindikasikan masih adanya ruang untuk perbaikan dalam penerapan manajemen talenta ASN berbasis sistem merit. Sementara itu menurut Stančetić (2020), dalam sistem merit, sebuah partai politik yang berkuasa (atau koalisi) hanya menunjuk orang-orangnya ke posisi politik kunci untuk jangka waktu terbatas, sementara dalam administrasi, para profesional direkrut berdasarkan kualitas mereka dan melalui kompetisi publik. Beliau menyatakan bahwa

“in a merit system, a ruling political party (or coalition), appoints its people only to key political positions for a limited period of time, whilst within the administration professionals are recruited according to their qualities and based on public competition.”

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan pengembangan karier dalam penerapan kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta. menurut hasil kajian Pit Pasiak et al. (2020), Penerapan sistem merit di Kota Bitung, Provinsi Sulawesi Utara masih menyimpang dari ketentuan yang ada. Berbagai ketidaksesuaian ditemukan dalam penempatan jabatan ASN, contohnya Kepala Bagian Ekonomi yang tidak memiliki basis pendidikan ekonomi, jabatan Camat Ranowulu yang diisi lulusan pertanian, bahkan guru yang ditugaskan sebagai sekretaris di bagian perizinan dan dinas kesehatan. Penyimpangan ini merupakan dampak dari intervensi politik dan penggunaan spoil system oleh PPK dalam menentukan pengembangan karier dan jabatan ASN.

Salah satu sub aspek pada pengembangan karier yang menjadi tolak ukur penyelenggaraan manajemen talenta ASN berbasis sistem merit yaitu ketersediaan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) sebagai sebuah output kebijakan dari aspek pengembangan karier ASN. Menurut (Baidhowah & Nangameka, 2020) Peta jabatan menjadi salah satu keniscayaan untuk menjamin bahwa sebuah organisasi pemerintah telah memiliki jumlah jabatan, tugas pokok, serta struktur yang tepat dalam rangka menopang fungsi organisasi pemerintah tersebut. Berdasarkan penelusuran penulis, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta hanya baru menyusun dan menetapkan SKJ pada beberapa jenis jabatan, antara lain:

1. Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 120 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.
2. Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 676 Tahun 2024 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Administrator.

Sedangkan pada peraturan daerah tentang standar kompetensi jabatan pengawas masih pada tahap penyusunan rancangan peraturan daerah. Saat ini, UPT PPKP masih menggunakan Keputusan Gubernur Nomor 826 Tahun 2022 Tentang Pola Karier PNS sebagai kamus kompetensi dalam menentukan pengembangan karier ASN pada level jabatan pengawas. Hal ini yang mengindikasikan perlunya pengembangan terhadap penyusunan peraturan daerah tentang SKJ pada level jabatan lainnya sebagai output kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem merit pada aspek pengembangan karier di Provinsi DKI Jakarta.

Menurut faefulloh dalam jurnal *Merit System Innovation through the SIPINTER Application (Information System for Self Assessment of Merit System Implementation)*, di era transformasi digital dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi saat ini, terdapat peluang besar untuk

memanfaatkan inovasi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas penerapan sistem merit (Faefulloh dalam Zaenuri, 2023), beliau berpendapat bahwa:

“in the current era of digital transformation and advances in information and communication technology, there is a great opportunity to take advantage of innovation to increase efficiency and effectiveness in implementing a merit system”

Penerapan teknologi informasi dalam manajemen ASN juga menjadi fokus Pemprov DKI Jakarta. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang diimplementasikan sejak tahun 2016 telah membantu dalam integrasi data kepegawaian dan penilaian kinerja. Namun, Evaluasi yang direkomendasikan oleh KASN pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BKD Provinsi DKI Jakarta tahun 2023 menunjukkan bahwa pemanfaatan data dari SIMPEG sebagai wadah dalam pengambilan keputusan pada aspek pengembangan karier pada penerapan manajemen talenta ASN masih belum optimal, selaras dan konsistensi terhadap data individu hasil pemetaan SI Talent Pool. Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas dalam analisis data dan pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making) di kalangan pejabat dan pengambil kebijakan pada sektor pemerintahan.

Sementara itu, capaian akhir yang diharapkan dari penerapan kebijakan manajemen talenta ASN di seluruh instansi. Capaian akhirnya adalah untuk memastikan pencapaian tujuan ORB dengan menyediakan adanya pegawai bertalenta yang tepat, dengan pekerjaan dan jabatan yang pas, dan dalam waktu yang tepat untuk mencapai tujuan stratejik ORB (Rakhmat Suparman & Sherwin Mikhael Soantahon, 2022). Studi ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam melakukan penerapan manajemen talenta aparatur di sektor pemerintahan. Dengan begitu tujuan manajemen talenta menurut Van Der Merwe et al. (2023), Oleh karena itu, tujuan utama yang konsisten dari manajemen talenta adalah untuk mendorong kinerja organisasi melalui keterlibatan (tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan yang lebih tinggi), pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang berkelanjutan dalam organisasi, serta retensi karyawan berbakat. Beliau berpendapat bahwa

“Therefore, the consistent overarching aim of talent management is to drive organisational performance through engagement (higher levels of motivation, job satisfaction and commitment of employees), ongoing development of skills and knowledge within the organisation and retention of talented employee.”

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks Evaluasi kebijakan, pengembangan karier ASN, dan penerapan kebijakan manajemen talenta. Penelitian Harry Prabowo berjudul *Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau* (harry prabowo et al., 2024), Menemukan bahwa manajemen talenta dalam pengisian JPT memiliki keunggulan strategis dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang dominan dibandingkan seleksi terbuka yang selama ini diterapkan oleh Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian Rahim et al. (2023) menemukan bahwa Keberhasilan Lembaga Administrasi Negara meraih predikat sangat baik dalam penilaian Indeks Sistem Merit (Merit System Index) yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2019 menjadi bukti komitmen LAN dalam menerapkan kebijakan merit sistem. Penelitian Salsabila et al. (2024) menemukan bahwa Implementasi Sistem Merit dalam proses promosi jabatan ASN di Indonesia, khususnya di Kementerian Keuangan, menunjukkan pentingnya menekankan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam manajemen pegawai. Meskipun terdapat tantangan seperti budaya patrimonialisme, sistem karier yang belum optimal, dan kurangnya transparansi, langkah-langkah menuju penerapan sistem merit yang lebih efektif telah dilakukan.

Penelitian Sumaryana & Susanti (2023) menemukan bahwa Ketidak-efisienan (inefficiency) yang ditemukan dalam implementasi Kebijakan meliputi: (1) Penetapan Jabatan Lowong, memerlukan waktu 6 bulan, (2) Koordinasi dan persetujuan KASN dalam Pembentukan Panitia Seleksi, memakan waktu 12 bulan, (3) Penelusuran Rekam Jejak, tidak ada kriteria yang jelas terkait dengan sumber dan jenis informasi yang digunakan sehingga rawan akan intervensi subyektif, fitnah dan kepentingan politik, dan (4) Proses Pengisian dan Pengangkatan Pejabat Pimpinan Tinggi memerlukan waktu 24 bulan sejak tanggal pengisian jabatan. Dan penelitian Sutrisna & Triputro (2024), menemukan bahwa Penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Magelang mengalami peningkatan yang signifikan Hal ini dibuktikan dengan diraihnya anugerah meritokrasi KASN dengan kategori sangat baik pada tahun 2023 oleh BKPSDM Kota Magelang. Prestasi ini dapat diraih berkat adanya dukungan dan komitmen dari Walikota Magelang.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni menganalisis penerapan pengembangan karier melalui kebijakan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Meritokrasi juga yang menjadi faktor pendukung serta penghambatnya dan upaya yang dilakukan dalam penerapannya. Penelitian ini juga berbeda dari segi teori. Teori yang digunakan penulis adalah teori evaluasi kebijakan dari *Organisation Economic for Cooperation & Development* (OECD, 2021) dalam bukunya yang berjudul *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* yang menyatakan bahwa evaluasi kebijakan terdiri atas 6 dimensi, antara lain Relevansi (Relevance), Koherensi (Coherence), Efektivitas (Effectiveness), Efisien (Eficiency), Dampak (Impact), dan juga Keberlanjutan (Sustainability).

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara jelas mengenai penerapan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta dalam rangka meningkatkan pengelolaan sumber daya kepegawaian dan juga pelayanan publik di Provinsi DKI Jakarta serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat serta upaya yang dilakaukan dalam penerapan pengembangan karier ASN pada kebijakan manajemen talenta berbasis sistem meritokrasi tersebut.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian adalah metode penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Seperti yang diuraikan dalam *The Sage Handbook of Qualitative Research*, pendekatan penelitian kualitatif menitikberatkan pada aspek kontekstual dan pemaknaan dari data yang dihimpun. Pendekatan ini umumnya mencakup analisis yang bersifat deskriptif dan interpretatif, memungkinkan para peneliti untuk menyelami pengalaman subjektif baik individu maupun kelompok yang diteliti (Ho et al., 2007). Menurut Sukmadinata dalam Indah Mokobombang (2016) Metode Deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.

Proses pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam sebuah penelitian. Hal ini disebabkan

karena esensi utama dari kegiatan penelitian adalah perolehan data yang relevan (Rahayu dalam Fawzani, 2023). Dalam upaya mengumpulkan data, Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan juga studi dokumentasi. Penulis juga melakukan wawancara secara mendalam terhadap 6 orang informan yang terdiri dari kepala BKD Provinsi DKI Jakarta, Kepala Kepala Pusat Penilaian dan Kompetensi Pegawai, Kepala Pusat Data dan Informasi Kepegawaian, Kepala Sub Kelompok Mutasi, dan 2 orang sasaran kebijakan Manajemen Talenta ASN. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, sebagaimana dirujuk oleh (Surya dalam Fawzani, 2023). Metode ini terdiri dari tiga tahap utama antara lain reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan (conclusion drawing).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Tahapan Pengembangan Karier pada Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Meritokrasi

Tahapan pengembangan karier yang dilakukan pada kebijakan manajemen talenta ASN di Provinsi DKI Jakarta diatur dalam pasal 6 Peraturan Gubernur Nomor 8 Tahun 2022 tentang manajemen talenta serta diperjelas pada saat acara Sosialisasi Tata Cara Penginputan Data Penunjang Manajemen Talenta PNS melalui SIPETKOM yang diselenggarakan pada tanggal 25 februari tahun 2025. Tahapan ini meliputi akuisisi talenta (analisis jabatan kritis, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategis akuisisi talenta, identifikasi penilaian dan pemetaan talenta, serta pencarian talenta melalui mutasi dan pertukaran pegawai), pengembangan, retensi, penempatan, dan terakhir pemantauan dan evaluasi talenta.

3.2. Evaluasi Pengembangan Karier pada Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Meritokrasi

Penulis menganalisis evaluasi pengembangan karier pada Kebijakan Manajemen Talenta ASN berbasis sistem meritokrasi menggunakan teori dari *Organisation Economic for Cooperation & Development*, 2021 dalam bukunya yang berjudul *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* yang menyatakan bahwa evaluasi kebijakan terdiri atas 6 dimensi, antara lain Relevansi (Relevance), Koherensi (Coherence), Efektivitas (Effectiveness), Efisien (Eficiency), Dampak (Impact), dan juga Keberlanjutan (Sustainability). Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

1. Relevansi (Relevance)

Dimensi relevansi memiliki dua indikator yaitu kesesuaian kebijakan manajemen talenta dan reponsivitas terhadap perubahan kebijakan manajemen talenta ASN. Ditinjau dari indikator kesesuaian kebijakan manajemen talenta, dalam proses penerapan kebijakan bahwa kebijakan ini tengah dilakukan pengembangan dengan menyesuaikan terhadap Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui BKD sebagai *leading sector* juga melakukan percepatan-percepatan yang nantinya ditahun 2025 ini bisa menerapkan kebijakan manajemen talenta kepada seluruh ASN di Provinsi DKI Jakarta. Tentunya hal ini juga dilakukan sesuai dengan rekomendasi dari BKN (Badan Kepegawaian Negara) terhadap rencana penerapan manajemen talenta di Provinsi DKI Jakarta. Dan juga perubahan aspek penilaian manajemen talenta yang sebelumnya berdasarkan kompetensi dan kinerja menjadi kinerja dan potensi tentunya rekomendasi ini diperoleh dari Kedeputusan Pengawasan dan Pengendalian (Wasdal) BKN RI. Sedangkan yang menjadi temuan dalam indikator ini adalah jumlah pegawai Pemprov yang banyak, pegawai sering tidak melampirkan data kepegawaiannya dalam SIMPEG, serta pengembangan

infrastruktur pendukung yang masih berjalan. Selanjutnya jika ditinjau dari indikator responsivitas terhadap perubahan kebijakan manajemen talenta ASN, bahwa dengan adanya kebijakan ini merupakan respon atas perubahan dalam melakukan pengelolaan dan manajemen ASN. Sehingga, hal ini mampu memberikan kesempatan dan hak yang sama kepada seluruh pegawai untuk aktif mengembangkan dirinya dengan cara mengikuti diklat, pelatihan, serta pengembangan diri pegawai lainnya yang diperbolehkan sesuai peraturan perundang-undangan.

2. Koherensi (Cohenerence)

Dimensi koherensi memiliki dua indikator antara lain sinergi dengan kebijakan sumber daya manusia lainnya dan konsistensi internal kebijakan. Jika ditinjau dari indikator sinergi dengan kebijakan sumber daya manusia lainnya, bahwa berdasarkan penelitian, kebijakan manajemen talenta itu merupakan kebijakan pengelolaan ASN yang terintegrasi dengan kebijakan pengembangan SDM lainnya. Diantaranya ada SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian), SI PETKOM (Sistem Informasi Peta Kompetensi) yang dimiliki oleh BKD dan SIMDIKLAT (Sistem Informasi Kependidikan dan Pelatihan) yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi DKI Jakarta. Ketiga sistem ini nanti akan diambil data-data terkait yang dibutuhkan untuk pengembangan karier melalui kebijakan Manajemen Talenta ke dalam SI TALENT POOL. Yang nantinya data-data yang sudah dikumpulkan akan menjadi data pribadi ASN yang akan dikelompokkan menjadi 9 kuadran pada SI TALENT POOL untuk nantinya jika ASN tersebut masuk kedalam kuadran ke 7, 8, dan 9 maka akan masuk kedalam KRS (Kelompok Rencana Sukses) dan layak untuk dipromosikan kariernya sesuai dengan hasil rekomendasi dan jabatan lowong. Juga biro ORB (Organisasi dan Reformasi Birokrasi) juga memiliki peran yaitu melakukan pemetaan struktur organisasi. Sedangkan jika ditinjau dari konsistensi internal kebijakan, bahwa dengan adanya kebijakan manajemen talenta merupakan salah satu upaya untuk meminimalisir intervensi politik (Spoil system) dalam pengembangan karier ASN. Temuan yang biasa terjadi, bahwa intervensi politik dalam pengembangan karier ASN biasa terjadi di berbagai daerah. Hal ini dikarenakan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) adalah seorang kepala daerah. Terkhusus di Provinsi DKI Jakarta, bahwa hal ini pasti terjadi terkhusus pada tingkat eselon 1 dan 2 tetapi dengan mempertimbangkan rekam jejak, latar belakang, dan pengalaman yang bersangkutan melalui tim manajemen talenta nantinya.

3. Efektivitas (Effectiveness)

Dalam dimensi efektivitas memiliki dua indikator yaitu tingkat pencapaian tujuan kebijakan dan faktor yang mempengaruhi pencapaian dan kegagalan. Jika ditinjau dari indikator tingkat pencapaian tujuan kebijakan, berdasarkan hasil penelitian, capaian kebijakan manajemen talenta ini bahwa tengah dilakukan harmonisasi Peraturan Gubernur Nomor 8 Tahun 2022 Tentang Manejemen Talenta, sudah disahkannya payung hukum tentang pemutakhiran data kepegawaian melalui Instruksi Sekretaris Daerah Nomor 43 Tahun 2024 Tentang Pemutakhiran Data Kepegawaian Aparatur Sipil Negara, dan juga pengembangan aplikasi penunjang manajemen talenta. Selanjutnya jika ditinjau dari indikator faktor yang mempengaruhi pencapaian dan kegagalan. Bahwa yang mempengaruhi pencapaian kebijakan antara lain dukungan pemerintah pusat dan daerah, pengembangan aplikasi penunjang kebijakan, dan juga dukungan anggaran yang cukup.

Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Per Tingkat Eselon pada Desember 2024

No	Eselon	Jumlah
1	I	2
2	II	74
3	III	833
4	IV	3.222
	Jumlah Total	4.131

Sumber: PDIK BKD Provinsi DKI Jakarta, diolah oleh penulis, 2025

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kegagalan antara lain, perubahan stuktur organisasi pada tahun 2022, yang berimplikasi pada banyaknya jumlah jabatan pegawai (eselon 4) mencapai 3.222 formasi jabatan berdasarkan tabel 3.1, belum tersosialisasi dengan baik akan pemutakhiran data kepegawaian, dan juga kurangnya *awareness* pegawai akan data kepegawaiannya.

4. Efisiensi (efficiency)

Dimensi Efisiensi memiliki 3 indikator diantaranya rasio input-output kebijakan, ketepatan waktu implementasi, dan efisiensi biaya dibandingkan alternatif. Jika ditinjau dari indikator rasio input-output kebijakan berdasarkan hasil penelitian, terdapat temuan yaitu pagu anggaran yang cukup, ketidaksesuaian jumlah pegawai berdasarkan jumlah ANJAB ABK (Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja), dan juga pengembangan infrastruktur digital penunjang kebijakan masih dilakukan tahap *trial & error*. hal ini bisa dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Anggaran Penerapan Manajemen Talenta di BKD Tahun 2024

No.	Kegiatan	Pagu Anggaran
1	Program Kepegawaian daerah	Rp. 23.647.026.670
2	Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian ASN	Rp. 16.625.288.070
3	Penilaian dan evaluasi Kinerja aparatur	Rp. 681.186.200
4	Mutasi dan Promosi ASN	Rp. 1.751.050.000
5	Pengembangan Kompetensi ASN	Rp. 4.589.502.400

Sumber: Renja BKD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024, diolah oleh penulis, 2025

Selanjutnya jika ditinjau pada indikator ketepatan waktu implementasi, bahwa penerapan kebijakan pada saat dilakukannya proses penelitian masih dalam tahap penyiapan infrastruktur digital, pemutakhiran data kepegawaian, dan juga harmonisasi payung hukum daerah yaitu Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2022 Tentang Manajemen Talenta. Sedangkan jika ditinjau pada indikator efisiensi biaya dibandingkan alternatif, bahwa kebijakan ini akan sangat efektif dan efisien jika diterapkan dalam rangka pengelolaan sumber daya kepegawaian karena kondisi saat ini dengan anggaran yang cukup serta memadai dan perlunya kolaborasi dari semua *stakeholder*.

5. Dampak (Impact)

Dimensi dampak memiliki dua indikator yaitu perubahan sosial-ekonomi jangka panjang dan efek tidak langsung pada suatu kelompok/sector lain. Jika dilihat dari indikator perubahan sosial-ekonomi jangka panjang, berdasarkan hasil penelitian, bahwa dengan adanya kebijakan manajemen

talenta akan mampu meningkatkan *awareness* setiap pegawai akan data kepegawaiannya. Hal ini juga perlu menjadi komitmen dan kolaborasi dari seluruh pihak dalam mendukung kebijakan ini dengan tujuan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk mengembangkan karier kepegawaiannya. Selanjutnya jika ditinjau dari indikator efek tidak langsung pada kelompok/sektor lain, tentunya kebijakan ini akan mampu meningkatkan motivasi ASN serta meningkatkan pelayanan publik yang lebih adaptif dan efisien karena diisi oleh pegawai yang sesuai potensi dan kinerjanya.

6. Keberlanjutan (Sustainability)

Dimensi keberlanjutan memiliki 2 indikator yaitu kepemilikan lokal/nasional dan kapasitas institusional dalam melanjutkan manfaat. Jika ditinjau dari indikator kepemilikan lokal/nasional, berdasarkan hasil penelitian, bahwa kebijakan manajemen talenta ini merupakan kebijakan nasional yang harus diterapkan di semua kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah sebagai dasar kebijakan pengelolaan dan manajemen ASN. Hal ini juga sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN pasal 8 ayat (2). Sedangkan jika ditinjau dari indikator kapasitas institusional untuk melanjutkan manfaat, bahwa tantangan yang akan muncul kedepannya meliputi perlunya kolaborasi dan komitmen dari seluruh *stakeholder* dan pegawai, siap dijadikan aset nasional jika berada pada kuadran 9 sehingga nantinya siap ditempatkan dimana saja jikalau nantinya kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah membutuhkan pegawai sesuai dengan potensi dan kinerja yang dibutuhkan.

3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penerapan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta mampu memberikan dampak positif bagi pengelolaan manajemen ASN dalam rangka memberikan akses kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan karier kepegawaiannya berdasarkan potensi dan kinerjanya. Penulis menemukan temuan penting bahwa nilai indeks sistem merit Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2024 mencapai 350,5 dengan memperoleh predikat “sangat baik”. Hal ini terjadi dikarenakan dukungan pemerintah pusat dan pimpinan daerah dalam mendukung diterapkannya kebijakan ini. Sama halnya dengan temuan sutrisna bahwa Pemerintah Kota Magelang mengalami peningkatan signifikan dengan dibuktikannya anugerah meritokrasi dengan kategori “sangat baik” tentunya prestasi ini diraih berkat adanya komitmen dan dukungan dari Walikota Magelang (Sutrisna & Triputro, 2024). Dan juga pada temuan Refita dan Ariana yang membuktikan bahwa keberhasilan Lembaga Administrasi Negara (LAN) meraih predikat “sangat baik” dalam penilaian indeks sistem merit menjadi bukti komitmen dalam menerapkan kebijakan sistem merit (Rahim et al., 2023).

Layaknya kebijakan lainnya, manajemen talenta ASN ini juga masih memiliki beberapa kekurangan, diantaranya adalah budaya intervensi politik (*spoil system*) atau biasa yang juga dikenal dengan *patrimonialisme*, serta sistem karier yang belum optimal, layaknya temuan Salsabila, Grace, Rizky, dan Nafisa (Salsabila et al., 2024). Selanjutnya, belum rangkumnya rekam jejak jabatan, sehingga rawan akan intervensi subyektif, fitnah, dan kepentingan politik, layaknya temuan Sumaryana & Susanti (2023). Keterbatasan SDM yang tidak sesuai dan belum optimal (tidak sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja) juga ditemukan oleh (Salsabila et al., 2024).

Penerapan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi memiliki dampak positif yang signifikan, terutama dalam meningkatnya motivasi ASN dan juga memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan kariernya. Selain itu, manajemen talenta ASN ini juga menjadi wujud pelaksanaan *dynamic governance* yang

bertujuan untuk membuat pemerintah menjadi lebih dinamis, adaptif, dan efektif dalam merespon perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat.

Berikut adalah beberapa temuan penting terkait oleh beberapa peneliti terdahulu terkait manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi antara lain:

- a. Dukungan pemerintah pusat dan pimpinan: Manajemen talenta ASN merupakan kebijakan yang wajib dilaksanakan baik di level pemerintah pusat maupun daerah serta mendapatkan dukungan dari pimpinan;
- b. Peningkatan motivasi ASN: kebijakan ini mampu meningkatkan motivasi ASN dalam mengembangkan karier kepegawaiannya;
- c. Pelayanan publik makin efektif dan efisien: Kebijakan ini diharapkan mampu meningkatkan pelayanan publik dikarenakan diisi oleh orang yang sesuai dengan potensi dan berkinerja baik;

Secara keseluruhan, penerapan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi memberikan kontribusi yang signifikan dalam membangun serta meningkatkan akses pelayanan publik yang lebih efisien dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karier kepegawaiannya.

3.4. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat penerapan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta yakni komitmen dan dukungan dari semua pihak, perubahan struktur organisasi, dan kurangnya kesadaran (*awareness*) dari pegawai akan data kepegawaiannya.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa Pengembangan karier ASN di Provinsi DKI Jakarta pada kebijakan Manajemen Talenta ASN ini dibagi kedalam beberapa tahapan yaitu Akuisisi, Pengembangan, Retensi, Penempatan, serta Pemantauan dan evaluasi talenta. Selain itu, penerapan kebijakan manajemen talenta dalam kondisinya saat ini kondisi saat ini tengah dalam pengembangan dikarenakan dirumuskannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dengan target pada tahun 2025 kebijakan ini dapat segera diterapkan. Selanjutnya faktor pendukung pada kebijakan ini yaitu dukungan dari pemerintah pusat maupun daerah, perkembangan teknologi informasi, dan dukungan anggaran yang memadai. Kemudian selanjutnya ditemukan faktor penghambat atau kendala dalam pelaksanaan kebijakan Manajemen Talenta ASN dalam pelaksanaan kebijakan ini yaitu komitmen dan dukungan dari semua pihak, perubahan struktur organisasi, dan kurangnya kesadaran (*awareness*) dari pegawai akan data kepegawaiannya. Sejauh ini upaya yang telah dilakukan Pemprov DKI Jakarta dalam meminimalisir hambatan antara lain melakukan sosialisasi pengimputan data pendukung Manajemen Talenta, percepatan penetapan Standar Kompetensi Jabatan Teknis, dan melakukan pengembangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan cakupan penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan secara spesifik pada satu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) saja sesuai model studi kasus yang dipilih berdasarkan teori Organisasi Economic for Cooperation & Development (OECD, 2021)

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa

berkaitan dengan pengembangan karier pada kebijakan manajemen talenta ASN berbasis sistem meritokrasi di Provinsi DKI Jakarta.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Allah SWT yang telah memberikan kelancaran dan perlindungan kepada penulis. Juga kepada orangtua penulis yang telah memberikan dukungan baik dukungan moril dan materiil, serta kepala BKD provinsi DKI Jakarta beserta jajaran telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Baidhowah, A. R., & Nangameka, T. (2020). MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DI KEMENTERIAN DALAM NEGERI: ISU-ISU YANG DIHADAPI. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 133–157. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1338>
- Fawzani, N. (2023). PEMANFAATAN INSTAGRAM DALAM MENINGKATKAN PENGUASAAN MUFRADAT MAHASISWA (Vol. 4, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.57171/jt.v4i1.337>
- Ho, R. T. H., Ng, S. M., & Ho, D. Y. F. (2007). The Sage Handbook of Qualitative Research. *Asian Journal of Social Psychology*, 10(4), 277–279. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2007.00237.x>
- Indah Mokobombang. (2016). *Makalah metode deskriptif*. academia.edu. https://www.academia.edu/24115708/Makalah_metode_deskriptif
- Labolo, M. (2021). *THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT, EMPLOYEE RECOGNITION AND COMPENSATION FAIRNESS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*. https://www.mukpublications.com/resources/gsa_v8-2-16%20-2021-MUHADAM_LABOLO.pdf
- Miftah Thofa. (2010). Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. *Kencana*, 4 (Hal. 1). <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/203296/manajemen-kepegawaian-sipil-di-indonesia>
- OECD. (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>
- Pengisian, O., Pimpinan, J., Berbasis, T., Pemerintah, L., Riau, P., Prabowo, H., Muda, P. A., Kepegawaian, B., & Riau, D. P. (2024). *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12209423>
- Pit Pasiak, Ronny A. Maramis, & Dani R. Pinasang. (2020). PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERDASARKAN SISTEM MERIT MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA PADA PEMERINTAH KOTA BITUNG. *Lex Administratum*, VIII (2), 31–42. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrX_yxxLCxoPQIAaBvLQwx.;_ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAZEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1748935026/RO=10/RU=https%3a%2f%2fejournal.unsrat

[ac.id%2findex.php%2fadministratum%2farticle%2fdownload%2f28891%2f28185/RK=2/RS= QgYDSO81ERPymq8d5CKXQgsfVY-](https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2848?sid=semanticscholar)

- Rahim, R., Ariani, F., & KHAN Lembaga Administrasi Negara, P. (2023). Implementasi Kebijakan Sistem Merit di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara *IMPLEMENTATION OF MERIT SYSTEM POLICY AT THE CENTER FOR TRAINING AND DEVELOPMENT STATE ADMINISTRATIVE LAW REVIEW STATE ADMINISTRATIVE INSTITUTION*. In *Civil Service* (Vol. 17, Issue 2). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2848?sid=semanticscholar>
- Rakhmat Suparman, & Sherwin Mikhael Soantahon. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4, 121–132. <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>
- Salsabila, A., Lubis, G. D., Rizky P, M., & Azahra, N. (2024). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus: Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat* ,4(5), 1948–1957. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v4i5.2679>
- Sri Rizka Do Karim, O., Supriatna, T., & Pitono, A. (2020). *EFEKTIVITAS PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH (BKPSMD) KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA*. www.antaramaluku.com
- Stančetić, V. (2020). Spoils system is not dead: The development and effectiveness of the merit system in western Balkans. *Croatian and Comparative Public Administration*, 20(3), 415–437. <https://doi.org/10.31297/HKJU.20.3.1>
- Sukoco, I., Ashar, & Fadillah, R. (2016). THE ANALYSIS OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY USING ORGANIZATIONAL COMPETENCY APPROACH IN PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG CITY. In *Jurnal AdBispreneur* (Vol. 1, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.9101>
- Sumaryana, A., & Susanti, E. (2023). *POLICY EVALUATION ON THE APPOINTMENT OF HIGH RANKING OFFICIALS WITHIN THE GOVERNMENT'S MINISTRIES (STUDY IN THE MINISTRY OF NATIONAL DEVELOPMENT PLANNING)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32767.21927>
- Sutrisna, S., & Triputro, W. (2024). PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MAGELANG. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 7(2), 96–120. <https://doi.org/10.56354/jendelainovasi.v7i2.185>
- Van Der Merwe, M., Nel, P., & Hoole, C. (2023). *SA Journal of Industrial Psychology Affiliation*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2130>

Zaenuri, M. (2023). *Merit System Innovation through the SIPINTER Application (Information System for Self-Assessment of Merit System Implementation) in Indonesia*. *Jurnal Ilmu Sosial*, 22(2), 50–66. <https://doi.org/10.14710/jis>

