

## **ANALISIS KUALITATIF PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN TALENTA MELALUI KONSEP SMART TALENT DI PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG BARAT**

**Yunita Nur Fadilla**

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia  
E-Mail: [yunitanurfadilla555@gmail.com](mailto:yunitanurfadilla555@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study analyzes the implementation of the merit system in talent management through the Smart Talent concept within the Government of West Bandung Regency. A qualitative research method with descriptive analysis was employed, drawing on relevant literature, including legislation, books, and related journals. The findings reveal that the implementation of the merit system has enhanced objectivity and transparency in civil servant performance appraisals, thereby promoting professionalism and efficiency in public services. However, challenges related to career development and promotion transfers require particular attention. Key barriers include cultural paternalism, political uncertainty, limited resources, and regulatory discrepancies between national and local levels. The development of the Smart Talent concept, based on an information system, is expected to address these obstacles by improving accuracy and efficiency in decision-making related to talent management, ensuring that talent placement is based on the right potential, performance, and timing.*

**Keywords:** merit system, talent management, smart talent, performance evalution

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini menganalisis penerapan sistem merit dalam manajemen talenta melalui konsep Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif, berdasarkan studi literatur relevan seperti perundang-undangan, buku, dan jurnal terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit meningkatkan objektivitas dan transparansi dalam penilaian kinerja ASN, mendorong profesionalisme dan efisiensi layanan publik. Namun, tantangan dalam pengembangan karier dan mutasi promosi memerlukan perhatian khusus. Hambatan budaya paternalistik, ketidakpastian politik, keterbatasan sumber daya, serta perbedaan regulasi antara tingkat nasional dan daerah menjadi faktor penghambat utama. Pengembangan konsep Smart Talent berbasis sistem informasi diharapkan dapat mengatasi hambatan tersebut dengan meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan terkait manajemen talenta, melalui penempatan talenta berdasarkan potensi, kinerja, dan waktu yang tepat.*

**Kata Kunci:** *Sistem Merit, Manajemen Talenta, Smart Talent, ASN, evaluasi kinerja*

## PENDAHULUAN

Birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam era global yang ditandai dengan perubahan cepat dan kompleksitas yang meningkat. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana birokrasi dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Transformasi digital menuntut birokrasi untuk menjadi lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan publik. Namun, struktur birokrasi yang hirarkis dan kaku sering kali menghambat inovasi dan kreativitas dalam pelayanan publik (Yasa et al., 2021).

Di era global ini, birokrasi juga dihadapkan pada masalah budaya paternalistik yang masih kuat. Budaya ini menghambat pengambilan keputusan yang cepat dan fleksibel, serta mengurangi akuntabilitas pejabat publik. Hal ini menyebabkan pelayanan publik menjadi kurang efisien dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan perubahan budaya birokrasi yang lebih terbuka dan berorientasi pada pelayanan.

Selain itu, birokrasi di Indonesia masih berjuang dengan masalah korupsi, kolusi, dan nepotisme yang merusak integritas dan kepercayaan publik. Masalah ini tidak hanya menghambat reformasi birokrasi tetapi juga menurunkan kualitas pelayanan publik. Upaya pemberantasan korupsi harus terus ditingkatkan melalui pengawasan yang lebih ketat dan penegakan hukum yang tegas.

Tantangan lainnya adalah ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan dan jabatan yang dipegang oleh pejabat birokrasi. Banyak pejabat yang diangkat bukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai, melainkan berdasarkan hubungan pribadi atau politik. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan sistem manajemen talenta yang lebih transparan dan berbasis meritokrasi.

Dengan demikian, birokrasi perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) untuk dapat bersaing di era global. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa pejabat birokrasi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya dengan efektif. Penguatan kapasitas ini juga harus diiringi dengan penerapan teknologi informasi yang canggih untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan.

Sumber daya manusia (SDM) sendiri diartikan sebagai elemen penting yang berperan sebagai penggerak dalam mencapai tujuan dan visi suatu organisasi (Handayani, 2023). SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai penggerak utama yang memastikan setiap kegiatan dalam organisasi berjalan dengan baik. Peran SDM sangat krusial dalam memastikan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi.

Sebagai aset yang vital, SDM harus memiliki karakteristik yang sesuai, seperti motivasi, sikap,

pengetahuan, dan keterampilan yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Tanpa SDM yang kompeten, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meskipun teknologi dan sumber daya lainnya tersedia dalam jumlah yang cukup (Nurhazizal et al., 2019).

Handayani (2023) menjelaskan bahwa paradigma terbaru dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) disebut Human Capital Management (HCM), yang telah berkembang menjadi konsep manajemen talenta. HCM memandang karyawan sebagai aset utama yang perlu dikelola secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Fokusnya adalah mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik.

Di era digital, manajemen talenta menjadi sangat penting karena perlunya menyesuaikan keterampilan karyawan dengan kemajuan teknologi dan perubahan pasar. Organisasi harus mampu mengenali potensi karyawan dan menyediakan program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, manajemen talenta juga mencakup proses rekrutmen yang efektif untuk menarik individu berkualitas tinggi. Ini melibatkan strategi yang komprehensif, mulai dari seleksi hingga orientasi, memastikan karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan memberikan kontribusi yang maksimal. Pengembangan karir berkelanjutan juga menjadi bagian integral dari manajemen talenta. Organisasi perlu menyediakan jalur karir yang jelas dan kesempatan pengembangan profesional seperti mentoring, pelatihan, dan penilaian kinerja secara rutin untuk membantu

karyawan mencapai potensi penuh mereka. Aspek penting lainnya adalah retensi talenta. Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menawarkan kompensasi yang kompetitif, dan memberikan pengakuan atas prestasi karyawan untuk menjaga mereka tetap termotivasi dan loyal. Hal ini akan mengurangi tingkat turnover dan memastikan stabilitas tim. Implementasi manajemen talenta yang efektif akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan mengelola talenta secara strategis, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan (Rifai et al., 2023).

Manajemen talenta dalam konteks sektor publik Indonesia, terutama bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) juga dianggap memegang peran krusial dalam merepresentasikan kualitas birokrasi (Afrianto & Prasojo, 2020). Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, birokrasi pemerintahan membutuhkan pengelolaan talenta yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia. Kebijakan pemerintah harus mendukung implementasi manajemen talenta yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memotivasi ASN sesuai dengan tujuan peningkatan layanan publik.

Penerapan sistem merit dalam manajemen talenta ASN menunjukkan komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan layanan publik. Dengan melakukan penilaian kinerja

berdasarkan prestasi objektif dan kompetensi terukur, diharapkan dapat mendorong ASN untuk terus meningkatkan profesionalisme mereka. Langkah ini juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kompetitif, di mana setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai dengan potensi dan dedikasi mereka.

Pemerintah Kabupaten Bandung Barat menjadi salah satu contoh pemerintah daerah yang selalu melakukan perbaikan penerapan sistem merit setiap tahunnya karena menyadari bahwa manajemen talenta ASN merupakan bagian penting dalam penerapan sistem merit. Dimana setiap tahunnya, penilaian dan evaluasi penerapan sistem merit dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Firmansyah (2021) menjelaskan bahwa sejumlah instansi pemerintah yang menunjukkan peningkatan dalam layanan terpadu dijadikan target untuk mencapai standar yang ditetapkan oleh pemerintah dalam menyelesaikan program kinerja instansi.

Dalam Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019, KASN telah menyusun instrumen penilaian penerapan sistem merit, meliputi 8 aspek yang dievaluasi secara berkala sebagai bagian dari kebijakan dan manajemen ASN di instansi pemerintah, diantaranya yaitu (1) Perencanaan Kebutuhan, melibatkan penilaian dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Ini mencakup identifikasi posisi dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi visi dan misi organisasi; (2) Pengadaan, mencakup proses rekrutmen dan seleksi ASN yang transparan dan objektif

berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai, memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang paling tepat; (3) Pengembangan Karir, mencakup perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan karir bagi ASN untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan dan pendidikan lanjut; (4) Promosi dan Mutasi, dilakukan berdasarkan penilaian kinerja dan kompetensi, memastikan ASN yang berprestasi dan berpotensi dapat berkembang dan ditempatkan pada posisi yang tepat; (5) Manajemen Kinerja, melibatkan penilaian kinerja ASN secara objektif dan terukur, dengan tujuan memastikan setiap ASN memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi; (6) Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin, mencakup sistem penggajian dan penghargaan yang adil dan transparan untuk memotivasi ASN, serta mekanisme disiplin yang jelas untuk menangani pelanggaran. (7) Perlindungan dan Pelayanan, memastikan ASN mendapatkan perlindungan hukum dan pelayanan yang mendukung kinerja mereka, termasuk perlindungan terhadap diskriminasi; (8) Sistem Informasi, menyediakan data yang akurat dan real-time untuk mendukung semua aspek manajemen ASN, mulai dari perencanaan hingga penilaian kinerja. Masing-masing aspek ini saling terkait dan bersama-sama membentuk kerangka kerja yang komprehensif untuk manajemen ASN yang efektif dan efisien, sesuai dengan prinsip meritokrasi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Pemerintah Kabupaten Bandung Barat dari tahun 2021 hingga 2023, kerap kali menunjukkan peningkatan

skor dan indeks sistem merit dalam penilaian KASN. Pemerintah Kabupaten Bandung Barat memperoleh kategori Baik dalam penilaian penerapan sistem merit. Meskipun demikian, rekomendasi dari KASN perlu segera ditindaklanjuti untuk memperbaiki dan mengoptimalkan implementasi sistem merit. Dari 8 aspek yang dinilai, Aspek Pengembangan Karir dan Aspek Promosi Mutasi belum menunjukkan peningkatan skor yang signifikan setiap tahun. Hal ini menandakan adanya masalah serius dalam kedua aspek tersebut, yang mana membutuhkan perhatian khusus dibandingkan aspek sistem merit lainnya.

Permasalahan ini juga terlihat dalam beberapa fenomena yang diamati selama observasi dan studi literatur terkait data proses rotasi dan mutasi oleh penulis. Proses rotasi mutasi pegawai sering menimbulkan polemik dan dinilai belum memenuhi aspek sistem merit. Isu transaksional (jual beli jabatan) juga sering muncul dan dalam beberapa kasus berujung pada laporan atau pengaduan ke aparat penegak hukum. Ini menjadi indikasi adanya aspek sistem merit yang harus diperbaiki agar tidak menimbulkan masalah yang lebih besar. Benturan kepentingan harus diwaspadai dalam penempatan jabatan, sehingga diperlukan alat yang dapat membatasi subjektivitas dalam proses rotasi mutasi.

Pembatalan pelantikan Jabatan Struktural pada 25 Agustus 2024 berdasarkan hasil pengawasan dan pengendalian Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia menjadi momen penting untuk pembelajaran dan perbaikan manajemen ASN di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat.

Digitalisasi manajemen ASN, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, bertujuan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi penyelenggaraan proses dan pengambilan keputusan dalam manajemen ASN. Digitalisasi ini juga mendukung transformasi organisasi dan sistem kerja ASN, serta harus memperhatikan prinsip keberlanjutan, kerahasiaan, dan keamanan siber.

Dengan demikian, sistem informasi manajemen kepegawaian berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan menyediakan data yang akurat dan efisien, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang objektif (Mona & Firdaus, 2024). Sistem ini yang beroperasi dengan cepat, tepat, dan akurat, mendukung kebijakan dalam pembinaan, pengembangan, dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk melaksanakan manajemen talenta secara efektif, diperlukan profil talenta ASN yang komprehensif guna membentuk talent pool yang berkualitas. Sistem informasi manajemen talenta ini harus dibangun berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam peraturan perundang-undangan, agar penerapan manajemen ASN sesuai dengan Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK).

Perencanaan penerapan manajemen talenta harus dilakukan secara sistematis dan bertahap, didukung oleh sumber daya yang memadai sebagai kunci keberhasilan. Komitmen pimpinan dan perencanaan yang baik sangat penting untuk mendukung keberhasilan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah. Pemerintah Kabupaten

Bandung Barat menandai langkah signifikan dalam reformasi manajemen talenta PNS dengan menerbitkan Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2021. Peraturan ini bertujuan untuk mengimplementasikan sistem merit berbasis kinerja, kompetensi, dan integritas, dengan harapan proses pengakuan dan promosi di lingkungan PNS menjadi lebih transparan dan adil, serta mengurangi risiko praktik nepotisme dan patronase.

Namun, implementasi peraturan ini menghadapi tantangan yang memerlukan komitmen kuat dari seluruh unsur pemerintahan serta dukungan dari ASN untuk menjalankan sistem merit dengan baik, terutama dari Pejabat Pembina Kepegawaian. Pembinaan dan pengembangan kompetensi menjadi kunci untuk memastikan efektivitas sistem ini dan memberikan dampak positif jangka panjang terhadap pelayanan publik. Langkah ini tidak hanya mengubah proses manajemen sumber daya manusia di tingkat lokal, tetapi juga berkontribusi pada transformasi tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi, konsep manajemen talenta serta desain sistem informasi manajemen talenta yang sesuai perlu diaplikasikan dalam tata kelola manajemen ASN di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Integrasi antara konsep manajemen talenta, sistem merit, dan teori implementasi kebijakan bertujuan mengeksplorasi efektivitas penerapan Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2021 dalam meningkatkan manajemen talenta PNS.

Pengembangan karir PNS melalui manajemen talenta menjadi prioritas pemerintah, terutama dengan penyesuaian terhadap perkembangan teknologi di era disruptif saat ini. Dalam konteks revolusi industri 4.0, pemerintah telah meluncurkan beberapa program layanan digital seperti e-government. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah harus menerapkan kompetensi berbasis digital untuk mendukung program pelayanan publik. Namun, peningkatan kompetensi aparatur sering kali belum sejalan dengan tuntutan ini. Aparatur dituntut untuk beradaptasi dengan transformasi teknologi agar fungsi pelayanan publik dapat lebih efisien, tepat, dan cepat. Sehingga, digitalisasi menjadi suatu keharusan yang tidak dapat dihindari (Firmansyah, 2022).

Smart Talent adalah rancangan inovasi manajemen talenta berbasis sistem informasi di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat yang bertujuan untuk dapat membantu kesesuaian penempatan talenta berdasarkan potensi, kinerja, dan waktu sesuai dengan konsep "Right man on the right place at the right time". Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian ini untuk analisis kualitatif penerapan sistem merit dalam manajemen talenta melalui konsep Smart Talent (talent pool) di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Dengan adanya konsep ini maka dapat dijadikan untuk memilih langkah yang tepat dalam menentukan arah kebijakan reformasi SDM di birokrasi Pemerintah Kabupaten Bandung Barat, yang tentunya relevan dengan era global.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif yang didasarkan pada studi literatur untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Teknik analisis data dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk peraturan perundang-undangan, buku, serta jurnal yang berkaitan (Moleong, 2019). Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif mengenai tahapan preventif dalam implementasi manajemen talenta berbasis smart talent.

Dalam proses analisis data, sumber literatur yang digunakan berasal dari peraturan perundang-undangan, buku, serta jurnal terkait manajemen talenta dan smart talent. Peraturan perundang-undangan menjadi dasar utama dalam menjelaskan konsep-kunci dan tahapan preventif yang diperlukan. Selain itu, buku dan jurnal memberikan wawasan tambahan mengenai praktik terbaik dan teori yang mendukung implementasi manajemen talenta berbasis teknologi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dan mengoptimalkan manajemen talenta di era global.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hubungan Manajemen Talenta dan Sistem Merit**

Manajemen talenta dan sistem merit memiliki hubungan yang erat dan saling mendukung dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sistem merit fokus pada penilaian dan pengembangan pegawai berdasarkan kinerja, kompetensi, dan integritas.

Sementara itu, manajemen talenta melibatkan proses rekrutmen, identifikasi, pengembangan, manajemen karier, dan retensi pegawai berbakat untuk memastikan mereka ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan Dewi (2020) bahwa manajemen talenta melibatkan proses seleksi dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di perusahaan, sehingga membentuk kelompok individu yang bakatnya dapat dikembangkan lebih lanjut sebagai investasi bagi perusahaan.. Untuk menjalankan manajemen talenta dengan efektif, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan kompeten yang mampu melaksanakan kebijakan tersebut secara optimal (Haniya & Hanani, 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta yang efektif dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan. Misalnya, sebuah studi menemukan bahwa pengembangan dan manajemen karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan (Al Aina & Atan, 2020). Dengan menggabungkan pendekatan sistem merit, organisasi dapat memastikan bahwa proses penilaian dan promosi berdasarkan kinerja dan kompetensi dijalankan secara objektif dan transparan, yang pada gilirannya mendukung manajemen talenta yang lebih efektif.

Dasar hukum penerapan sistem merit di birokrasi pemerintahan Indonesia didasarkan pada beberapa peraturan perundang-undangan sebagai berikut: (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara; (2)

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil; (3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN); (4) Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah; (5) Peraturan Bupati Bandung Barat tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi landasan hukum utama dalam penerapan sistem merit di birokrasi pemerintahan Indonesia. Undang-undang ini menetapkan prinsip-prinsip pengelolaan ASN yang berbasis pada kompetensi, kinerja, dan profesionalisme sesuai dengan nilai-nilai meritokrasi. Hal ini juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yang mengubah Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan kembali komitmen untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam seleksi dan promosi ASN.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 memberikan pedoman lebih lanjut mengenai implementasi sistem merit dalam manajemen ASN, mencakup prosedur yang harus diikuti oleh instansi pemerintah dalam menilai, mengembangkan, dan memotivasi

pegawai berdasarkan kualitas kinerja mereka. Sementara itu, Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah memberikan kerangka kerja untuk melakukan penilaian yang adil dan transparan terhadap implementasi sistem merit di tingkat lembaga pemerintah.

## **2. Manajemen Talenta & Sistem Merit di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat**

Di tingkat lokal, Peraturan Bupati Bandung Barat tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat menunjukkan upaya daerah dalam menerapkan prinsip-prinsip sistem merit dalam pengelolaan ASN. Ini mencerminkan komitmen untuk mengadopsi praktik terbaik dalam manajemen sumber daya manusia di tingkat lokal, sejalan dengan regulasi nasional yang ada.

Secara keseluruhan, peraturan-peraturan tersebut mencerminkan komitmen pemerintah Indonesia dalam membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan berkinerja tinggi melalui penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Dengan demikian, peraturan-peraturan ini tidak hanya menjadi instrumen hukum tetapi juga alat untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik bagi masyarakat.

Adapun, di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat dilakukannya optimalisasi manajemen talenta ASN melalui pendekatan sistem merit dan penerapan Peraturan Bupati Bandung Barat Nomor 27 Tahun 2021

yang berpotensi memberikan perbaikan signifikan dalam efektivitas pelayanan publik di wilayah tersebut. Langkah ini didorong oleh komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia, menghindari praktik nepotisme dan patronase melalui penilaian promosi dan penghargaan yang berbasis pada kinerja, kompetensi, dan integritas.

Kunci dalam implementasi kebijakan yang efisien adalah koordinasi antar lembaga terkait seperti Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan Inspektorat. Sinergi ini memfasilitasi proses seleksi dan penempatan yang objektif, serta memperkuat pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, keadilan dalam manajemen talenta ASN dapat tercapai, mendukung visi pemerintah daerah untuk membentuk birokrasi yang profesional dan akuntabel.

Pondasi utama dalam upaya ini adalah sumber daya manusia yang terlatih dengan baik. Dukungan teknologi modern dalam evaluasi kinerja memberikan kejelasan dan transparansi, memastikan bahwa setiap keputusan terkait promosi dan penghargaan didasarkan pada data dan bukti kinerja yang solid. Evaluasi berkala dan umpan balik yang sistematis kepada ASN tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga mendorong budaya berkinerja tinggi di dalam organisasi.

Namun, disisi lain, pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2021 tentang sistem merit dalam manajemen talenta ASN di Bandung Barat menghadapi berbagai tantangan kompleks. Salah satu tantangan utama

adalah resistensi budaya organisasi yang sudah lama tertanam, di mana praktik-praktik lama lebih mengutamakan hubungan politis atau personal dibandingkan kualifikasi dan kompetensi. Hal ini dapat menghambat pergeseran menuju sistem merit yang lebih objektif dan transparan.

Selain itu, ketidakpastian politik juga dapat memengaruhi konsistensi dukungan terhadap kebijakan baru ini. Perubahan kepemimpinan atau perbedaan pendekatan dalam manajemen talenta dapat memperlambat atau bahkan mengubah arah kebijakan, sehingga menyulitkan proses adaptasi terhadap sistem merit yang baru.

Keterbatasan sumber daya juga merupakan hambatan signifikan. Infrastruktur yang terbatas dan kapasitas sumber daya manusia yang kurang memadai bisa menghambat upaya evaluasi kinerja dan kompetensi ASN secara menyeluruh dan objektif. Tanpa dukungan yang memadai dalam hal ini, implementasi sistem merit dapat terhambat dalam mencapai tujuannya.

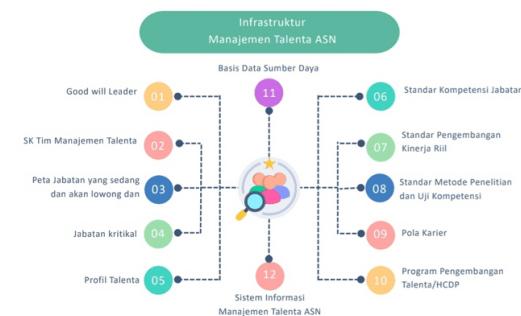
Perbedaan regulasi antara tingkat nasional dan lokal juga dapat menjadi kendala. Konflik atau inkonsistensi antara kebijakan nasional dan peraturan daerah dapat memperlambat implementasi sistem merit, kecuali jika diatasi dengan baik melalui koordinasi dan harmonisasi yang efektif.

Bahkan, kurangnya sistem pengawasan yang efektif juga menjadi tantangan serius. Pengawasan yang tidak memadai dapat mengurangi efektivitas sistem merit yang diterapkan, meningkatkan risiko terjadinya praktik-praktik yang tidak

sesuai dengan prinsip meritokrasi dan transparansi.

Padahal dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 mengenai Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (UU RPJPN) menetapkan bahwa pada tahun 2025 Indonesia memiliki visi untuk menjadi Pemerintahan Berkelas Dunia. Dalam peta jalan pembangunan manusia pada tahun 2025, Sumber Daya Manusia (SDM) akan dianggap sebagai "modal" dan aset utama bagi organisasi. Untuk menjadikan manusia sebagai aset penting bagi organisasi dan bangsa, diperlukan berbagai upaya untuk mengelola SDM agar lebih berdaya guna dan bermanfaat dalam jangka panjang. Salah satu upaya tersebut adalah program pengembangan kapasitas melalui penerapan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berbasis sistem merit sesuai dengan mandat Undang-Undang ASN. Meskipun langkah awal telah diambil untuk memperbaiki manajemen talenta dengan sistem merit, masih ada ruang untuk peningkatan dalam mengaitkan kebijakan ini secara langsung dengan pencapaian tujuan strategis Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi: (1) Evaluasi dan penyesuaian yang terus-menerus untuk mengoptimalkan dampak positif dari kebijakan ini dalam jangka panjang; (2) Membangun skema yang disebut core business process of talent management dengan fokus pada jabatan-jabatan kritis yang akan diisi oleh individu terbaik, yang tentunya membutuhkan pengembangan kompetensi; (3) Mengupdate isu strategis secara periodik, merekrut untuk masa depan, mengembangkan sistem rekrutmen dan kompetensi

penguji, menyusun rencana sukses, serta membangun sistem asesmen untuk memastikan kompetensi karyawan; (4) pengembangan kompetensi karyawan, instruktur internal, budaya organisasi pembelajar, pengembangan kompetensi kepemimpinan, reward, fleksibilitas dan adaptif, pengambilan keputusan berbasis data, serta keterbukaan dalam komunikasi.



**Gambar. 1 Infrastruktur Manajemen Talenta**

Pemerintah Kabupaten Bandung Barat perlu mengembangkan Sistem Informasi manajemen talenta berdasarkan hasil penilaian kompetensi dan kinerja, serta komponen lainnya. Pengembangan sistem informasi ini bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan SDM sesuai dengan potensi dan keterampilan yang dimiliki. Evaluasi kebijakan yang sistematis dan pembelajaran organisasi yang mendalam diperlukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan di masa depan, termasuk revisi Perkada agar lebih relevan dalam penerapan sistem merit. Penting juga untuk menjaga privasi data pegawai (aman dan terlindungi) dan membangun model yang efektif untuk implementasi manajemen talenta sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Manajemen talenta adalah pendekatan yang dirancang untuk mengelola karyawan guna memenuhi kebutuhan kompetensi mereka (Wicaksana, 2021). Kebijakan ini memerlukan dukungan dari aktivitas manajemen SDM lainnya seperti perencanaan personel, rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, imbalan, dan perencanaan suksesi. Oleh karena itu, manajemen talenta tidak hanya terbatas pada penilaian, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir karyawan.

Berbagai model manajemen talenta memiliki kesamaan yaitu fokus pada pengembangan. Namun, pengembangan talenta tidak bisa berdiri sendiri tanpa dukungan dari sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang efektif tidak akan maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Selain itu, pengembangan talenta juga tidak akan berarti tanpa adanya sistem suksesi yang kuat. Filosofi pengembangan talenta berpusat pada pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi (Angliawati & Fatimah, 2020).

Dalam konteks pemerintahan, model manajemen talenta sangat bergantung pada kebijakan manajemen ASN serta karakter tugas dan fungsi pemerintah daerah yang sering memberikan layanan langsung kepada masyarakat. Ini menyebabkan pengembangan manajemen talenta bagi PNS di pemerintahan daerah berbeda dengan di tingkat pusat. Berdasarkan persyaratan sistem merit yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, siklus manajemen talenta meliputi:



**Gambar. 2 Akuisisi Talenta**

Firmansyah (2022) menjelaskan pada tahap akuisisi talenta, terdapat beberapa langkah yang harus diikuti secara berurutan. Langkah pertama adalah identifikasi dan penentuan posisi kritis, yang dimulai dengan mengidentifikasi posisi inti dalam organisasi yang memenuhi karakteristik tertentu. Posisi kritis ini adalah posisi yang memiliki kriteria strategis dan berkaitan langsung dengan prioritas serta jabatan nasional yang memerlukan keterampilan yang sangat khusus atau langka. Tahap berikutnya adalah analisis kebutuhan talenta. Tim Nasional Manajemen Talenta ASN menyusun analisis kebutuhan talenta berdasarkan posisi kritis yang telah ditentukan, dengan mengacu pada prioritas pembangunan nasional. Kemudian, tahap penentuan strategi akuisisi dilakukan oleh masing-masing instansi, yang menyiapkan strategi akuisisi talenta dengan mempertimbangkan opsi seperti: mengembangkan talenta internal, merekrut talenta baru (Calon Pegawai Negeri Sipil dan/atau PPPK), pengalihan atau promosi talenta antar instansi, serta penugasan khusus atau penugasan talenta.

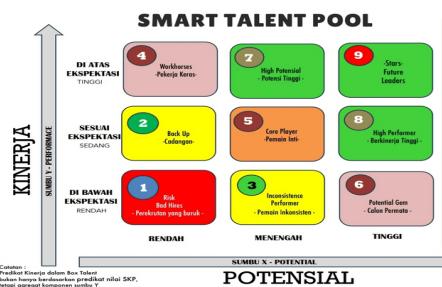
Selanjutnya, tahap identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta

dilakukan. Pada tahap ini, proses identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dilakukan melalui pemeringkatan kinerja dalam kategori status kinerja: di atas harapan, sesuai harapan, dan di bawah harapan. Selain itu, tingkat potensi ditentukan dalam kategori tinggi, sedang, dan rendah melalui pusat penilaian, pengujian kompetensi, rekam jejak jabatan, dan/atau pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional. Tahap terakhir adalah penentuan kelompok rencana suksesi melalui 9 kotak manajemen talenta, untuk menentukan talenta yang termasuk dalam kelompok rencana suksesi dan menyusun rekomendasi tindak lanjut.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dianggap sebagai talenta adalah mereka yang telah memenuhi persyaratan dan berhasil lolos dalam tahapan seleksi untuk diusulkan ke dalam Kelompok Rencana Sukses (KRS). Tidak semua PNS dapat dianggap sebagai talenta; hanya mereka dengan kinerja dan kompetensi tinggi yang diukur secara objektif dan akuntabel yang memenuhi syarat ini. Talenta tersebut kemudian diprioritaskan untuk mendapatkan promosi dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari investasi dalam sumber daya aparatur.

Semua PNS yang memenuhi persyaratan kepangkatan dan pengalaman kerja dapat mengikuti seleksi talenta tanpa memandang latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Seleksi talenta memberikan keuntungan bagi organisasi untuk menilai kinerja dan kompetensi pegawai yang kemudian dipetakan dalam dua

belas kelompok talenta dalam 9 box talenta.



## Gambar. 3 *Smart Talent Pool*

Kotak	Kategori	Rekomendasi
9	Kinerja di atas Ekspektasi dan Potensial Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diperbaikkan dan dipertahankan</li> <li>2. Maket Kelokomik Rencana Sukses Instansi</li> <li>3. Penghargaan</li> </ol>
8	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diperbaikkan</li> <li>2. Maket Kelokomik Rencana Sukses Instansi</li> <li>3. Penghargaan</li> <li>4. Diberikan Kinerja Tinggi</li> </ol>
7	Kinerja di atas Ekspektasi dan Potensial Menengah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diperbaikkan</li> <li>2. Maket Kelokomik Rencana Sukses Instansi</li> <li>3. Pengembangan Kompetensi</li> <li>4. Penghargaan Kompetensi</li> <li>5. Tugas tambahan</li> </ol>
6	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan yang sesuai</li> <li>2. Diberikan Kinerja Tinggi</li> <li>3. Konseling kinerja</li> </ol>
5	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Menengah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan yang sesuai</li> <li>2. Bimbingan kinerja</li> <li>3. Pengembangan Kompetensi</li> </ol>
4	Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konseling</li> <li>2. Pengembangan Kompetensi</li> </ol>
3	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Menengah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bimbingan kinerja</li> <li>2. Konseling kinerja</li> <li>3. Pengembangan Kompetensi</li> <li>4. Penempatan yang sesuai</li> </ol>
2	Kinerja di Sesuai Ekspektasi dan Potensial Rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bimbingan kinerja</li> <li>2. Pengembangan Kompetensi</li> <li>3. Penempatan yang sesuai</li> </ol>
1	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Rendah	Birores sesuai ketentuan peraturan perundangan

## Gambar. 4 Kategori dan Rekomendasi *Box Talent*

Sinergi antara model pengembangan kompetensi yang dibangun di tingkat instansi pemerintah dan nasional menjadi kebutuhan penting, terutama dalam standarisasi indikator keberhasilan manajemen talenta. Untuk itu, kementerian/lembaga yang bertanggung jawab atas unsur-unsur manajemen talenta diharapkan dapat bersama-sama menetapkan indikator tersebut. Berikut adalah beberapa komponen indikator dan sub indikator yang dirumuskan berdasarkan studi literatur dan studi komparatif dengan pemerintah daerah lainnya yang dapat dijadikan referensi bagi pimpinan dalam menetapkan regulasi terkait

bobot penilaian dalam manajemen talenta.

hasil akhir tanpa mempertimbangkan proses pencapaian kinerja tersebut.

### 3. Konsep *Smart Talent* di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat

Penilaian kinerja yang objektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Model penilaian kinerja yang diterapkan sangat mempengaruhi hasil penilaian tersebut. Oleh karena itu, pemilihan sistem penilaian kinerja harus dianalisis dengan cermat untuk memastikan apakah sistem tersebut dapat mendorong peningkatan prestasi kerja. Sebagai contoh, penilaian prestasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dirancang untuk menggantikan sistem penilaian lama dengan menghadirkan indikator yang lebih objektif. Namun, sistem penilaian kerap kali masih mengandung subjektivitas pimpinan dalam penilaian.

Tiga penyebab utama dari subjektivitas tersebut adalah: (1) Sasaran kerja dan beban kerja yang dijadikan indikator kinerja pegawai tidak disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi yang tercantum dalam hasil analisa jabatan; (2) Indikator sasaran kerja masih dapat dimanipulasi karena tidak tersedia sistem informasi kinerja yang dapat memastikan pencapaian sasaran kerja secara akurat; (3) Penilaian perilaku kerja hanya dilakukan oleh atasan langsung yang dapat menyebabkan bias karena rasa belas kasihan atau rasa tidak suka pimpinan. Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan hanya sekali dalam setahun tidak mampu menunjukkan perkembangan kinerja pegawai secara kontinu dan sering kali hanya menilai

Sum Bu	Indikator Penilaian	Bobot Indikator	Sub Indikator	Bobot Sub Indikator	Nilai	Skor
	Up Kompetensi / Assessment	30	JPM Existing	22.5	Optimal	22.5
			JPM Proyeksi Promosi	7.5	Gak optimal	15
					Kurang Optimal	7.5
					Menyentuh Syarat	7.5
					Maka mendapat skor optimal	7.5
					Tidak Menyentuh Syarat	2.5
	Pendidikan	20				
					20	
					92	
					DIV I	15
					DIV II	10
					DIV III	5
					seksai	1
					baik	2.5
					baik sekali	5
	Kesesuaian Kualifikasi Pendidik	2.5				
	Pengakat/Golongan	17.5				
			>Wc		17.5	
			Wc		11.5	
			Wb		12.5	
			Wbd		10	
			Wbb		7.5	
			Wbb		5	
			Wbb		2	
			Wbb		1	
x	Rakam Jajak Jabatan	15	Tingkat Jabatan	5	Kepala Pj. Dinas II / JF Utama	5
					Eselon I/II/JF madya	4
					Eselon III/IV/JF madya	3
					Eselon IV/V/JF madya	2
					Eselon V/VII/JF pertama	1
					>5 tahun	2.5
					2-5 tahun	2
					>2 tahun	1
					>3 kali	2.5
					0-3 kali	2
					Relevansi Jabatan	2.5
					Relevan	2.5
					tidak relevan	0
	Diklat	15	Diklat Kepemimpinan Manajerial/Fungsional	7.5	Diklat kelas II	7.5
					Diklat kelas III	5.5
					Bersertifikat	0
					>10 sertifikat	2.5
					5-10 sertifikat	2
					>5 sertifikat	1.5
					seminar/workshop/coaching/mentoring/ lainnya	2.5
	Pembelajaran Kinerja	30	SMART Kinerja 1 bulan terakhir	15	100%	15
					>90%	by sistem
					<90%	5
					Bangkit Bakti	15
					Bakti / Semangat Kepedulian	10
					Kurang	5
					Butuh Dikembangkan	0
					Bangkit Kurang	0
	Prestasi Kerja	22.5	Penghargaan Inovasi	10	Maximal	10
					Provinsi	7.5
					Kabupaten	5
					Tidak ada	7.5
					Maximal	5
					Provinsi	2.5
					Kabupaten	0
					Maximal	2.5
					Provinsi	0
					Kabupaten	0
					Maximal	0
	Disiplin	15	Riwayat hukuman disiplin	15	dipantahi hukum tingkat berat	15
					tingkat sedang	-10
					tidak pernah	0
					Maximal	15
					Provinsi	7.5
					Kabupaten	5
					Tidak ada	7.5
					Maximal	5
					Provinsi	2.5
					Kabupaten	0
	Presensi	15	SMART presensi	15	50% - 95%	by sistem
					SK Tim Bupati	12.5
					SK Tim Bupati	5
					pernah	2.5
					belum pernah	0
	Pengalaman menjadi Pj/PB	2.5				

Gambar. 5 Bobot Penilaian

Gambar 5. menunjukkan bobot penilaian yang dirancang untuk digunakan di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Bobot penilaian ini merupakan sebuah matriks penilaian kinerja yang akan digunakan dalam *Smart Talent*, yang terdiri dari berbagai indikator, bobot, sub indikator, nilai, dan skor yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan beberapa aspek penting. Matriks penilaian kinerja ini dirancang untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Pada bagian pertama, indikator penilaian "Uji Kompetensi/Assessment" memiliki bobot 30 yang terbagi menjadi dua sub indikator: "JPM Eksisting" dengan bobot 22.5 dan penilaian optimal yang dapat memperoleh skor tertinggi 22.5, dan "JPM Proyeksi Promosi" dengan bobot 7.5 di mana pemenuhan syarat mendapatkan skor maksimal 7.5. Indikator kedua adalah "Pendidikan" dengan bobot 20, di mana tingkat

pendidikan tertinggi (S3) mendapatkan skor 20, sedangkan pendidikan di bawah D2 hanya mendapatkan skor 1. Kesuaian kualifikasi pendidikan diberi bobot 2.5, dengan penilaian sesuai mendapatkan skor penuh 2.5.

Indikator selanjutnya adalah "Pangkat/Golongan" dengan bobot 17.5, di mana pangkat lebih tinggi dari IV/c mendapatkan skor maksimal 17.5, dan pangkat di bawah II/d mendapatkan skor 1. Rekam jejak jabatan juga dinilai dengan bobot 15 yang terdiri dari sub indikator tingkat jabatan, masa kerja jabatan struktural, tour of duty struktural, dan relevansi jabatan. Tingkat jabatan kepala PD/Eselon II/JF Utama mendapatkan skor 5, dan pelaksana mendapatkan skor 1. Masa kerja lebih dari 5 tahun mendapatkan skor 5, dan kurang dari 2 tahun mendapatkan skor 1. Tour of duty lebih dari 3 kali mendapatkan skor 2.5, dan tidak ada tour of duty mendapatkan skor 0. Relevansi jabatan yang sesuai mendapatkan skor 2.5.

Indikator "Diklat" dengan bobot 15 menilai diklat kepemimpinan manajerial/fungsional dan diklat teknis, serta partisipasi dalam seminar/workshop/coaching/mentoring. Diklatpim II mendapatkan skor maksimal 7.5, sedangkan tidak ada diklat mendapatkan skor 0. Diklat teknis dengan lebih dari 10 sertifikat mendapatkan skor 5, dan tanpa sertifikat mendapatkan skor 0. Partisipasi dalam seminar lebih dari 10 kali mendapatkan skor 2.5, dan tidak ada partisipasi mendapatkan skor 0.

Penilaian kinerja dengan bobot 30 terdiri dari SMART kinerja satu bulan terakhir dan SKP 2024 per periodik/3 bulan. Kinerja 100% mendapatkan skor maksimal 15, dan

kinerja di bawah 60% mendapatkan skor 0. Penilaian SKP sangat baik mendapatkan skor 15, dan sangat kurang mendapatkan skor 0. Prestasi kerja dengan bobot 22.5 menilai penghargaan inovasi dan prestasi, serta penghargaan masa kerja. Penghargaan inovasi nasional mendapatkan skor 10, dan tidak ada penghargaan mendapatkan skor 0. Penghargaan prestasi nasional mendapatkan skor 7.5, dan tidak ada penghargaan mendapatkan skor 0. Penghargaan masa kerja dari presiden mendapatkan skor 2.5.

Disiplin dengan bobot 15 menilai riwayat hukuman disiplin, di mana tidak pernah mendapatkan hukuman mendapatkan skor 15, dan hukuman tingkat berat mendapatkan skor -15. Presensi dengan bobot 15 menilai kehadiran SMART, di mana kehadiran 100% mendapatkan skor 15, dan kehadiran di bawah 50%-99% mendapatkan skor 7.5. Penugasan dua tahun terakhir dengan bobot 15 menilai penugasan pada SK Tim Nasional/Provinsi yang mendapatkan skor 15, dan tidak ada penugasan mendapatkan skor 0. Pengalaman menjadi Plt/Plh dengan bobot 2.5 menilai apakah pegawai pernah menjabat sebagai Plt/Plh, di mana belum pernah mendapatkan skor 2.5. Tabel ini menunjukkan kompleksitas dan ketelitian dalam menilai kinerja pegawai dengan mempertimbangkan berbagai aspek untuk menghasilkan penilaian yang komprehensif dan adil.

Dengan adanya penilaian kinerja maka mempermudah dalam menemukan individu/talenta terbaik. Dalam organisasi profit, talenta yang dibutuhkan adalah individu yang mampu mendorong keuntungan

maksimal. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memenangkan persaingan di pasar tenaga kerja dan mendapatkan talenta terbaik (Purnawan et al., 2023). Sebaliknya, dalam pemerintahan, talenta yang diperlukan adalah individu yang memahami esensi pelayanan publik dan mampu mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan negara. Pada sektor swasta, retensi talenta dapat dilakukan dengan mudah melalui pemberian gaji dan kompensasi lainnya yang disetujui oleh pemilik organisasi. Namun, dalam pemerintahan, keterbatasan mengakibatkan retensi talenta harus difokuskan pada menemukan individu terbaik yang diberi ruang untuk berkinerja sesuai dengan passion mereka, yang dapat diwujudkan dalam bentuk penciptaan iklim kerja yang sehat.

Individu-individu terbaik ini kemudian dikumpulkan dalam Kelompok Rencana Suksesi. Berikut adalah desain Sistem Informasi SMART Talent yang mencakup profil talenta ASN secara komprehensif dan Talent Pool ASN yang dikategorikan ke dalam 9 box talenta. Profil ini masih berupa desain awal atau grand desain yang tercantum dalam Nota Dinas dan konsep yang disampaikan kepada pimpinan BKPSDM Kabupaten Bandung Barat.



**Gambar. 6 Desain Model Sistem Informasi Manajemen Talenta (SMART Talent)**

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan sistem merit dalam manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat menunjukkan adanya peningkatan dalam efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Analisis kualitatif ini menyoroti bahwa sistem merit yang diterapkan memberikan penilaian kinerja yang lebih objektif dan transparan, yang mendorong profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN).

Meskipun demikian, tantangan masih dihadapi dalam hal pengembangan karir dan promosi mutasi, yang membutuhkan perhatian khusus. Hambatan budaya organisasi yang paternalistik, ketidakpastian politik, keterbatasan sumber daya, dan perbedaan regulasi antara tingkat nasional dan lokal menjadi faktor penghambat utama.

Pengembangan konsep Smart Talent yang berbasis pada sistem informasi manajemen talenta diharapkan dapat membantu mengatasi

hambatan-hambatan tersebut. Dengan implementasi Smart Talent, diharapkan adanya kesesuaian penempatan talenta berdasarkan potensi, kinerja, dan waktu yang tepat, serta peningkatan akurasi dan efisiensi dalam pengambilan keputusan terkait manajemen talenta.

Adapun, rekomendasi yang diberikan diantaranya yaitu peningkatan koordinasi antar lembaga terkait, dukungan teknologi modern dalam evaluasi kinerja, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan penyesuaian regulasi untuk mengatasi inkonsistensi antara kebijakan nasional dan lokal. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat dapat berjalan lebih efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, R., & Prasojo, E. (2020). Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. *Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani*, 7(1), 17–28.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Angliawati, R. Y., & Fatimah, F. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sains Manajemen*, 2(2), 28–40.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*.
- Firmansyah, A. (2021). Literasi Digital Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Publik Pemerintah. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 15(2 November), 33–42.
- Firmansyah, A. (2022). Manajemen Talenta Berdasarkan Smart ASN di Lingkungan Pemerintah (Sebuah Kerangka Konseptual). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 16(2), 92–116.
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatut Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–183.
- Haniya, D. F., & Hanani, R. (2022). Kesiapan Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review*, 12(1), 235–251.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.
- Mona, A., & Firdaus, R. (2024). Pelaksanaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Kesehatan (Simpeg) di Kabupaten Aceh Tenggara. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(4), 911–917.
- Nurhazizal, M., Basri, Y. M., & Nasir, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pemerintah Desa: Good Governance Sebagai Pemediasi.

- Jurnal Akuntansi*, 8(1), 80–92.
- Purnawan, R. T., Permata, R., Muthmainnah, S., & Muljadi, M. (2023). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 25.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2023). Factors Influencing the Successful Implementation of Talent Management in the Indonesian Ministry of Finance. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 30(1), 1.
- Wicaksana. (2021). Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta. *Manajemen Pengembangan Talenta*, 48.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42.