

PERCEPATAN PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA BERBASIS SISTEM MERIT SECARA INKLUSIF DAN BERKEADILAN DI PROVINSI NTT

Wilfridus M. Kako Nono, S.S, MHRM

Ringkasan Eksekutif

Manajemen talenta merupakan unsur penting dalam penguatan sistem merit dan profesionalitas ASN. Penerapannya secara konsisten merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi guna mendukung pencapaian Visi-Misi Kepala Daerah periode 2025-2029. Upaya ke arah ini telah dimulai dengan disahkannya Pergub tentang Manajemen Talenta. Namun, hingga kini implementasinya belum berjalan secara efektif karena sejumlah permasalahan seperti data yang belum terintegrasi, penilaian kinerja yang belum objektif, Pergub yang belum operasional, dan tidak adanya kebijakan afirmatif bagi ASN perempuan. Penerapannya yang belum optimal bukan hanya menghambat penguatan kapasitas birokrasi, tetapi juga berisiko memperpanjang praktik-praktik non-merit yang tidak inklusif dan tidak adil. Terus bergantung pada praktik seleksi terbuka juga dianggap mahal dan rentan terhadap politisasi dan favoritisme. Karena itu, perlu disiapkan sistem data ASN yang terintegrasi, indikator kinerja yang terukur, pedoman operasional, serta kebijakan afirmatif yang inklusif dan adil. Dengan percepatan implementasi manajemen talenta yang berkeadilan dan inklusif, Pemerintah Provinsi NTT dapat membangun birokrasi yang tidak saja adaptif, kompeten, dan profesional, tetapi juga berkeadilan.

Kata kunci: manajemen talenta, meritokrasi, kesetaraan, inklusi

Pendahuluan

Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) telah menunjukkan komitmen dalam percepatan reformasi birokrasi dan penguatan sistem merit melalui penetapan Peraturan Gubernur NTT Nomor 67 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Namun, hingga saat ini, implementasi kebijakan tersebut belum berjalan secara optimal. Kondisi ini berdampak pada lemahnya perencanaan suksesi dan pengisian jabatan strategis yang sering kali tidak berbasis pada potensi dan kinerja pegawai.

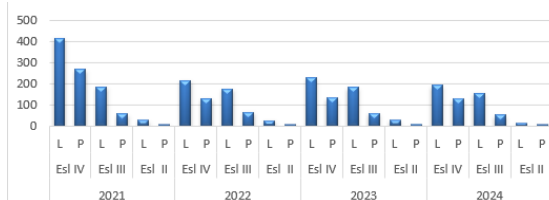
Salah satu konsekuensi dari belum diterapkannya manajemen talenta yang efektif adalah masih dominannya mekanisme seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi yang tidak

hanya berbiaya tinggi, tetapi juga rentan terhadap praktik favoritisme, intervensi politik, dan bias non-meritokratis. Situasi ini melemahkan kepercayaan publik terhadap objektivitas proses seleksi dan menghambat pembangunan birokrasi yang profesional dan inklusif.

Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia yang berkeadilan, belum adanya sistem manajemen talenta yang inklusif juga berdampak pada minimnya representasi kelompok perempuan dalam jabatan strategis birokrasi (BKD, Februari 2025). Padahal, pada jenjang pendidikan tinggi, proporsi perempuan di banyak kabupaten di NTT lebih tinggi daripada laki-laki, meskipun kesenjangan nya relatif rendah (AIHSP, 2024; BPS, 2022). Komposisi laki-laki dan perempuan

berdasarkan tingkat pendidikan di Pemprov NTT juga tidak menunjukkan kesenjangan yang signifikan (BKD, Februari 2025).

Grafik 1. Data PNS Pemprov NTT dalam Jabatan Struktural



Tabel 1. Data ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Jenjang	Laki-laki	Perempuan	Total
SD	31	2	33
SLTP	55	4	59
SLTA	1.038	444	1.482
D1	2	11	13
D2	15	18	33
D3	371	624	995
S1	4.416	4.902	9.318
S2	319	226	545
S3	3	1	4
Total	6.250	6.232	12.482

Sumber: BKD Provinsi NTT, Februari 2025

Manajemen talenta yang berbasis sistem merit merupakan instrumen strategis untuk memastikan bahwa setiap ASN yang memiliki kompetensi dan potensi terbaik, mendapatkan kesempatan yang setara untuk berkembang dan berkontribusi dalam pembangunan daerah. Akan tetapi, meritokrasi baru dapat disebut adil (*fair*) jika ada kesamaan kondisi dan kesetaraan kesempatan antara laki-laki dan perempuan.

Faktanya, dalam budaya patriarki yang dianut sebagian besar masyarakat NTT, perempuan masih terbelenggu dalam stereotip dan praktik kultural yang mempersempit akses mereka terhadap ruang publik dan pengambilan keputusan. Misalnya, praktik belis masih memperkuat dominasi laki-laki dalam relasi

sosial dan rumah tangga. Selain itu, pola pengasuhan anak perempuan pun masih diarahkan pada peran-peran domestik (UNICEF & BPS, 2020; Mollet, 2011; Ardhana, 2005). Praktik tersebut ini menanamkan inferioritas dalam bawah sadar kolektif kaum perempuan dan menghambat ruang gerak mereka untuk meniti karir yang lebih tinggi.

Deskripsi Masalah

Pertama, **ketersediaan dan integrasi data kepegawaian yang belum memadai** menjadi kendala utama. Data terkait potensi, kompetensi, serta rekam jejak kinerja pegawai belum diperbarui secara berkala dan belum terintegrasi dalam satu sistem informasi yang dapat diakses lintas instansi. Akibatnya, proses identifikasi talenta potensial masih bergantung pada penilaian subjektif dan relasi personal, bukan pada data objektif yang dapat diverifikasi.

Kedua, **penilaian kinerja ASN yang belum berbasis indikator terukur** menyebabkan proses seleksi dan pengembangan talenta kerap kali tidak mencerminkan kinerja nyata. Indikator kinerja individu belum distandarkan dan tidak selalu dikaitkan secara langsung dengan output atau *outcome* organisasi. Hal ini membuka ruang bagi penilaian yang bias, baik karena kedekatan personal, pengaruh atasan, maupun pertimbangan non-profesional lainnya. Potensi bias gender juga besar karena pejabat penilai kinerja masih didominasi laki-laki. Akibatnya, hasil penilaian kinerja individu tidak objektif dan linear dengan kinerja organisasi. Dengan kondisi kinerja seperti pada diagram berikut, kinerja organisasi seharusnya rata-rata berada pada kategori Istimewa dan NTT seharusnya sudah lebih maju. Faktanya tidak demikian.

**Grafik 2. Sebaran Predikat Kinerja ASN
 Pemprov NTT**



Ketiga, **Peraturan Gubernur tentang Manajemen Talenta yang telah diterbitkan belum memiliki petunjuk teknis operasional** yang dapat dijadikan acuan dalam implementasi manajemen talenta. Ketiadaan pedoman pelaksanaan menyebabkan pergub tersebut belum mampu mendorong perubahan nyata dalam tata kelola pengembangan SDM aparatur.

Keempat, **belum terdapat kebijakan afirmatif yang spesifik untuk mendorong partisipasi dan keterwakilan perempuan serta kelompok rentan dalam pengisian jabatan strategis.** Padahal, dalam kerangka pembangunan inklusif, keberagaman dan kesetaraan gender merupakan elemen penting yang harus diintegrasikan dalam sistem merit dan manajemen talenta. Minimnya perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi di birokrasi NTT menunjukkan adanya hambatan struktural dan kultural yang belum diintervensi secara serius melalui kebijakan. Negara baru mengakomodasi representasi minimal 20% perempuan dalam politik, namun belum ada kebijakan afirmatif serupa di dalam pemerintahan.

Kebijakan yang disasar

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan MenpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta PNS.
4. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional.
5. Surat Edaran Kepala BKN Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penerapan Manajemen Talenta.

Rekomendasi Kebijakan

1. **Penguatan Sistem Data Talenta Terpadu**
 - a. BKD perlu membangun dan mengembangkan basis data ASN yang terintegrasi, mutakhir, dan dapat diakses lintas perangkat daerah untuk mendukung proses identifikasi dan pengelolaan talenta secara objektif.
 - b. Data harus mencakup informasi menyeluruh mengenai kompetensi, kinerja, potensi, rekam jejak, serta pengalaman lintas jabatan atau lintas daerah.
2. **Standardisasi dan Objektivikasi Penilaian Kinerja**
 - a. BKD menyusun indikator penilaian kinerja ASN yang lebih operasional, terukur, relevan, dan sudah di standarisasi, yang mengacu pada *output* dan *outcome* kinerja individu maupun unit kerja. Disarankan agar penilaian berbasis kinerja diintegrasikan dengan pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel (*flexible working arrangement*) guna memberikan kesempatan kepada perempuan



dan laki-laki untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi/domestik dan tuntutan karir.

- b. BPSDMD meningkatkan kapasitas pejabat penilai kinerja agar mampu melakukan penilaian berbasis bukti, bukan persepsi, apalagi persepsi yang bias gender.

3. Operasionalisasi Pergub Manajemen Talenta

- a. BKD menyusun dan mengesahkan Petunjuk Teknis (Juknis) yang menjabarkan secara rinci mekanisme pelaksanaan manajemen talenta, termasuk prosedur identifikasi, pembinaan, pengembangan, rotasi, promosi, dan pengisian jabatan.
- b. Gubernur menetapkan Tim Pengelola Talenta Daerah yang memiliki kewenangan dan kapasitas untuk menjalankan fungsi tersebut secara independen dan akuntabilitas. Untuk meminimalkan bias gender dalam pengelolaan manajemen talenta, maka perlu diperhatikan proporsi gender dalam pembentukan Tim Pengelola Talenta Daerah.

4. Penerapan Kebijakan Afirmasi untuk Mewujudkan Inklusivitas

- a. Merancang dan menerapkan kebijakan afirmatif bagi perempuan, penyandang disabilitas, serta kelompok rentan lainnya dalam proses seleksi dan pengembangan talenta.
- b. Mendorong keterwakilan perempuan dalam jabatan

struktural melalui penetapan target minimal keterwakilan (misalnya, seperti target 20 % partisipasi perempuan dalam politik) serta pemberian peluang pengembangan kepemimpinan yang setara (misalnya, ada proporsi gender dalam pelatihan kepemimpinan).

5. Kolaborasi dan Inovasi Tata Kelola

- a. Pemprov NTT mengembangkan kemitraan strategis dengan BKN, LAN, perguruan tinggi, dan sektor non-pemerintah untuk mendukung inovasi dalam pengelolaan talenta berbasis digital, riset kebijakan, dan pengembangan kapasitas.
- b. Melibatkan *stakeholder* lintas sektor, termasuk organisasi perempuan dan masyarakat sipil, dalam penyusunan kebijakan manajemen talenta yang inklusif dan responsif gender.
- c. Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah (Baperida), Badan Kepegawaian Daerah (BKD), dan Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Provinsi NTT yang tergabung dalam Pokja Pengarusutamaan Gender (PUG) perlu merumuskan rencana aksi daerah untuk mendorong kesetaraan gender dalam kebijakan kepegawaian di daerah.