



Ekosistem Manajemen Talenta Dalam Pengelolaan Pengembangan ASN yang Profesional di Kota Bima

Miftahuddin*, Ridwan, Musmuliadin

Universitas Muhammadiyah Bima, Indonesia

*miftahuddinodink@gmail.com

Abstract

The implementation of talent management is a juridical-strategic instrument to manifest a meritocracy system aimed at achieving the professionalism of the Civil Service Apparatus (ASN). This study aims to analyze regulatory readiness and the institutional policy design of the talent management ecosystem in developing a professional Civil Service Apparatus in Bima City. The research method used is empirical legal research (socio-juridical) focused on the Regional Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Bima City. Data collection was conducted through in-depth interviews with key bureaucratic actors, observations, and a study of civil service legal documents. The research findings indicate that as an initial achievement, the Bima City Government has laid the foundation for the merit system, earning a "Good" predicate and initiating a competence-based career profiling program for 495 civil servants. However, during implementation, this ecosystem faces several obstacles, namely the absence of comprehensive local regulations, unintegrated civil service information technology databases, a limited number of assessors, and resistance from conventional work culture. As a policy design recommendation, from a juridical perspective, the formulation of a holistic Bima Mayoral Regulation is required to synchronize the management of the talent pool, alongside the restructuring of BKPSDM into a Talent Development Center. This policy recommendation is expected to offer future implications in ensuring legal certainty, objectivity, and career fairness for the Civil Service Apparatus.

Keywords: Talent Management; Merit System; Civil Service Apparatus; Bima City

Abstrak

Penerapan manajemen talenta merupakan instrumen yuridis-strategis untuk mengefektifkan sistem meritokrasi demi mewujudkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan regulasi serta desain kebijakan kelembagaan ekosistem manajemen talenta dalam pengembangan ASN yang profesional di Kota Bima. Metode penelitian yang digunakan adalah hukum empiris (yuridis-sosiologis) dengan lokus di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bima. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap aktor kunci birokrasi, observasi, dan studi dokumen hukum kepegawaian. Hasil penelitian menemukan bahwa pada tahap capaian awal, Pemerintah Kota Bima telah meletakkan fondasi sistem merit dengan raihan predikat Baik dan menginisiasi program *profiling* karier berbasis kompetensi bagi 495 PNS. Namun, pada tahap implementasi, ekosistem ini menghadapi beberapa hambatan, yaitu ketiadaan regulasi lokal yang komprehensif, tidak terintegrasinya basis data teknologi informasi kepegawaian, keterbatasan jumlah asesor, serta resistensi budaya kerja konvensional. Sebagai

rekomendasi desain kebijakan, secara yuridis diperlukan pembentukan Peraturan Wali Kota Bima yang holistik guna mensinkronkan tata kelola *talent pool* (kelompok talenta) serta restrukturisasi BKPSDM menjadi *Talent Development Center* (Pusat Pengembangan Talenta). Rekomendasi kebijakan ini diharapkan dapat berimplikasi pada terjaminnya kepastian hukum, objektivitas, dan keadilan karier bagi ASN di masa depan.

Kata Kunci: Manajemen Talenta; Sistem Merit; Aparatur Sipil Negara; Kota Bima

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) menduduki posisi strategis sebagai motor penggerak birokrasi yang menentukan arah, ritme, dan keberhasilan pembangunan nasional. Berdasarkan konseptualisasi administrasi publik modern, ASN tidak sekadar berperan sebagai pelaksana kebijakan publik (*policy implementer*), melainkan juga sebagai pelayan masyarakat (*public servant*) dan perekat persatuan bangsa (*social integrator*) (Baskoro, 2025). Dalam lanskap global yang kompetitif, kualitas daya saing suatu negara sangat berbanding lurus dengan kapasitas profesionalisme birokrasinya. Namun realitas empiris birokrasi di Indonesia, khususnya pada tataran pemerintahan daerah, masih kerap dihadapkan pada tantangan sistemik berupa rendahnya profesionalisme, tidak meratanya kompetensi, fluktuasi kualitas pelayanan, serta kuatnya intervensi politik lokal dalam manajemen karier pegawai (Fathony, 2023). Secara historis sosiologis, birokrasi daerah di Indonesia pasca-desentralisasi sering kali dihadapkan pada praktik *spoils system*, patronase, dan nepotisme. Pengisian jabatan struktural acapkali mengesampingkan kualifikasi objektif seperti kompetensi, kinerja, dan rekam jejak.

Sebaliknya, dinamika tersebut justru lebih didominasi oleh asas loyalitas politik praktis, kedekatan primordial, atau sekadar senioritas formal. Fenomena ini memicu lahirnya berbagai patologi birokrasi (*bureaucratic pathology*), mulai dari disfungsi organisasi, inefisiensi anggaran, hingga degradasi mutu pelayanan publik yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Kondisi ini menegaskan bahwa tanpa adanya reformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang komprehensif, upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sulit dicapai secara optimal (Della, 2025).

Untuk memitigasi subjektivitas tersebut, arah kebijakan nasional telah bergeser secara fundamental menuju penguatan sistem meritokrasi yang akuntabel (Armstrong & Taylor, 2020). Secara normatif yuridis, komitmen transformatif ini ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini memandatkan perubahan paradigma melalui dekonsentrasi dan transformasi manajemen karier ASN dengan menerapkan pendekatan manajemen talenta (*talenta management*). Manajemen talenta merupakan sebuah pengelolaan SDM aparatur secara komprehensif siklikal yang meliputi tahapan identifikasi, akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai terbaik ke dalam kelompok rencana suksesi (*talenta pool*) berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi. Sebagai panduan operasional teknis, Pemerintah Pusat telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Meskipun regulasi di tingkat pusat telah tersedia secara komprehensif, implementasinya di tingkat pemerintah daerah sering kali menghadapi tantangan hukum dan kelembagaan yang kompleks. Akar masalah dari hambatan ini bersumber dari benturan kewenangan antara rezim hukum kepegawaian dan rezim hukum otonomi daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah bertindak selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang memiliki wewenang penuh dalam menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai

di daerahnya. Otonomi yang sangat luas ini dalam praktiknya berpotensi disalahgunakan (*detournement de pouvoir*) pasca kontestasi politik Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada). Konflik kepentingan (*conflict of interest*) antara agenda politik elektoral kepala daerah dan prinsip meritokrasi menciptakan resistensi terhadap standardisasi manajemen talenta nasional (Marbun, 2018).

Pemerintah Kota Bima merespons urgensi transformasi ini dengan melakukan langkah-langkah akseleratif. Sebagai salah satu pemerintah daerah di wilayah Nusa Tenggara Barat, Kota Bima menunjukkan komitmen politik (*political will*) yang progresif, di mana pada tahun 2024 kota ini berhasil memperoleh predikat Baik dalam indeks penerapan sistem merit dari Kementerian PANRB. Sebagai bentuk pengejawantahan operasional, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bima meluncurkan program strategis berupa *profiling* karier melalui asesmen kompetensi dan potensi yang menyangkut 495 Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah kota.

Langkah ini menjadi fondasi awal yang penting untuk memetakan kapasitas riil birokrasi lokal (Fathony, 2023). Kendati telah mencatatkan capaian awal yang positif, pembentukan sebuah ekosistem manajemen talenta yang mandiri, objektif, dan berkesinambungan di Kota Bima masih menghadapi beberapa hambatan struktural dan teknis (Thunniti & Phinaitrup, 2023). Pertama, aspek digitalisasi yang basis data kepegawaian daerah belum terintegrasi secara dinamis dan *real time*, sehingga proses pencocokan jabatan (*job matching*) masih rawan bias manual. Kedua, aspek fiskal yaitu kapasitas anggaran daerah untuk diklat berbasis pemenuhan kesenjangan (*gap*) kompetensi sangat terbatas. Ketiga, aspek sumber daya yaitu jumlah asesor kompetensi bersertifikasi internal di daerah minim, sehingga menimbulkan ketergantungan pada pihak ketiga. Lebih jauh lagi, dari aspek regulasi lokal, Kota Bima belum memiliki regulasi daerah khusus seperti Peraturan Wali Kota yang mengikat secara hukum mengenai tata kelola manajemen talenta. Ketiadaan payung hukum lokal ini membuat keberlanjutan (*sustainability*) program manajemen talenta rentan terhadap intervensi politik atau pergantian kepemimpinan daerah pasca Pilkada (Al-Busaidi, 2021).

Secara akademis, literatur dan penelitian terdahulu mengenai manajemen talenta di Indonesia umumnya masih berfokus pada tataran teoretis makro di tingkat kementerian pusat atau berorientasi pada sektor korporasi swasta (Gallardo, 2020; Kravariti & Johnston, 2020). Terdapat kekosongan kajian hukum dan empiris (*research gap*) yang secara mendalam menganalisis desain kebijakan regulasi lokal (*local regulatory design*) dan restrukturisasi kelembagaan kepegawaian daerah pasca berlakunya UU No. 20 Tahun 2023, khususnya dalam konteks karakteristik sosio politik pemerintahan kota kecil yang memiliki keterbatasan fiskal serta ketergantungan politik lokal yang kuat (Baskoro, 2025; Putranto, 2024).

Penelitian ini hadir untuk mengisi ruang kosong (*filling the gap*) tersebut dengan memberikan analisis berbasis data empiris daerah. Berlandaskan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada dua pertanyaan utama, yaitu mengenai kesiapan ekosistem regulasi lokal dan kelembagaan penunjang dalam implementasi manajemen talenta ASN di Pemerintah Kota Bima saat ini, serta bagaimana desain kebijakan regulasi (*local regulatory design*) dan rekonstruksi kelembagaan manajemen talenta ASN di Kota Bima yang profesional, objektif, dan akuntabel untuk masa depan pasca berlakunya UU No. 20 Tahun 2023.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan regulasi serta desain kebijakan kelembagaan ekosistem manajemen talenta dalam pengembangan ASN yang profesional di Kota Bima, dengan fokus spesifik pada kesiapan regulasi, kelembagaan, dan desain kebijakan manajemen talenta ASN di Kota Bima. Melalui

pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan hukum administrasi negara dan memberikan manfaat praktis berupa draf kebijakan strategis bagi penguatan sistem meritokrasi di tingkat daerah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kesiapan regulasi serta desain kebijakan kelembagaan ekosistem manajemen talenta dalam pengembangan ASN yang profesional di Kota Bima. Secara spesifik, penelitian ini berfokus pada kesiapan regulasi, kelembagaan, dan desain kebijakan manajemen talenta ASN di Kota Bima. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan hukum administrasi negara dan manfaat praktis berupa draf kebijakan strategis bagi penguatan sistem meritokrasi di tingkat daerah.

Metode

Penelitian ini menggunakan jenis hukum empiris dengan pendekatan yuridis sosiologis Muhaimin (2020); Ali & Achmad (2021) ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas hukum penegakan sistem meritokrasi dengan membedah kesenjangan antara *law in books* (UU ASN dan Permen PANRB No. 3 Tahun 2020) dengan *law in action* pada birokrasi Pemerintah Kota Bima. Berlokasi di BKPSDM Kota Bima, penelitian ini mengumpulkan data primer melalui observasi dan wawancara mendalam terhadap delapan orang informan yang dipilih via *purposive sampling*, yang meliputi Sekretaris Daerah (selaku PyB), Kepala BKPSDM, Kepala Bidang Pengembangan, tiga anggota Tim Kerja Sistem Merit, serta dua perwakilan ASN daerah. Selain itu, data sekunder dikumpulkan dari bahan hukum primer berupa regulasi kepegawaian serta bahan sekunder berupa dokumen evaluasi dan *profiling* kompetensi (Ali, 2021). Seluruh data yang terkumpul kemudian diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi sumber serta dokumen resmi, untuk selanjutnya dianalisis secara kualitatif melalui model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

1. Kesiapan Ekosistem Regulasi dan Kelembagaan Manajemen Talenta di Kota Bima

Penerapan manajemen talenta sebagai perwujudan sistem merit di daerah membutuhkan keterpaduan instrumen hukum dan kesiapan struktural lembaga eksekutor. Berdasarkan teori Negara Hukum (*Rechtsstaat*), setiap tindakan pemerintahan dalam ranah kepegawaian wajib bersandar pada asas legalitas demi menjamin kepastian hukum (*rechtszekerheid*) bagi hak-hak karier PNS dan mencegah penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) oleh pejabat politik daerah (Sievert, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola ASN di Kota Bima sedang berada pada fase transisi krusial dari pola administrasi kepegawaian tradisional menuju sistem meritokrasi modern.

Secara empiris, berdasarkan data resmi Sipinter (Sistem Informasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit) Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2024, Pemerintah Kota Bima berhasil meraih predikat Baik dengan akumulasi nilai 255,5 poin. Aspek penilaian tertinggi disumbangkan oleh perencanaan kebutuhan pegawai dan pengadaan. Namun, aspek pengembangan karier khususnya sub aspek manajemen talenta mendapatkan skor terendah karena instrumen *talent pool* belum terbentuk secara permanen. Untuk menindaklanjuti penilaian tersebut, BKPSDM Kota Bima menginisiasi program *profiling* karier massal. Berdasarkan data dokumentasi internal BKPSDM, total Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kota Bima adalah sebanyak 2.475 orang. Program *profiling* kompetensi yang telah dilaksanakan menysasar 495 orang PNS. Angka ini merepresentasikan baru sekitar 20%

dari total populasi pegawai di Kota Bima. Dari segi cakupan, *profiling* ini diprioritaskan bagi pejabat administrator (Eselon III) dan pejabat pengawas (Eselon IV) yang tersebar di 28 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) serta 5 wilayah kecamatan. Langkah ini secara empiris menjadi basis data awal untuk memetakan potensi aparatur dan meminimalkan subjektivitas personal atau transaksi politik dalam mutasi jabatan (Kravariti & Johnston, 2020). Meskipun memiliki data kuantitatif awal yang positif, apabila ditinjau secara kritis dari perspektif Hukum Administrasi Negara (HAN), ekosistem manajemen talenta di Kota Bima masih rapuh pada dua dimensi utama, yaitu kelemahan regulasi dan keterbatasan kapasitas struktural.

a. Kelemahan Ekosistem Regulasi Daerah

Meskipun secara normatif Pemerintah Kota Bima mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020, namun secara empiris di tingkat lokal daerah ini belum memiliki payung hukum formal berbentuk Peraturan Wali Kota (Perwali) yang khusus mengatur manajemen talenta. Kondisi kekosongan hukum (*rechtsvacuum*) di tingkat lokal ini membawa konsekuensi yuridis yang serius bagi tata kelola kepegawaian daerah. Pertama, pelaksanaan program *profiling* kompetensi terhadap 495 PNS selama ini hanya bersandar pada Surat Keputusan (SK) Kepala BKPSDM yang sifatnya teknis dan temporer.

Berdasarkan hierarki perundang-undangan dan asas hukum administrasi, SK Kepala Dinas/Badan tidak memiliki regeling (daya laku mengatur yang mengikat umum) eksternal dan tidak memiliki daya ikat yuridis yang memaksa bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), dalam hal ini Wali Kota Bima. Kedua, ketiadaan Perwali mengakibatkan hasil pemetaan kompetensi tidak memiliki kepastian hukum (*rechtszekerheid*) untuk dijadikan dasar imperatif dalam pengisian jabatan. Akibatnya, pemanfaatan rencana suksesi (*succession planning*) bersifat opsional.

Skema promosi dan mutasi pegawai menjadi sangat rentan terdegradasi kembali menjadi spoils system (*sistem patronase politik*) saat terjadi transisi kepemimpinan atau pergantian Wali Kota pasca Pilihan Kepala Daerah (Pilkada). Hukum administrasi menghendaki adanya lokalisasi norma hukum nasional ke dalam produk hukum daerah agar operasionalisasinya memiliki kepatuhan hukum yang kuat dan sanksi yang jelas di tingkat daerah (Mensah, 2019). Menurut Muhammad Mahdum selaku Kepala BKPSDM Kota Bima dalam wawancara mendalam mengenai aspek legalitas pelaksanaan program di lapangan menyatakan secara teknis operasional, kami di BKPSDM sebenarnya menghadapi dilema yuridis yang cukup besar. Di satu sisi, kami dituntut oleh Pemerintah Pusat untuk segera mengakselerasi sistem merit berbasis talenta, tetapi di sisi lain, kami belum dibekali dengan Perwali khusus yang memiliki taji hukum untuk memaksa seluruh instansi mematuhinya. Kami khawatir, ratusan data hasil asesmen pegawai yang sudah kami susun dengan biaya daerah ini hanya akan menjadi dokumen pasif di lemari arsip jika tidak segera dikunci dalam regulasi setingkat Peraturan Wali Kota. Tanpa Perwali, kami tidak memiliki legitimasi kuat untuk menolak intervensi mutasi di luar sistem jika hal itu mutlak dikehendaki oleh dinamika politik daerah (Wawancara, 12 Februari 2026).

b. Keterbatasan Kapasitas Struktural Kelembagaan BKPSDM

Sebagai instansi pelaksana inti teknis kepegawaian di daerah, BKPSDM Kota Bima dihadapkan pada hambatan kapasitas organisasi (*organizational capacity gaps*). Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Diklat ASN serta pengamatan lapangan, terdapat tiga kendala struktural yang saling berkelindan dan menghambat optimalisasi kinerja kelembagaan Al-Busaidi (2021) kendala pertama adalah disintegrasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMK), di mana aplikasi yang digunakan saat

ini belum diperbarui secara dinamis untuk menyusun matriks sembilan kotak (*nine-box matrix*) manajemen talenta secara otomatis dan *real-time*. Data kompetensi, sertifikasi, dan evaluasi kinerja aparatur masih dikelola secara parsial pada sub-bagian yang berbeda, sehingga proses pencocokan jabatan (*job matching*) secara digital belum dapat diandalkan di lapangan. Hambatan tersebut diperparah oleh kendala kedua, yaitu kelangkaan jabatan fungsional asesor kompetensi internal yang tersertifikasi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) di lingkungan BKPSDM Kota Bima. Keterbatasan ini menyebabkan proses penilaian potensi pegawai sangat bergantung pada pihak ketiga (seperti konsultan atau BKN Regional) yang berimplikasi pada tingginya biaya daerah, sehingga uji kompetensi tidak dapat dilakukan secara mandiri maupun berkala bagi sisa 80% PNS yang belum masuk dalam program *profiling*.

Terakhir, kendala ketiga menyangkut masih kuatnya resistensi budaya kerja birokrasi berupa pola pikir lama (*fixed mindset*) di kalangan birokrat senior di beberapa OPD. Mereka cenderung menganggap bahwa kenaikan jabatan merupakan hak mutlak yang didasarkan pada kelayakan urutan kepangkatan, senioritas usia, dan golongan formal, ketimbang didasarkan pada kompetensi serta produktivitas kinerja riil di dalam *talent pool*. Terkait Hambatan struktural dan budaya birokrasi ini ditegaskan kembali oleh Muhammad Mahdum selaku Kepala BKPSDM Kota Bima sekaligus penanggung jawab kelembagaan.

Menurut Muhammad Mahdum, bahwa resistensi psikologis dari internal birokrasi menjadi tantangan terberat dalam menegakkan objektivitas sistem merit. Kendala kami di lapangan memang berlapis, mulai dari sistem aplikasi kepegawaian yang belum mampu membaca pemetaan kuadran talenta secara otomatis, hingga ketiadaan SDM asesor bersertifikat. Akibatnya, setiap kali mau melakukan uji kompetensi, kami harus berkoordinasi panjang dengan BKN pusat atau regional yang membutuhkan waktu dan biaya tidak sedikit. Hambatan ini diperparah oleh adanya penolakan terselubung dari beberapa pejabat senior yang merasa terancam dengan sistem baru ini; mereka menganggap pengalaman puluhan tahun bekerja harusnya otomatis membuat mereka berhak atas jabatan strategis tanpa perlu diuji lagi kemampuannya lewat *talent pool*. Mengubah budaya kerja formalistik dari paradigma senioritas murni ke arah kompetensi riil ini membutuhkan waktu dan ketegasan sistem yang konsisten (Wawancara, 12 Februari 2026). Kondisi transisi yang belum ditopang oleh regulasi daerah yang kokoh serta teknologi informasi SIMK yang terintegrasi ini menempatkan implementasi sistem merit di Kota Bima berada dalam posisi yang rentan secara hukum administrasi negara.

2. Desain Kebijakan Regulasi dan Kelembagaan Manajemen Talenta Masa Depan

Untuk membangun ekosistem manajemen talenta yang mandiri, akuntabel, dan mampu melahirkan ASN yang profesional di Kota Bima, diperlukan rekonstruksi kebijakan hukum dan kelembagaan secara menyeluruh. Langkah strategis pertama yang mendesak untuk diwujudkan dalam dimensi yuridis adalah melakukan kodifikasi aturan lokal melalui pembentukan Peraturan Wali Kota (Perwali) Bima yang secara spesifik menata hulu hingga hilir siklus manajemen talenta. Landasan filosofis dari pembentukan regulasi ini tidak boleh sekadar dipandang sebagai pemenuhan kewajiban formal atas instruksi Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020, melainkan harus dijiwai oleh Teori Keadilan Distributif yang dikemukakan oleh John Rawls (Özkan & Elçi, 2020).

Berdasarkan perspektif keadilan ini, pemerintah daerah wajib menyediakan serta menjamin struktur dasar yang adil, di mana setiap pegawai memiliki kesetaraan kesempatan yang nyata dalam pengembangan karier mereka tanpa adanya diskriminasi politis maupun

personal. Keadilan distributif dalam birokrasi daerah menuntut agar promosi jabatan, pemberian insentif, dan hak keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan (diklat) didistribusikan secara proporsional berdasarkan kontribusi, potensi nyata, dan rekam jejak kinerja objektif yang telah terekam di dalam basis data kepegawaian. Dalam merumuskan norma hukum lokal tersebut, analisis yuridis menunjukkan pentingnya menyinkronkan regulasi nasional dengan kebutuhan lokal tanpa menabrak koridor hukum yang lebih tinggi. Peraturan Wali Kota Bima yang diusulkan harus dikonstruksikan sebagai aturan pelaksana yang menginduk secara harmonis pada UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Permen PANRB No. 3 Tahun 2020.

Penyatuan norma ini dilakukan dengan mengadopsi standar kompetensi nasional namun disesuaikan dengan ketersediaan kapasitas fiskal dan sosiopolitik daerah. Sebagai contoh, rekomendasi normatif mengenai pelembagaan Sistem Suksesi Otomatis wajib ditempatkan dalam kerangka batas diskresi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Secara hukum administrasi, sistem ini tidak menghapus kewenangan absolut Wali Kota selaku PPK berdasarkan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, melainkan mengikatkan prosedur (*procedural binding*) agar berjalan akuntabel. Aturan teknis dalam Perwali dapat menetapkan klausul bahwa setiap kali terjadi kekosongan jabatan struktural (Eselon III dan IV), aplikasi kepegawaian secara otomatis merilis daftar tiga nama terbaik (*three top talents*) yang menempati kuadran tertinggi (Kuadran VII, VIII, dan IX) pada matriks rencana suksesi (*talent pool*) (Teodoro, 2021). Rekomendasi klausul penentuan tiga besar calon pejabat ini memiliki dasar hukum yang kuat pada Pasal 18 Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 yang mengamanatkan pengisian jabatan dari kelompok rencana suksesi.

Secara hukum administrasi negara, skema ini mengonstruksikan batasan diskresi (*discretionary power*) PPK yang sah. Wali Kota tidak lagi memilih pejabat secara bebas-subjektif, melainkan memilih satu dari tiga nama terbaik yang disodorkan secara objektif oleh sistem. Batasan ini secara yuridis efektif mereduksi potensi penyalahgunaan wewenang (*detournement de pouvoir*) yang kerap mewarnai dinamika politik lokal pasca-Pilkada. Melalui regulasi lokal yang bersifat mengikat dan memaksa ini, para ASN di Kota Bima memperoleh kepastian hukum (*rechtszekerheid*) atas masa depan karier mereka, sehingga motivasi kerja dapat diarahkan sepenuhnya pada peningkatan mutu pelayanan publik, bukan pada upaya membangun kedekatan primordial dengan elite kekuasaan.

Urgensi penataan regulasi lokal ini dikonfirmasi secara langsung oleh H. A. Rahman H. Abidin, selaku Wali Kota Bima berdasarkan wawancara terkait arah kebijakan reformasi birokrasi di daerahnya. Pimpinan daerah menegaskan bahwa komitmen politik untuk menerapkan sistem meritokrasi harus melampaui masa jabatan seorang kepala daerah, sehingga kodifikasi ke dalam Peraturan Wali Kota menjadi sebuah keharusan yuridis yang tidak dapat ditawar lagi. Dalam penjelasannya, H. A. Rahman H. Abidin, selaku Wali Kota Bima menyatakan kami menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya payung hukum lokal yang kuat, keberlanjutan dari *talent pool* yang sedang kita rintis ini akan selalu dihantui oleh risiko intervensi politik lokal di masa depan. Oleh karena itu, saya telah menginstruksikan tim hukum pemerintahan bersama BKPSDM untuk segera merampungkan draf Peraturan Wali Kota tentang manajemen talenta ini, di mana di dalamnya kita kunci mekanisme pengisian jabatan struktural agar wajib mengambil dari tiga besar aparatur terbaik di kuadran suksesi. Ini adalah langkah konkret kami untuk memberikan jaminan kepastian karier dan sekaligus melindungi profesionalisme ASN Kota Bima dari bias subjektivitas politik pasca Pilkada (Wawancara, 4 Juli 2026). Selain rekonstruksi pada aspek regulasi, transformasi pada dimensi kelembagaan mutlak diperlukan dengan melakukan restrukturisasi fungsi

organisasi pada BKPSDM Kota Bima. Lembaga ini harus segera menanggalkan paradigma lama yang memosisikan diri hanya sebagai unit administratif konvensional yang mengurus urusan rutin seperti pencatatan pensiun, mutasi fisik, dan kenaikan pangkat reguler. BKPSDM Kota Bima wajib direposisi fungsinya menjadi sebuah Pusat Pengembangan Bakat Sektor Publik atau *Talent Development Center*.

Untuk mewujudkannya, diperlukan desain kelembagaan yang lebih operasional dan diuraikan secara deskriptif ke dalam struktur organisasi baru. Secara operasional, fungsi utama *Talent Development Center* difokuskan pada tiga pilar: pengelolaan pusat asesmen (*assessment center*), analisis kesenjangan kompetensi, dan penempatan rencana suksesi. Secara struktural, fungsi-fungsi ini diintegrasikan dengan merestrukturisasi Bidang Pengembangan ASN menjadi dua unit kerja baru yang bersifat fungsional, yaitu Sub-Siklus Akuisisi dan *Profiling* Talenta, serta Sub Siklus Retensi dan Suksesi Karier.

Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) pada lembaga baru ini menuntut pemenuhan jabatan fungsional khusus, utamanya penambahan minimal 3 (tiga) orang Pejabat Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur bersertifikasi BKN untuk memimpin jalannya uji kompetensi internal. Alur pemanfaatan hasil *profiling* dimulai ketika data asesmen dari 495 PNS diintegrasikan ke dalam basis data tunggal interaktif. Data tersebut secara otomatis disinkronkan secara *real-time* dengan nilai Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) dan capaian kinerja berkala melalui aplikasi e-Kinerja untuk menghasilkan visualisasi matriks sembilan kotak (*nine box matrix*) manajemen talenta.

Mekanisme evaluasi kelembagaan dilakukan setiap akhir semester melalui audit kinerja sistem merit bersama instansi pengawas eksternal guna mengukur tingkat akurasi penempatan jabatan dan efektivitas reduksi gap kompetensi pegawai. Kelembagaan yang modern ini mengisyaratkan adanya kemampuan organisasi untuk bergerak secara adaptif, responsif, dan berbasis pada pemanfaatan teknologi informasi di era transformasi digital pemerintahan (Ingrams, 2020; Meijerink, et al., 2021). Menghadapi tantangan riil berupa keterbatasan anggaran daerah serta ketiadaan pejabat fungsional asesor kompetensi internal di Kota Bima saat ini, desain kebijakan kelembagaan masa depan harus memberikan ruang legalitas bagi BKPSDM untuk membangun aliansi strategis lintas instansi.

BKPSDM Kota Bima tidak harus memaksakan diri menyelenggarakan seluruh rangkaian asesmen secara mandiri yang berbiaya tinggi, melainkan dapat mengoptimalkan hubungan hukum kemitraan melalui ikatan kesepakatan bersama (*Memorandum of Understanding/MoU*) dengan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara (BKN) X Denpasar selaku pembina teknis wilayah. Selain dengan instansi vertikal, kerja sama akademis dan metodologis dapat dijalin bersama lembaga pendidikan tinggi lokal yang memiliki kredibilitas, seperti Universitas Muhammadiyah Bima, dalam hal pendampingan psikologis, pemetaan potensi kognitif, serta penyusunan instrumen evaluasi kinerja pegawai. Aliansi kelembagaan ini menjamin bahwa proses pemetaan talenta tetap berjalan secara periodik, memiliki legitimasi akademik yang kuat, serta objektif karena melibatkan pengawas eksternal yang independen (Cristofoli et al., 2021).

Terakhir, desain kebijakan kelembagaan ini harus menyentuh reformasi pada tata kelola penganggaran pendidikan dan pelatihan yang terarah. Sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang menggeser paradigma pengembangan kompetensi dari sekadar hak pegawai menjadi kewajiban yang melekat pada sistem, Pemerintah Kota Bima harus merombak skema alokasi anggaran diklat kepegawaian. Anggaran daerah tidak boleh lagi dialokasikan untuk pelatihan yang bersifat massal dan umum tanpa tujuan organisasi yang jelas, melainkan wajib dialokasikan secara spesifik untuk menyembuhkan kesenjangan

kapasitas (*capacity gap*) yang ditemukan dari hasil *profiling* karier (Tummers & Knies, 2021). Pegawai yang berdasarkan matriks talenta berada pada kuadran menengah (kinerja tinggi namun potensi rendah, atau sebaliknya) wajib diberikan intervensi diklat teknis, coaching, dan mentoring secara intensif agar kapasitas mereka dapat tereskalasi menuju kuadran talenta terbaik. Melalui integrasi utuh antara regulasi lokal yang imperatif, digitalisasi lembaga, aliansi strategis, dan penganggaran berbasis pemenuhan kompetensi, ekosistem manajemen talenta di Kota Bima akan mampu melahirkan tatanan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan akuntabel di hadapan hukum (Giauque, 2022).

Lebih lanjut, H. A. Rahman H. Abidin selaku Wali Kota Bima menguraikan kesiapan pemerintah daerah dalam mendukung transformasi struktural BKPSDM menjadi lembaga pengembang bakat yang berbasis digital. Pemerintah Kota Bima berkomitmen penuh untuk mengawal alokasi anggaran daerah dan penyediaan infrastruktur teknologi informasi yang dibutuhkan guna mengintegrasikan sistem manajemen talenta secara holistik. Beliau menambahkan restrukturisasi di tubuh BKPSDM tidak boleh hanya menyentuh aspek papan nama organisasi, tetapi harus mengubah cara kerja mereka secara fundamental. Kami sedang menyiapkan dukungan anggaran khusus untuk percepatan implementasi Aplikasi Sistem Informasi manajemen talenta (SIMT) agar penilaian *nine-box matrix* bisa berjalan otomatis penuh dan terpantau secara *real-time*. Selain itu, karena keterbatasan jumlah asesor internal yang kita miliki di daerah, saya secara resmi mendorong BKPSDM untuk memperluas aliansi strategis dan kemitraan formal dengan pihak eksternal, baik dengan Kantor Regional BKN maupun universitas lokal seperti Universitas Muhammadiyah Bima, guna menjamin proses asesmen kompetensi yang mandiri, jujur, dan memiliki akuntabilitas akademik yang tinggi (Wawancara, 4 Juli 2026).

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di Kota Bima masih berada pada tahap rintisan yang belum optimal akibat lemahnya fondasi hukum normatif karena belum diikat dalam regulasi setingkat Peraturan Wali Kota serta adanya hambatan struktural di BKPSDM berupa disintegrasi data teknologi informasi, kelangkaan asesor, dan resistensi budaya kerja konvensional. Guna mengatasi kesenjangan tersebut, direkomendasikan sebuah rekonstruksi kebijakan yang holistik melalui pengesahan Peraturan Wali Kota Bima tentang Manajemen Talenta ASN untuk membatasi diskresi subjektif via *talent pool*, serta restrukturisasi BKPSDM menjadi *Talent Development Center* berbasis integrasi digital dan aliansi strategis lintas instansi. Implikasi normatif dari desain kebijakan masa depan ini secara signifikan dapat menjamin kepastian hukum (*rechtszekerheid*), menegakkan objektivitas karier, memitigasi intervensi politik lokal pasca Pilkada, sekaligus memperkuat keberlanjutan sistem meritokrasi yang akuntabel di daerah.

Daftar Pustaka

- Al-Busaidi, Z. (2021). Barriers To Talent Management Implementation In The Public Sector: A Multi-Case Study. *Journal of Global Mobility*, 4(9), 512-535.
- AchmadAli, A. (2021). *Menguak Teori Hukum & Teori Peradilan: Legal Theory & Judicialprudence*. Jakarta Timur: Kencana.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Ali, Z. (2021). *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Sinar Grafika.

- Baskoro, A. D. (2025). Implementasi Sistem Merit Dan Tantangan Pembentukan Talent Pool Aparatur Sipil Negara Di Era Transformasi Digital. *Publicness: Journal of Public Administration Studies*, 12(1), 45-59.
- Cristofoli, D., Trivellato, B., Sancino, A., Maccio', L., & Markovic, J. (2021). Inter-Organizational Networks And Public Service Delivery: A Systematic Review And Future Research Agenda. *Public Management Review*, 32(10), 1435-1462.
- Della, A. S. (2025). Implikasi Politisasi Birokrasi Terhadap Penataan Karier Aparatur Sipil Negara Pasca Pemilihan Kepala Daerah. *Iuris Studia: Jurnal Kajian Hukum*, 6(1), 12-26.
- Fathony, M. R. (2023). Reformasi Birokrasi Daerah Dan Patologi Penempatan Jabatan Struktural Berbasis Spoils System. *Jurnal Academia Praja*, 6(2), 210-225.
- Gallardo. (2020). Towards Context-Specific Talent Management In The Public Sector: Operationalizing The Merit System Through Local Regulations. *Public Management Review*, 22(4), 543-566. 543-566.
- Giauque, D. (2022). Strategic Human Resource Management, Capacity Gaps, And Public Sector Performance. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 675-694.
- Ingrams, A. (2020). Organizational Agility In The Public Sector: A Conceptual Framework And Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(4), 551-561.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent Management In Public Sector Organizations: A Systematic Review And Future Research Agenda. *European Management Journal*, 38(1), 140-155.
- Marbun, S. F. (2018). *Hukum Administrasi Negara I*. Sleman: FH UII Press.
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic Human Resource Management: Synthesizing Developments And Cross-Disciplinary Insights On Digital HRM. *The InTernaTional Journal of human resource managemenT*, 32(12), 2545-2562.
- Mensah, J. K. (2019). Talent Management And Employee Outcomes: A Mediating Role Of Employee Engagement In The Public Sector. *International Journal Of Public Sector Management*, 32(7), 721-738.
- Muhaimin, M. (2020). *Metode Penelitian Hukum*. Mataram: UNRAM Press.
- Özkan, M., & Elçi, M. (2020). The Effect Of Organizational Justice Perceptions On Turnover Intentions In Public Sector Organizations Administration. *International Journal of Public*, 43(11), 945-957.
- Putranto, H. D. (2024). Analisis Yuridis Transformasi Manajemen Karier Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen ASN*, 18(1), 89-104.
- Sievert, M. (2022). Public Sector Talent Management: Challenges Of Institutionalized And Political Environments. *Public Sector Stewardship Journal*, 4(1), 78-95.
- Teodoro, M. (2021). Bureaucratic Autonomy And Political Intervention In Local Government Career Structures. *American Journal of Political Science*, 65(2), 380.
- Thunniti, P., & Phinaitrup, B. A. (2023). Institutional Barriers To Talent Management Implementation In The Public Sector: Evidences From Developing Economies. *International Journal of Public Administration*, 46(9), 612-625.
- Tummers, L., & Knies, E. (2021). Leadership In The Public Sector: A Systematic Review And Dynamic Model Of Institutionalized Leadership. *Public Administration*, 99(3), 441-458.