

Optimalisasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau

Harry Prabowo¹

¹Perencana Ahli Muda, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 30, 2024
Revised June 08, 2024
Accepted June 12 2024
Available online 20 June 2024

Keywords:

High Leadership Positions, Talent Management, Open Selection, Meritocracy, Bureaucratic Reform

Keywords:

Jabatan Pimpinan Tinggi, Manajemen Talenta, Seleksi Terbuka, Meritokrasi, Reformasi Birokrasi



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2024 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

The implementation of the merit system in the management of Riau Province's ASN still faces challenges which are characterized by the fact that performance in aspects of promotion and transfer is low. This is because the current JPT filling does not yet implement a talent management mechanism as mandated in the merit system index assessment. This issue is important to address because it will have an impact on the quality of bureaucratic leadership and overall government performance. This policy paper uses a literature study approach and SWOT analysis to compare two alternative JPT filling policies, namely open selection and talent management. The results of the analysis show that talent management has strategic advantages to be implemented, with dominant internal strengths and external opportunities compared to the open selection mechanism currently used. Thus, it is recommended that the Governor of Riau formulate a policy in the form of a governor's regulation as a basis, guideline and technical instructions for implementing talent management. Furthermore, the Riau Province Regional Civil Service Agency as the regional apparatus that carries out personnel affairs can implement this policy gradually and comprehensively. The implementation of this policy is expected to improve the quality of bureaucratic leadership, encourage accelerated

improvement in the quality of public services and achieve regional development goals in Riau Province, as well as contribute to increasing the merit system index assessment score.

ABSTRACT

Implementasi sistem merit dalam manajemen ASN Provinsi Riau masih menghadapi tantangan yang ditandai dengan fakta rendahnya kinerja aspek promosi dan mutasi. Hal ini disebabkan karena pengisian JPT yang ada saat ini belum menerapkan mekanisme manajemen talenta sebagaimana yang diamanatkan dalam penilaian indeks sistem merit. Isu ini penting untuk ditangani karena akan berdampak pada kualitas kepemimpinan birokrasi dan kinerja pemerintahan secara keseluruhan. *Policy paper* ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan dan analisis SWOT untuk membandingkan dua alternatif kebijakan pengisian JPT yaitu seleksi terbuka dan manajemen talenta. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki keunggulan strategis untuk diterapkan, dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang dominan dibandingkan dengan mekanisme seleksi terbuka yang selama ini digunakan. Dengan demikian, direkomendasikan kepada Gubernur Riau untuk menyusun kebijakan dalam bentuk peraturan gubernur sebagai dasar, pedoman, dan petunjuk teknis pelaksanaan manajemen talenta. Selanjutnya, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan kepegawaian dapat mengimplementasikan kebijakan tersebut secara bertahap dan komprehensif. Penerapan kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan birokrasi, mendorong percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan daerah di Provinsi Riau, serta berkontribusi dalam meningkatkan skor penilaian indeks sistem merit.

PENDAHULUAN

Birokrasi sebagai motor penggerak pemerintahan perlu didukung oleh sumber daya manusia (SDM) aparatur yang profesional dalam rangka mencapai tujuan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah. Hal ini penting karena SDM aparatur yang profesional adalah kunci untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel (Sawir, 2020). Konsep birokrasi ideal, seperti Birokrasi Weberian yang dikemukakan Weber (1947), menekankan pentingnya penyelenggaraan birokrasi secara profesional. Salah satu prinsip pentingnya adalah meritokrasi, yang diartikan sebagai pembagian kerja dan hierarki kewenangan yang jelas, formalisasi yang tinggi, pemisahan kehidupan organisasi dan pribadi, serta penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, rekam jejak, dan peluang karir, bukan berdasarkan faktor-faktor non-merit seperti status sosial atau koneksi keluarga.

Meritokrasi menekankan pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan prestasi dalam menentukan kedudukan seseorang dalam birokrasi (Yates, 1982; M. Young, 1958). Pada tataran

implementasi, meritokrasi adalah sistem di mana penempatan dan promosi individu didasarkan pada keahlian, bakat, dan prestasi, bukan pada faktor non-merit seperti status sosial atau nepotisme. Penerapan meritokrasi juga dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi karena didasarkan pada sistem yang adil dan transparan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas (Halim, 2022).

Dalam konteks Indonesia, implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur secara tegas dalam Pasal 27 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang menegaskan bahwa manajemen ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia meliputi 8 (delapan) aspek utama, yaitu:

- 1) Perencanaan Kebutuhan: Menentukan kebutuhan ASN berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.
- 2) Pengadaan: Melakukan rekrutmen ASN secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kualifikasi serta kompetensi.
- 3) Pengembangan Karier: Memberikan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier bagi ASN melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan.
- 4) Promosi dan Mutasi: Melakukan promosi dan mutasi berdasarkan penilaian kinerja, kompetensi, dan potensi.
- 5) Manajemen Kinerja: Menilai kinerja ASN secara objektif, terukur, dan transparan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif.
- 6) Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin: Memberikan penghargaan yang layak bagi ASN yang berprestasi, serta menegakkan disiplin dan sanksi bagi yang melanggar aturan.
- 7) Perlindungan dan Pelayanan: Memberikan perlindungan hukum dan pelayanan yang optimal bagi ASN.
- 8) Sistem Informasi: Membangun sistem informasi yang terintegrasi, akurat, dan mutakhir untuk mendukung penerapan sistem merit dalam manajemen ASN.

Penilaian Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Riau

Untuk memastikan implementasi sistem merit berjalan dengan baik, Undang-Undang ASN mengamanatkan pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang bertugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah. Salah satu instrumen yang digunakan KASN dalam melaksanakan tugas ini adalah penilaian Indeks Sistem Merit, dengan kategori nilai sebagaimana tercantum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Kategori Indeks Sistem Merit

No	Kategori	Nilai	Indeks	Kategori
1	IV	325-400	0,81-1	Sangat Baik
2	III	250-324	0,61-0,8	Baik
3	II	175-249	0,41-0,6	Kurang
4	I	100-174	0,2-0,4	Buruk

Sumber: Permenpan-RB No. 40 Tahun 2018

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, KASN menyusun pedoman teknis penilaian indeks sistem merit diatur dalam Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam panduan teknis ini diatur 8 aspek sistem merit yang dinilai beserta bobot masing-masing. Adapun hasil penilaian indeks sistem merit Pemerintah Provinsi Riau tahun 2019 s.d 2023 disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2019-2023

Aspek	Bobot	Skor Maks.	2019		2020		2022		2023	
			Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%
Perencanaan Kebutuhan	10	40	25	62.5	40	100	37.5	93.8	40	100
Pengadaan	10	40	24	60	34	85	36	90	38	95
Pengembangan Karir	30	120	45	37.5	70	58.3	75	62.5	85	70.8
Promosi dan Mutasi	10	40	15	37.5	15	37.5	17.5	43.8	20	50
Manajemen Kinerja	20	80	60	75	70	87.5	62.5	78.1	60	75
Penggajian, Penghargaan, Disiplin	10	40	32.5	81.3	32.5	81.3	40	100	40	100
Perlindungan dan Pelayanan	4	16	8	50	14	87.5	14	87.5	16	100
Sistem Informasi	6	24	18	75	18	75	18	75	19	79.2
Total	100	400	227.5	Krg	293.5	Baik	300.5	Baik	318.0	Baik

Sumber, KASN (2023), diolah

Berdasarkan data pada Tabel 2 di atas, hasil penilaian Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Riau tahun 2019 hingga 2023 menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2019, skor Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Riau masih berada pada kategori "Kurang" dengan nilai 227,5. Namun, pada tahun 2023, skornya meningkat menjadi 318 dan masuk kategori "Baik".

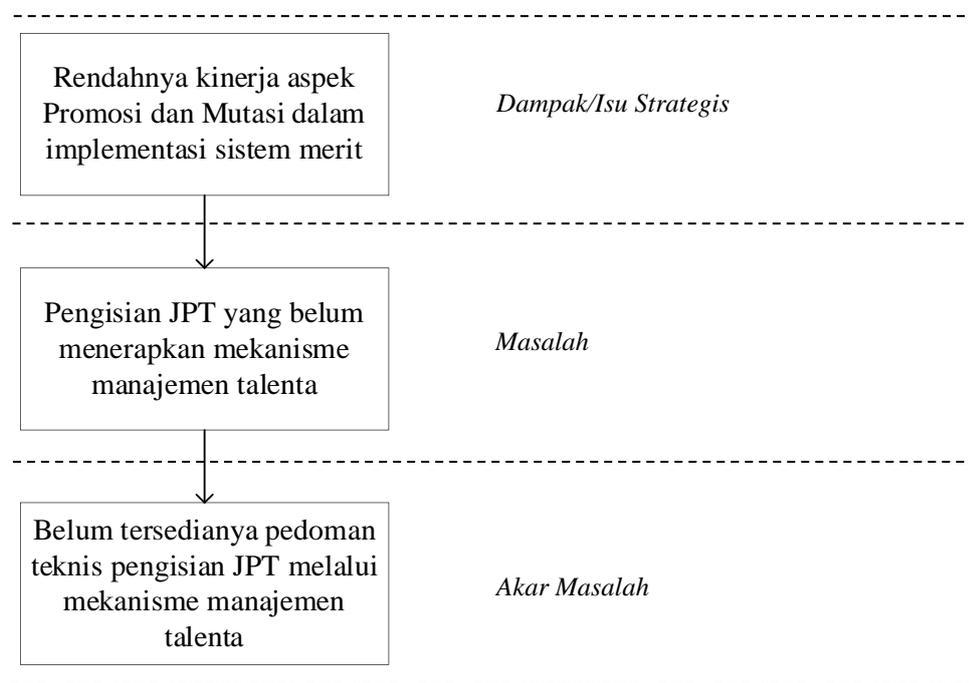
Aspek promosi dan mutasi merupakan aspek dengan nilai terendah secara konsisten sejak tahun 2019. Berdasarkan catatan dari KASN sebagaimana tercantum dalam Keputusan KASN Nomor 89/KEP.KASN/C/XI/2023 tentang Penetapan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, penyebab rendahnya kinerja aspek promosi dan mutasi dalam Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Riau adalah kebijakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang masih belum menerapkan mekanisme manajemen talenta.

Permasalahan

Penerapan sistem merit, terutama dalam promosi dan mutasi, sangat penting untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, berkinerja tinggi, dan berintegritas. Namun, data dari penilaian KASN menunjukkan bahwa implementasi sistem merit di Pemerintah Provinsi Riau, terutama dalam hal promosi dan mutasi, masih belum optimal dan perlu mendapat perhatian serius. Data dari hasil penilaian KASN sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan adanya permasalahan kebijakan yang perlu diperhatikan oleh Pemerintah Provinsi Riau, yaitu pengisian JPT yang ada saat ini belum menerapkan mekanisme manajemen talenta sebagaimana yang diamanatkan dalam penilaian indeks sistem merit. Hal ini ditunjukkan oleh fakta rendahnya kinerja aspek promosi dan mutasi dalam implementasi sistem merit Pemerintah Provinsi Riau yang dalam periode tahun 2019 hingga 2023 dibandingkan aspek lainnya.

Penerapan sistem merit yang belum optimal dalam pengisian JPT dapat menyebabkan inefisiensi kinerja birokrasi, menurunkan motivasi dan profesionalisme ASN, serta menimbulkan ketidakadilan dan diskriminasi dalam proses pengisian jabatan (KASN, 2023; Kuswara & Mayasari, 2023). Kondisi ini, jika dibiarkan, dapat menghambat upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Provinsi Riau.

Selanjutnya, perlu dilakukan analisis untuk mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan alternatif kebijakan yang dapat meningkatkan efektivitas penerapan sistem merit dalam pengisian JPT di Pemerintah Provinsi Riau. Identifikasi akar masalah dilakukan menggunakan *problem tree analysis*, sebuah metode untuk memahami hubungan sebab-akibat dari suatu masalah dan menemukan akar penyebabnya (DFID, 2003).



Gambar 1. Diagram Analisis Pohon Masalah

Berdasarkan diagram analisis pohon masalah di atas, rendahnya kinerja aspek promosi dan mutasi dalam implementasi sistem merit di Pemerintah Provinsi Riau disebabkan oleh belum diterapkannya mekanisme manajemen talenta dalam pengisian JPT (KASN, 2023). Akar penyebab dari permasalahan ini adalah belum tersedianya pedoman teknis yang dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan pengisian JPT melalui mekanisme manajemen talenta. Untuk merumuskan rekomendasi

kebijakan yang efektif dalam mengatasi akar permasalahan tersebut, diperlukan analisis yang komprehensif dan berbasis bukti terhadap opsi-opsi kebijakan yang tersedia.

METODE

Dalam siklus perumusan kebijakan, *policy paper* ini merupakan bagian dari tahap formulasi kebijakan (*policy formulation*) (Dunn, 2003). *Policy paper* ini menganalisis keunggulan dan kelemahan manajemen talenta, serta membandingkannya dengan seleksi terbuka yang selama ini menjadi pilihan kebijakan Pemerintah Provinsi Riau dalam pengisian JPT. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan dan langkah implementasi yang lebih efektif untuk mengoptimalkan penerapan sistem merit, khususnya dalam promosi dan mutasi.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan (*literature review*), yaitu menelusuri berbagai sumber tertulis seperti buku, peraturan, publikasi pemerintah, jurnal, artikel, dan laporan penelitian yang relevan (Creswell, 2019; Pan, 2017).

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Rangkuti, 2013). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara rinci setiap pilihan kebijakan pengisian JPT berdasarkan karakteristik, kelebihan, dan kekurangannya menurut data yang diperoleh (Sujarweni, 2020). Sementara itu, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat memengaruhi keberhasilan penerapan masing-masing pilihan kebijakan tersebut (Gurel & Tat, 2017; Nuraini, 2016). Hasil analisis SWOT dipetakan dalam diagram kartesius untuk menentukan posisi strategis setiap kebijakan. Selanjutnya, disusun Matriks SWOT yang mengombinasikan faktor internal dan eksternal untuk merumuskan strategi dan rekomendasi kebijakan (Riyanto et al., 2021). Laporan disusun dalam format *policy paper* atau makalah kebijakan yang berfokus pada isu kebijakan dan rekomendasi solusi berbasis bukti (*evidence-based policy*) (E. Young & Quinn, 2002).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Pengisian JPT Pemerintah Provinsi Riau Saat Ini

Kebijakan pengisian JPT Pemerintah Provinsi Riau saat ini dilaksanakan dengan metode seleksi terbuka oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui Unit Pelaksana Teknis (UPT) Penilaian Kompetensi sesuai dengan Peraturan Gubernur Riau Nomor 81 Tahun 2017 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Adapun dasar hukum pelaksanaan seleksi terbuka JPT lingkup Pemerintah Provinsi Riau sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
- 3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di lingkungan Instansi Pemerintah.

Mekanisme seleksi terbuka JPT meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Pengumuman lowongan JPT yang diisi melalui seleksi terbuka.
- 2) Seleksi administrasi untuk menilai kesesuaian kandidat dengan persyaratan yang ditetapkan.
- 3) Seleksi kompetensi melalui assessment center, tes tertulis, wawancara, atau metode lainnya yang relevan.
- 4) Pengusulan 3 (tiga) nama kandidat terbaik kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) oleh Panitia Seleksi.
- 5) Pemilihan dan penetapan kandidat terpilih oleh PPK.

Seleksi JPT mulai dilaksanakan secara mandiri oleh Pemerintah Provinsi Riau pada tahun 2017 dengan data sebagai berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka JPT Pemerintah Provinsi Riau 2017-2023

Tahun	Frekuensi Seleksi Terbuka (Kali)	Jumlah Jabatan (Jabatan)	Jumlah Pelamar (Orang)
2017	2	12	115
2018	-	-	-
2019	1	1	15
2020	1	24	121
2021	2	4	40

Tahun	Frekuensi Seleksi Terbuka (Kali)	Jumlah Jabatan (Jabatan)	Jumlah Pelamar (Orang)
2022	2	12	71
2023	-	-	-

Sumber: UPT. Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2024

Berdasarkan data pada Tabel 3 di atas diketahui bahwa UPT Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah beberapa kali melakukan proses Seleksi Terbuka untuk pengisian JPT Pemerintah Provinsi Riau dengan jumlah pelamar yang cukup tinggi. Adapun aspek yang dinilai pada proses seleksi terbuka JPT antara lain adalah seleksi administrasi (penilaian persyaratan administrasi calon), seleksi kompetensi manajerial dan sosiokultural (penilaian kemampuan manajerial dan kecerdasan sosial calon), seleksi kompetensi bidang/teknis (penilaian penguasaan calon terhadap bidang/teknis tertentu), serta penelusuran rekam jejak jabatan, integritas, dan moralitas (penilaian terhadap riwayat jabatan, integritas, dan moralitas calon).

Meskipun telah diatur dalam regulasi dan diawasi pelaksanaannya oleh KASN, kebijakan pengisian JPT melalui mekanisme seleksi terbuka masih menghadapi berbagai tantangan. Hasil kajian literatur terhadap beberapa penelitian mengungkap adanya pengaruh faktor non-meritokratis seperti afiliasi politik dalam seleksi terbuka (Kim & Choi, 2017; Rivai, 2009). Noors (2019) juga menemukan bahwa pelaksanaan sistem merit dalam seleksi terbuka JPT belum optimal karena masih kentalnya nuansa *spoil system*, yaitu praktik pengangkatan pejabat atau pegawai pemerintahan berdasarkan kedekatan hubungan politik atau dukungan politik, bukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi. Tantangan lainnya meliputi inkonsistensi penerapan kriteria dan metode penilaian, keterbatasan kapasitas asesor, serta kendala teknis dan administratif seperti keterbatasan anggaran, waktu, dan SDM.

Kurangnya transparansi nilai dalam seleksi terbuka JPT Pratama menjadi persoalan, seperti yang terjadi di Provinsi Kepulauan Riau (Erlanda et al., 2022) dan Sumatera Barat (Ulya et al., 2023). Kompetisi yang kurang adil akibat pembatasan pelamar hanya untuk PNS internal juga ditemui di Kota Yogyakarta (Widayati, 2018). Selain itu, beberapa daerah masih belum optimal dalam menerapkan seleksi terbuka JPT Pratama disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain belum diterapkannya proses seleksi secara sistematis, transparan, kompetitif, setara, serta masih adanya diskriminasi, seperti di Kabupaten Buton Utara (Rintaka, 2023). Faktor lain yang menjadi tantangan adalah rendahnya minat PNS untuk mengikuti seleksi terbuka karena dianggap hanya formalitas, seperti yang terjadi di Kota Sungai Penuh (Hidayat, 2023).

Di Pemerintah Provinsi Riau sendiri, meski pengisian JPT Pratama sudah berjalan cukup efektif, namun belum sepenuhnya mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku karena berbagai kendala seperti belum adanya petunjuk teknis, kurangnya pedoman perencanaan, serta terbatasnya sarana dan prasarana penunjang (Oetari, 2020). Sementara itu, terdapat praktik baik penerapan seleksi terbuka di beberapa daerah seperti Kabupaten Bangka Selatan, Kubu Raya, dan Kota Kendari (Dewi, 2017; Permana & Taufik, 2023; Rintaka, 2023).

Meskipun kebijakan seleksi terbuka telah membuka ruang kompetisi yang lebih luas bagi PNS, efektivitas dan efisiensinya masih perlu ditingkatkan. Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan seleksi terbuka, seperti potensi intervensi politik, inkonsistensi penerapan kriteria, dan keterbatasan sumber daya, mendorong perlunya mempertimbangkan pendekatan alternatif dalam pengisian JPT. Manajemen talenta, yang menekankan pada pengembangan dan pemeliharaan pegawai bertalenta secara sistematis dan berkelanjutan, dapat menjadi opsi kebijakan yang perlu dikaji lebih lanjut

Kebijakan Pengisian JPT melalui Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang memiliki potensi dan kinerja tinggi (Collings & Mellahi, 2009). Dalam konteks pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), manajemen talenta bertujuan untuk menyiapkan calon pemimpin yang kompeten dan siap mengisi posisi-posisi strategis di organisasi (Poocharoen & Lee, 2014). Penerapan manajemen talenta dipandang sebagai alternatif dari sistem seleksi terbuka, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan pegawai bertalenta secara sistematis dan berkelanjutan (Candraningrum, 2023). Dalam manajemen talenta, organisasi membentuk kelompok pegawai bertalenta atau *talent pool*, yaitu sekelompok pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi tinggi dan kinerja unggul, untuk dipersiapkan menempati posisi-posisi kunci di masa depan.

Manajemen talenta memiliki beberapa keunggulan dalam pengisian JPT, antara lain perencanaan suksesi yang lebih baik, ketersediaan calon pemimpin yang kompeten, mengurangi risiko kekosongan jabatan, serta meningkatkan motivasi dan retensi pegawai bertalenta (Dhanabhakya & Kokilambal, 2014; Ingram, 2016). Namun, implementasi manajemen talenta dalam sektor publik juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan anggaran dan sumber daya, resistensi terhadap perubahan,

kompleksitas regulasi kepegawaian, serta potensi persepsi ketidakadilan jika tidak dikelola dengan baik (Subramaniam et al., 2013; Swailes & Blackburn, 2016; Van Zyl et al., 2017).

Keberhasilan penerapan manajemen talenta telah ditunjukkan dalam berbagai konteks organisasi, baik di luar negeri maupun di Indonesia. Studi di Singapura, Malaysia, dan Thailand menunjukkan bahwa manajemen talenta berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi, mempercepat pengembangan kompetensi pegawai, serta menjaga kontinuitas kepemimpinan (Poocharoen & Lee, 2014). Di Indonesia, penelitian pada instansi pemerintah seperti Kementerian Keuangan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, DKI Jakarta, Kota Pontianak, dan Kota Makassar menunjukkan bahwa manajemen talenta bermanfaat untuk mendapatkan gambaran kompetensi dan profil PNS sesuai kebutuhan organisasi, mewujudkan pimpinan yang profesional, meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi operasional, dan kepuasan kerja pegawai (Dwiputrianti, 2018; Handayani, 2023; Irfan, 2020; Kuswara & Mayasari, 2023; Noors, 2020). Penelitian pada BUMN seperti PT PLN juga menunjukkan bahwa manajemen talenta bermanfaat bagi pengembangan karier dan well-being pegawai (Chan & Claudia, 2018).

Meskipun keberhasilan penerapan manajemen talenta telah ditunjukkan, efektivitas implementasinya sangat bergantung pada desain dan pelaksanaan yang tepat, serta dukungan dari seluruh pemangku kepentingan terkait. Faktor-faktor seperti kualitas perencanaan, komitmen pimpinan, keterlibatan pegawai, serta ketersediaan sumber daya dan infrastruktur pendukung sangat menentukan efektivitas manajemen talenta (Kuleshov & Latukha, 2022; Pluchino, 2018).

Bukti empiris dari berbagai penelitian yang dikemukakan di atas semakin memperkuat urgensi penerapan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian JPT untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, berkinerja tinggi, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Pilihan Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, pengisian JPT di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau selama ini menggunakan metode seleksi terbuka. Namun demikian, untuk menjawab permasalahan yang menyebabkan rendahnya kinerja aspek Promosi dan Mutasi dalam penilaian Indeks Sistem Merit, mekanisme manajemen talenta perlu dipertimbangkan sebagai alternatif. Kedua metode ini memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangan masing-masing. Untuk menentukan pilihan metode yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di Pemerintah Provinsi Riau, diperlukan pertimbangan berbagai faktor baik internal maupun eksternal, agar pengisian JPT dapat dilakukan secara optimal sesuai dengan prinsip-prinsip merit dan agenda reformasi birokrasi.

Analisis SWOT

Setelah mengidentifikasi pilihan kebijakan terkait mekanisme Pengisian JPT dalam rangka penerapan prinsip-prinsip meritokrasi, langkah berikutnya adalah melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis ini akan mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dari dua pilihan kebijakan pengisian JPT yang akan diterapkan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Faktor-faktor ini dianalisis berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan.

Identifikasi Faktor Internal

Opsi Kebijakan 1: Metode Seleksi Terbuka

- a. Kekuatan (Strength)
 - 1) Memberi kesempatan yang sama bagi setiap PNS yang memenuhi syarat untuk berkompetisi secara adil dan terbuka (Permana & Taufik, 2023).
 - 2) Proses seleksi dilakukan secara objektif dan transparan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi di bawah pengawasan KASN (KASN, 2023; Prasodjo, 2014).
 - 3) Seleksi terbuka dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap proses pengisian jabatan (Erlanda et al., 2022; Rintaka, 2023).
- b. Kelemahan (Weakness)
 - 1) Proses seleksi terbuka membutuhkan waktu yang relatif lama dan biaya yang besar (Heywood & Meyer-Sahling, 2013).
 - 2) Belum ada jaminan bahwa kandidat terbaik akan terpilih, karena masih ada potensi intervensi politik atau konflik kepentingan dalam proses seleksi (Dwiputrianti, 2018).
 - 3) Potensi diskriminasi atau ketidaksetaraan dalam proses seleksi, seperti pembatasan pelamar hanya untuk PNS internal (Widayati, 2018)

Opsi Kebijakan 2: Metode Manajemen Talenta

- a. Kekuatan (Strength)
 - 1) Pendekatan yang lebih komprehensif dan jangka panjang untuk menyiapkan talent pool berkualitas (Collings & Mellahi, 2009).

- 2) Proses pengembangan talenta dilakukan secara terencana dan berkelanjutan untuk memastikan kesiapan pemimpin di masa depan (Poocharoen & Lee, 2014).
 - 3) Memberi peluang pengembangan karir yang lebih pasti dan berkeadilan bagi pegawai (Kuswara & Mayasari, 2023).
- b. Kelemahan (Weakness)
- 1) Membutuhkan perubahan mindset, komitmen, dan konsistensi dari seluruh pemangku kepentingan (Dwiputrianti, 2018).
 - 2) Manajemen talenta memerlukan sumber daya (anggaran, SDM, teknologi) yang tidak sedikit (Kuleshov & Latukha, 2022).
 - 3) Belum banyak *success story* penerapan manajemen talenta di sektor publik Indonesia yang bisa dijadikan acuan (Chan & Claudia, 2018; Dwiputrianti, 2018; Irfan, 2020).

Identifikasi Faktor Eksternal

Opsi Kebijakan 1: Metode Seleksi Terbuka

- a. Peluang (Opportunity)
- 1) Tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, transparan dan profesional semakin meningkat (KASN, 2023; Prasodjo, 2014).
 - 2) Dukungan regulasi nasional terhadap penerapan sistem merit semakin kuat, seperti terbitnya UU ASN, PP Manajemen PNS, dan Permenpan RB tentang pengisian JPT (Permana & Taufik, 2023)
 - 3) Keberhasilan beberapa daerah dalam menerapkan seleksi terbuka secara baik dapat menjadi benchmark (Dewi, 2017; Rintaka, 2023).
- b. Ancaman (Threat)
- 1) Potensi politisasi atau konflik kepentingan dalam proses seleksi masih tinggi (Kim & Choi, 2017; Rivai, 2009).
 - 2) Belum semua pemangku kepentingan memiliki pemahaman dan komitmen yang kuat terhadap prinsip merit dalam seleksi terbuka (Noors, 2019).
 - 3) Kapasitas dan profesionalisme KASN sebagai lembaga pengawas belum optimal (Dwiputrianti, 2018).

Opsi Kebijakan 2: Metode Manajemen Talenta

- a. Peluang (Opportunity)
- 1) Arah kebijakan pemerintah yang mendorong profesionalisasi ASN dan penerapan sistem merit (Halim, 2022).
 - 2) Dukungan masyarakat terhadap upaya mewujudkan tata kelola ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis kinerja (Prasodjo, 2014).
 - 3) Perkembangan teknologi informasi yang memudahkan proses manajemen talenta secara efektif dan efisien (Kuleshov & Latukha, 2022).
- b. Ancaman (Threat)
- 1) Resistensi dari sebagian pemangku kepentingan yang merasa dirugikan atau belum memahami urgensi manajemen talenta (Swailles & Blackburn, 2016).
 - 2) Kemungkinan inkonsistensi penerapan karena pergantian kepemimpinan atau dinamika politik lokal (Dwiputrianti, 2018).
 - 3) Potensi konflik hubungan kerja jika proses dan hasil manajemen talenta dianggap tidak adil atau transparan (Poocharoen & Lee, 2014).

Selanjutnya, berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang telah disajikan, langkah berikutnya adalah melakukan pembobotan dan penilaian dalam matriks IFAS dan EFAS. Hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk membandingkan skor akhir dari masing-masing opsi kebijakan yang dianalisis.

Perhitungan Matriks Internal Faktor Analisis Summary

Langkah pertama dalam perhitungan matriks IFAS adalah memberi bobot pada setiap faktor kekuatan dan kelemahan dengan skala 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total nilai bobot harus sama dengan 1. Setiap faktor kemudian diberikan rating dengan skala 1 (kelemahan utama), 2 (kelemahan kecil), 3 (kekuatan kecil), sampai 4 (kekuatan utama). Selanjutnya dilakukan perkalian antara bobot dan rating untuk mendapatkan skor tertimbang, lalu dilakukan penjumlahan skor tertimbang untuk mendapatkan total skor tertimbang. Perhitungan dilakukan secara terpisah pada masing-masing opsi kebijakan.

Opsi Kebijakan 1: Metode Seleksi Terbuka

Tabel 4. Matrik IFAS Opsi Kebijakan Seleksi Terbuka

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan (Strengths/S)			
1, Kesempatan yang sama bagi setiap PNS	0,2	4	0,8
2, Proses seleksi yang objektif dan transparan	0,1	3	0,3
3, Meningkatkan kepercayaan publik	0,1	3	0,3
<i>Jumlah Skor S</i>			1,4
Kelemahan (Weaknesses/W)			
1, Membutuhkan waktu yang lama dan biaya besar	0,1	2	0,2
2, Belum ada jaminan kandidat terbaik terpilih	0,3	1	0,3
3, Potensi diskriminasi hanya untuk PNS internal	0,2	1	0,2
<i>Jumlah Skor W</i>			0,7
Total	1,0		2,1

Opsi Kebijakan 2: Metode Manajemen Talenta

Tabel 5. Matrik IFAS Opsi Kebijakan Manajemen Talenta

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan (Strengths/S)			
1, Pendekatan yang komprehensif dan jangka panjang	0,3	4	1,2
2, Pengembangan talenta terencana dan berkelanjutan	0,2	4	0,8
3, Peluang pengembangan karir lebih pasti dan adil	0,1	4	0,4
<i>Jumlah Skor S</i>			2,4
Kelemahan (Weaknesses/W)			
1, Perlu perubahan mindset, komitmen, dan konsistensi	0,1	2	0,2
2, Memerlukan sumber daya yang besar	0,1	2	0,2
3, Belum banyak <i>success story</i> sebagai acuan	0,2	2	0,4
<i>Jumlah Skor W</i>			0,8
Total	1,0		3,2

Hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa opsi kebijakan manajemen talenta memiliki total skor tertimbang IFAS yang lebih tinggi (3,2) dibandingkan seleksi terbuka (2,1). Hal ini mengindikasikan bahwa secara faktor internal, manajemen talenta lebih unggul.

Perhitungan Matriks External Factor Analysis Summary

Sama seperti perhitungan dalam matrik IFAS, perhitungan matriks EFAS adalah memberi bobot pada setiap faktor peluang dan ancaman dengan skala 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total nilai bobot harus sama dengan 1. Setiap faktor kemudian diberikan rating dengan skala 1 (ancaman utama), 2 (ancaman kecil), 3 (peluang kecil), sampai 4 (peluang utama). Selanjutnya dilakukan perkalian antara bobot dan rating untuk mendapatkan skor tertimbang, lalu dilakukan penjumlahan skor tertimbang untuk mendapatkan total skor tertimbang. Perhitungan dilakukan secara terpisah pada masing-masing opsi kebijakan.

Opsi Kebijakan 1: Metode Seleksi Terbuka

Tabel 6. Matrik EFAS Opsi Kebijakan Seleksi Terbuka

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang (Opportunities/O)			
1, Tuntutan masyarakat untuk pemerintahan bersih	0,2	3	0,6
2, Dukungan regulasi nasional untuk sistem merit	0,1	3	0,3
3, Keberhasilan di daerah lain sebagai <i>benchmark</i>	0,1	3	0,3
<i>Jumlah Skor O</i>			1,2
Ancaman (Threats/T)			
1, Potensi politisasi atau konflik kepentingan	0,3	1	0,3
2, Masih minimnya komitmen pemangku kepentingan	0,2	2	0,4
3, Kapasitas dan profesionalisme KASN belum optimal	0,1	2	0,2

<i>Jumlah Skor T</i>			0,9
Total	1,0		2,1

Opsi Kebijakan 2: Metode Manajemen Talenta

Tabel 7. Matrik EFAS Opsi Kebijakan Manajemen Talenta

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang (Opportunities/O)			
1, Selaras dengan arah kebijakan nasional	0,2	4	0,8
2, Dukungan masyarakat terhadap tata kelola ASN	0,2	4	0,8
3, Perkembangan teknologi informasi	0,1	4	0,4
<i>Jumlah Skor O</i>			2,0
Ancaman (Threats/T)			
1, Resistensi pemangku kepentingan	0,2	2	0,4
2, Kemungkinan inkonsistensi karena dinamika politik	0,2	2	0,4
3, Potensi konflik hubungan kerja	0,1	2	0,2
<i>Jumlah Skor T</i>			1,0
Total	1,0		3,0

Sama seperti IFAS, hasil analisis EFAS juga menunjukkan bahwa opsi kebijakan manajemen talenta memiliki total skor tertimbang EFAS yang lebih tinggi (3,0) dibandingkan dengan seleksi terbuka (2,1).

Diagram Kartesius SWOT

Untuk memetakan posisi kedua opsi kebijakan pada diagram Kartesius SWOT, perlu diperhatikan posisi titik dan garis pada sumbu X dan sumbu Y. Sumbu X merepresentasikan hasil perhitungan faktor internal (IFAS), sedangkan sumbu Y merepresentasikan hasil perhitungan faktor eksternal (EFAS). Berdasarkan perhitungan matriks IFAS dan EFAS sebelumnya, diperoleh nilai sebagai berikut:

1) Opsi Kebijakan Seleksi Terbuka

Nilai S = 1,4; Nilai W = 0,7

Sehingga diperoleh Nilai S-W (Sumbu X) = $1,4 - 0,7$
= 0,7

Nilai O = 1,2; Nilai T = 0,9

Sehingga diperoleh Nilai O-T (Sumbu Y) = $1,2 - 0,9$
= 0,3

Dengan demikian diperoleh titik koordinat X; Y pada titik (0,7; 0,3)

2) Opsi Kebijakan Manajemen Talenta

Nilai S = 2,4; Nilai W = 0,8

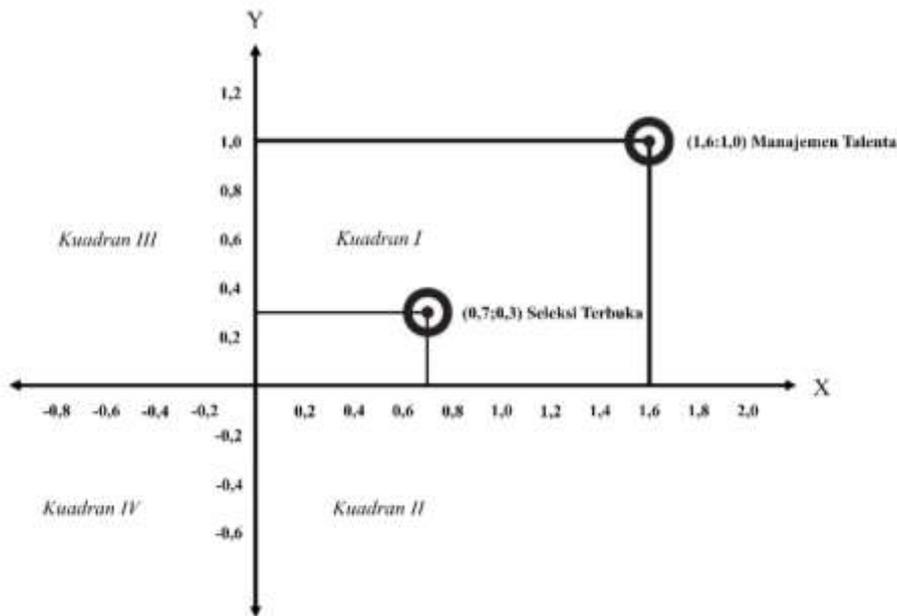
Sehingga diperoleh Nilai S-W (Sumbu X) = $2,4 - 0,8$
= 1,6

Nilai O = 2,0; Nilai T = 1,0

Sehingga diperoleh Nilai O-T (Sumbu Y) = $2,0 - 1,0$
= 1,0

Dengan demikian diperoleh titik koordinat X; Y pada titik (1,6; 1,0)

Dengan memetakan titik koordinat tersebut pada diagram Kartesius SWOT, dapat dilihat posisi relatif dari kedua opsi kebijakan sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Kartesius SWOT

Berdasarkan pemetaan titik koordinat dari kedua opsi kebijakan pada diagram Kartesius SWOT, dapat dilihat bahwa Opsi Kebijakan Manajemen Talenta memiliki skor IFAS (Sumbu X) dan skor EFAS (Sumbu Y) yang lebih tinggi dibandingkan dengan Opsi Kebijakan Seleksi Terbuka. Posisi titik koordinat Opsi Kebijakan Manajemen Talenta yang lebih jauh dari titik pusat menunjukkan bahwa opsi kebijakan tersebut memiliki peluang yang lebih besar untuk diimplementasikan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang ada. Dengan demikian, berdasarkan analisis diagram Kartesius SWOT, Opsi Kebijakan Manajemen Talenta dapat menjadi pilihan yang lebih menguntungkan untuk diterapkan dibandingkan dengan Opsi Kebijakan Seleksi Terbuka.

Matriks Analisis Strategi SWOT

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, Manajemen Talenta merupakan opsi kebijakan yang lebih unggul dan lebih disarankan untuk diimplementasikan dibandingkan dengan Seleksi Terbuka. Langkah selanjutnya adalah menyusun matriks strategi SWOT untuk mengoptimalkan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berbasis merit di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau melalui pendekatan manajemen talenta.

IFAS/EFAS	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO	Strategi ST
	1) Mengoptimalkan opsi kebijakan manajemen talenta secara komprehensif sebagai implementasi kebijakan nasional 2) Memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung perencanaan dan pengembangan talenta yang efektif dan efisien (S2, O3) 3) Mensosialisasikan manfaat manajemen talenta untuk menjaga dukungan para pemangku kepentingan (S3, O2)	4) Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen talenta untuk mengurangi resistensi (S1, T1) 5) Menyusun pedoman dan indikator yang jelas serta menerapkan talent review untuk menjaga obyektivitas dan konsistensi (S2, T2) 6) Membangun komunikasi dan kepercayaan dengan pegawai melalui proses yang transparan dan kriteria yang adil (S3, T3)
Weaknesses (W)	Strategi WO	Strategi WT
	7) Melakukan sosialisasi dan advokasi untuk membangun pemahaman dan komitmen stakeholder terhadap urgensi manajemen talenta (W1, O2)	10) Melakukan advokasi kepada para pemangku kepentingan tentang urgensi penerapan manajemen talenta (W1, T1)

	8) Mengalokasikan anggaran yang memadai dan memanfaatkan teknologi untuk efisiensi implementasi manajemen talenta (W2, O3) 9) Mengadopsi praktik-praktik terbaik manajemen talenta dari kementerian/lembaga dan pemerintah daerah lain yang telah berhasil (W3, O1)	11) Menyusun roadmap implementasi manajemen talenta yang realistis dan bertahap untuk mengakomodasi keterbatasan sumber daya (W2, T2) 12) Mengevaluasi penerapan manajemen talenta secara berkala dan melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik dari para pemangku kepentingan (W3, T3)
--	--	--

Matriks strategi di atas mengkombinasikan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk menghasilkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (Strength-Opportunity), Strategi WO (Weakness-Opportunity), Strategi ST (Strength-Threat), dan Strategi WT (Weakness-Threat). Strategi-strategi ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi Pemerintah Provinsi Riau dalam mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen talenta dalam pengisian JPT memiliki keunggulan strategis dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang dominan dibandingkan seleksi terbuka yang selama ini diterapkan oleh Pemerintah Provinsi Riau. Keunggulan manajemen talenta mencakup pendekatan yang komprehensif dan jangka panjang, proses pengembangan talenta yang terencana dan berkelanjutan, serta peluang pengembangan karir yang lebih pasti dan berkeadilan bagi pegawai. Tantangan yang ada, seperti perlunya perubahan mindset dan komitmen besar, serta resistensi dari pemangku kepentingan, dapat diatasi dengan strategi yang tepat meliputi pelibatan seluruh pemangku kepentingan, penyusunan pedoman dan indikator kinerja yang jelas, serta membangun komunikasi dan kepercayaan melalui proses yang transparan dan kriteria yang adil.

REKOMENDASI

Untuk mengoptimalkan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) berbasis merit di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, direkomendasikan kepada Gubernur Riau untuk menyusun kebijakan dalam bentuk peraturan gubernur sebagai dasar, pedoman, dan petunjuk teknis pelaksanaan manajemen talenta. Selanjutnya, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau selaku perangkat daerah yang menyelenggarakan urusan kepegawaian dapat mengimplementasikan kebijakan tersebut secara bertahap dan komprehensif, dimulai dari identifikasi kondisi eksisting, penyusunan pedoman teknis, membangun komitmen stakeholder, optimalisasi teknologi informasi, serta monitoring dan evaluasi berkala. Kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan birokrasi, mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah, serta berkontribusi dalam meningkatkan kualitas penilaian indeks sistem merit di Provinsi Riau.

Tahapan Implementasi Kebijakan

Sebagai langkah konkret untuk mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta, diperlukan serangkaian tindakan yang sistematis dan terstruktur. Tahapan implementasi ini mencakup beberapa poin penting yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengadopsi pendekatan manajemen talenta secara bertahap dan komprehensif sampai pada penerapan *talent pool* dan *talent review*. Proses ini dimulai dengan pemetaan kondisi eksisting dan kesiapan Pemerintah Provinsi Riau. Hasil pemetaan menjadi dasar penyusunan *roadmap* dan strategi implementasi yang realistis dan terukur.
- 2) Menyusun kebijakan dalam bentuk peraturan gubernur yang memuat pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan manajemen talenta yang disesuaikan dengan konteks Provinsi Riau, dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan dan *best practices* yang relevan. Pedoman memuat tahapan, kriteria, mekanisme, dan instrumen yang jelas dan terukur.
- 3) Membangun komitmen dan dukungan dari seluruh stakeholder terkait melalui sosialisasi, advokasi, dan pelibatan dalam penyusunan kebijakan. Komitmen diwujudkan melalui penandatanganan pakta integritas, penyusunan regulasi dan kebijakan pendukung, serta alokasi sumber daya yang memadai.
- 4) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dalam implementasi manajemen talenta, seperti sistem informasi kepegawaian terintegrasi, platform e-learning, dan aplikasi talent management. Pemanfaatan teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta.

- 5) Menyusun indikator kinerja dan melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan manajemen talenta, dengan melibatkan pihak internal dan eksternal yang independen. Membangun kemitraan strategis dengan pihak eksternal untuk mendukung pengembangan kompetensi dan kapasitas ASN.

Keterbatasan Kajian

Dalam kajian ini terdapat beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan sebagai bentuk transparansi dan bahan perbaikan di masa mendatang, antara lain sebagai berikut:

- 1) Potensi subjektivitas dalam pemberian bobot dan rating faktor SWOT berdasarkan perspektif, pengamatan, dan pengalaman penulis.
- 2) Penggunaan data sekunder yang hanya diperoleh dari studi dokumentasi kepustakaan, sehingga memiliki keterbatasan dalam kedalaman dan akurasi data.
- 3) Analisis dan rekomendasi didasarkan pada kondisi saat ini yang dapat berubah seiring dengan dinamika perubahan lingkungan eksternal di masa mendatang.
- 4) Kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang belum teridentifikasi mengingat kompleksitas isu pengisian JPT berbasis merit yang dianalisis.
- 5) Keberhasilan implementasi rekomendasi bergantung pada komitmen, konsistensi, dan dukungan sumber daya dari pemangku kepentingan.

REFERENSI

- Candraningrum, T. (2023). Influence of Talent Management, Competence and Placement on Employee Performance (Human Resource Management Literature Review). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1055–1062.
- Chan, A., & Claudia, A. (2018). Analisis Manajemen Talenta pada PT. PLN (Persero). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(3), 125.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Human Resource Management Review Strategic talent management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (4th ed.).
- Dewi, N. K. (2017). *Mekanisme Pengisian JPT-P Melalui Seleksi Terbuka di Kabupaten Kubu Raya*. Universitas Gadjah Mada.
- DFID. (2003). *Tools for Development: A Handbook for those Engaged in Development Activity*. Department for International Development.
- Dhanabhakya, M., & Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and Its Benefits Across Industries. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)*, 2(7), 23–36.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (2nd ed.). Gajah Mada University Press.
- Dwiputrianti, S. (2018). Challenges with Implementation of the Merit System in the Open Recruitment of Government High Positions: The Case in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 191(AAPA), 197–209.
- Erlanda, N. F., Nazaki, & Winarti, N. (2022). Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pada Masa Kedaruratan Kesehatan Covid-19 Di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2020. *SOJ Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 3(1), 152–164.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 6–11.
- Halim. (2022). *Sistem Merit Dalam Perspektif Perbandingan Hukum Kepegawaian*. Deepublish.
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–183.
- Heywood, P., & Meyer-Sahling, J.-H. (2013). *Danger Zones of Corruption: How Management of The Ministerial Bureaucracy Affects Corruption Risks in Poland*.
- Hidayat, F. (2023). *Implementasi Pelaksanaan Seleksi JPT-P di Pemko Sungai Penuh Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN*. Universitas Jambi.
- Ingram, T. (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195–205.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service*, 14(1), 55–68.
- KASN. (2023). <https://kasn.go.id/id/publikasi/anugerah-meritokrasi-cara-kasn-awasi-sistem-merit-demi-terwujudnya-asn-kelas-dunia>.
- Kim, C. H., & Choi, Y. B. (2017). How Meritocracy is Defined Today?: Contemporary Aspects of Meritocracy. *Economics and Sociology*, 10(1), 112–121.

- Kuleshov, N. A., & Latukha, M. O. (2022). Macro talent management: Literature review. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 21(2), 187–213. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.202>
- Kuswara, D., & Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *CAKRAWALA – Repositori IMWI*, 6(1), 336–351.
- Noors, A. I. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Seleksi Terbuka bagi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 3, 1–6.
- Noors, A. I. A. (2020). *Implementasi Kelompok Rencana Sukses (Talent Pool) di Pemerintah Provinsi Jawa Barat*. Universitas Gadjah Mada.
- Nuraini, F. (2016). *Teknik Analisis SWOT*. Quadrant.
- Oetari, D. (2020). *Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau*. Universitas Islam Riau.
- Pan, M. L. (2017). *Preparing Literature Reviews: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). Routledge.
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15.
- Pluchino, A. (2018). Talent versus Luck: The Role of Randomness in Success and Failure. *Advances in Complex Systems*, 21(3). <https://doi.org/10.1142/S0219525918500145>
- Poocharoen, O., & Lee, C. (2014). Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207.
- Prasodjo, E. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–31.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT - Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rintaka, M. I. N. I. (2023). *Sistem Merit Dalam Pengisian Jabatan: Perbandingan Proses Pengisian JPTP Antara Pemerintah Kabupaten Buton Utara dan Pemerintah Kota Kendari Dari Sudut Pandang Prinsip-Prinsip Sistem Merit Pada Penyelenggaraan Tahun 2021*. Universitas Gadjah Mada.
- Rivai. (2009). *Analisis Pengangkatan Pejabat Struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sarolangun*. Universitas Gadjah Mada.
- Riyanto, S., Luthfi, M. N., & Putera, A. R. (2021). *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*. Bintang Pustaka Madani.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Deepublish.
- Subramaniam, I. D., Arumugam, T., & Abu Baker Akeel, A. B. A. (2013). Demographic and Family Related Barriers on Women Managers' Career Development. *Asian Social Science*, 10(1), 86–94.
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press.
- Swales, S., & Blackburn, M. (2016). Employee Reaction to Talent Pool. *Employee Relations*, 38(1), 112–138.
- Ulya, S. A., Lubis, K., & Andora, H. (2023). *Pengisian Jabatan Sekretaris Daerah di Sumatera Barat dalam Rangka Penerapan Sistem Merit*. 6(1), 354–359.
- Van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The Development of a Talent Management Framework for The Private Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–19.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
- Widayati, W. (2018). *Evaluasi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian JPT-P Pemerintah Kota Yogyakarta*. Universitas Gadjah Mada.
- Yates, D. (1982). *Bureacrctic Democracy*. Harvard University Press.
- Young, E., & Quinn, L. (2002). *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Open Society Institute.
- Young, M. (1958). *The Rise of Meritocracy 1870-2033*. Penguin Books Ltd.