



Tinjauan Hukum Administrasi Negara terhadap Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Achmad Marzuki Pauwah ^{a,*}, Adrian E. Rompis ^a, Santi Hapsari Dewi Adikancana ^a

^a Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

* Email: achmad24009@mail.unpad.ac.id

Received: 16-06-2026

Revised: 02-07-2026

Accepted: 25-07-2026

Published: 26-07-2026

Abstrak

Artikel ini menganalisis transformasi paradigma pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dari model seleksi terbuka menuju model manajemen talenta dalam perspektif hukum administrasi negara (HAN) di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif dengan pendekatan perbandingan dan studi kasus pada Pemerintah Provinsi Maluku Utara sebagai salah satu daerah percontohan penerapan manajemen talenta berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025. Analisis difokuskan pada tiga isu utama. Pertama, legalitas formal dan validitas substansial dalam model seleksi terbuka yang memberikan ruang diskresi relatif luas kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) tanpa mekanisme pembatasan yang memadai. Kedua, pergeseran karakter kewenangan PPK dari kewenangan yang bersifat episodik menjadi kewenangan berkelanjutan (*continuous authority*) dalam model manajemen talenta. Ketiga, penguatan mekanisme koreksi hukum berbasis data melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara normatif model manajemen talenta lebih mampu mewujudkan prinsip merit dibandingkan model seleksi terbuka karena mempersempit ruang diskresi yang tidak terkendali, memperkuat audit trail akuntabilitas, serta memperluas kewajiban pemberian alasan (*motiveringsplicht*) oleh PPK. Meskipun demikian, efektivitas penerapannya tetap bergantung pada integritas kelembagaan, kesiapan infrastruktur SIMATA, dan konsistensi komitmen kepemimpinan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa konsep kewenangan delegasi, koreksi substantif, dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) dalam hukum administrasi negara tetap menjadi instrumen pengawasan yuridis yang esensial, bahkan semakin relevan dalam era penerapan manajemen talenta.

Kata Kunci: Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik; Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama; Manajemen Talenta; Meritokrasi; Pejabat Pembina Kepegawaian; Seleksi Terbuka.

Abstract

This article examines the paradigm shift in the appointment of Primary High Leadership Positions (Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama) from the open selection model to the talent management model from the perspective of Indonesian administrative law. This study employs a normative legal research method using comparative and case study approaches, with the Provincial Government of North Maluku serving as a case study due to its designation as one of the pilot regions for talent management implementation under the Decree of the Head of the National Civil Service Agency (BKN) Number 411 of 2025. The analysis focuses on three main issues. First, the formal legality and substantive validity of the open selection model, which grants relatively broad discretionary authority to the Civil Service Supervisory Officer (Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)) without adequate limiting mechanisms. Second, the transformation of the PPK's authority from episodic authority to continuous authority under the talent management model. Third, the strengthening of data-driven legal correction



mechanisms through the Talent Management Information System (Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA)). The findings demonstrate that, from a normative perspective, the talent management model is better suited to realizing the merit principle than the open selection model because it narrows the scope of uncontrolled discretion, strengthens the accountability audit trail, and expands the PPK's obligation to provide reasons (motiveringsplicht). Nevertheless, its effectiveness remains dependent on institutional integrity, the readiness of SIMATA infrastructure, and the consistency of leadership commitment. This study concludes that the concepts of delegated authority, substantive legal correction, and the General Principles of Good Governance (Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB)) remain essential instruments of legal oversight in Indonesian administrative law and have become increasingly relevant in the era of talent management implementation.

Keywords: *General Principles of Good Governance (AAUPB); Merit Principle; Open Selection; Primary High Leadership Positions (JPT Pratama); Civil Service Supervisory Officer (PPK); Talent Management.*

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan sistem merit sebagai fondasi utama dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Prinsip tersebut secara konstitusional berakar pada Pasal 28D ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI 1945), yang menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan ([Rusdiana, 2023](#)). Selanjutnya, Pasal 51 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) menegaskan bahwa penyelenggaraan manajemen ASN harus berlandaskan sistem merit. Meskipun demikian, implementasi norma tersebut masih menghadapi kesenjangan yang cukup signifikan, terutama dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama pada pemerintah daerah.

Mekanisme utama pengisian JPT Pratama dilakukan melalui seleksi terbuka sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Dalam mekanisme tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), yang pada pemerintahan provinsi dijabat oleh gubernur, memiliki kewenangan untuk menetapkan satu dari tiga calon terbaik yang direkomendasikan oleh Panitia Seleksi (Pansel). Meskipun mekanisme ini memiliki dasar legalitas formal, kewenangan tersebut berpotensi membuka ruang penyimpangan dari prinsip merit apabila digunakan tanpa pertanggungjawaban yang memadai. Kondisi tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2022 yang menunjukkan bahwa sejumlah pemerintah daerah, termasuk Pemerintah Provinsi Maluku Utara, masih berada pada kategori penerapan sistem merit yang memerlukan peningkatan.

Dalam literatur hukum administrasi negara, kajian mengenai pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama umumnya berkembang dalam dua tradisi keilmuan yang berjalan relatif terpisah. Tradisi pertama berakar pada perspektif administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada efektivitas implementasi kebijakan, kesiapan kelembagaan, dan pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu penelitian yang merepresentasikan pendekatan tersebut adalah kajian Sri Hartini yang menempatkan seleksi terbuka JPT sebagai instrumen untuk mewujudkan sistem merit. Selain itu, berbagai

penelitian mengenai pengawasan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan efektivitas penerapan manajemen talenta di berbagai instansi juga lebih banyak mengkaji aspek kelembagaan dan tata kelola (Hartini, 2019). Sebaliknya, doktrin hukum administrasi negara klasik mengenai kewenangan, Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN), dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) cenderung memandang kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sebagai kewenangan yang bersifat statis dan episodik, tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan transformasi manajemen ASN yang sedang berlangsung.

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual hukum administrasi negara mengenai kewenangan delegasi, validitas substansial keputusan administrasi, dan teori koreksi hukum untuk mengkaji kembali fenomena manajemen talenta yang selama ini lebih banyak dianalisis dari perspektif manajerial. Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini secara khusus menguraikan pergeseran karakter yuridis kewenangan PPK, yakni bagaimana transformasi menuju manajemen talenta mengubah modus pelaksanaan kewenangan, ruang lingkup kewenangan, dan pertanggungjawaban hukum PPK dalam perspektif hukum administrasi negara. Selain itu, penelitian ini juga menempatkan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) sebagai instrumen koreksi hukum berbasis data serta menganalisis implikasinya terhadap pembuktian dalam sengketa Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN).

Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini menawarkan Model Akuntabilitas Administratif Berbasis Manajemen Talenta sebagai kerangka analitis baru dalam hukum administrasi negara untuk menjelaskan karakter kewenangan PPK pada era manajemen talenta. Dalam kerangka ini, manajemen talenta diposisikan sebagai objek kajian hukum administrasi negara dengan fokus tidak hanya pada perubahan mekanisme pengisian jabatan, tetapi juga pada transformasi karakter kewenangan administratif PPK, perluasan tanggung jawab hukum administrasi, serta perubahan mekanisme pengawasan terhadap keputusan administrasi kepegawaian. Pendekatan tersebut memperluas cakupan pembahasan dalam literatur hukum administrasi negara yang selama ini lebih berfokus pada legalitas penggunaan wewenang, pengujian Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN), Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB), dan penyalahgunaan wewenang.

Digitalisasi manajemen ASN melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) tidak hanya mengubah prosedur administratif, tetapi juga mentransformasi konstruksi akuntabilitas administrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks tersebut, artikel ini menawarkan Model Akuntabilitas Administratif Berbasis Manajemen Talenta sebagai kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa akuntabilitas keputusan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dibangun atas empat unsur yang saling berkaitan. *Pertama*, perubahan karakter kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dari *episodic authority* menjadi *continuous authority*. *Kedua*, perluasan kewajiban pemberian alasan atas setiap keputusan administrasi. *Ketiga*, pemanfaatan SIMATA yang memperkuat pembuktian administratif melalui penyediaan data dan *audit trail* yang terdokumentasi. *Keempat*, penguatan mekanisme koreksi hukum melalui pengawasan administratif dan pengujian di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN). Model tersebut merupakan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian hukum administrasi negara, khususnya mengenai akuntabilitas administratif pada era digitalisasi birokrasi.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) memperkenalkan perubahan paradigma dengan menempatkan manajemen talenta sebagai instrumen utama dalam manajemen ASN. Kebijakan tersebut kemudian diperkuat melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, serta Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah yang mewajibkan seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen talenta. Dalam konteks implementasi kebijakan tersebut, Pemerintah Provinsi Maluku Utara menjadi salah satu daerah percontohan yang secara aktif menerapkan manajemen talenta sepanjang tahun 2025. Kondisi tersebut menjadikan Pemerintah Provinsi Maluku Utara sebagai objek kajian yang relevan untuk menganalisis implikasi transformasi tersebut dari perspektif hukum administrasi negara.

Meskipun demikian, implementasi transformasi tersebut masih menghadapi sejumlah persoalan yuridis. Persoalan tersebut meliputi problematika legalitas formal dan validitas substansial pada model seleksi terbuka sebagai latar belakang perubahan paradigma, pergeseran karakter yuridis kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam model manajemen talenta beserta implikasinya terhadap tanggung jawab hukum, serta penguatan mekanisme koreksi hukum berbasis data melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA). Berangkat dari permasalahan tersebut, penelitian ini menganalisis bagaimana problematika legalitas formal dan validitas substansial dalam pengisian JPT Pratama melalui seleksi terbuka memengaruhi ruang diskresi PPK dalam perspektif hukum administrasi negara. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimana mekanisme koreksi hukum dapat diperkuat untuk mengawal pemanfaatan SIMATA dan pelaksanaan fungsi Komite Manajemen Talenta sehingga transformasi menuju manajemen talenta benar-benar memperkuat, bukan justru mengaburkan, penerapan prinsip merit. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian hukum administrasi negara melalui analisis mengenai penguatan prinsip merit dalam kerangka hukum yang berlaku pada transformasi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dari seleksi terbuka menuju manajemen talenta.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif yang berfokus pada pengujian dan sinkronisasi norma hukum positif, tanpa menghimpun data primer melalui penelitian lapangan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan, yaitu pendekatan peraturan perundang-undangan (*statute approach*), pendekatan konseptual (*conceptual approach*), dan pendekatan studi kasus normatif (*normative case study approach*). Pendekatan peraturan perundang-undangan digunakan untuk menganalisis Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 3 Tahun 2020, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025, serta Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025. Pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis teori kewenangan, teori validitas substansial, teori koreksi hukum, dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB). Adapun pendekatan studi kasus normatif digunakan untuk mengkaji penerapan manajemen talenta pada Pemerintah Provinsi Maluku Utara sebagai ilustrasi penerapan norma dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Sistem Merit dan Problematika Yuridis Seleksi Terbuka

Sistem merit merupakan sistem manajemen kepegawaian yang mendasarkan seluruh keputusan kepegawaian pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif, adil, serta tanpa membedakan latar belakang politik, ras, agama, maupun afiliasi pribadi. Landasan konstitusional sistem merit di Indonesia bertumpu pada Pasal 27 ayat (1) dan Pasal 28D ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI 1945), yang selanjutnya dioperasionalkan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara beserta peraturan pelaksanaannya.

Pergeseran paradigma dari *spoils system* yang berorientasi pada loyalitas politik menuju *merit system* merupakan inti reformasi manajemen kepegawaian di Indonesia pasca-Reformasi 1998 (Oliver, 2026). Dalam kerangka Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, sistem merit dibangun atas lima pilar, yaitu kecakapan dan prestasi, objektivitas dan keadilan, netralitas ASN, akuntabilitas dan transparansi, serta proporsionalitas yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kelima pilar tersebut bersifat kumulatif, sehingga penerapan sistem merit tidak dapat dianggap terpenuhi apabila salah satu pilar diabaikan, meskipun pilar lainnya telah dilaksanakan secara prosedural (A. S. Setiawan dkk., 2021).

Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 dilaksanakan melalui enam tahapan, yaitu pembentukan Panitia Seleksi (Pansel), pengumuman lowongan secara terbuka paling singkat 15 hari kerja, seleksi administrasi, penilaian kompetensi manajerial, teknis, dan sosiokultural melalui *assessment center*, wawancara akhir disertai pemeringkatan oleh Pansel, serta penetapan calon terpilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dari tiga kandidat terbaik. Rancangan normatif tersebut menunjukkan komitmen pembentuk kebijakan untuk menghasilkan pejabat yang dipilih berdasarkan kompetensi dan prinsip merit (Permana & Taufik, 2023).

Namun, titik kritis mekanisme seleksi terbuka terletak pada tahap akhir pengisian JPT Pratama. Pasal 127 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 memberikan kewenangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menetapkan satu dari tiga calon yang direkomendasikan oleh Panitia Seleksi (Pansel) tanpa kewajiban mengikuti urutan peringkat maupun memberikan alasan tertulis yang dapat diuji secara objektif (A. S. Setiawan dkk., 2021). Dalam perspektif hukum administrasi negara, kondisi tersebut berpotensi membuka ruang terjadinya *détournement de pouvoir*, yaitu penggunaan wewenang untuk tujuan yang

menyimpang dari tujuan pemberian wewenang, atau setidaknya *willekeur*, yakni tindakan yang bersifat sewenang-wenang. Padahal, pengisian jabatan seharusnya mencerminkan prinsip merit melalui pemenuhan unsur kecakapan dan prestasi, objektivitas dan keadilan, netralitas ASN, serta akuntabilitas dan transparansi (Wang, 2025). Apabila keputusan PPK secara konsisten menyimpang dari hasil penilaian objektif Pansel tanpa justifikasi yang dapat dipertanggungjawabkan, unsur-unsur tersebut berpotensi tidak terpenuhi.

Dalam perspektif hukum administrasi negara, kewenangan PPK dalam pengisian JPT merupakan kewenangan yang bersumber dari delegasi Presiden sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 29 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Zamroni, 2024). Karakter delegasi tersebut mengakibatkan beralihnya tanggung jawab atas pelaksanaan kewenangan kepada penerima delegasi. Oleh karena itu, setiap penyimpangan dalam pelaksanaan kewenangan tersebut menjadi tanggung jawab hukum PPK, yang dalam lingkup pemerintahan provinsi dijabat oleh gubernur (Widjaja, 2023). Konsekuensinya, gubernur tidak dapat mengalihkan pertanggungjawaban atas keputusan pengisian JPT kepada Pansel, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), maupun pihak lain dalam struktur birokrasi.

Untuk menilai efektivitas penerapan sistem merit, penelitian ini membandingkan *das sollen* (norma hukum yang berlaku) dengan *das sein* (praktik penyelenggaraan pemerintahan). Dalam konteks tersebut, data mengenai pengisian JPT Pratama di Pemerintah Provinsi Maluku Utara selama periode 2019–2023 digunakan untuk mengidentifikasi pola pelaksanaan yang selanjutnya dianalisis dalam perspektif hukum administrasi negara. Pola tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Perbandingan Norma dan Praktik Sistem Merit di Provinsi Maluku Utara

Aspek Penilaian	Norma (<i>Das Sollen</i>)	Praktik di Maluku Utara (<i>Das Sein</i>)
Keterbukaan Seleksi	Diumumkan terbuka min. 15 hari kerja (Permen PAN-RB 15/2019)	Pengumuman formal dilaksanakan; efektivitas jangkauan perlu evaluasi lebih lanjut
Independensi Pansel	Pansel harus independen, kompeten, bebas benturan kepentingan (PP 11/2017)	Terdapat indikasi tekanan eksternal terhadap kerja Pansel pada tahap seleksi administrasi
Penetapan PPK	Pilihan PPK harus mempertimbangkan prinsip meritokrasi (Pasal 127 PP 11/2017)	Pola pemilihan konsisten tidak mengikuti urutan peringkat Pansel untuk jabatan strategis
Mutasi JPT	Mutasi wajib melalui uji kompetensi (Pasal 132 PP 11/2017)	Terdapat mutasi tanpa uji kompetensi; menjadi temuan KASN

Sumber: Diolah dari UU ASN, PP 11/2017, Laporan KASN 2022, dan data lapangan.

Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Tahun 2022 mencatat Pemerintah Provinsi Maluku Utara sebagai salah satu daerah dengan tingkat penerapan sistem merit yang masih memerlukan peningkatan. Temuan tersebut meliputi penyimpangan prosedur seleksi dan pelaksanaan mutasi pejabat tanpa didahului uji kompetensi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap prosedur formal belum sepenuhnya menjamin terwujudnya prinsip merit.

Objektivitas merupakan inti dari sistem merit karena tanpa objektivitas, seluruh prosedur formal berpotensi tereduksi menjadi sekadar formalitas administratif yang kehilangan substansi ([A. D. M. Setiawan dkk., 2022](#)). Di sisi lain, pembubaran KASN melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, tanpa diikuti penguatan mekanisme pengawasan yang memiliki efektivitas setara, berpotensi mengurangi fungsi koreksi terhadap penyimpangan dalam penerapan sistem merit ([Ismail, 2023](#)).

3.2 Mekanisme Pengisian Jabatan Berbasis Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai bertalenta sebagai fokus utama organisasi. Michael Armstrong mendefinisikan manajemen talenta sebagai serangkaian proses yang terintegrasi untuk memastikan bahwa organisasi mampu menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan talenta yang dibutuhkan, baik pada masa kini maupun masa mendatang ([Arias Montoya dkk., 2026](#)). Dalam perspektif normatif, Pasal 1 angka 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 mendefinisikan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sistem manajemen karier yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan sasaran berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi.

Kerangka regulasi manajemen talenta ASN tersusun dalam empat lapisan norma yang saling melengkapi. Pada tingkat undang-undang, Pasal 162 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menetapkan manajemen talenta nasional sebagai dasar penyelenggaraan manajemen ASN secara terintegrasi. Pada tingkat peraturan menteri, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 menjadi pedoman operasional awal yang komprehensif, yang selanjutnya diintegrasikan ke dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 sebagai salah satu aspek penyelenggaraan sistem merit. Selanjutnya, pada tingkat keputusan kepala lembaga, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 mewajibkan seluruh instansi pemerintah menerapkan manajemen talenta paling lambat 1 Januari 2026 dengan dukungan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) yang terintegrasi secara nasional.

Model manajemen talenta menggeser logika seleksi terbuka yang bersifat reaktif dan episodik menuju pendekatan yang proaktif dan berkelanjutan. Lampiran I Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 mengatur enam tahapan yang dilaksanakan secara berkesinambungan tanpa bergantung pada adanya kekosongan jabatan tertentu. Tahap pertama berupa pemetaan kompetensi dan potensi seluruh ASN melalui instrumen yang terstandar, yang mencakup kompetensi manajerial, teknis, dan sosiokultural serta dipadukan dengan data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Agar menghasilkan profil talenta yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan kepegawaian, instrumen pemetaan kompetensi tersebut harus memenuhi prinsip validitas dan reliabilitas ([Anh Vu dkk., 2025](#)).

Tahap kedua dalam manajemen talenta adalah pengelompokan ASN ke dalam Matriks Talenta Sembilan Kotak (*Nine-Box Talent Matrix*), yang memetakan setiap

ASN berdasarkan dua dimensi, yaitu tingkat potensi dan tingkat kinerja. Tahap ketiga adalah pembentukan Komite Manajemen Talenta yang bersifat permanen sebagai pengganti Panitia Seleksi (Pansel) yang bersifat *ad hoc*. Perbedaan mendasar tersebut ditegaskan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara, Zudan Arif Fakrulloh, yang menyatakan bahwa Komite Manajemen Talenta bekerja secara berkelanjutan dan menghasilkan *talent pool* untuk seluruh jabatan sasaran, bukan hanya untuk satu jabatan pada waktu tertentu (BKN, 2025). Selanjutnya, tahap keempat hingga tahap keenam meliputi penyusunan Rencana Pengembangan Individual (*Individual Development Plan* atau IDP), penempatan pegawai dari *talent pool* melalui keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), serta pemantauan dan evaluasi secara berkala paling sedikit satu kali dalam setiap 12 bulan.

Tabel 2. Perbandingan Paradigmatik Seleksi Terbuka dan Manajemen Talenta

Dimensi Pembanding	Seleksi Terbuka Konvensional	Manajemen Talenta
Karakter Proses	Reaktif dan episodic	Proaktif dan berkelanjutan
Basis Penilaian	Hasil asesmen satu waktu (momentum)	Akumulasi data kinerja dan kompetensi jangka panjang
Lembaga Pelaksana	Pansel ad-hoc per jabatan	Komite Manajemen Talenta permanen
Diskresi PPK	Memilih 1 dari 3 nama tanpa kewajiban mengikuti peringkat	Memilih dari <i>talent pool</i> yang dikurasi secara objektif berbasis SIMATA
Sistem Pendukung	Manual; bergantung asesor eksternal	SIMATA terintegrasi nasional (BKN)
Akuntabilitas	Terbatas pada dokumen seleksi yang seringkali tidak sistemik	Audit trail digital yang dapat diverifikasi secara nasional

Sumber: Diolah dari PP 11/2017, Permen PAN-RB 3/2020, Permen PAN-RB 15/2019, dan Kepka BKN 411/2025.

Pemerintah Provinsi Maluku Utara menjadi salah satu pemerintah daerah yang aktif mengimplementasikan transformasi menuju manajemen talenta dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Komitmen tersebut ditandai dengan penandatanganan Komitmen Bersama Pelaksanaan Manajemen Talenta antara Gubernur Maluku Utara, Sherly Tjoanda Laos, dan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN), Zudan Arif Fakrulloh, pada 18 Juli 2025. Melalui komitmen tersebut, Pemerintah Provinsi Maluku Utara menegaskan kesiapannya untuk mengintegrasikan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) ke dalam seluruh proses pengambilan keputusan di bidang kepegawaian.

Implementasi kebijakan tersebut dilanjutkan melalui transformasi sistem pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama berbasis manajemen talenta. Komitmen tersebut kembali ditegaskan oleh Gubernur Sherly Tjoanda Laos pada 23 September 2025 melalui pernyataan bahwa sistem merit harus menjadi landasan utama dalam memberikan kesempatan kepada ASN yang memiliki kompetensi dan kinerja terbaik. Sebelumnya, pada 12 September 2025, Pemerintah Provinsi Maluku Utara telah menyampaikan kesiapan penerapan manajemen talenta kepada Badan Kepegawaian Negara sebagai bagian dari proses menuju persetujuan implementasi secara formal (Ilham, 2026).

Sebagai tindak lanjut, seluruh pejabat administrasi dan pejabat fungsional pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwajibkan mengikuti Penilaian Kompetensi dan Potensi pada 8–10 Oktober 2025 menggunakan metode *Computer Assisted Competency Test* (CACT) yang dikembangkan oleh BKN. Selanjutnya, pada 8 Oktober 2025, Sekretaris Daerah Provinsi Maluku Utara, Samsuddin A. Kadir, menyatakan bahwa pengisian jabatan pada masa mendatang tidak lagi dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka, melainkan sepenuhnya didasarkan pada hasil manajemen talenta (Ilham, 2026). Pernyataan tersebut menunjukkan adanya perubahan kebijakan yang menempatkan manajemen talenta sebagai mekanisme utama dalam pengisian JPT Pratama di Pemerintah Provinsi Maluku Utara.

Penerapan manajemen talenta merupakan manifestasi konkret dari fungsi hukum sebagai sarana pembaruan masyarakat (*law as a tool of social engineering*) (Arvante dkk., 2025). Dalam konteks ini, hukum kepegawaian tidak lagi hanya berfungsi mengendalikan penyimpangan yang telah terjadi, tetapi juga mengarahkan transformasi paradigma dari mekanisme pengisian jabatan yang bersifat reaktif menuju sistem yang proaktif dan berbasis data. Dalam perspektif Mochtar Kusumaatmadja, kondisi tersebut mencerminkan fungsi *directing* hukum, yaitu hukum tidak sekadar mengikuti perubahan sosial, melainkan menjadi instrumen yang mendorong dan mengarahkan perubahan tersebut.

Ditinjau dari perspektif teleologi hukum Gustav Radbruch melalui konsep *Drei Werte des Rechts*, model manajemen talenta secara teoretis lebih mampu mewujudkan tiga nilai dasar hukum secara simultan (Kurniawan & Ezzerouali, 2024). Nilai kepastian hukum (*Rechtssicherheit*) diperkuat melalui standarisasi prosedur serta ketersediaan data yang terdokumentasi secara sistematis dalam Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA), sehingga memungkinkan setiap ASN memprediksi jalur pengembangan kariernya secara lebih terukur. Nilai keadilan (*Gerechtigkeit*) diwujudkan melalui pembatasan ruang diskresi yang tidak terkendali dan penguatan dasar objektif dalam pengambilan keputusan berdasarkan akumulasi kinerja jangka panjang. Sementara itu, nilai kemanfaatan (*Zweckmäßigkeit*) tercermin dalam orientasi pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan untuk menghasilkan pejabat yang paling kompeten sesuai dengan kebutuhan jabatan. Dengan demikian, model manajemen talenta merefleksikan gagasan hukum yang berorientasi pada pelayanan terhadap manusia, yakni hukum yang secara aktif menjamin setiap ASN memperoleh kesempatan pengembangan karier secara adil (Siregar, 2024).

Menurut teori efektivitas hukum yang dikemukakan oleh Soerjono Soekanto, efektivitas hukum dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu faktor hukum, penegak hukum, sarana atau fasilitas, masyarakat, dan kebudayaan (Huda dkk., 2022). Dalam konteks tersebut, penerapan manajemen talenta secara langsung terutama memperkuat aspek norma hukum dan sarana pendukung melalui pembentukan kerangka regulasi serta digitalisasi sistem kepegawaian. Namun, efektivitas implementasinya tetap bergantung pada faktor penegak hukum, masyarakat birokrasi, dan budaya organisasi yang tidak dapat diubah hanya melalui pembentukan regulasi. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen talenta tidak hanya ditentukan oleh kualitas arsitektur normatifnya, tetapi juga oleh penguatan kapasitas kelembagaan dan transformasi budaya birokrasi yang mendukung penerapan sistem merit secara konsisten.

Terdapat tiga tantangan utama dalam implementasi manajemen talenta yang

perlu diantisipasi. *Pertama*, potensi pengaruh politis dalam pembentukan Komite Manajemen Talenta. Meskipun komite tersebut dirancang untuk menjalankan fungsi secara independen, kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam menetapkan komposisi keanggotaan berpotensi memengaruhi independensi pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan pengaturan yang lebih rinci mengenai persyaratan keanggotaan, mekanisme seleksi yang transparan, serta jaminan independensi kelembagaan. *Kedua*, validitas dan reliabilitas instrumen penilaian. Akurasi pemetaan kompetensi sangat bergantung pada kualitas instrumen asesmen dan objektivitas penilaian kinerja oleh atasan langsung. Apabila instrumen maupun proses penilaian mengandung bias yang sistematis, kualitas *talent pool* yang dihasilkan juga berpotensi mengalami distorsi. *Ketiga*, kesiapan infrastruktur digital dan kapasitas sumber daya manusia di daerah. Pelaksanaan asesmen kompetensi oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku Utara di Laboratorium SMK Negeri 1 Kota Ternate pada Oktober 2025 menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta masih bergantung pada fasilitas eksternal, yang berpotensi memengaruhi standardisasi dan keberlanjutan implementasinya.

Berbagai keterbatasan tersebut tidak dapat dijadikan alasan untuk menolak transformasi menuju manajemen talenta, melainkan harus dipandang sebagai agenda penguatan yang perlu dilaksanakan secara bersamaan dengan implementasi kebijakan. Dari perspektif hukum administrasi negara, manajemen talenta tetap merupakan instrumen yang secara normatif lebih mampu mewujudkan penerapan prinsip merit dibandingkan mekanisme seleksi terbuka. Hal ini disebabkan karena setiap penyimpangan dalam sistem manajemen talenta memerlukan manipulasi data yang lebih kompleks, melibatkan lebih banyak tahapan administratif, serta meninggalkan jejak dokumentasi (*audit trail*) yang lebih mudah ditelusuri. Dengan demikian, risiko hukum dan biaya administratif atas setiap penyimpangan menjadi semakin tinggi.

Pembubaran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menimbulkan kekhawatiran mengenai berkurangnya mekanisme pengawasan yang bersifat independen, meskipun tidak menghapus seluruh mekanisme pengawasan dalam penyelenggaraan sistem merit. Perkembangan tersebut kemudian memperoleh dimensi baru melalui Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 121/PUU-XXII/2024 yang diputus pada Oktober 2025 dan pada pokoknya memerintahkan pembentukan kembali lembaga pengawasan yang bersifat independen untuk menjalankan fungsi pengawasan terhadap penerapan sistem merit. Di sisi lain, Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui SIMATA dan mekanisme persetujuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 telah menyediakan instrumen pengawasan teknis yang lebih objektif karena didasarkan pada data yang terstandar secara nasional dan dapat diaudit lintas instansi. Namun demikian, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, mekanisme tersebut belum sepenuhnya mampu menjangkau pengawasan terhadap integritas substansi data yang menjadi dasar pengambilan keputusan administratif.

Kajian doktrinal mengenai kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB), sebagaimana telah diuraikan pada subbagian sebelumnya, perlu diuji konsistensinya melalui praktik peradilan tata usaha negara. Salah satu putusan yang relevan adalah Putusan Pengadilan Tata Usaha Negara Bandung Nomor 58/G/2019/PTUN.BDG yang

memeriksa sengketa pemberhentian dan pengangkatan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama Sekretaris Daerah Kota Bandung. Dalam perkara tersebut, penggugat yang telah mengikuti seluruh tahapan seleksi, dinyatakan lulus, dan direkomendasikan untuk menduduki jabatan Sekretaris Daerah menggugat keputusan Wali Kota Bandung yang tidak menetakannya pada jabatan tersebut. Majelis hakim pada tingkat pertama mengabulkan gugatan dengan mendasarkan pertimbangannya pada asas pengharapan yang wajar (*legitimate expectation*) sebagai bagian dari AAUPB. Hakim berpendapat bahwa proses seleksi yang telah dilalui penggugat menimbulkan harapan yang wajar untuk diangkat pada jabatan yang direkomendasikan.

Putusan tersebut kemudian dibatalkan oleh Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Jakarta pada tingkat banding dan selanjutnya dikuatkan oleh Mahkamah Agung pada tingkat kasasi. Terlepas dari perbedaan pandangan mengenai penerapan asas pengharapan yang wajar (*legitimate expectation*) dalam perkara tersebut, rangkaian putusan ini memberikan dua pelajaran yuridis yang relevan. *Pertama*, sengketa tersebut menunjukkan bahwa diskresi PPK dalam menetapkan pejabat dari beberapa kandidat yang telah melalui proses seleksi berpotensi menimbulkan sengketa administrasi. Temuan tersebut sejalan dengan analisis mengenai potensi terjadinya *détournement de pouvoir* dan *willekeur* dalam mekanisme seleksi terbuka. *Kedua*, perbedaan pertimbangan antara putusan tingkat pertama dan putusan pada tingkat banding serta kasasi menunjukkan adanya persoalan pembuktian administratif yang lebih mendasar. Ketidadaan basis data yang terdokumentasi secara sistematis mengenai keseluruhan proses seleksi berpotensi menyebabkan perbedaan penilaian terhadap fakta yang sama. Dalam konteks inilah, audit trail digital yang disediakan melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) memperoleh signifikansi sebagai instrumen pembuktian administratif yang lebih objektif. Dengan demikian, SIMATA tidak hanya berfungsi sebagai sistem pendukung manajemen talenta, tetapi juga sebagai instrumen penguatan akuntabilitas administratif sebagaimana dirumuskan dalam pilar kedua Model Akuntabilitas Administratif Berbasis Manajemen Talenta (MAAMT).

Yurisprudensi lain yang relevan, meskipun berkaitan dengan pemberhentian dan bukan pengangkatan ASN, adalah Putusan Pengadilan Tata Usaha Negara Samarinda Nomor 34/G/2020/PTUN.SMD. Dalam putusan tersebut, majelis hakim membatalkan keputusan Gubernur Kalimantan Timur mengenai pemberhentian tidak dengan hormat seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena ditemukan cacat prosedural dan substansial dalam penerbitan keputusan tersebut, termasuk pelanggaran terhadap Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB). Putusan ini menunjukkan konsistensi peradilan tata usaha negara dalam menempatkan AAUPB, khususnya asas kepastian hukum, asas kecermatan, dan asas larangan bertindak sewenang-wenang, sebagai parameter utama untuk menguji keabsahan keputusan administrasi di bidang kepegawaian. Temuan tersebut sejalan dengan hasil kajian yurisprudensi yang menunjukkan bahwa ketiga asas tersebut merupakan dasar pengujian yang paling sering digunakan dalam sengketa tata usaha negara di bidang kepegawaian.

Dalam konteks pengawasan sistem merit setelah pembubaran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), artikel ini mengidentifikasi tiga langkah kebijakan yang perlu diprioritaskan. *Pertama*, memperkuat kapasitas dan independensi unit pengawas sistem merit pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi serta Badan Kepegawaian Negara (BKN), termasuk melalui penguatan kewenangan agar hasil pengawasan memiliki konsekuensi prosedural yang lebih efektif. *Kedua*, mewajibkan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk memberikan alasan tertulis yang dapat diuji secara objektif apabila menetapkan keputusan yang menyimpang dari rekomendasi Komite Manajemen Talenta. Kewajiban tersebut akan membentuk jejak akuntabilitas (*audit trail*) yang dapat diperiksa oleh mekanisme pengawasan internal maupun oleh peradilan tata usaha negara. *Ketiga*, memperkuat mekanisme perlindungan terhadap pelapor (*whistleblower protection*) bagi ASN yang melaporkan dugaan pelanggaran sistem merit, sehingga hambatan psikologis yang selama ini mengurangi efektivitas mekanisme koreksi dapat diminimalkan.

Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) pada kedua model tetap merupakan kewenangan delegasi yang bersumber dari Pasal 29 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun, cara pelaksanaan kewenangan tersebut mengalami perubahan yang mendasar. Pada model seleksi terbuka, kewenangan PPK bersifat episodik (*episodic authority*), yaitu hanya dijalankan pada saat pengisian jabatan tertentu dan berakhir setelah keputusan pengangkatan diterbitkan. Sebaliknya, pada model manajemen talenta, kewenangan PPK berkembang menjadi kewenangan yang berkelanjutan (*continuous authority*), yang mencakup seluruh siklus pengelolaan talenta, mulai dari akuisisi, pengembangan, retensi, hingga penempatan.

Perubahan karakter kewenangan tersebut membawa implikasi yang signifikan terhadap ruang lingkup pertanggungjawaban administratif PPK. Dalam model seleksi terbuka, pertanggungjawaban PPK berfokus pada satu keputusan administratif, yaitu penetapan pejabat dari tiga calon yang diusulkan oleh Panitia Seleksi (Pansel). Sebaliknya, dalam model manajemen talenta, pertanggungjawaban tersebut meluas hingga mencakup seluruh tahapan pengelolaan talenta, yaitu pembentukan Komite Manajemen Talenta, validasi hasil pemetaan kompetensi, persetujuan *talent pool*, serta penetapan keputusan penempatan. Setiap tahapan tersebut merupakan tindakan administrasi pemerintahan yang secara teoretis dapat menjadi objek pengujian di peradilan tata usaha negara apabila terdapat dugaan pelanggaran terhadap prinsip merit dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB).

Persoalan yuridis lain yang muncul berkaitan dengan kedudukan hukum Komite Manajemen Talenta sebagai organ pelaksana. Pasal 4 dan Pasal 5 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 menempatkan Komite Manajemen Talenta sebagai organ yang dibentuk melalui keputusan PPK. Berbeda dengan Pansel yang bersifat *ad hoc* dan dibentuk untuk kepentingan pengisian jabatan tertentu, Komite Manajemen Talenta bersifat permanen dan memiliki cakupan tugas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, apabila terjadi cacat substansial dalam proses pemetaan talenta, misalnya akibat penilaian kompetensi yang tidak akurat atau penyusunan *talent pool* yang mengabaikan ASN yang memenuhi persyaratan, maka tanggung jawab administratif tetap berada pada PPK sebagai pejabat yang membentuk, menetapkan, dan mengawasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Talenta. Konstruksi tersebut sejalan dengan doktrin ministerial responsibility, yang menempatkan tanggung jawab akhir atas tindakan organ pelaksana pada pejabat yang memiliki kewenangan atribusi atau delegasi untuk membentuk dan mengendalikan organ tersebut.

Pertanyaan yuridis yang mendasar adalah apakah Surat Keputusan (SK) pengangkatan yang diterbitkan melalui mekanisme manajemen talenta tetap berkedudukan sebagai Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 9 Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009. Analisis terhadap lima unsur konstitutif KTUN menunjukkan bahwa seluruh unsur tersebut tetap terpenuhi. SK pengangkatan diterbitkan secara tertulis oleh Gubernur selaku pejabat tata usaha negara, memuat tindakan hukum berupa pengangkatan dalam jabatan tertentu, didasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025, dan memiliki sifat konkret, individual, serta final. Oleh karena itu, keputusan tersebut tetap merupakan KTUN yang dapat menjadi objek sengketa di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), sehingga hak untuk mengajukan gugatan bagi pihak yang berkepentingan tetap terbuka.

Dari perspektif hukum administrasi negara, model manajemen talenta menawarkan sejumlah keunggulan yuridis dalam proses pembuktian sengketa tata usaha negara. Berdasarkan Pasal 53 ayat (2) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004, gugatan terhadap KTUN dapat diajukan apabila keputusan tersebut bertentangan dengan peraturan perundang-undangan atau bertentangan dengan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB). Dalam mekanisme seleksi terbuka, pembuktian cacat substansial sering kali menghadapi kendala karena data hasil seleksi tidak terdokumentasi secara sistematis. Sebaliknya, dalam model manajemen talenta, data mengenai kompetensi, kinerja, dan rekam jejak ASN terdokumentasi secara terintegrasi melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA). Apabila PPK menetapkan keputusan yang menyimpang dari rekomendasi Komite Manajemen Talenta tanpa alasan yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan, data yang tersimpan dalam SIMATA dapat berfungsi sebagai audit trail yang memperkuat pembuktian dalam proses pemeriksaan di PTUN.

Dalam praktik peradilan tata usaha negara, AAUPB merupakan tolok ukur utama untuk menilai keabsahan suatu KTUN ([Rahmania & Umam, 2025](#)). Dalam konteks manajemen talenta, terdapat tiga asas yang memiliki relevansi utama. *Pertama*, asas kecermatan (*zorgvuldigheidsbeginsel*), yang mewajibkan PPK mempertimbangkan seluruh data dalam SIMATA secara cermat sebelum menetapkan keputusan administratif. *Kedua*, asas pemberian alasan yang memadai (*motiveringsbeginsel*), yang mewajibkan PPK memberikan alasan tertulis yang dapat diuji apabila menetapkan keputusan yang menyimpang dari rekomendasi Komite Manajemen Talenta. *Ketiga*, asas larangan penyalahgunaan wewenang, yang mengharuskan setiap keputusan administratif didasarkan pada kepentingan publik dan melarang pengabaian data objektif untuk kepentingan lain yang tidak sesuai dengan tujuan pemberian kewenangan.

Teori koreksi hukum (*legal correction theory*) dalam hukum administrasi negara menyediakan kerangka analitis untuk mengidentifikasi dan memperbaiki tindakan administrasi pemerintahan yang secara formal dan prosedural sah, tetapi mengandung cacat substansial ([Sari dkk., 2024](#)). Operasionalisasi teori tersebut dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu: (1) identifikasi *ratio legis* dari norma kewenangan; (2) konfirmasi empiris mengenai kesesuaian tindakan administratif dengan *ratio legis* tersebut; dan (3) identifikasi mekanisme koreksi yang paling efektif. Dalam konteks manajemen talenta, ketiga tahapan tersebut memperoleh landasan operasional yang lebih kuat dibandingkan dengan mekanisme seleksi terbuka.

Pada tahap identifikasi *ratio legis*, tujuan normatif kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam model manajemen talenta dinyatakan secara eksplisit dalam Pasal 162 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020, yaitu untuk menyelenggarakan manajemen ASN yang terintegrasi melalui proses akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta terbaik. Kondisi tersebut berbeda dengan mekanisme seleksi terbuka, yang *ratio legis*-nya hanya dapat ditelusuri secara implisit melalui keseluruhan sistem norma yang mengaturnya. Oleh karena itu, setiap penggunaan kewenangan PPK yang tidak mendukung pencapaian tujuan normatif tersebut secara *prima facie* lebih mudah diidentifikasi sebagai penyimpangan dari *ratio legis*.

Pada tahap konfirmasi empiris, keberadaan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) Badan Kepegawaian Negara (BKN) memberikan kemajuan yang signifikan dalam mendukung akuntabilitas administrasi. Ketersediaan data yang terdokumentasi secara sistematis dalam SIMATA bukan sekadar inovasi teknologi, melainkan merupakan prasyarat bagi terwujudnya akuntabilitas administrasi modern. Melalui sistem tersebut, data mengenai kompetensi, kinerja, dan rekam jejak ASN tersimpan secara terintegrasi pada tingkat nasional sehingga dapat diakses, diverifikasi, dan digunakan sebagai dasar pembuktian dalam proses pengawasan maupun penyelesaian sengketa administrasi.

Pada tahap identifikasi mekanisme koreksi, model manajemen talenta menyediakan tiga jalur penyelesaian yang dapat ditempuh secara alternatif maupun kumulatif. Jalur pertama adalah pengawasan teknis oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui mekanisme persetujuan formal sebagaimana diatur dalam Lampiran II Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025. Melalui mekanisme tersebut, BKN berwenang menunda atau tidak memberikan persetujuan terhadap penerapan manajemen talenta apabila ditemukan ketidaksesuaian dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Jalur kedua adalah upaya administratif berupa keberatan dan banding administratif sebagaimana diatur dalam Pasal 75 sampai dengan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Jalur ketiga adalah gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) terhadap keputusan tata usaha negara yang diterbitkan dalam proses pengisian jabatan, sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Keberadaan mekanisme pengawasan teknis oleh BKN sebagai instrumen yang secara khusus mendukung penerapan manajemen talenta memperkuat arsitektur akuntabilitas administratif dibandingkan dengan mekanisme seleksi terbuka yang tidak mengenal bentuk pengawasan teknis serupa.

Model manajemen talenta juga memperkuat kewajiban pemberian alasan (*motiveringsplicht*) oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Dalam mekanisme seleksi terbuka, kewajiban untuk memberikan alasan tertulis atas pilihan PPK tidak diatur secara eksplisit sehingga ruang untuk menguji rasionalitas keputusan menjadi terbatas. Sebaliknya, dalam model manajemen talenta, rekomendasi Komite Manajemen Talenta terdokumentasi secara formal dalam Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA). Oleh karena itu, apabila PPK menetapkan keputusan yang menyimpang dari rekomendasi tersebut, alasan tertulis yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi bagian penting dari akuntabilitas administratif. Ketiadaan alasan tersebut dapat menjadi indikasi adanya cacat substansial dalam proses pengambilan keputusan dan, bersama dengan bukti lain

yang relevan, dapat dijadikan dasar untuk menguji keabsahan keputusan melalui mekanisme hukum yang tersedia.

4. SIMPULAN

Transformasi mekanisme pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dari seleksi terbuka menuju manajemen talenta tidak hanya merupakan perubahan prosedur kepegawaian, tetapi juga mencerminkan reformasi paradigmatis yang membawa implikasi mendasar terhadap hukum administrasi negara. Perubahan tersebut memengaruhi karakter kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), kedudukan Surat Keputusan (SK) pengangkatan sebagai Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN), serta efektivitas mekanisme koreksi hukum dalam penyelenggaraan manajemen ASN. Dibandingkan dengan mekanisme seleksi terbuka, model manajemen talenta menawarkan tiga keunggulan substantif. *Pertama*, model ini mengubah karakter pelaksanaan kewenangan PPK dari kewenangan yang bersifat episodik (*episodic authority*) menjadi kewenangan yang berkelanjutan (*continuous authority*), sekaligus memperluas ruang lingkup pertanggungjawaban administratif hingga mencakup seluruh siklus manajemen talenta, bukan hanya pada tahap penetapan keputusan pengangkatan. *Kedua*, ketersediaan data yang terintegrasi dalam Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) Badan Kepegawaian Negara (BKN) memperkuat proses pembuktian dalam sengketa tata usaha negara karena memungkinkan identifikasi dan pembuktian cacat substansial secara lebih objektif. *Ketiga*, kewajiban pemberian alasan (*motiveringsplicht*) oleh PPK menjadi lebih konkret karena rekomendasi Komite Manajemen Talenta terdokumentasi secara formal dalam SIMATA sehingga dapat dijadikan dasar untuk menguji rasionalitas dan akuntabilitas keputusan administratif.

Meskipun demikian, manajemen talenta bukan merupakan solusi yang secara otomatis menjamin terwujudnya sistem merit. Efektivitas implementasinya bergantung pada independensi dan integritas Komite Manajemen Talenta, validitas serta reliabilitas instrumen penilaian, kesiapan infrastruktur digital SIMATA di daerah, dan konsistensi komitmen kepemimpinan dalam menerapkan prinsip merit. Studi kasus Pemerintah Provinsi Maluku Utara menunjukkan bahwa implementasi yang dilakukan secara bertahap, terstruktur, dan terdokumentasi merupakan prasyarat penting bagi efektivitas model manajemen talenta, baik dari perspektif yuridis maupun administratif. Dalam konteks tersebut, hukum administrasi negara tetap memiliki peran sentral melalui teori kewenangan, doktrin validitas substansial, teori koreksi hukum, dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPB) sebagai instrumen untuk menguji legalitas, akuntabilitas, dan kualitas penggunaan kewenangan administrasi. Oleh karena itu, transformasi hukum kepegawaian di Indonesia memerlukan kerangka analitis hukum administrasi negara yang semakin komprehensif agar perkembangan regulasi tidak hanya menghasilkan perubahan normatif, tetapi juga mampu mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anh Vu, T., Plimmer, G., & Berman, E. (2025). HR Competence in the Public Sector: Antecedents and Outcomes. *Personnel Review*, 54(2), 613–635. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2024-0333>
- Arias Montoya, F. J., Alvarez Aranzamendi, H., Cabrera Galarza, C. C., Minaya Flores,

- M. E., Muñoz Camero, R., & Vilela Montenegro, R. A. (2026). AI-Powered Strategic Human Talent Management to Promote Sustainability in Technological MSEs in Lima, Peru. *Discover Sustainability*, 7(1), 593. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02971-x>
- Arvante, J. Z. Y., Sulistyawan, A. Y., & Riyanto, Y. P. (2025). The Role of Legal Theory in the Era of Digital Globalization: A Perspective of Law Theory as a Tool of Social Engineering. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 7(2), 307–324. <https://doi.org/10.14710/jphi.v7i2.128-145>
- BKN. (2025). Kepala BKN Targetkan Manajemen Talenta Diterapkan secara Nasional pada September 2025. *bkn.go.id*. <https://www.bkn.go.id/kepala-bkn-targetkan-manajemen-talenta-diterapkan-secara-nasional-pada-september-2025/>
- Hartini, S. (2019). Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui Seleksi Terbuka dalam Mewujudkan Sistem Merit. *Mimbar Hukum*, 31(2), 200–214.
- Huda, M. Mi., Suwandi, S., & Rofiq, A. (2022). Implementasi Tanggung Jawab Negara Terhadap Pelanggaran HAM Berat Paniai Perspektif Teori Efektivitas Hukum Soerjono Soekanto. *IN RIGHT: Jurnal Agama dan Hak Azazi Manusia*, 11(1), 115. <https://doi.org/10.14421/inright.v11i1.2591>
- Ilham. (2026). Pemprov Malut Terapkan Sistem Talenta, Tak Ada Lagi ASN Modal Kedekatan. *kasedata.id*. <https://kasedata.id/pemprov-malut-terapkan-sistem-talenta-tak-ada-lagi-asn-modal-kedekatan/>
- Ismail. (2023). Pengawasan Sistem Merit Pasca Pembubaran KASN: Quo Vadis? *Jurnal Kebijakan Publik*, 16(2).
- Kurniawan, I. D., & Ezzerouali, S. (2024). Revisiting the Principle of Legal Certainty: A Contemporary Analysis through the Lens of Legal Positivism. *Nusantara: Journal of Law Studies*, 3(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17385496>
- Oliver, M. K. (2026). From Machine Politics to Moral Leadership, Ethical Lessons from Death by Lightning. *Public Integrity*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/10999922.2026.2665008>
- 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. <https://doi.org/10.24198/responsive.v6i1.42811>
- Rahmania, A., & Umam, M. K. (2025). Implikasi Terhadap Normatifisasi Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Layak terhadap Praktik Administrasi Pemerintahan. *Journal of Dual Legal Systems*, 2(2). <https://doi.org/10.58824/jdls.v2i2.419>
- Rusdiana, S. (2023). Memperkuat Kemandirian Desa: Peran Penting Desa dalam Mewujudkan Bela Negara. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 5(2), 339–357. <https://doi.org/10.14710/jphi.v5i2.339-357>
- Sari, N. J., Zulfikar, A. A., & Dorlah, S. (2024). Implementation of International Arbitration Awards in Indonesia from the Perspective of Legal Value Theory. *Jurnal Media Hukum*, 31(1), 167–185. <https://doi.org/10.18196/jmh.v31i1.20026>
- Setiawan, A. D. M., Salsabila, A., Jannah, L. M., & Ariyanti, F. (2022). Relevansi Peraturan Pemberhentian ASN Terhadap Sistem Merit di Indonesia.

- Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 232–246.
<https://doi.org/10.14710/dialogue.v4i1.14262>
- Setiawan, A. S., Siregar, A. K., Nuhgroho, A., Hendarjati, A., Anggelina, A., Humaedi, A., Putra, B. H., Bustomi, Mulia, D. D. A., Budiana, D. T., Sodik, F., Widyanto, G., Daniswara, H., Irawati, Safitri, J. P., Tamimy, M. F., Latuihamallo, M. R., Jecklin, M. C., Dewi, N. A. K., & Putra, P. G. P. (2021). *Manajemen Talenta ASN (Kementerian Hukum dan HAM)*. IDE Publishing.
- Siregar, M. (2024). Teori Hukum Progresif dalam Konsep Negara Hukum Indonesia. *Muhammadiyah Law Review*, 8(2). <https://doi.org/10.24127/mlr.v8i2.3567>
- Wang, S. (2025). “Legislative Power” of the United Nations Security Council: A Step Too Far? *Asian Journal of International Law*, 1–24.
<https://doi.org/10.1017/S2044251325100660>
- Widjaja, G. (2023). Wewenang, Pelimpahan Wewenang dan Akibat Hukumnya dalam Konsepsi Hukum Perdata. *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 9(2), 310–319.
<https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v9i2.1653>
- Zamroni, M. (2024). Konsep Kewenangan dalam Perspektif Hukum Perdata. *Mimbar Hukum*, 36(2). <https://doi.org/10.22146/mh.v36i2.13000>