

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN
TINGGI MELALUI KELOMPOK PEKERJA
BERTALENTA DAN SELEKSI TERBUKA DI
SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI**

Disusun Oleh:

Nama : Syahlita Dafina Achmad
NPM : 2220011005
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN
TINGGI MELALUI KELOMPOK PEKERJA
BERTALENTA DAN SELEKSI TERBUKA DI
SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana

Terapan Oleh

Disusun Oleh

Nama : Syahlita Dafina Achmad

NPM : 2220011005

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

NAMA : Syahlita Dafina Achmad
NPM : 2220011005
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Kelompok
Pekerja Bertalenta dan Seleksi Terbuka Di Sekretariat Jenderal DPR RI

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 11 Maret 2026

Pembimbing



(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A.)

NIP. 198330122018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 13 Maret 2026

Ketua Merangkap Anggota



Porman Lumban Gaol, S.Si., MM.

Sekretaris Merangkap Anggota

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bambang', is written over a large, faint watermark of the institution's name 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA'.

Bambang Suhartono, S.Sos., M.E

Anggota

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Budi', is written over a large, faint watermark of the institution's name 'POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA'.

Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Syahlita Dafina Achmad

NPM : 2220011005

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil Penelitian Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul **“Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Kelompok Pekerja Bertalenta dan Seleksi Terbuka Di Sekretariat Jenderal DPR RI”**, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penelitian skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi, berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa oleh pihak manapun.

Jakarta, 11 Maret 2026

Peneliti,



Syahlita Dafina Achmad

2220011005

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, khususnya kesehatan jasmani dan rohani, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, Ayah Nafi Achmad dan Ibu Fitriyana, yang senantiasa memberikan doa, semangat, serta dukungan penuh selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A., selaku Kepala Program Studi sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah dengan sabar memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini. Adapun bimbingan maupun arahan-arahan dari pihak bersangkutan, sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini sampai dengan waktu yang telah ditetapkan. Disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Bapak Rahmad Budiaji S.IP.,M.Si, Bapak Waluyo, S.E., M.AP., Ibu Endang Suryastuti, S.H., M.Si., dan Ibu Siti Hasnahwati, S.AP., M.A. yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini serta meluangkan waktu untuk memberikan informasi, pengalaman, dan pandangan yang sangat membantu penulis dalam proses pengumpulan data penelitian.
2. Kepada keluarga besar, terima kasih atas dukungan, kasih sayang, dan doa yang selalu menyertai penulis selama proses skripsi. Kehadiran kalian memberi kekuatan dan semangat yang tiada henti.

3. Terima kasih kepada sahabat-sahabat seperjuangan Penulis: Ganeca, Fanda, Feli, Tiara, Nisrina, Halima, Nadinda, Syifaa, Desti yang telah bersama-sama melewati berbagai suka dan duka selama proses penelitian ini. Kalian bukan hanya menjadi teman diskusi atau tempat berbagi keluhan, tetapi juga sumber tawa, motivasi, dan semangat ketika penulis merasa lelah atau putus asa. Kehadiran kalian membuat perjalanan skripsi ini terasa lebih ringan, menyenangkan, dan penuh warna. Dukungan kalian sangat berarti bagi penulis. Tidak ada kata yang cukup untuk menggambarkan betapa berharganya persahabatan kalian dalam tahap penting kehidupan akademik ini.
4. Kepada Fachriansyah, Kak Naufal terima kasih atas kehadiran dan dukungan kalian selama penelitian ini. Obrolan, motivasi, dan keceriaan kalian, meski virtual, sangat berarti dan membuat penulis tetap semangat.
5. Kepada Kageyama Tobio, karakter yang telah menjadi sumber inspirasi dan ketekunan bagi penulis, Penulis ucapkan terima kasih. Kehadiranmu melalui cerita dan perjalanan yang digambarkan telah memberikan motivasi, semangat, dan ketenangan di tengah proses penelitian yang melelahkan. Kisahmu tentang kerja keras, dedikasi, dan kesetiaan pada apa yang dicintai telah mengajarkan penulis arti ketekunan, kesabaran, dan komitmen. Terima kasih telah menjadi sumber motivasi dan pengingat bahwa konsistensi dan usaha sungguh berarti dalam setiap perjalanan.
6. Kepada anggota Grup Cortis; James, Juhoon, Martin, Seonghyeon, dan Keonho. Penulis ucapkan terima kasih. Kehadiran kalian melalui musik, konten, dan kehadiran secara virtual telah memberikan semangat dan menemani penulis di tengah proses penelitian yang melelahkan. Dukungan dan inspirasi yang diberikan oleh kalian, meskipun tidak secara langsung, sangat berarti bagi penulis. Semoga suatu saat kita dapat bertemu secara nyata, dan penulis dapat menyampaikan rasa terima kasih ini secara langsung.

7. Kepada Tokuno Yushi, yang Penulis kenal lebih dekat di awal tahun ini, Penulis sampaikan apresiasi atas inspirasi yang diberikan melalui karya-karya musik dan konten yang dihadirkan. Kehadiran karya-karyamu telah menjadi sumber motivasi bagi penulis selama proses penelitian, sehingga mampu mempertahankan semangat menyelesaikan studi ini. Semoga suatu saat penulis dapat berkesempatan bertemu secara langsung.
8. Kepada semua musisi dan grup K-pop yang musiknya telah menemani penulis selama proses skripsi, terima kasih atas karya-karya kalian yang memberi semangat dan hiburan di saat-saat melelahkan. Secara khusus, penulis ingin menyampaikan apresiasi kepada IKON, ILLIT, CORTIS, NCT WISH, Treasure yang telah memberikan energi dan motivasi tersendiri, musik kalian benar-benar menjadi teman setia selama penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dalam pengembangan manajemen talenta ASN di instansi pemerintah.

Jakarta, 11 Maret 2026



Syahlita Dafina Achmad

NPM. 2220011005

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI MELALUI KELOMPOK PEKERJA BERTALENTA DAN SELEKSI TERBUKA DI SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI

Nama : Syahlita Dafina Achmad
NPM : 2220011005
Dosen Pembimbing : Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui dua mekanisme utama, yaitu kelompok pekerja bertalenta (manajemen talenta) dan seleksi terbuka, di lingkungan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Sekretariat Jenderal DPR RI). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggabungkan data dari wawancara *key informant*, dokumen resmi terhadap praktik pengisian JPT. Analisis difokuskan pada kesesuaian implementasi dengan prinsip sistem merit, transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas tata kelola pengisian jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Sekretariat Jenderal DPR RI telah memiliki sistem manajemen talenta dan memanfaatkan mekanisme seleksi terbuka, terdapat kesenjangan antara regulasi, kesiapan *talent pool*, dan praktik pengisian jabatan di lapangan. Mekanisme manajemen talenta mendukung perencanaan suksesi dan pengembangan kompetensi pegawai, sementara seleksi terbuka memastikan legitimasi dan keterbukaan dalam pengisian jabatan strategis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi pengisian JPT memerlukan integrasi yang lebih konsisten antara manajemen talenta dan seleksi terbuka, serta penguatan sistem informasi, data kompetensi, dan komitmen kelembagaan untuk mendukung prinsip merit dalam tata kelola ASN di lingkungan legislatif.

Kata Kunci: Jabatan Pimpinan Tinggi, manajemen talenta, seleksi terbuka, sistem merit, Sekretariat Jenderal DPR RI.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF SENIOR LEADERSHIP POSITION FILLING THROUGH TALENT POOL MECHANISMS AND OPEN SELECTION IN THE SECRETARIAT GENERAL OF THE DPR RI

Nama : Syahlita Dafina Achmad
NPM : 2220011005
Dosen Pembimbing : Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A

This study aims to analyze the implementation of filling High Leadership Positions through two main mechanisms: talent pool management and open selection, within the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia (Sekretariat Jenderal DPR RI). This study uses a qualitative method by combining data from key informant interviews, official documents on JPT filling practices. The analysis focuses on the compliance of implementation with the principles of merit system, transparency, accountability, and effectiveness in personnel management. The findings indicate that although Sekretariat Jenderal DPR RI has established a talent management system and utilizes open selection mechanisms, gaps exist between regulations, the readiness of the talent pool, and the actual appointment practices. Talent pool management supports succession planning and employee competency development, while open selection ensures legitimacy and openness in filling strategic positions. The study concludes that the successful implementation of JPT appointments requires a more consistent integration between talent management and open selection, as well as strengthening information systems, competency data, and institutional commitment to uphold merit principles in civil service management within the legislative environment.

Key Words: High Leadership Positions, talent management, open selection, merit system, Secretariat General of the House of Representatives.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI (PAKTA INTEGRITAS) PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	18
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	20
1. Tinjauan Kebijakan	20
2. Tinjauan Teori	29
3. Penelitian Terdahulu	63
B. Konsep Kunci	71
1. Kelompok pekerja bertalenta	71
2. Seleksi Terbuka ASN	71
C. Kerangka Berpikir	73
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	76
A. Metode Penelitian	76
B. Teknik Pengumpulan Data	76

C. Instrumen Penelitian.....	80
D. Teknik Pengolahan Analisis Data.....	81
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	84
A. Penyajian Data.....	84
B. Pembahasan.....	91
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	140
BAB V PENUTUP.....	169
A. Kesimpulan.....	169
B. Saran.....	171
DAFTAR PUSTAKA.....	173
LAMPIRAN.....	179



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Pelaksanaan Seleksi JPT Melalui Seleksi Terbuka di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2025	10
Tabel 1. 2 Data Pelaksanaan Seleksi JPT Melalui Kelompok Pekerja Bertalenta di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2025	12
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	63
Tabel 3. 1 Daftar Informan Untuk Penelitian.....	77
Tabel 4. 1 Jumlah Formasi Jabatan Pimpinan Tinggi di Sekretariat Jenderal DPR RI.....	87

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	73
Gambar 4. 1 Peta Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI	86
Gambar 4. 2 Proses Pemecahan Masalah Aspek Dasar Kebijakan dan Tujuan...	140
Gambar 4. 3 Proses Pemecahan Masalah Aspek Identifikasi dan Penilaian Talent.....	142
Gambar 4. 4 Proses Pemecahan Masalah Aspek Pengembangan Talenta	145
Gambar 4. 5 Proses Pemecahan Masalah Aspek Penempatan dan Pemanfaatan	148
Gambar 4. 6 Proses Pemecahan Masalah Aspek Sistem Informasi	151
Gambar 4. 7 Proses Pemecahan Masalah Aspek Monitoring dan Evaluasi.....	154
Gambar 4. 8 Proses Pemecahan Masalah Aspek Dasar Kebijakan dan Tujuan...	156
Gambar 4. 9 Proses Pemecahan Masalah Aspek Persyaratan dan Peserta	158
Gambar 4. 10 Proses Pemecahan Masalah Aspek Panitia Seleksi.....	160
Gambar 4. 11 Proses Pemecahan Masalah Aspek Tahapan Seleksi	162
Gambar 4. 12 Proses Pemecahan Masalah Aspek Penilaian dan Penetapan	164
Gambar 4. 13 Proses Pemecahan Masalah Aspek Pengawasan dan Integrasi....	166

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Penelitian.....	179
Lampiran 2 Matrixs Pengumpulan Data	181
Lampiran 3 Pedoman Wawancara	182
Lampiran 4 Transkrip Wawancara.....	185
Lampiran 5 Surat Pengantar Penelitian.....	197
Lampiran 6 Surat Keterangan Selesai Penelitian.....	198
Lampiran 7 Hasil Cek Turnitin	199
Lampiran 8 Riwayat Hidup Peneliti.....	201

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

No	Singkatan	Kepanjangan
1	ASN	ASN
2	BAPPENAS	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
3	BKN	Badan Kepegawaian Negara
4	DBMTN	Desain Besar Manajemen Talenta Nasional
5	DPR RI	Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
6	ICP	<i>Individual Career Plan</i>
7	IDP	<i>Individual Development Plan</i>
8	JPT	Jabatan Pimpinan Tinggi
9	KASN	Komisi Aparatur Sipil Negara
10	KEMENPAN RB	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
11	LAN	Lembaga Administrasi Negara
12	MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia
13	PANSEL	Panitia Seleksi
14	PPK ASN	Perencanaan dan Pola Karier ASN
15	SDM	Sumber Daya Manusia
16	SEJATI	Sistem Informasi Jabatan Tinggi
17	SEKJEN	Sekretaris Jenderal
18	SETJEN DPR RI	Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia
19	SIMATA	Sistem Informasi Manajemen Talenta
20	TPK	Tim Penilai Kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi atau instansi dapat berjalan dan berkembang dengan baik apabila dipimpin oleh seseorang yang kompeten, baik dari segi kinerja maupun kemampuannya. Pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan integritas yang tinggi menjadi faktor kunci dalam menentukan arah kebijakan organisasi, pencapaian tujuan, serta keberlanjutan kinerja lembaga. Dengan demikian, kepemimpinan yang kompeten menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi (Masrully & Saputro, 2024). Seiring berjalannya waktu, Jabatan Pimpinan Tinggi dalam suatu instansi akan mengalami dinamika, baik karena rotasi, mutasi, promosi, maupun pensiun. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang mampu memastikan jabatan strategis tersebut selalu diisi oleh individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2024 tentang Desain Besar Manajemen Talenta Nasional (DBMTN).

Pegawai bertalenta perlu dikelola dengan baik agar potensi mereka dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keberhasilan organisasi. Tanpa pengelolaan yang tepat, pegawai berpotensi tinggi bisa saja tidak mendapat kesempatan berkembang, sementara organisasi kehilangan calon pemimpin masa depan yang berkualitas. Di sinilah peran manajemen talenta menjadi penting sebagai upaya strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu terbaik agar siap mengisi posisi kunci ketika dibutuhkan. Hal ini menuntut adanya pengelolaan yang sistematis dalam kerangka strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi dan kinerja (Prasetyo, 2025). Manajemen talenta menurut Silzer & Dowell (2010) dimaknai sebagai proses terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan individu yang

memiliki potensi tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. (Sobandi, 2019) juga menyatakan bahwa manajemen talenta berperan penting dalam mewujudkan birokrasi berkinerja tinggi karena menciptakan proses seleksi yang adil dan transparan, memberikan peluang berkembang bagi ASN yang memiliki potensi terbaik. Dengan adanya manajemen talenta yang terstruktur, organisasi tidak hanya dapat mengisi posisi strategis dengan lebih cepat, tetapi juga memastikan bahwa setiap penempatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja terbaik. Pendekatan ini kemudian menjadi dasar penting dalam sistem kepegawaian modern, termasuk dalam birokrasi pemerintahan Indonesia.

(Pella & Inayati, 2011) berpendapat bahwa *talent management* merupakan proses untuk memastikan suatu organisasi mampu mengisi posisi yang membutuhkan keahlian inti (*unique skills and high strategic value*) serta menyiapkan calon pemimpin masa depan (*future leaders*). Sejalan dengan hal tersebut, pegawai bertalenta perlu dikelola dengan baik agar potensi mereka dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keberhasilan organisasi. Tanpa pengelolaan yang tepat, pegawai berpotensi tinggi mungkin saja tidak mendapat kesempatan berkembang, sehingga organisasi berisiko kehilangan calon pemimpin masa depan yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen talenta menjadi penting sebagai upaya strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu terbaik agar siap mengisi posisi kunci ketika dibutuhkan.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia, konsep Manajemen Talenta diatur dalam kerangka Sistem Merit, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Sistem Merit merupakan kebijakan pengelolaan ASN yang menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam setiap kebijakan manajemen ASN, termasuk dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Melalui penerapan Sistem Merit, diharapkan

pengisian jabatan strategis dapat dilakukan secara objektif, transparan, dan bebas dari intervensi politik.

Dalam implementasinya, pengisian JPT dilakukan melalui dua mekanisme utama, yaitu seleksi terbuka dan kelompok pekerja bertalenta. Mekanisme seleksi terbuka memberikan kesempatan bagi seluruh ASN yang memenuhi syarat untuk berkompetisi secara adil dalam mengisi jabatan tertentu. Proses ini sejalan dengan prinsip kesempatan yang setara (*equal opportunity*) bagi ASN untuk pengembangan karier optimal sampai tingkat tertinggi dan transparansi yang sebelumnya diawasi oleh Komisi ASN (KASN). Berdasarkan Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 kini fungsi pengawasan prinsip kesempatan yang setara (*equal opportunity*) dan transparansi tersebut telah dialihkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Sementara itu, kelompok pekerja bertalenta merupakan mekanisme yang memetakan dan mengelompokkan ASN berdasarkan potensi, kompetensi, serta kinerja untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang siap menduduki jabatan pimpinan tinggi.

Kedua mekanisme ini memiliki kelebihan dan tantangan tersendiri. Seleksi terbuka memiliki kelebihan dalam menjaga prinsip keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas, karena prosesnya diumumkan kepada publik dan dapat diikuti oleh ASN dari berbagai instansi, sejalan dengan prinsip sistem merit dalam pengisian jabatan (Peraturan Menteri PANRB Nomor 15 Tahun 2019). Namun demikian, seleksi terbuka juga memiliki kelemahan, antara lain memerlukan waktu yang relatif panjang, membutuhkan sumber daya yang besar, serta berpotensi menimbulkan kekosongan jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, kelompok pekerja bertalenta menawarkan efisiensi karena kandidat sudah melalui pemetaan kompetensi terlebih dahulu sehingga secara teoritis dapat langsung dipersiapkan untuk mengisi jabatan yang kosong, sebagaimana diatur dalam manajemen talenta ASN (Peraturan Menteri PANRB Nomor 3

Tahun 2020). Meskipun demikian, mekanisme ini juga memiliki keterbatasan, seperti validitas dan kelengkapan data talenta, keterbatasan jumlah kandidat pada kelompok tertentu, serta belum optimalnya sinkronisasi data antar instansi pusat dan daerah. Perbedaan pendekatan dan dinamika tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas dan relevansi masing-masing mekanisme, jika sudah ada *talent pool* yang kuat di suatu instansi, mengapa pengisian JPT masih perlu dilakukan melalui seleksi terbuka dan bahkan melibatkan kandidat dari luar instansi tersebut.

Dalam praktiknya, berbagai penelitian lebih banyak menyoroti tantangan dalam pelaksanaan seleksi terbuka. Implementasi seleksi terbuka dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi masih menghadapi sejumlah kendala, terutama dalam aspek transparansi, objektivitas, dan pengawasan. Penelitian (Ariswandy dkk., 2021) menunjukkan adanya keterbatasan akses informasi publik terhadap kandidat serta ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diisi. Selain itu, Mius dkk. (2019) menemukan adanya ketidakpastian waktu dalam setiap tahapan seleksi serta kebutuhan anggaran yang relatif besar dalam pelaksanaannya. Lebih lanjut, (Kahar & Said, 2023) mengungkapkan bahwa partisipasi publik dalam proses seleksi masih rendah meskipun prinsip transparansi telah diatur, sehingga berpotensi melemahkan penerapan sistem merit. Sementara itu, (Budiana dkk., 2025) menyoroti adanya potensi subjektivitas dalam proses penilaian. Permasalahan integritas juga masih menjadi tantangan, ditandai dengan adanya indikasi praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dalam proses seleksi (Mustikawati & Adil, 2021). Selain itu, lemahnya pengawasan dan koordinasi antar pihak turut memperkuat hambatan dalam implementasi seleksi terbuka (Bey, 2025).

Secara umum, berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa tantangan dalam implementasi seleksi terbuka masih bersifat sistemik dan terjadi di berbagai daerah di Indonesia, sehingga memerlukan penguatan dalam aspek transparansi, pengawasan, serta tata kelola pelaksanaan seleksi.

Bagi instansi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemilihan mekanisme pengisian JPT akan berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi. Seleksi terbuka memberikan keuntungan dalam menjamin transparansi dan menjaring kandidat secara luas, namun berpotensi menghambat kelancaran organisasi akibat lamanya proses dan kekosongan jabatan. Di sisi lain, manajemen talenta dapat mendukung kesinambungan kepemimpinan dan percepatan pengisian jabatan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas data talenta serta kesiapan sistem pengelolaannya.

Dalam teori implementasi kebijakan (Edwards, 1980), keberhasilan implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Jika dikaitkan dengan mekanisme pengisian JPT, maka kejelasan komunikasi antar aktor (antara BKN, Kementerian PANRB, dan instansi), ketersediaan sumber daya (data talenta, SDM, dan sistem), serta komitmen pelaksana menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi melalui kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka. Selanjutnya, menurut (Winarno, 2002) implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar memiliki dampak atau mencapai tujuan yang diharapkan. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas sebagai tahapan dari proses kebijakan segera setelah penetapan peraturan, di mana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program. Pandangan ini menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan pengisian JPT tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga sejauh mana kebijakan tersebut dijalankan secara konsisten di lapangan oleh para pelaksana.

Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (Sekretariat Jenderal DPR RI) merupakan unit organisasi yang bertugas memberikan dukungan administratif, keahlian, dan pelayanan teknis

kepada DPR RI dalam menjalankan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan. Secara struktur, Sekretariat Jenderal DPR RI terdiri atas sejumlah unit kerja yang dipimpin oleh pejabat pimpinan tinggi madya dan pratama, dengan komposisi pegawai yang beragam baik dari sisi latar belakang pendidikan, kompetensi, maupun pengalaman, yang bertugas mendukung kegiatan keorganisasian Dewan Perwakilan Rakyat (DPR RI) yang sangat dinamis. Karakteristik kelembagaan legislatif yang ritme kerjanya dipengaruhi oleh agenda politik, masa sidang, dan dinamika pembahasan kebijakan menuntut ketersediaan pejabat struktural yang adaptif, profesional, dan mampu merespons kebutuhan pimpinan dan anggota DPR RI secara cepat dan tepat.

Sebagai bagian dari upaya penguatan tata kelola SDM, Sekretariat Jenderal DPR RI telah mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA) sebagai salah satu instrumen pendukung Manajemen Talenta internal, dan dalam beberapa tahun terakhir memperoleh apresiasi dan penghargaan sebagai salah satu instansi yang dinilai telah mengelola manajemen talenta ASN dengan baik. Penghargaan tersebut menunjukkan bahwa secara desain dan sistem, pengelolaan *talent pool* di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI telah berjalan dan diakui. Namun, kondisi menarik muncul ketika dilihat dari praktik pengisian jabatan: pengisian JPT di Sekretariat Jenderal DPR RI belum sepenuhnya mengandalkan hasil kelompok pekerja bertalenta (*talent pool*), baik nasional maupun internal, dan sebagian besar jabatan strategis masih diisi melalui mekanisme seleksi terbuka berdasarkan pertimbangan Tim Penilai Kinerja (TPK) dan kebijakan pimpinan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara ketersediaan kelompok pekerja bertalenta dengan praktik pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Meskipun Sekretariat Jenderal DPR RI telah dinilai memiliki sistem Manajemen Talenta yang baik dan telah membentuk kelompok pekerja bertalenta (*talent pool*), dalam praktiknya pengisian Jabatan Pimpinan

Tinggi masih dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka yang relatif lebih panjang dan kompleks. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan kelompok pekerja bertalenta belum sepenuhnya dijadikan satu-satunya dasar dalam pengambilan keputusan pengisian jabatan strategis.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi, pengakuan atas keberhasilan manajemen talenta, dan praktik implementasi kebijakan pengisian jabatan di lapangan. Di satu sisi, *talent pool* diharapkan menjadi sumber utama calon pimpinan yang siap pakai. Di sisi lain, seleksi terbuka tetap dijalankan dan bahkan menjadi mekanisme dominan dalam pengisian JPT. Menurut (Gibson dkk., 2000), efektivitas organisasi dapat diukur dari sejauh mana organisasi mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan tepat sasaran. Jika pengisian JPT masih memerlukan waktu lama melalui seleksi terbuka, sementara *talent pool* sudah tersedia, maka muncul pertanyaan mengenai sejauh mana Manajemen Talenta benar-benar digunakan sebagai alat strategis dalam proses suksesi jabatan di Sekretariat Jenderal DPR RI.

Pemerintah Indonesia saat ini tengah memperkuat reformasi birokrasi melalui pengembangan sistem Manajemen Talenta nasional. Langkah ini sejalan dengan arah kebijakan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2020–2025 yang menekankan pentingnya pengelolaan ASN berbasis kinerja dan potensi. Upaya tersebut kemudian dipertegas dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 108 Tahun 2024 tentang Desain Besar Manajemen Talenta Nasional (DBMTN) yang disusun oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas). Kebijakan ini menjadi acuan nasional dalam membangun ekosistem Manajemen Talenta terpadu lintas kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, sehingga setiap instansi dapat menyiapkan kader pemimpin yang berintegritas, kompeten, dan adaptif terhadap perubahan. Selaras dengan itu, BKN menerbitkan Peraturan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 yang mengatur lebih rinci tentang

penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN, termasuk kewajiban penetapan suksesor untuk setiap jabatan strategis. Dalam peraturan tersebut, diamanatkan bahwa setiap jabatan pimpinan tinggi harus memiliki calon pengganti yang telah dipetakan dan disiapkan melalui *talent pool*, sehingga proses regenerasi kepemimpinan dapat berjalan secara berkelanjutan.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut, setiap instansi pemerintah, termasuk Sekretariat Jenderal DPR RI, dituntut untuk mengimplementasikan sistem pengisian jabatan yang sejalan dengan prinsip sistem merit serta terintegrasi dengan pengelolaan talenta dan penetapan suksesor. Dalam konteks pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Sekretariat Jenderal DPR RI, mekanisme seleksi terbuka telah diterapkan sebagai bentuk implementasi prinsip tersebut sesuai amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN serta diatur lebih lanjut dalam Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 15 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI. Mekanisme ini berjalan beriringan dengan pengembangan *talent pool* dan Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIMATA), sehingga di atas kertas, Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki dua instrumen utama: seleksi terbuka dan manajemen talenta internal.

Supriyadi (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Proses Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus Seleksi JPT Pratama Biro Persidangan I)” menyatakan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka di Sekretariat Jenderal DPR RI dilakukan melalui tahapan yang komprehensif dan berjenjang. Dalam pelaksanaan seleksi terbuka, tahapan perencanaan dimulai dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang kosong serta pembentukan panitia seleksi (Pansel). Standar kompetensi tersebut disusun berdasarkan analisis kebutuhan jabatan, termasuk jumlah serta kualifikasi pangkat yang diperlukan, sehingga selaras dengan kebutuhan organisasi. Hasil penyusunan tersebut kemudian menjadi dasar

bagi Pejabat Pembina Kepegawaian, yaitu Sekretaris Jenderal DPR RI (Sekjen DPR RI), dalam memberikan rekomendasi kepada Panitia Seleksi (Pansel) sebagai acuan dalam pelaksanaan proses seleksi. Setelah itu, Pansel berkoordinasi dengan BKN untuk memastikan kelancaran teknis pelaksanaan seleksi serta memastikan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan yang berlaku.

Pada tahap pelaksanaan seleksi, Pansel mengumumkan lowongan jabatan secara terbuka melalui Sistem Informasi Seleksi Jabatan Tinggi (SEJATI) yang dapat diakses pada situs resmi <https://sejati.dpr.go.id/>. SEJATI merupakan platform digital yang dikembangkan sebagai bagian dari transformasi digital di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, yang berfungsi menyediakan informasi secara terbuka mengenai proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pengumuman lowongan, tahapan seleksi, hingga publikasi hasil akhir dan pengumuman lowongan jabatan tersebut dilakukan selama kurang lebih 15 hari kerja. Proses seleksi kemudian dilakukan dalam empat tahapan:

1. Seleksi administrasi, yaitu verifikasi kelengkapan berkas pelamar
2. Seleksi kompetensi, yang meliputi penilaian kompetensi dasar dan bidang melalui penulisan makalah, ujian gagasan, serta wawancara pendalaman
3. Wawancara akhir, dengan materi terstandar sesuai jabatan yang dilamar
4. Pengumuman hasil seleksi, di mana Pansel menetapkan tiga peserta dengan nilai tertinggi untuk diajukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.

Setelah tahapan pelaksanaan seleksi dilakukan, selanjutnya dalam tahap yang terakhir dilakukan penetapan dan pengangkatan. Hasil seleksi dilaporkan kepada BKN untuk memperoleh rekomendasi persetujuan. Selanjutnya, Pansel akan melaporkan hasil akhir seleksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Sekretariat Jenderal DPR RI untuk diproses sesuai

ketentuan yang berlaku. Bagi peserta seleksi terbuka yang dinyatakan lolos pada tahap akhir, diwajibkan menyerahkan hasil uji kesehatan rohani kepada Panitia Seleksi yang dalam hal ini Kepala Biro Sumber Daya Manusia Aparatur Sekretariat Jenderal DPR RI paling lama 5 (lima) hari kerja sejak tanggal pengumuman. Seluruh hasil akhir proses seleksi terbuka dipublikasikan secara transparan melalui laman resmi Sekretariat Jenderal DPR RI sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Selain itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan seleksi terbuka di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, penelitian ini juga menelusuri data empiris melalui SEJATI. Melalui sistem ini, publik dapat memantau seluruh tahapan seleksi secara transparan sehingga mendukung prinsip akuntabilitas dan meritokrasi. Berdasarkan data yang berhasil dihimpun melalui SEJATI, terdapat sejumlah Jabatan Pimpinan Tinggi yang telah diisi melalui proses seleksi terbuka di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Rincian jabatan tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. 1 Data Pelaksanaan Seleksi JPT Melalui Seleksi Terbuka di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2025

No	Seleksi Terbuka JPT	Formasi
1.	JPT Pratama	Kepala Pusat Teknologi dan Informasi
2.	JPT Madya	Deputi Bidang Administrasi
3.	JPT Madya	Kepala Badan Keahlian
4.	JPT Pratama	Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi
5.	JPT Pratama	Kepala Biro Kerja Sama Antar Parlemen dan Organisasi Internasional

Sumber: Diolah Peneliti dari Web <https://sejati.dpr.go.id/>, (2025)

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa mekanisme seleksi terbuka telah diimplementasikan secara konsisten pada sejumlah Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Variasi jenis jabatan serta tahun pelaksanaannya menunjukkan bahwa penerapan seleksi

terbuka tidak hanya bersifat formalitas, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam pemenuhan kebutuhan organisasi secara lebih objektif dan akuntabel. Temuan ini menjadi dasar bagi analisis lebih lanjut mengenai efektivitas dan tantangan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di Sekretariat Jenderal DPR RI.

Meskipun proses seleksi terbuka tersebut telah dirancang secara sistematis dan mengacu pada prinsip *merit system*, pelaksanaannya di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI masih menghadapi beberapa kendala. **Pertama**, dari segi waktu pelaksanaan yang sering kali sulit diprediksi karena harus menyesuaikan dengan ketersediaan waktu para anggota Panitia Seleksi (Pansel). **Kedua**, pelaksanaan seleksi untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan JPT Pratama yang dilakukan secara bersamaan menyebabkan prosesnya memerlukan waktu yang lebih lama dan kompleks. **Ketiga**, posisi JPT yang masih kosong kerap diisi oleh pejabat pelaksana tugas (PLT), sehingga pengambilan keputusan strategis, baik dalam aspek manajemen SDM maupun pengelolaan anggaran, menjadi terbatas. Keempat, dalam beberapa kasus, terdapat kebutuhan untuk mengisi JPT dari luar instansi (baik dari kementerian/lembaga lain maupun dari kalangan ASN di luar Sekretariat Jenderal DPR RI) guna menghadirkan perspektif baru, keahlian yang belum tersedia di internal, atau untuk mendorong percepatan transformasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *talent pool* internal telah tersedia, organisasi tetap memandang perlu membuka ruang kompetisi yang lebih luas melalui seleksi terbuka lintas instansi.

Namun demikian, dalam kerangka sistem merit yang juga menekankan pentingnya pengelolaan talenta, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi tidak hanya dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka. Setjen DPR RI juga telah mengembangkan kelompok pekerja bertalenta (*talent pool*) sebagai bagian dari implementasi manajemen talenta internal yang bertujuan untuk menyiapkan calon pimpinan secara lebih sistematis dan

berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, diketahui bahwa terdapat sejumlah Jabatan Pimpinan Tinggi yang dalam proses pengisiannya mempertimbangkan hasil pemetaan talenta yang telah dilakukan melalui sistem manajemen talenta internal. Hal ini menunjukkan bahwa selain seleksi terbuka, mekanisme *talent pool* juga telah digunakan sebagai salah satu dasar dalam proses pengambilan keputusan pengisian jabatan, meskipun implementasinya belum sepenuhnya menjadi mekanisme utama. Oleh karena itu, untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, berikut disajikan data pengisian JPT yang berasal dari mekanisme kelompok pekerja bertalenta berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci.

Tabel 1. 2 Data Pelaksanaan Seleksi JPT Melalui Kelompok Pekerja Bertalenta di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2025

No	Seleksi Terbuka JPT	Formasi
1.	JPT Pratama	Kepala Pusat Teknologi dan Informasi
2.	JPT Pratama	Kepala Pusat panlak
3.	JPT Pratama	Kepala Biro Umum
4.	JPT Pratama	Kepala Biro Pim
5.	JPT Pratama	Kepala Pusat ekra

Sumber: Diolah Peneliti dari Hasil Wawancara dengan *Key Informant*
(2026)

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, terlihat bahwa mekanisme kelompok pekerja bertalenta (*talent pool*) telah digunakan dalam pengisian sejumlah Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Seluruh jabatan yang tercantum menunjukkan bahwa pemanfaatan manajemen talenta tidak hanya bersifat konseptual, tetapi telah diimplementasikan dalam praktik pengisian jabatan, khususnya untuk posisi-posisi strategis di tingkat operasional dan administratif. Lebih lanjut, penggunaan *talent pool* dalam pengisian JPT tersebut mengindikasikan

bahwa organisasi telah memiliki upaya sistematis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berpotensi melalui proses pemetaan dan pengembangan talenta internal. Hal ini sejalan dengan prinsip sistem merit yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dalam pengisian jabatan.

Namun demikian, jika dibandingkan dengan data pelaksanaan seleksi terbuka yang telah dipaparkan sebelumnya, jumlah dan cakupan pengisian JPT melalui mekanisme *talent pool* masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem manajemen talenta telah tersedia dan mulai dimanfaatkan, implementasinya belum sepenuhnya menjadi mekanisme utama dalam proses suksesi jabatan di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Jika dilihat secara keseluruhan, baik data pelaksanaan seleksi terbuka maupun pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui mekanisme kelompok pekerja bertalenta menunjukkan bahwa kedua mekanisme tersebut telah berjalan secara berdampingan di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Namun, pemanfaatan keduanya belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu sistem suksesi jabatan yang terpadu. Seleksi terbuka masih menjadi mekanisme yang dominan digunakan, sementara *talent pool* cenderung berperan sebagai instrumen pendukung yang belum dimaksimalkan sebagai jalur utama dalam pengisian jabatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun mekanisme seleksi terbuka telah diimplementasikan sesuai ketentuan dan Sekretariat Jenderal DPR RI telah memiliki sistem manajemen talenta yang diakui, efektivitas keterpaduan keduanya masih perlu dikaji lebih mendalam, khususnya dalam konteks birokrasi legislatif, yaitu aparat birokrasi yang berada di lingkungan lembaga legislatif seperti Sekretariat Jenderal DPR RI, yang memiliki karakteristik organisasi, pola kerja, dan dinamika kelembagaan yang berbeda dari kementerian maupun lembaga eksekutif lainnya, misalnya dalam hal hubungan dengan pimpinan lembaga, keterlibatan langsung dalam proses legislasi, serta pola koordinasi dengan fraksi-fraksi politik.

Tantangan-tantangan tersebut menegaskan bahwa proses pengisian JPT tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus terintegrasi dengan kebijakan pengelolaan talenta dan penetapan suksesor secara menyeluruh sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025. Dengan kata lain, penyelenggaraan seleksi terbuka yang efektif memerlukan ketersediaan talenta yang siap bersaing, teridentifikasi kompetensinya, serta dipetakan sebagai calon suksesor sesuai kebutuhan organisasi. Sebagai konsekuensinya, setiap instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, dituntut untuk menyiapkan pejabat manajerial yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif sesuai prinsip sistem merit. Implementasi manajemen talenta yang selaras dengan kebutuhan organisasi menjadi penting agar proses regenerasi dan suksesi jabatan dapat berjalan secara berkelanjutan. Sebagai lembaga pendukung pelaksanaan fungsi parlemen, Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki peran penting dalam memastikan ketersediaan pejabat struktural yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan lembaga legislatif. Kedudukan Sekretaris Jenderal DPR RI sendiri sangat strategis, karena bertindak sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, pengelola utama sumber daya, sekaligus penanggung jawab utama dukungan administratif dan keahlian kepada Pimpinan dan Anggota DPR RI. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi mekanisme pengisian JPT di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI tidak hanya berdampak pada tata kelola sumber daya manusia internal, tetapi juga pada kualitas dukungan terhadap fungsi representasi, legislasi, dan pengawasan DPR RI.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui mekanisme seleksi terbuka dan manajemen talenta telah banyak dikaji dalam berbagai instansi pemerintah. Penelitian (Noors, 2019) menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem merit berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN belum berjalan optimal karena proses seleksi terbuka masih

kental dengan praktik *spoil system* yaitu sistem pengangkatan jabatan berdasarkan kedekatan politik, atau loyalitas pribadi kepada penguasa (bukan kompetensi murni), seperti yang sering terjadi pasca-pemilu atau pergantian kepala daerah dan belum sepenuhnya mengedepankan prinsip kompetensi serta objektivitas. Sementara itu, penelitian Pramesti & Susiloadi (2023) menemukan bahwa penerapan manajemen talenta ASN telah berjalan melalui tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta evaluasi talenta. Namun, masih terdapat hambatan berupa keterbatasan sistem informasi dan sumber daya, serta anggaran yang belum memadai untuk mendukung pelaksanaan program secara optimal. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa implementasi sistem merit melalui mekanisme seleksi terbuka maupun manajemen talenta masih menghadapi berbagai tantangan di instansi pemerintah daerah maupun kementerian.

Namun, penelitian yang secara khusus menganalisis efektivitas implementasi mekanisme pengisian JPT melalui seleksi terbuka dan kelompok pekerja bertalenta dalam konteks birokrasi legislatif, seperti di Sekretariat Jenderal DPR RI, belum banyak dilakukan. Kondisi ini menegaskan adanya celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk dikaji lebih dalam guna memahami dinamika implementasi kebijakan kepegawaian di lingkungan legislatif yang memiliki karakteristik organisasi, struktur, dan kultur berbeda dari lembaga eksekutif.

Di tengah dinamika tersebut, terdapat dinamika strategis yang sedang dan akan dihadapi oleh Sekretariat Jenderal DPR RI, yaitu mendekatinya masa pensiun Sekretaris Jenderal DPR RI saat ini. Kondisi ini menempatkan pengisian jabatan Sekretaris Jenderal sebagai agenda penting yang harus dipersiapkan secara matang, mengingat posisi tersebut merupakan jabatan pimpinan tertinggi dalam struktur birokrasi Sekretariat Jenderal DPR RI yang memiliki peran sentral dalam mengoordinasikan pelaksanaan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan DPR RI. Menjelang masa pensiun pejabat yang sedang menjabat, proses pengisian

jabatan Sekretaris Jenderal tidak dapat dilakukan secara insidental, melainkan harus melalui tahapan perencanaan kebutuhan jabatan, penetapan standar kompetensi, serta mekanisme penjangkangan calon yang akuntabel. Meskipun Sekretariat Jenderal DPR RI telah memiliki sistem Manajemen Talenta dan *talent pool* sebagai instrumen perencanaan suksesi, pengisian jabatan Sekretaris Jenderal tetap dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka. Mekanisme ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa proses pengangkatan pejabat strategis dilakukan secara transparan, objektif, dan kompetitif, serta memberikan kesempatan yang setara bagi calon yang memenuhi persyaratan, baik yang berasal dari internal Sekretariat Jenderal DPR RI maupun dari luar instansi. Penerapan seleksi terbuka pada jabatan Sekretaris Jenderal juga bertujuan untuk memastikan bahwa calon pejabat yang terpilih memiliki legitimasi yang kuat, tidak hanya secara administratif dan normatif, tetapi juga di hadapan pimpinan DPR RI dan publik. Dengan demikian, seleksi terbuka dalam konteks pengisian jabatan Sekretaris Jenderal menjelang masa pensiun pejabat sebelumnya menjadi bagian dari upaya menjaga kesinambungan kepemimpinan birokrasi, stabilitas organisasi, serta konsistensi penerapan prinsip Sistem Merit dalam pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI.

Dengan dinamika kebijakan dan tuntutan profesionalisme ASN yang semakin tinggi (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN), penting untuk menelaah sejauh mana mekanisme kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka berjalan efektif di instansi pemerintah, khususnya di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Selain itu, pemilihan Sekretariat Jenderal DPR RI sebagai lokus penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut merupakan lembaga pendukung fungsi legislasi yang memiliki karakteristik birokrasi yang berbeda dengan kementerian maupun lembaga eksekutif lainnya. Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki peran strategis dalam memberikan dukungan administratif,

teknis, dan keahlian kepada DPR RI dalam menjalankan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan (Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2020 tentang Sekretariat Jenderal DPR RI). Kondisi tersebut menuntut tersedianya pejabat pimpinan tinggi yang kompeten, profesional, dan mampu merespons dinamika kerja parlemen yang sangat cepat dan kompleks. Oleh karena itu, proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI menjadi sangat strategis karena berkaitan langsung dengan efektivitas dukungan birokrasi terhadap kinerja lembaga legislatif. Ketertarikan peneliti untuk mengkaji topik ini didasarkan pada pentingnya memahami bagaimana mekanisme kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka diimplementasikan secara bersamaan dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana manajemen talenta benar-benar dimanfaatkan sebagai instrumen strategis dalam proses suksesi jabatan serta bagaimana kedua mekanisme tersebut berkontribusi dalam mendukung penerapan prinsip sistem merit dalam pengelolaan ASN.

Uraian tersebut menunjukkan adanya fenomena utama dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, yaitu belum optimalnya pemanfaatan kelompok pekerja bertalenta (*talent pool*) sebagai instrumen utama dalam proses suksesi jabatan. Meskipun secara sistem Sekretariat Jenderal DPR RI telah memiliki manajemen talenta yang terstruktur dan bahkan memperoleh pengakuan atas keberhasilannya, dalam praktiknya pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi masih didominasi oleh mekanisme seleksi terbuka. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kesiapan talenta internal dengan praktik pengisian jabatan yang masih mengandalkan mekanisme seleksi yang lebih panjang dan terbuka. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana keterpaduan kedua mekanisme tersebut dalam mendukung

penerapan sistem merit serta efektivitasnya dalam menjawab kebutuhan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada **Implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Mekanisme Kelompok Pekerja Bertalenta dan Seleksi Terbuka di Sekretariat Jenderal DPR RI**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kebijakan tersebut dijalankan, faktor-faktor pendukung dan penghambatnya, serta efektivitas penerapan kedua mekanisme dalam mendukung tata kelola sumber daya manusia yang berbasis merit dan profesionalisme.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: “Bagaimana implementasi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Mekanisme Kelompok Pekerja Bertalenta dan Seleksi Terbuka di Sekretariat Jenderal DPR RI?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui mekanisme kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka di Sekretariat Jenderal DPR RI, serta mengidentifikasi regulasi dan kendala yang mempengaruhi implementasinya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian implementasi kebijakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan birokrasi pemerintahan.

- b. Menambah referensi akademik terkait implementasi Sistem Merit melalui integrasi mekanisme seleksi terbuka dan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi.
 - c. Menjadi bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji implementasi kebijakan pengisian jabatan melalui mekanisme kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka
2. Manfaat Praktis
- a. Memberikan masukan bagi Sekretariat Jenderal DPR RI dalam mengevaluasi pelaksanaan mekanisme pengisian JPT melalui kelompok pekerja bertalenta dan seleksi terbuka.
 - b. Menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan peningkatan tata kelola SDM berbasis merit di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI.
 - c. Memberikan gambaran bagi instansi pemerintah lainnya tentang penerapan mekanisme pengisian jabatan strategis yang efektif, efisien, dan sesuai prinsip profesionalisme ASN.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi manajemen talenta dan seleksi terbuka dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Implementasi manajemen talenta di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI telah mulai diterapkan sebagai bagian dari upaya mendukung penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Namun demikian, pelaksanaannya masih berada pada tahap penguatan, terutama dalam hal integrasi data talenta, pemanfaatan hasil pemetaan talenta dalam pengisian jabatan, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang lebih sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemanfaatan manajemen talenta belum sepenuhnya menjadi rujukan utama dalam proses suksesi jabatan, sehingga perlu diperkuat integrasi data dan alur kebijakan untuk memastikan talenta yang dipetakan dapat langsung dimanfaatkan dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi.
2. Proses identifikasi, penilaian, dan pengembangan talenta telah dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti pemetaan kompetensi, program pengembangan pegawai, serta pemberian penugasan strategis. Meskipun demikian, pengembangan talenta masih perlu ditingkatkan agar lebih terarah dan merata berdasarkan hasil pemetaan potensi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta belum sepenuhnya tersusun secara sistematis berdasarkan hasil pemetaan, sehingga berpotensi belum dimanfaatkan secara optimal untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan.
3. Pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI telah dilaksanakan sesuai dengan

ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Proses seleksi dilakukan melalui tahapan yang transparan dan melibatkan panitia seleksi yang terdiri dari unsur internal dan eksternal guna menjaga objektivitas penilaian. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip sistem merit telah diwujudkan dalam bentuk prosedur, namun masih diperlukan penguatan mekanisme pengawasan dan standar penilaian agar integritas dan kepercayaan terhadap proses seleksi semakin terjaga.

4. Dalam pelaksanaan seleksi terbuka masih terdapat beberapa tantangan, seperti keterbatasan jumlah kandidat yang memenuhi persyaratan, kendala teknis dalam pelaksanaan tahapan seleksi, serta potensi konflik kepentingan dalam proses penilaian. Namun demikian, berbagai mekanisme pengawasan dan penerapan prinsip sistem merit telah dilakukan untuk menjaga integritas proses seleksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kendala masih ada, komitmen terhadap transparansi dan meritokrasi dalam seleksi terbuka terus diperkuat, sehingga perlu didukung dengan penyesuaian standar teknis dan pengelolaan konflik kepentingan yang lebih sistematis.
5. Secara keseluruhan, implementasi manajemen talenta dan seleksi terbuka di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan pada aspek pengelolaan data talenta, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, serta peningkatan monitoring dan evaluasi agar penerapan sistem merit dapat berjalan secara lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi kedua mekanisme belum sepenuhnya teroptimalkan, sehingga penguatan kebijakan dan tata kelola teknis perlu diarahkan pada peningkatan integrasi manajemen talenta dan seleksi terbuka dalam proses suksesi jabatan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Sekretariat Jenderal DPR RI perlu memperkuat implementasi manajemen talenta melalui integrasi data kompetensi pegawai dalam sistem informasi kepegawaian yang lebih terintegrasi sehingga pemetaan talenta dapat dilakukan secara lebih akurat. Langkah ini akan mendukung penerapan sistem merit dengan memastikan bahwa pengisian jabatan dilakukan berdasarkan data yang akurat, terstandar, dan mudah diakses oleh unit terkait. Output yang diharapkan dari upaya ini adalah tersedianya basis data talenta pegawai yang terintegrasi dan mutakhir sebagai dasar dalam proses perencanaan karier dan pengisian jabatan.
2. Pengembangan talenta pegawai perlu dilakukan secara lebih terarah melalui program pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta pemberian penugasan strategis bagi pegawai yang memiliki potensi kepemimpinan. Pendekatan ini akan memastikan bahwa pengembangan talenta tidak hanya bersifat umum, tetapi benar-benar selaras dengan kebutuhan jabatan strategis dan proses suksesi kepemimpinan di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Output yang diharapkan adalah tersusunnya program pengembangan talenta yang terstruktur serta adanya daftar *talent pool* pegawai potensial yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan pimpinan di masa mendatang.
3. Dalam pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi, perlu terus dijaga prinsip transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas dengan memperkuat peran panitia seleksi serta mekanisme pengawasan terhadap proses seleksi. Penguatan ini akan mendukung konsistensi penerapan sistem merit, serta mengurangi potensi bias dan konflik kepentingan dalam proses pengisian jabatan pimpinan tinggi. Output

yang diharapkan adalah terwujudnya proses seleksi terbuka yang transparan dan objektif serta meningkatnya kepercayaan pegawai terhadap pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan tinggi.

4. Monitoring dan evaluasi terhadap implementasi manajemen talenta dan seleksi terbuka perlu dilakukan secara berkala agar organisasi dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menyesuaikan prosedur, standar penilaian, dan alokasi sumber daya agar keselarasan antara manajemen talenta dan seleksi terbuka semakin optimal. Output yang diharapkan adalah tersusunnya laporan monitoring dan evaluasi secara berkala yang dapat digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan dan program pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI.
5. Meningkatkan koordinasi antarunit kerja terkait pengelolaan talenta dan seleksi terbuka agar penerapan sistem merit lebih konsisten di seluruh bagian organisasi. Koordinasi yang lebih baik akan memastikan bahwa kebijakan pengelolaan talenta dan pelaksanaan seleksi terbuka saling menguatkan, sehingga tidak muncul perlakuan yang berbeda di berbagai unit terkait penanganan pegawai berpotensi tinggi. Output yang diharapkan adalah terciptanya sinergi antarunit, pengurangan kesenjangan implementasi, dan optimalisasi pemanfaatan pegawai berpotensi tinggi di setiap jabatan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael., & Taylor, Stephen. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition*. Kogan Page.
- Creswell, J. W. . (2009). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W. ., & Poth, C. N. . (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design*.
- Edwards, G. C. . (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Gibson, J. L. ., Ivancevich, J. M. ., & Donnelly, J. H. . (2000). *Organizations : behavior, structure, processes*. Irwin/McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. . (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Miles, M. B. ., Huberman, A. M. ., & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Naude, P., & Scholtz, E. (1989). *A Hybrid Model of Strategic Planning* (hlm. 305–313). https://doi.org/10.1007/978-3-642-49298-3_28
- Nugroho, R. (2021). *Implementasi Kebijakan Publik / Public Policy*. Gava Media / Elex Media.
- Ramadian, A., Suhud, A., & Rizan, M. (2021). *MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN APARATUR NEGARA* (A. H. Nadana, Ed.). AHLIMEDIA PERS.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Silzer, R. Frank., & Dowell, B. E. . (2010). *Strategy driven talent management : a leadership imperative*. Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.

Werther, W. B. ., & Davis, Keith. (1996). *Human resources and personnel management*. McGraw-Hill.

Winarno, B. (2002). *Teori dan proses kebijakan publik*. Media Pressindo.

Artikel

Arisandi, S., & Susanto, E. (2020). *Analisis Pemanfaatan Talent pool Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*.

Ariswandy, D., Kawulusan, B., & Joni, R. (2021). ANALISIS PROSES SELEKSI TERBUKA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA PEMERINTAH KABUPATEN PESAWARAN (Studi Kasus Penetapan JPTP Tahun 2020). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(1), 11–26. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1249>

Bey, D. D. (2025). Dampak Hasil Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pada Kinerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumba Barat. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(3), 2705–2715. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i3.55543>

Budiana, I. N., Sabathian Poedjiarso, B. O., Joniarta, I. W., & Nandari, N. P. S. (2025). Rekrutmen Terbuka Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Berbasis Sistem Merit Pada ASN Dalam Perspektif Keadilan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(10), 8298–8310. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i10.61782>

Dewi Puspaningtyas Faeni, Jumawan Jumawan, Alicia Angela Yohanas, Dinda Adelia, Elsa Santika, Nur Putri Cahyaningsih, Rani Rahmadiani, & Nabella Nur Afiyah. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(3), 196–206. <https://doi.org/10.55606/jimek.v3i3.2467>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Kahar, A., & Said, W. (2023). Transparansi Dan Partisipasi Publik Sebagai Implementasi Sistem Merit Dalam Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama. *PARADIGMA: Jurnal Administrasi Publik*, 2, 51–68. <https://doi.org/10.55100/paradigma.v2si.57>

KALESARAN, M. (2021). PENERAPAN SISTEM MERIT MENUJU PEMERINTAHAN YANG TERPERCAYA. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*

Suara Khatulistiwa, 6(1), 71–80.
<https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1703>

Masrully, & Saputro, H. N. (2024). *Tantangan Implementasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah*.

Mustikawati, & Adil, M. (2021). PENERAPAN SISTEM SELEKSI TERBUKA PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SINJAL. *COMPETITIVENESS JOURNAL*.

Noors, A. I. A. (2019). *Analisis Pelaksanaan Seleksi Terbuka bagi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Indonesia*.

Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, MS. (2020). PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM BIROKRASI INDONESIA UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148.
<https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>

Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(2), 2023.

Prasetyo, B. I. (2025). *EVALUASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA ASN BERBASIS SISTEM MERITOKRASI DI PROVINSI DKI JAKARTA*.

Rahman, A., & Bakri, R. (2019). Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Dynamic Governance. *Jurnal Konstituen*, 1(1).
<https://doi.org/10.33701/jk.v1i1.309>

Sobandi, B. (t.t.). *STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA PADA BIROKRASI DI INDONESIA IMPLEMENTATION STRATEGY OF TALENT MANAGEMENT ON INDONESIAN BUREAUCRACY*.

Supriyadi. (2021). *Analisis Proses Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI*.

Kebijakan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 190. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juncto Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 tentang Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2024 tentang Desain Besar Manajemen Talenta Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2018 tentang Sistem Merit. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2025 tentang Manajemen Talenta ASN. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta ASN Instansi Pemerintah. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Peraturan Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan

Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Jakarta: Sekretariat Jenderal DPR RI.

Peraturan Sekretaris Jenderal DPR RI Nomor 15 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Jakarta: Sekretariat Jenderal DPR RI.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Pengumuman Panitia Seleksi Nomor 01/PENG/PANSEL/X/2022 tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI. Jakarta: Panitia Seleksi Sekretariat Jenderal DPR RI.

Dokumen

Badan Kepegawaian Negara. (2021). *Laporan Tahunan Badan Kepegawaian Negara 2021: Penguatan Sistem Merit dan Transformasi Digital Kepegawaian*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Pedoman Manajemen Talenta ASN*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Karier ASN melalui Individual Development Plan (IDP) dan Career Development Plan (CDP)*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Manajemen Talenta*. Ensiklopedia Manajemen ASN, KMS Manajemen ASN – KRX BKN. https://apps-denpasar.bkn.go.id/kms/ensiklopedia:manajemen_talenta

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Pedoman Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Panduan Manajemen Talenta ASN*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Laporan Implementasi Sistem Merit dan Manajemen Talenta ASN Nasional*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Paradigma Baru Manajemen ASN: Penguatan Kompetensi dan Sistem Merit*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Lembaga Administrasi Negara. (2022). *Manajemen Talenta ASN dan Pengembangan Karier Berbasis Sistem Merit*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Sekretariat Jenderal DPR RI. (2024). *Tentang Sekretariat Jenderal DPR RI*. <https://www.dpr.go.id/sekretariatjenderal>

Sekretariat Jenderal DPR RI. (2024). *Profil dan Tugas Sekretariat Jenderal DPR RI*. Jakarta: Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. <https://www.dpr.go.id/sekretariatjenderal>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A