

THE TOP TALENT ASN

Sistem Merit, Manajemen Talenta,
dan Peta Karier di Era Baru
Aparatur Sipil Negara



M. Nursyaadillah & Osly Usman

THE TOP TALENT ASN

**Sistem Merit, Manajemen Talenta,
dan Peta Karier di Era Baru
Aparatur Sipil Negara**

M. Nursyaadillah & Osly Usman

THE TOP TALENT ASN
Sistem Merit, Manajemen Talenta,
dan Peta Karier di Era Baru Aparatur Sipil Negara

Tim Penulis:
M. Nursyaadillah
Osly Usman

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

ISBN:
978-634-317-220-8

Cetakan Pertama:
Agustus, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Buku ini lahir dari sebuah kegelisahan sederhana. Selama bertahun-tahun, reformasi birokrasi di Indonesia kerap dibicarakan dalam bahasa yang sangat normatif, penuh istilah teknis dan kutipan pasal, namun jarang benar-benar sampai pada pertanyaan yang paling personal bagi setiap Aparatur Sipil Negara, yaitu apa artinya semua ini bagi perjalanan karier saya sendiri.

THE TOP TALENT ASN disusun untuk menjembatani jarak tersebut. Buku ini mengajak pembaca menyusuri Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara beserta peraturan turunannya, bukan sebagai kumpulan pasal yang kaku, melainkan sebagai satu sistem hidup yang menentukan bagaimana talenta terbaik bangsa diidentifikasi, dikembangkan, dan ditempatkan. Setiap bab disusun berdasarkan tiga pilar sekaligus: ketentuan hukum positif yang berlaku, kajian akademik dari jurnal internasional, dan pengamatan atas pola umum yang lazim ditemui dalam praktik birokrasi Indonesia.

Buku ini disusun dalam lima bab yang saling berkesinambungan. Bab 1 membahas mengapa disrupsi birokrasi membuat era ASN yang biasa-biasa saja telah usai. Bab 2 membedah anatomi Sistem Merit dan Manajemen Talenta ASN secara teknis. Bab 3 berfokus pada bagaimana setiap ASN dapat mempercepat kapasitas dirinya. Bab 4 mengupas tuntas kerangka *9-Box Matrix* yang memetakan talenta ke dalam sembilan kategori strategis. Dan Bab 5 menutup buku ini dengan evaluasi kritis serta rekomendasi kebijakan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Buku ini ditulis untuk dua kelompok pembaca sekaligus. Bagi kalangan akademik, khususnya mahasiswa manajemen yang tertarik pada isu manajemen sumber daya manusia sektor publik, buku ini menawarkan sintesis antara regulasi domestik dan literatur internasional yang dapat menjadi rujukan awal sebelum menelusuri sumber primer masing-masing. Bagi kalangan praktisi, khususnya ASN yang ingin memahami dan memanfaatkan sistem yang sedang berjalan, buku ini menawarkan panduan praktis berupa ceklis reflektif, catatan praktis, dan ilustrasi yang bisa langsung diterapkan dalam perjalanan karier sehari-hari.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini bukan kata akhir. Sebagaimana diakui secara terbuka pada Bab 5, pembahasan dalam buku ini bersandar pada analisis regulasi dan literatur, bukan penelitian lapangan dengan data primer. Karena itu, penulis membuka diri terhadap kritik,

koreksi, dan dialog lebih lanjut dari pembaca yang memiliki pengalaman langsung berbeda dengan apa yang dibahas di sini. Pada akhirnya, buku ini hanyalah satu titik awal dari percakapan yang jauh lebih panjang tentang bagaimana Indonesia membangun aparatur sipil negara yang benar-benar diisi oleh talenta-talenta terbaik bangsa. Selamat membaca.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB 1 DISRUPSI BIROKRASI: MENGAPA MENJADI	
ASN “BIASA-BIASA SAJA” TIDAK LAGI CUKUP	1
A. Wajah Baru Birokrasi Masa Depan	2
B. Pergeseran Paradigma: Dari Personnel Management Menuju Strategic Human Capital Management.....	4
C. Fondasi Nilai: BerAKHLAK sebagai DNA ASN Baru	7
D. Jebakan Zona Nyaman Birokrasi.....	9
E. Mengapa ASN Bertahan dan Berkinerja: Sisi Motivasi yang Sering Terlupakan	11
F. Tinjauan Teoritis: Teori Perubahan Organisasi dalam Sektor Publik	12
G. Peran Kepemimpinan Instansi dalam Mengawal Perubahan	15
BAB 2 ANATOMI SISTEM MERIT DAN MANAJEMEN TALENTA ASN.....	21
A. Sistem Merit: Dari Prinsip Normatif Menuju Definisi Hukum	22
B. Manajemen Talenta ASN: Beroperasi di Dua Skala Sekaligus	23
C. Empat Tahapan Manajemen Talenta: Akuisisi, Pengembangan, Retensi, Penempatan	24
D. Dari Kotak Manajemen Talenta Menuju Kelompok Rencana Sukses	28
E. Kinerja sebagai Bahan Baku Talenta: Anatomi Pengelolaan Kinerja Pegawai.....	31
F. Mobilitas Talenta: Karier yang Tidak Lagi Terbatas Sekat Instansi.....	34
G. Meritokrasi dalam Bayang-Bayang Realitas: Data dan Tantangan Implementasi	36
H. Kelembagaan: Siapa yang Sesungguhnya Menjalankan Sistem Ini	38
I. Sintesis: Merit, Talenta, Kinerja, dan Mobilitas sebagai Satu Ekosistem	39
BAB 3 AKSELERASI KAPABILITAS: DARI KESADARAN	
MENUJU KOMPETENSI NYATA	45
A. Mengapa Akselerasi Kapabilitas Tidak Bisa Ditunda	46

B. Organisasi Pembelajar: Kerangka Peter Senge untuk Birokrasi	47
C. Competency-Based Human Resource Management: Dari Teori ke Praktik Penilaian.....	50
D. Upskilling dan Transformasi Digital: Kompetensi yang Tak Bisa Ditawar	52
E. Reskilling versus Upskilling: Dua Strategi yang Sering Tertukar.....	54
F. Kepemimpinan, Motivasi, dan Resistensi: Sisi Manusia dari Akselerasi Kapabilitas	56
G. Pola dan Jalur Karier PNS: Peta Jalan Formal dari Badan Kepegawaian Negara	57
H. Tiga Tahap Penyusunan Renbangrir dan Penilaian Kebutuhan Karier	59
I. Sintesis: Merancang Peta Belajar Pribadi.....	61
BAB 4 9-BOX MATRIX: MEMETAKAN	
TALENTA, MERANCANG MASA DEPAN	67
A. Mengapa 9-Box Matrix Menjadi Jantung Manajemen Talenta.....	68
B. Anatomi Dua Sumbu: Kinerja dan Potensial.....	69
C. Sembilan Kotak, Sembilan Strategi: Peta Lengkap Kotak Manajemen Talenta.....	72
D. Dari Kotak ke Kelompok Rencana Suksesi: Menyambungkan Kembali Bab 2.....	75
E. Peran Badan Kepegawaian Negara dalam Renbangrir Nasional	76
F. Dari Kotak Talenta ke Jenjang Karier: Satu Contoh Ilustratif	78
G. Kritik dan Keterbatasan 9-Box Matrix: Bukan Alat yang Sempurna.....	80
H. Sintesis: Merancang Strategi Pribadi Menuju Kotak Sembilan	82
BAB 5 EPILOG DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN	87
A. Merangkai Kembali Benang Merah	87
B. Evaluasi Kritis: Sembilan Tantangan Implementasi yang Perlu Dikawal	89
C. Rekomendasi bagi Pembuat Kebijakan	91
D. Rekomendasi bagi Pimpinan Instansi	93
E. Rekomendasi bagi ASN Secara Individual.....	94
F. Keterbatasan Buku Ini dan Agenda Penelitian Lanjutan	95
G. Epilog: Menjadi Talenta Terbaik Bangsa.....	96
PETA STRATEGI DAN STATISTIK ASN INDONESIA	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pergeseran paradigma Personnel Management menuju SHCM	5
Gambar 1.2 Tujuh nilai dasar BerAKHLAK	7
Gambar 1.3 Delapan langkah perubahan Kotter.....	13
Gambar 1.4 Lima tahapan model ADKAR	14
Gambar 2.1 Pergeseran paradigma dari Personnel Management.....	25
Gambar 2.2 Alur Kotak Manajemen Talenta menuju Rencana Suksesi	29
Gambar 2.3 Siklus pengelolaan kinerja pegawai.....	32
Gambar 2.4 Tiga jalur mobilitas talenta	34
Gambar 3.1 Lima disiplin organisasi pembelajar Peter Senge	48
Gambar 3.2 Tiga jenis kompetensi CBHRM	50
Gambar 3.3 Tiga pola pergerakan jalur karier PNS	58
Gambar 3.4 Siklus penyusunan Renbangrir PNS	59
Gambar 4.1 Dua sumbu Kotak Manajemen Talenta	70
Gambar 4.2 Sembilan Kotak Manajemen Talenta.....	72
Gambar 4.3 Tiga peran BKN dalam Renbangrir Nasional	77
Gambar 4.4 Contoh jenjang karier Jabatan Fungsional.....	78
Gambar 5.1 Satu sistem utuh: perjalanan lima bab	88
Gambar 5.2 Tiga lapis pemangku kepentingan perubahan.....	92
Gambar 5.3 Peta jalan pribadi menuju talenta terbaik.....	94
Gambar B.1 Peta strategi satu halaman.....	102
Gambar B.2 Statistik demografis ASN Indonesia.....	103
Gambar B.3 Komposisi jabatan ASN Indonesia	105

BAB 1

DISRUPSI BIROKRASI: MENGAPA MENJADI ASN “BIASA-BIASA SAJA” TIDAK LAGI CUKUP

Akselerasi Kapabilitas dan Peta Jalan Karier di Era Meritokrasi Sektor Publik

Bayangkan seorang pegawai negeri sipil yang telah mengabdikan selama dua puluh tahun. Setiap pagi ia datang tepat waktu, menandatangani presensi, menyelesaikan tumpukan surat, dan pulang ketika jam kerja usai. Tidak ada yang salah dengan rutinitas itu. Tetapi ketika ditanya apa dampak nyata dari pekerjaannya terhadap pelayanan publik, ia terdiam. Bukan karena tidak bekerja keras, melainkan karena selama puluhan tahun sistem hanya memintanya untuk hadir dan patuh, bukan untuk berdampak.

Potret semacam ini pernah menjadi wajah dominan birokrasi Indonesia. Namun sejak beberapa tahun terakhir, wajah itu perlahan berganti. Pemerintah tidak lagi sekadar membutuhkan pegawai yang taat prosedur, melainkan talenta yang mampu berpikir strategis, adaptif terhadap teknologi, dan memberi hasil kerja yang terukur. Pergeseran ini bukan sekadar wacana. Ia tertuang tegas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menghendaki lahirnya ASN dengan hasil kerja tinggi dan perilaku yang berorientasi pada pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, dan adaptabilitas.

Perubahan sebesar ini jarang datang tiba-tiba. Ia selalu didahului oleh tekanan yang menumpuk lama sebelum akhirnya meledak menjadi kebijakan. Bab pertama ini mengajak pembaca menelusuri tiga hal sekaligus: apa saja tekanan yang mendorong disrupsi birokrasi, bagaimana cara pandang terhadap ASN bergeser secara mendasar, dan bagaimana teori perubahan organisasi bisa menjelaskan fenomena ini secara ilmiah, sebelum kita masuk lebih jauh ke pembahasan sistem merit dan manajemen talenta pada bab berikutnya.

BAB 2

ANATOMI SISTEM MERIT DAN MANAJEMEN TALENTA ASN

Dari Prinsip di Atas Kertas Menuju Mekanisme yang Bisa Dijalankan

Bayangkan dua kementerian yang sama-sama mengklaim menerapkan sistem merit. Kementerian pertama memasang spanduk besar bertuliskan nilai-nilai integritas dan profesionalisme di lobi gedungnya, namun promosi jabatan tetap ditentukan lewat pembicaraan tertutup di ruang pimpinan. Kementerian kedua tidak memasang spanduk apa pun, tetapi memiliki basis data kompetensi setiap pegawai, kotak pemetaan talenta yang diperbarui rutin, dan rencana suksesi yang bisa ditelusuri kapan saja. Kementerian mana yang sesungguhnya menjalankan sistem merit?

Pertanyaan ini bukan retorika kosong. Ia menunjukkan jurang yang sering terjadi antara sistem merit sebagai prinsip normatif dengan sistem merit sebagai mekanisme kerja yang benar-benar berjalan. Bab 1 telah menjelaskan mengapa perubahan ini penting dan bagaimana ia terjadi secara teoretis. Bab 2 ini mengajak pembaca masuk lebih dalam ke dapur mekanismenya: bagaimana sesungguhnya negara mengubah prinsip meritokrasi yang abstrak menjadi prosedur teknis yang bisa dijalankan, diukur, dan dipertanggungjawabkan, mulai dari definisi hukum Sistem Merit itu sendiri, anatomi Manajemen Talenta ASN, hingga bagaimana kinerja harian setiap pegawai menjadi bahan baku bagi keputusan karier mereka.

Materi pada bab ini bersandar pada tiga regulasi utama sekaligus, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Ketiganya saling mengunci satu sama lain membentuk satu ekosistem yang utuh, dan memahami cara kerja masing-masing adalah prasyarat mutlak

BAB 3

AKSELERASI KAPABILITAS: DARI KESADARAN MENUJU KOMPETENSI NYATA

*Belajar Terus-Menerus sebagai Fondasi Karier ASN
di Tengah Perubahan yang Tidak Pernah Berhenti*

Bab 1 telah menunjukkan mengapa perubahan besar sedang terjadi di birokrasi Indonesia. Bab 2 telah membedah bagaimana negara memetakan dan menyiapkan talenta terbaiknya melalui Sistem Merit dan Manajemen Talenta ASN. Namun ada satu pertanyaan mendasar yang belum terjawab tuntas: bagaimana caranya seorang ASN, secara individual, benar-benar mempersiapkan dirinya agar layak masuk dalam ekosistem talenta tersebut, bukan sekadar menjadi penonton dari pinggir lapangan?

Pertanyaan ini membawa kita pada tema sentral Bab 3, yaitu akselerasi kapabilitas. Istilah ini sengaja dipilih alih-alih sekadar “pelatihan” atau “pengembangan diri”, karena akselerasi mengandung makna kecepatan yang disengaja, bukan proses belajar yang berjalan pelan mengikuti arus waktu. Di tengah kecepatan perubahan digital dan tuntutan kinerja yang terus meningkat sebagaimana dibahas pada Bab 1, ASN yang hanya belajar dengan kecepatan normal justru akan tertinggal, karena standar kompetensi yang dituntut terus bergerak maju lebih cepat dari kemampuan belajar konvensional.

Bab ini akan menelusuri empat lapis pembahasan sekaligus. Pertama, dasar hukum kewajiban pengembangan kompetensi dalam UU ASN 2023. Kedua, kerangka organisasi pembelajar dari Peter Senge sebagai fondasi teoretis. Ketiga, pendekatan *Competency-Based Human Resource Management* sebagai jembatan antara teori dan praktik penilaian kompetensi. Dan keempat, peta jalan karier formal yang diterbitkan Badan Kepegawaian Negara melalui Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020, yang menjadi instrumen teknis paling konkret bagi ASN untuk merencanakan pengembangan kariernya sendiri.

BAB 4

9-BOX MATRIX: MEMETAKAN TALENTA, MERANCANG MASA DEPAN

Bagaimana Dua Sumbu Sederhana Menentukan Arah Karier Ribuan ASN

Sejak Bab 2, istilah kotak manajemen talenta telah berulang kali muncul. Kita telah mengetahui bahwa kotak 7, 8, dan 9 menjadi pintu masuk Kelompok Rencana Suksesi, dan bahwa kotak 9 secara khusus menjadi incaran Tim Manajemen Talenta ASN Nasional. Namun kita belum benar-benar membedah bagaimana kesembilan kotak itu terbentuk, apa yang membedakan satu kotak dengan kotak lainnya, dan strategi apa yang paling tepat bagi ASN yang menemukan dirinya berada di masing-masing posisi. Bab 4 ini didedikasikan penuh untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Alat yang akan kita bedah, yang dikenal luas dalam dunia manajemen sumber daya manusia sebagai *9-Box Matrix*, bukan sekadar alat administratif kepegawaian Indonesia. Ia adalah instrumen pemetaan talenta yang digunakan secara luas oleh organisasi publik maupun swasta di berbagai negara untuk mengategorikan pegawai berdasarkan kinerja saat ini dan potensi masa depan mereka dalam kisi tiga kali tiga, sebuah pendekatan yang membantu organisasi mengidentifikasi individu berpotensi tinggi untuk pengembangan dan perencanaan suksesi. Memahami akar universal alat ini penting agar pembaca tidak keliru mengira *9-Box Matrix* sebagai sesuatu yang unik dan asing dari birokrasi Indonesia, melainkan adaptasi lokal dari praktik global yang telah teruji di banyak konteks organisasi.

Bab ini akan menelusuri anatomi lengkap *9-Box Matrix*, mulai dari dua sumbu pembentuknya, kesembilan kotak beserta karakteristik dan strategi pengembangannya masing-masing, bagaimana kotak-kotak ini terhubung dengan Kelompok Rencana Suksesi yang telah dibahas pada Bab 2, peran teknis Badan Kepegawaian Negara dalam mengelola Renbangrir tingkat

BAB 5

EPILOG DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Merangkai Kembali Benang Merah dan Melangkah ke Depan

Buku ini dibuka dengan potret seorang pegawai negeri sipil yang telah mengabdikan dua puluh tahun, datang tepat waktu, menyelesaikan tumpukan surat, namun terdiam ketika ditanya apa dampak nyata dari pekerjaannya. Setelah menempuh perjalanan panjang melalui empat bab, saatnya kita kembali pada potret itu dan bertanya, apakah pembaca buku ini akan mengalami nasib serupa, atau memilih jalan yang berbeda.

Bab 5 ini adalah penutup sekaligus rangkuman akhir dari keseluruhan buku. Ia disusun dalam tiga bagian besar. Pertama, merangkai kembali benang merah yang menghubungkan seluruh bab menjadi satu sistem yang utuh. Kedua, mengonsolidasikan evaluasi kritis dan tantangan implementasi yang telah disinggung berulang kali sepanjang buku ini menjadi satu daftar yang jelas. Ketiga, menyampaikan rekomendasi kebijakan yang berjenjang, mulai dari level pembuat kebijakan nasional, pimpinan instansi, hingga rekomendasi paling personal bagi setiap ASN yang membaca buku ini.

A. MERANGKAI KEMBALI BENANG MERAH

Perjalanan buku ini dimulai dari kesadaran bahwa birokrasi Indonesia sedang mengalami disrupsi yang tidak bisa dihindari, didorong oleh transformasi digital, tuntutan publik yang terus meningkat, dan otomatisasi fungsi administratif. Bab 1 menunjukkan bahwa disrupsi ini mendorong pergeseran paradigma dari *Personnel Management* menuju *Strategic Human Capital Management*, dengan tujuh nilai dasar BerAKHLAK sebagai fondasi perilaku, dan kerangka teori perubahan dari Kotter serta *ADKAR* sebagai lensa untuk memahami dinamikanya.

Bertahun-tahun Anda mengabdikan
Tapi pernahkah Anda benar-benar bertanya:
apakah sistem melihat kerja keras Anda?

Birokrasi Indonesia sedang berubah, jauh lebih cepat dari yang disadari kebanyakan orang di dalamnya. Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan kerangka 9-Box Matrix bukan lagi wacana di ruang rapat kementerian. Mereka kini menentukan siapa naik, siapa bertahan, dan siapa tertinggal.

THE TOP TALENT ASN ditulis agar Anda tidak menjadi penonton dari perubahan yang menentukan masa depan karier Anda sendiri. Buku ini membongkar mekanisme yang selama ini terasa rumit, mulai dari akar hukumnya, hingga alat pemetaan talenta paling teknis yang menentukan siapa masuk daftar suksesi.

Ditulis berdasarkan regulasi resmi, riset akademik, dan data terbaru kepegawaian, buku ini menerjemahkan bahasa birokrasi menjadi peta jalan yang bisa langsung Anda pakai.

Di dalam buku ini, Anda akan menemukan:

Mengapa era ASN yang “biasa-biasa saja” sudah benar-benar usai, dan apa yang menggantikannya.

Cara kerja Sistem Merit dan Manajemen Talenta ASN dibedah pasal demi pasal, bukan sekadar istilah.

Strategi konkret mempercepat kompetensi Anda.

Anatomi lengkap 9-Box Matrix, alat yang menentukan siapa masuk radar suksesi dan siapa tidak.

Rekomendasi kebijakan sekaligus peta jalan pribadi

Buku ini tidak menjanjikan jalan pintas.

Ia menjanjikan sesuatu yang lebih langka: kejelasan

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
 0815-7000-699



SCANME

Manajemen & Pendidikan

ISBN 978-634-317-220-8



9

786343

172208