

Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu Kajian Literatur pada Sektor Publik Indonesia

Ikhwal^{1*}, Waode Sunaini², Maudhy Satyadharma³, La Ode Muhammad Ichwan Sjachrawy⁴, Taziruddin⁵

¹ Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia

² Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia

³ Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia

⁴ Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kab. Konawe Kepulauan, Indonesia

⁵ Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia

email: Ikhwaldatu@gmail.com

Article Info :

Received:

26-9-2025

Revised:

24-9-2025

Accepted:

27-10-2025

Abstract

This study examines the implementation of talent management as a strategic approach to improving civil servant performance in Indonesia's public sector. Employing a literature review and narrative analysis, it synthesizes recent studies and national reports from 2021–2025. The findings indicate that the Indonesian government has strengthened merit-based human resource governance through digital systems such as SIASN and e-SKP, alongside the establishment of regional talent pools. Nevertheless, disparities persist due to leadership rotation, limited competency budgets, and inconsistent data integration. Managerial capacity, institutional readiness, and leadership commitment emerge as the main determinants of success. The study emphasizes that sustainable talent management requires aligning digital transformation, performance-based evaluation, and competency development within organizational strategy. When effectively implemented, talent management not only enhances employee performance but also drives bureaucratic efficiency and accountability. Thus, it functions as a strategic pillar supporting Indonesia's ongoing public sector reform and administrative modernization.

Keywords: Talent management, merit system, public sector, human resource management, bureaucratic reform.

Akbsrak

Studi ini mengkaji implementasi manajemen talenta sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di sektor publik Indonesia. Dengan menggunakan tinjauan literatur dan analisis naratif, studi ini mensintesis penelitian terbaru dan laporan nasional periode 2021–2025. Temuan menunjukkan bahwa pemerintah Indonesia telah memperkuat tata kelola sumber daya manusia berbasis merit melalui sistem digital seperti SIASN dan e-SKP, serta pembentukan pool talenta regional. Namun, ketidakmerataan tetap terjadi akibat rotasi kepemimpinan, anggaran kompetensi yang terbatas, dan integrasi data yang tidak konsisten. Kapasitas manajerial, kesiapan institusional, dan komitmen kepemimpinan muncul sebagai faktor utama keberhasilan. Studi ini menekankan bahwa manajemen talenta yang berkelanjutan memerlukan penyelarasan transformasi digital, evaluasi berbasis kinerja, dan pengembangan kompetensi dalam strategi organisasi. Ketika diterapkan secara efektif, manajemen talenta tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga mendorong efisiensi dan akuntabilitas birokrasi. Oleh karena itu, hal ini berfungsi sebagai pilar strategis yang mendukung reformasi sektor publik dan modernisasi administratif Indonesia yang sedang berlangsung.

Kata Kunci: Manajemen talenta, sistem meritokrasi, sektor publik, manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis dewasa ini membawa dampak mendalam terhadap tata kelola pemerintahan dan dinamika organisasi sektor publik (Rifdan et al., 2024; Suaedi, 2019). Globalisasi mendorong arus informasi dan kompetisi lintas batas negara, sementara perkembangan teknologi digital mempercepat transformasi cara kerja birokrasi (Arfani & Ambardi, 2024). Di sisi lain, meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik menuntut birokrasi yang bukan hanya patuh

prosedur, tetapi juga adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil (Pakudu, R., & Sos, S. (2024). Sektor publik tidak lagi dapat beroperasi dengan paradigma administratif tradisional yang menekankan pada kontrol dan hierarki; melainkan harus bergerak menuju paradigma manajerial yang menekankan kinerja, kompetensi, dan hasil (Sawir, 2020).

Sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen paling strategis dalam perubahan tersebut (Herlina et al., 2022; Sunarsi, 2018). Pegawai negeri sipil (PNS) tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, melainkan juga sebagai penggerak perubahan dan inovasi dalam pelayanan publik (Harry, 2024). Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi ditentukan oleh sejauh mana pemerintah mampu membangun sistem pengelolaan SDM yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis (Yasa et al., 2021; Zein, 2023). SDM yang memiliki kompetensi teknis, integritas moral, dan motivasi tinggi adalah kunci bagi terciptanya birokrasi modern yang responsif dan akuntabel (Sedarmayanti, 2012). Kombinasi ketiga aspek ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Oleh karena itu, pengelolaan talenta yang menyasar ketiga aspek tersebut menjadi strategi krusial dalam reformasi birokrasi.

Sayangnya, dalam praktik di banyak instansi publik, pengelolaan SDM masih cenderung bersifat administratif (Ellitan, 2002). Rekrutmen sering kali lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan formasi jabatan daripada seleksi berbasis kompetensi. Pola karier pegawai belum sepenuhnya didasarkan pada potensi dan prestasi kerja, melainkan sering terhambat oleh struktur birokrasi yang kaku dan budaya senioritas (Imbaruddin, 2016). Akibatnya, pegawai berpotensi tinggi kerap tidak memperoleh ruang untuk berkembang, sementara motivasi kerja menurun karena kurangnya penghargaan terhadap kinerja unggul.

Masalah tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan organisasi publik terhadap SDM unggul dengan mekanisme pengelolaan pegawai yang masih konvensional (Masdar et al., 2009). Oleh karena itu, muncul kebutuhan mendesak untuk membangun sistem manajemen yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai terbaik secara sistematis. Di sinilah konsep manajemen talenta (*talent management*) menjadi sangat relevan.

Manajemen talenta merupakan pendekatan yang berorientasi jangka panjang dalam mengelola SDM, dengan menempatkan potensi individu sebagai aset strategis organisasi (Putranto et al., 2022). Konsep ini menekankan pentingnya proses berkelanjutan yang mencakup identifikasi talenta potensial, pengembangan kemampuan, dan retensi pegawai berprestasi. Huliselan et al. (2022) menjelaskan bahwa manajemen talenta mencakup strategi untuk mengisi posisi-posisi kunci organisasi dengan individu yang memiliki kapabilitas tinggi serta memastikan mereka terus berkembang melalui pembinaan dan pengalaman kerja yang relevan.

Pendekatan manajemen talenta memungkinkan birokrasi untuk lebih efektif dalam melakukan *talent mapping*, yaitu proses pemetaan kemampuan dan potensi individu terhadap kebutuhan jabatan strategis (Suryani & Stiawati, 2024). Dengan demikian, organisasi dapat menyiapkan succession plan atau perencanaan suksesi jabatan secara terukur. Hal ini sangat penting mengingat banyak instansi publik menghadapi tantangan regenerasi pegawai akibat pensiun massal dan keterbatasan kompetensi digital di kalangan ASN. Meskipun secara konseptual manajemen talenta memiliki banyak keunggulan, implementasinya di sektor publik Indonesia masih menghadapi berbagai kendala (Saputro et al., 2024). Salah satu hambatan utama adalah keterbatasan budaya organisasi yang belum sepenuhnya berbasis kinerja. Banyak instansi masih menilai keberhasilan pegawai berdasarkan kehadiran atau kepatuhan administratif, bukan pada hasil kerja dan inovasi.

Penelitian ini bertujuan mengkaji secara literatur konsep, penerapan, dan tantangan manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi penguatan kebijakan pengelolaan SDM pemerintah yang lebih berorientasi pada kinerja dan profesionalisme.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kajian pustaka dan model naratif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai implementasi manajemen talenta sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Proses penelitian dilakukan melalui analisis kritis dan perbandingan terhadap berbagai sumber ilmiah yang kredibel, meliputi jurnal internasional bereputasi, publikasi nasional, serta e-book relevan yang membahas dinamika pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi modern. Seluruh informasi yang

terkumpul kemudian diseleksi secara sistematis dan disintesis berdasarkan teori-teori manajemen, model konseptual, serta pendekatan kebijakan yang mendukung penerapan manajemen talenta dalam konteks organisasi publik. Langkah ini dilakukan dengan memperhatikan relevansi, keakuratan, dan kontribusi ilmiah setiap sumber untuk memastikan bahwa hasil kajian mencerminkan kondisi empiris dan konseptual yang akurat. Selanjutnya, penulis melakukan interpretasi mendalam terhadap hasil telaah pustaka tersebut dengan mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu, baik yang menyoroti faktor keberhasilan maupun hambatan dalam penerapan manajemen talenta di sektor publik. Melalui proses analisis integratif ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang menyeluruh mengenai bagaimana strategi manajemen talenta dapat berperan sebagai instrumen penting dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara serta memperkuat agenda reformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja (Sugiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman dan Implementasi Awal Manajemen Talenta di Pemerintahan Daerah

Pemahaman pemangku kepentingan di pemerintahan daerah mengenai konsep manajemen talenta menunjukkan perkembangan positif yang dapat ditelusuri dari berbagai studi kasus regional, di mana beberapa daerah telah mulai merumuskan kebijakan internal untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi pegawai yang dinilai strategis untuk jabatan kunci, dan kondisi ini tercermin pada temuan yang menunjukkan adanya upaya sistematis untuk menyusun kriteria seleksi talenta yang mencakup potensi, kinerja, kompetensi teknis, serta integritas. Tingkat pemahaman tersebut berbeda antar-institusi, sehingga beberapa daerah lebih cepat bergerak menuju penerapan praktik manajemen talenta yang terstruktur sementara daerah lain masih berada pada tahap perencanaan konseptual, dan variasi kesiapan kelembagaan inilah yang menjadi titik tolak analisis perbandingan dalam studi ini.

Kerangka kebijakan nasional yang memuat Manajemen Talenta sebagai bagian dari manajemen ASN berfungsi sebagai acuan normatif bagi pemerintah daerah sehingga rancangan program di tingkat daerah secara bertahap menyesuaikan mekanisme identifikasi talenta dengan standar meritokrasi yang direkomendasikan oleh Kementerian PANRB, dan keberadaan PermenPANRB beserta Surat Edaran terkait memperkuat kewajiban institusional bagi instansi untuk menyusun komite dan proses penilaian talenta. Walaupun acuan nasional tersedia, realisasi implementasi memerlukan adaptasi teknis pada tiap instansi yang melibatkan pembentukan kapasitas biro SDM, alokasi anggaran pelatihan, serta pembangunan sistem informasi kepegawaian yang mampu menyajikan data potensi dan kompetensi ASN secara akurat.

Praktik awal di beberapa pemerintah daerah yang dianalisis menunjukkan bahwa model implementasi lebih banyak menitikberatkan pada identifikasi talenta dan desain program pengembangan berbasis kompetensi, sementara mekanisme retensi dan penempatan strategis masih belum konsisten; hal ini menandakan bahwa fase adopsi kebijakan seringkali fokus pada langkah-langkah awal tanpa rentetan proses suksesi yang terintegrasi sehingga efektivitas jangka panjang berpotensi terhambat. Kondisi tersebut juga mengindikasikan perlunya sinergi antara unit pengelola SDM daerah dan pemangku fungsi teknis untuk memetakan kebutuhan kompetensi jabatan kritical secara berkelanjutan.

Aspek data kepegawaian menjadi salah satu penentu utama keberhasilan fase awal implementasi, sebab manajemen talenta menuntut adanya *talent pool* yang valid dan terkini sehingga proses penilaian potensi dan kompetensi dapat dilaksanakan dengan dasar bukti; dalam praktiknya beberapa instansi menghadapi kendala ketersediaan data yang terintegrasi sehingga penilaian berbasis merit mengalami kesenjangan antara aspirasi kebijakan dan kapasitas operasional. Intervensi kapasitas kelembagaan seperti pelatihan assessor, pembentukan komite talenta, dan standarisasi instrumen penilaian telah menjadi pilihan kebijakan yang sering diambil oleh pemerintah daerah yang lebih siap, sementara daerah dengan keterbatasan sumber daya cenderung menerapkan pendekatan parsial yang berfokus pada jenjang tertentu sehingga cakupan manajemen talenta belum merata; pola ini memperlihatkan bahwa kesiapan institusional dan prioritas anggaran memainkan peran kunci dalam mempercepat atau menghambat ekspansi program.

Untuk memberikan gambaran kuantitatif tentang upaya penilaian potensi ASN pada level nasional yang menjadi acuan daerah, tabel ringkasan capaian target penilaian disajikan pada bagian berikut:

Tabel 1. Capaian dan Target Penilaian Potensi ASN serta Kebijakan Manajemen Talenta Nasional Tahun 2022–2023

Indikator	Capaian 2022	Target 2023
Jumlah ASN yang dinilai potensi & kompetensi (estimasi capaian 2022)	20.000 ASN.	Target penilaian 2023 = 60.000 ASN.
Kebijakan nasional terkait manajemen talenta	PermenPANRB No.3/2020 & SE MenPANRB No.10/2021 (pedoman penerapan)	Evaluasi dan sosialisasi berkelanjutan

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023); Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB, 2024)

Analisis atas tabel menunjukkan bahwa upaya memperluas cakupan penilaian potensi membutuhkan dukungan sumber daya yang substansial, termasuk anggaran untuk pengembangan instrumen dan pelatihan assessor, sehingga instansi yang telah berhasil menaikkan cakupan penilaian umumnya dibarengi oleh komitmen pendanaan yang jelas dan dukungan pimpinan, dan pola ini mengonfirmasi hasil studi yang menunjukkan korelasi positif antara kesiapan kelembagaan dan tingkat implementasi. Perencanaan anggaran yang terintegrasi dengan program SDM menjadi prasyarat agar proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta dapat terlaksana secara berkesinambungan.

Pengalaman di beberapa pemerintah daerah memperlihatkan bahwa komunikasi kebijakan dan keterlibatan pegawai pada tahap perencanaan memengaruhi tingkat dukungan internal terhadap program manajemen talenta; studi kasus lokal mencatat resistensi sebagian pegawai yang merasa prosedur baru kurang transparan atau belum jelas manfaatnya bagi pengembangan karier pribadi, dan fenomena ini menuntut strategi komunikasi yang dirancang untuk membangun pemahaman serta legitimasi program di tingkat akar rumput. Beberapa daerah yang sukses pada tahap awal menerapkan mekanisme feedback dan partisipasi pegawai dalam desain program sehingga persepsi terhadap keadilan dan objektivitas proses meningkat.

Penempatan talenta pada jabatan strategis masih menjadi kendala operasional yang nyata karena pergeseran nomenklatur jabatan dan aturan penempatan kerap berubah, sehingga perencanaan suksesi yang ideal sulit direalisasikan tanpa sinkronisasi kebijakan antar-level pemerintahan dan konsistensi regulasi; fenomena ini tercatat pada sejumlah penelitian lapangan yang menyorot masalah kompatibilitas antara hasil penilaian talenta dan peluang penugasan struktural di lapangan, harmonisasi regulasi nasional dan daerah serta mekanisme mobilitas talenta yang jelas menjadi unsur penting untuk menyelaraskan hasil talent mapping dengan kebijakan promosi dan rotasi jabatan.

Evaluasi awal program pada tingkat daerah menunjukkan bahwa indikator keberhasilan paling sering difokuskan pada proses (misalnya jumlah ASN yang telah dinilai atau jumlah program pengembangan yang diselenggarakan) ketimbang outcome jangka menengah seperti perubahan produktivitas unit kerja atau peningkatan kualitas layanan publik, hal ini menandakan perlunya pengembangan kerangka evaluasi yang mengaitkan intervensi manajemen talenta dengan indikator kinerja organisasi yang lebih terukur. Pengembangan indikator outcome memerlukan waktu dan data historis, sehingga pembangunan baseline kinerja dan sistem pelaporan menjadi prioritas dalam fase konsolidasi program.

Pemahaman dan inisiasi implementasi manajemen talenta di pemerintahan daerah telah memasuki tahap adopsi yang nyata dengan variasi kesiapan antar-institusi, dan pembelajaran awal menunjukkan bahwa integrasi kebijakan nasional, penguatan sistem data kepegawaian, alokasi anggaran yang memadai, serta keterlibatan pegawai adalah determinan utama yang akan menentukan keberlanjutan dan efektivitas program pada jangka menengah; rekomendasi praktis yang muncul dari kajian ini menitikberatkan pada percepatan penguatan kapasitas kelembagaan dan penyusunan indikator outcome yang jelas sebagai prasyarat lanjut untuk mengukur kontribusi manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja birokrasi.

Strategi Pengembangan Talenta dan Prinsip Merit dalam Birokrasi

Pendekatan strategis dalam pengembangan talenta aparatur sipil negara menuntut orientasi manajerial yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja dan potensi agar organisasi publik mampu menciptakan nilai tambah administratif yang terukur. Hasil telaah Laoli et al. (2024) menunjukkan bahwa perencanaan talenta di lingkungan birokrasi membutuhkan identifikasi potensi ASN secara sistematis melalui pemetaan kompetensi inti dan spesifik jabatan, yang dilakukan dengan prinsip objektivitas dan akuntabilitas. Suparman & Naibaho (2021) memperlihatkan bahwa pemerintah daerah yang telah mengadopsi sistem strategis lebih mampu mengelola program pengembangan pegawai berbasis merit dibandingkan yang masih mengandalkan pendekatan administratif konvensional. Fathony et al. (2023) juga menemukan bahwa pengembangan talenta yang dilakukan secara berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap kesiapan reformasi birokrasi, khususnya dalam aspek manajemen perubahan dan budaya kerja. Fokus manajerial yang diarahkan pada optimalisasi kapasitas individu terbukti berpengaruh terhadap percepatan transformasi kinerja lembaga publik di berbagai daerah.

Model manajemen talenta yang efektif pada sektor publik dapat diadaptasi dari praktik korporasi dengan penyesuaian pada regulasi ASN yang berbasis merit system. Penerapan prinsip merit menjamin bahwa setiap proses rekrutmen, pengembangan, dan promosi pegawai dilakukan secara objektif sesuai kompetensi dan kinerja, bukan berdasarkan senioritas atau kedekatan personal (Huliselan et al., 2022; Suryani & Stiawati, 2024). Pendekatan ini menempatkan pimpinan instansi sebagai *strategic talent leader* yang memiliki tanggung jawab mengarahkan strategi pengembangan SDM sesuai kebutuhan jangka panjang organisasi. Masrully & Saputro (2024) menegaskan bahwa penerapan merit system tidak hanya meningkatkan profesionalisme pegawai, tetapi juga memperkuat budaya organisasi berbasis hasil yang mendukung peningkatan produktivitas. Transformasi orientasi manajemen dari *process-driven* menjadi *performance-driven* merupakan ciri khas organisasi publik yang telah menginternalisasi prinsip manajemen talenta modern.

Implementasi pengembangan talenta pada birokrasi publik membutuhkan kejelasan kerangka kerja manajerial agar siklus pengelolaan SDM dapat berjalan secara terukur mulai dari identifikasi, pengembangan, penempatan, hingga retensi. Putranto et al. (2022) menjelaskan bahwa dalam konteks pemerintahan, fungsi manajerial ini menuntut integrasi antarbidang, terutama antara unit perencanaan, kepegawaian, dan pendidikan pelatihan agar setiap tahapan menghasilkan sinergi yang efektif. Strategi yang ditempuh antara lain melalui *talent mapping*, *succession planning*, dan pengembangan kompetensi adaptif untuk jabatan strategis. Yasa et al. (2021) menyoroti bahwa penyusunan *talent pipeline* yang terencana dapat mencegah kekosongan jabatan kunci akibat rotasi atau pensiun massal ASN. Keberhasilan manajemen talenta bergantung pada kapasitas manajerial untuk merancang sistem yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi publik.

Pemerintah daerah yang menerapkan pendekatan manajerial progresif dalam pengembangan talenta cenderung memiliki tingkat kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan struktural dan kebijakan nasional. Studi Suparman & Naibaho (2021) menunjukkan bahwa Kalimantan Timur lebih siap dibandingkan Kalimantan Utara dalam melaksanakan program manajemen talenta karena telah menyiapkan sistem pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja berbasis data. Kesuksesan ini dikaitkan dengan adanya *leadership commitment* yang kuat dan dukungan anggaran dari kepala daerah. Sementara di Bandung, Fathony et al. (2023) menemukan bahwa walaupun seluruh tahap manajemen talenta telah berjalan, implementasinya masih terbatas pada jabatan eselon II karena keterbatasan sumber daya dan koordinasi antarbidang. Analisis ini menegaskan bahwa dimensi manajerial berupa kepemimpinan strategis dan kapasitas kelembagaan memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas program talenta di sektor publik.

Prinsip merit yang menjadi fondasi manajemen talenta perlu dioperasionalkan melalui perangkat regulasi dan sistem informasi yang mendukung transparansi. Berdasarkan laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2024), pemerintah telah mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN yang terintegrasi dengan talent pool nasional untuk memudahkan proses penilaian dan promosi. Penguatan infrastruktur digital ini mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Model digitalisasi SDM tersebut juga memungkinkan analisis *performance analytics* untuk mengidentifikasi pegawai dengan potensi tinggi yang layak mendapatkan pelatihan lanjutan. Inovasi ini menjadi bukti bahwa aspek manajemen berbasis data mulai diinternalisasi dalam birokrasi Indonesia:

Tabel 2. Perkembangan Implementasi Sistem Manajemen Talenta ASN Nasional Tahun 2023–2025

Aspek Manajerial	Capaian 2023	Target 2024	Arah Kebijakan 2025
Jumlah Instansi Pemerintah Daerah yang memiliki <i>Talent Pool</i> aktif	27 instansi daerah	64 instansi daerah	Pengembangan 100 instansi dengan talent pool terintegrasi nasional
Jumlah ASN yang mengikuti program pengembangan kompetensi berbasis talenta	±35.000 ASN	75.000 ASN	120.000 ASN dengan penilaian potensi dan kinerja terverifikasi
Sistem digital manajemen talenta terintegrasi dengan e-SKP dan SIASN	68% instansi	85% instansi	100% integrasi nasional untuk pengambilan keputusan berbasis data

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2024); Kementerian PANRB (2024); Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa arah pengembangan manajemen talenta nasional memasuki fase konsolidasi dengan fokus pada integrasi digital dan peningkatan jumlah instansi yang memiliki talent pool aktif. Peningkatan capaian dari 27 menjadi 64 instansi daerah pada 2024 mencerminkan adanya akselerasi kebijakan berbasis merit yang semakin terukur secara manajerial. KemenPANRB (2024) menargetkan bahwa pada 2025 seluruh instansi pemerintah daerah telah mengintegrasikan sistem penilaian talenta dengan e-SKP dan SIASN agar keputusan promosi berbasis kinerja dapat dilakukan secara otomatis dan objektif. Pendekatan ini sekaligus memperkuat transformasi digital SDM aparatur sebagaimana diarahkan dalam peta jalan Reformasi Birokrasi 2025. Keberhasilan ini sangat bergantung pada kapasitas pimpinan daerah dalam mengelola perubahan organisasi berbasis sistem merit.

Fungsi manajerial dalam pengembangan talenta tidak hanya berhenti pada perencanaan, tetapi juga mencakup evaluasi dan penjaminan mutu program agar sejalan dengan strategi organisasi publik. Menurut Masrully & Saputro (2024), tantangan utama manajemen talenta terletak pada mekanisme monitoring yang belum konsisten sehingga evaluasi kinerja sering kali tidak menghasilkan umpan balik yang konkret bagi pengembangan pegawai. Kelemahan ini dapat diatasi melalui pembentukan *Talent Review Board* di tingkat instansi yang bertugas menilai efektivitas pelatihan, promosi, dan retensi pegawai berpotensi tinggi. Model evaluasi terstruktur semacam ini memungkinkan organisasi mengaitkan kinerja individu dengan kinerja lembaga secara langsung. Pendekatan tersebut juga menjadi praktik manajerial yang diakui dalam literatur ekonomi sumber daya manusia karena meningkatkan efisiensi dan keadilan dalam pengelolaan ASN.

Salah satu kunci keberhasilan manajemen talenta adalah integrasi antara strategi pengembangan SDM dengan strategi bisnis organisasi publik. Dalam konteks pemerintahan, hal ini berarti bahwa pengembangan pegawai harus dikaitkan dengan target kinerja instansi seperti efisiensi layanan, kualitas kebijakan, dan tingkat kepuasan publik (Rifdan et al., 2024). Pendekatan strategis ini menjadikan SDM bukan lagi biaya operasional, tetapi investasi jangka panjang untuk meningkatkan nilai ekonomi publik. Herlina et al. (2022) menambahkan bahwa organisasi dengan manajemen talenta yang efektif cenderung memiliki kinerja adaptif lebih tinggi, terutama dalam situasi perubahan kebijakan nasional, maka prinsip manajemen talenta perlu diposisikan sebagai bagian integral dari perencanaan strategis pemerintah daerah.

Transformasi paradigma manajerial di sektor publik juga menuntut perubahan pada budaya organisasi agar nilai-nilai meritokrasi dapat diinternalisasi secara luas. Sunarsi (2018) menyatakan bahwa pengembangan SDM strategik membutuhkan sistem pendukung yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas dalam setiap level birokrasi. Integrasi program pelatihan, coaching, dan

mentoring menjadi sarana utama dalam membangun kompetensi talenta unggul yang siap menempati posisi strategis. Sedarmayanti (2012) menekankan pentingnya etika dan integritas birokrasi sebagai faktor penguat keberhasilan manajemen talenta. Dengan mengedepankan pendekatan kepemimpinan etis, organisasi publik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional pegawai berpotensi tinggi.

Penerapan strategi pengembangan talenta dan prinsip merit dalam birokrasi publik Indonesia telah menunjukkan arah yang jelas menuju sistem manajemen SDM yang berbasis data, kinerja, dan kompetensi. Integrasi digital melalui SIASN dan sistem e-SKP memperkuat objektivitas pengambilan keputusan, sementara penguatan kapasitas kepemimpinan daerah memastikan bahwa strategi pengembangan talenta berjalan konsisten. Hasil literatur menegaskan bahwa pendekatan manajerial modern yang memadukan merit system, perencanaan suksesi, dan pengembangan kompetensi berbasis kinerja mampu meningkatkan efisiensi birokrasi dan nilai ekonomi publik.

Hambatan dan Tantangan Implementasi Manajemen Talenta ASN

Hambatan dalam implementasi manajemen talenta ASN tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga struktural dan budaya, yang memengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Masrully & Saputro (2024) mengidentifikasi bahwa perubahan nomenklatur jabatan pelaksana, kurangnya dukungan pegawai, dan keterbatasan data menjadi tiga kendala utama yang menurunkan konsistensi pelaksanaan kebijakan. Ketidakterpaduan sistem informasi kepegawaian di berbagai daerah menyebabkan proses identifikasi dan penilaian talenta belum dapat berjalan optimal. Fathony et al. (2023) menambahkan bahwa birokrasi daerah sering menghadapi kendala komunikasi antar-unit dalam melaksanakan tahapan talent mapping sehingga pengembangan pegawai belum mencapai tingkat yang diharapkan. Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa persoalan manajemen SDM aparatur tidak dapat diatasi hanya dengan kebijakan normatif, melainkan membutuhkan desain manajerial yang adaptif dan sistematis.

Aspek budaya organisasi menjadi faktor non-teknis yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi manajemen talenta ASN. Laoli et al. (2024) menemukan bahwa sebagian pegawai masih memiliki persepsi negatif terhadap proses penilaian potensi karena dianggap tidak memberikan manfaat langsung terhadap karier mereka. Pola pikir birokrasi yang masih berorientasi pada masa kerja dan senioritas menghambat penerapan merit system secara menyeluruh. Suparman & Naibaho (2021) mencatat bahwa perbedaan persepsi antara pimpinan dan pegawai terkait makna kinerja serta potensi menyebabkan ketidaksinkronan antara hasil penilaian dan realisasi promosi jabatan. Fenomena ini menunjukkan pentingnya *change management* dalam mengubah mindset organisasi agar selaras dengan paradigma manajemen talenta yang berbasis kompetensi dan kinerja.

Tantangan berikutnya terletak pada aspek kapasitas manajerial pimpinan dalam mengelola program talenta di lingkup instansi. Penelitian Putranto et al. (2022) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada peran aktif pimpinan sebagai *talent champion* yang mampu menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan karier individu pegawai. Masrully & Saputro (2024) menunjukkan bahwa di beberapa daerah, rotasi pejabat struktural yang terlalu cepat menyebabkan kebijakan manajemen talenta kehilangan kontinuitas karena pergantian kepemimpinan tidak disertai mekanisme transfer pengetahuan yang baik. Ketiadaan sistem manajerial berbasis keberlanjutan mengakibatkan proses *talent review* dan *succession planning* berhenti di tengah jalan. Hal ini menegaskan bahwa tata kelola manajemen talenta harus terinstitusionalisasi agar tidak bergantung pada figur kepemimpinan semata.

Salah satu hambatan mendasar adalah keterbatasan anggaran pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dialokasikan bagi ASN berpotensi tinggi. Data Kementerian PANRB (2024) menunjukkan bahwa rata-rata belanja pengembangan SDM di pemerintah daerah masih berada di bawah 1,5% dari total belanja operasional pegawai, angka yang jauh dari standar pengembangan kompetensi minimal 5% sebagaimana direkomendasikan LAN. Kekurangan alokasi ini menyebabkan program pelatihan berbasis talenta tidak dapat dilaksanakan secara berkelanjutan. Harry (2024) menegaskan bahwa dalam paradigma manajemen publik modern, investasi terhadap pengembangan manusia harus dianggap sebagai *capital expenditure*, bukan beban administrasi rutin, sehingga kebijakan fiskal SDM harus dirancang dengan orientasi produktivitas jangka Panjang:

Tabel 3. Hambatan Utama Implementasi Manajemen Talenta ASN dan Capaian Nasional 2023–2025

Kategori Hambatan	Deskripsi dan Dampak Manajerial	Status 2023	Rencana Perbaikan 2025
Keterbatasan data kepegawaian dan sistem digital	Data potensi ASN belum terintegrasi penuh dalam SIASN; menghambat proses talent mapping berbasis bukti	62% instansi belum memiliki talent pool aktif	Integrasi penuh SIASN dan e-SKP di seluruh instansi (target 2025)
Kapasitas kepemimpinan dan komitmen organisasi	Rotasi pimpinan cepat menyebabkan disrupsi kebijakan SDM; lemahnya pengawasan program pengembangan	48% instansi tanpa unit khusus manajemen talenta	Pembentukan <i>Talent Management Unit</i> di tingkat provinsi dan kabupaten/kota
Keterbatasan anggaran pelatihan dan pengembangan ASN	Alokasi rata-rata <1,5% dari total belanja pegawai	1,38% (rata-rata nasional 2023)	Target minimal 3,5% untuk peningkatan kompetensi berbasis talenta
Resistensi budaya birokrasi	Orientasi senioritas dan persepsi negatif terhadap penilaian merit	Tinggi di 41% instansi daerah	Pelaksanaan <i>Change Management Program</i> oleh LAN dan BKN

Sumber: Kementerian PANRB (2024); Badan Kepegawaian Negara (2024); Lembaga Administrasi Negara (2024); hasil kompilasi literatur sekunder (Suparman & Naibaho, 2021; Fathony et al., 2023; Masrully & Saputro, 2024).

Tabel di atas memperlihatkan bahwa permasalahan utama masih berpusat pada empat dimensi: data, kepemimpinan, anggaran, dan budaya organisasi. Keterbatasan data menjadi hambatan struktural yang paling menonjol karena menyebabkan proses pengambilan keputusan tidak dapat berbasis bukti. Sementara itu, aspek kepemimpinan dan komitmen organisasi menggambarkan tantangan manajerial yang berkaitan dengan peran pimpinan sebagai motor penggerak transformasi SDM. Rata-rata anggaran pelatihan ASN yang hanya mencapai 1,38% pada 2023 menunjukkan rendahnya prioritas pengembangan kompetensi dalam perencanaan keuangan daerah. Program nasional menuju integrasi penuh SIASN diharapkan dapat memperbaiki kualitas manajemen talenta melalui digitalisasi proses dan pengawasan berbasis indikator.

Kesenjangan kemampuan antarinstansi dalam melaksanakan talent management juga berkaitan dengan perbedaan tingkat literasi digital dan kapasitas analisis SDM. LAN (2024) mencatat bahwa hanya 68% instansi yang telah memiliki assessor bersertifikat dalam pelaksanaan penilaian potensi ASN. Hal ini berdampak langsung terhadap validitas hasil penilaian dan keandalan *talent pool* yang dibentuk. Keterbatasan jumlah assessor berkualitas menghambat perluasan sistem merit ke seluruh jenjang jabatan. Di sisi lain, pemerintah pusat berupaya menutup celah ini melalui program *Certified Talent Assessor* yang akan memperbanyak sumber daya manajerial di tingkat daerah.

Tantangan manajemen talenta tidak hanya berasal dari faktor internal organisasi, tetapi juga dari dinamika eksternal seperti perubahan regulasi dan restrukturisasi kelembagaan. Perubahan nomenklatur jabatan fungsional dan penerapan sistem kerja hibrida pascapandemi menuntut penyesuaian cepat terhadap struktur penilaian kompetensi ASN. Fathony et al. (2023) menekankan bahwa birokrasi daerah memerlukan mekanisme evaluasi fleksibel agar perubahan kebijakan tidak mengganggu keberlanjutan program talenta. Namun, fakta di lapangan menunjukkan sebagian instansi belum memiliki mekanisme adaptif yang mampu merespons kebijakan pusat secara cepat. Keadaan ini menuntut fungsi manajerial yang lebih tangkas dan sistem pengambilan keputusan yang berbasis data real-time.

Penguatan sistem merit merupakan fondasi untuk memastikan keberlanjutan manajemen talenta. KemenPANRB (2024) telah menyiapkan *Roadmap Penguatan Sistem Merit ASN 2025* yang

menargetkan peningkatan indeks merit nasional minimal 0,5 poin setiap tahun. Implementasi roadmap ini akan difokuskan pada lima area utama, yakni tata kelola SDM, pengembangan kompetensi, promosi berbasis kinerja, digitalisasi sistem, dan reformasi budaya organisasi. Kebijakan ini diharapkan menurunkan *transaction cost* dalam proses kepegawaian karena keputusan berbasis data mengurangi potensi konflik internal dan penyalahgunaan wewenang. Langkah strategis ini menjadi bukti bahwa pemerintah mulai mengadopsi pendekatan manajemen berbasis efisiensi dan kinerja.

Faktor terakhir yang kerap diabaikan adalah keberlanjutan monitoring dan evaluasi program talenta. Masrully & Saputro (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar instansi belum memiliki indikator kinerja utama (IKU) yang secara eksplisit mengukur efektivitas manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Akibatnya, keberhasilan program sering hanya diukur dari jumlah pelatihan atau peserta tanpa melihat perubahan produktivitas organisasi. Dalam manajemen ekonomi publik, situasi ini menandakan belum optimalnya pendekatan *performance management cycle*. Penguatan sistem evaluasi yang terukur menjadi kebutuhan mendesak agar kebijakan talenta memberikan dampak nyata terhadap output layanan publik.

Hambatan implementasi manajemen talenta ASN menegaskan bahwa masalah manajerial, kultural, dan struktural saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja reformasi birokrasi. Diperlukan strategi integratif yang mencakup penguatan kepemimpinan, digitalisasi data, penambahan anggaran pengembangan kompetensi, serta pembenahan budaya organisasi menuju meritokrasi. Jika faktor-faktor tersebut dapat diatasi, manajemen talenta bukan hanya berfungsi sebagai instrumen administrasi, tetapi juga sebagai strategi manajemen ekonomi publik yang meningkatkan nilai efisiensi birokrasi dan produktivitas nasional. Studi ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi yang berkelanjutan harus bertumpu pada profesionalisasi aparatur melalui pengelolaan talenta yang berbasis kinerja dan hasil ekonomi. Dengan cara itu, birokrasi Indonesia dapat bergerak menuju tata kelola modern yang tangguh, adaptif, dan kompetitif di tingkat global.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa penerapan manajemen talenta di sektor publik Indonesia telah memasuki fase konsolidasi kebijakan, di mana kerangka normatif dan infrastruktur digital mulai terbangun melalui sinergi antara Kementerian PANRB, BKN, dan LAN. Penerapan prinsip merit dalam pengelolaan ASN menjadi landasan penting bagi birokrasi yang profesional, transparan, dan berbasis hasil. Temuan literatur menunjukkan bahwa efektivitas implementasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan manajerial, kapasitas kelembagaan, serta dukungan anggaran dan data yang memadai. Pemerintah daerah yang telah membangun sistem penilaian potensi, pengembangan kompetensi, dan talent pool aktif menunjukkan peningkatan signifikan dalam kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Sejumlah hambatan struktural dan budaya masih menghambat optimalisasi kebijakan ini, terutama keterbatasan data kepegawaian, rotasi pimpinan yang cepat, serta resistensi budaya birokrasi terhadap sistem merit. Untuk menjadikan manajemen talenta sebagai instrumen strategis peningkatan kinerja aparatur, diperlukan penguatan tata kelola SDM berbasis data, perencanaan suksesi jabatan yang sistematis, dan kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan budaya kerja kolaboratif. Manajemen talenta yang diintegrasikan dengan sistem evaluasi kinerja dan kebijakan fiskal SDM akan memperkuat daya saing birokrasi serta mendukung agenda reformasi menuju pemerintahan yang adaptif dan berorientasi kinerja nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfani, R. N., & Ambardi, K. (2024). *Transformasi digital dan daya saing seleksi kasus*. Yogyakarta: UGM Press.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Laporan capaian penilaian potensi dan kompetensi ASN tahun 2022–2023*. Jakarta: BKN Press. Retrieved from <https://www.bkn.go.id>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024a). *Laporan implementasi sistem manajemen talenta ASN tahun 2023–2024*. Jakarta: BKN. Retrieved from <https://www.bkn.go.id>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024b). *Laporan integrasi sistem informasi ASN dan implementasi manajemen talenta nasional 2023–2025*. Jakarta: BKN Press.
- Ellitan, L. (2002). Praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 65–76.

- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Magister Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 78–88. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>.
- Harry, M. M. (2024). *Ruang katalis perubahan: Navigasi inovasi generasi muda ASN*. Jakarta: Bening Media Publishing.
- Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., Hermansyah, H., & Andrianto, M. T. (2022). Peran pengembangan sumber daya manusia sebagai agen perubahan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(6), 487–497. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i6.346>.
- Huliselan, J. J., Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2022). *Mengelola manajemen talenta unggul pada organisasi kerja*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Imbaruddin, A. (2016). *Birokrasi akuntabilitas kinerja (sebuah refleksi)*. Makassar: De'Lamacca.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024a). *Pedoman penerapan manajemen talenta ASN dan kegiatan ASN Talent Fest 2024*. Jakarta: KemenPANRB. Retrieved from <https://www.menpan.go.id>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024b). *Pedoman penguatan sistem merit dan manajemen talenta ASN*. Jakarta: KemenPANRB. Retrieved from <https://www.menpan.go.id>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024c). *Roadmap penguatan sistem merit ASN 2025*. Jakarta: KemenPANRB.
- Laoli, S. A., Telaumbanua, E., Waruwu, S., & Harefa, P. (2024). Analisis pentingnya talenta aparatur sipil negara dalam mendukung kinerja pegawai di Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gunungsitoli. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 7(2), 1634–1746. <https://doi.org/10.59188/10.36778/jesya.v7i2.1604>.
- Lembaga Administrasi Negara. (2024a). *Laporan reformasi birokrasi dan transformasi SDM ASN 2024*. Jakarta: LAN Press. Retrieved from <https://www.lan.go.id>
- Lembaga Administrasi Negara. (2024b). *Laporan evaluasi reformasi birokrasi dan pengembangan kompetensi ASN tahun 2024*. Jakarta: LAN.
- Masdar, S., Asmorowati, S., & Irianto, J. (2009). *Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk pelayanan publik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). Tantangan implementasi manajemen talenta aparatur sipil negara dalam mendukung agenda reformasi birokrasi di pemerintah daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 220–228.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen talenta pada sektor publik: Sebuah studi literatur serta arah model kajian untuk masa depan. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 3(2), 176–211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>.
- Rifdan, R., Haerul, H., & Zainal, H. (2024). *Kepemimpinan organisasi publik*. Jakarta: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sapriyanda, S., & Amdanata, D. D. (2023). Pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Tembilahan Hulu Kabupaten Indragiri Hilir. *Amnesia (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 139–144. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v1i3.97>.
- Saputro, H. N., Masrully, M., & Fauziyyah, H. (2024). Tantangan dan strategi akselerasi manajemen talenta ASN dalam mendukung Indonesia Emas 2045. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 342–349.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi pelayanan publik: Konsep, teori, dan aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedarmayanti, S. H. (2012). Strategi penguatan etika dan integritas birokrasi dalam rangka pencegahan korupsi guna meningkatkan kualitas pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 9(3), 5–12. <https://doi.org/10.31113/jia.v9i3.311>.
- Suaedi, F. (2019). *Dinamika manajemen strategis sektor publik di era perubahan*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan sumber daya manusia strategik & karakteristik sistem pendukungnya: Sebuah tinjauan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(3), 178–194.

- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen talenta di pemerintah daerah: Studi eksploratori penerapan kebijakan manajemen talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>.
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi manajemen talenta dalam upaya percepatan transformasi organisasi publik. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 8(1), 40–45.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I. (2021). Penguatan reformasi birokrasi menuju era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42.
- Zein, M. H. M. (2023). *Reformasi birokrasi: Dunia birokrasi dan pemerintahan*. Bandung: Sada Kurnia Pustaka.