

IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA ASN DALAM MENDUKUNG REFORMASI BIROKRASI DI PEMERINTAH DAERAH: STUDI LITERATUR DAN ANALISIS DOKUMEN KEBIJAKAN

Nur Safitri¹, Nilfaujia², Maya Ramayanti³,
Muhammad Denni Saragih⁴, Diyah Dumasari Siregar⁵
Manajemen, STIE Bina Karya Tebing Tinggi ^{1,2,3,4,5}

Email : syahfitri.hsb18@gmail.com¹, nilfaujiah@gmail.com², mayaramayanti87@gmail.com³,
dennisaragih80@gmail.com⁴, diyah.srg@gmail.com⁵

Published: Juli 2026

ABSTRAK

*Bureaucratic reform in Indonesia requires strengthening a professional, adaptive, and merit-based Civil Service (ASN) management system that is oriented toward improving the quality of public services. In this context, talent management has become a strategic instrument for identifying, developing, retaining, and placing civil servants according to their competencies, potential, performance, integrity, and organizational needs. This study aims to analyze the implementation of ASN talent management in supporting bureaucratic reform in local governments through a literature review and policy document analysis. The study draws upon scientific publications and national policy documents related to civil service and talent management. The findings indicate that the implementation of ASN talent management generally involves talent identification, competency and potential assessment, talent mapping, talent pool development, competency development, succession planning, talent retention, and merit-based placement of civil servants. However, its implementation across local governments remains uneven due to several challenges, including limited budgets, fragmented personnel data, inadequate assessment centers, insufficient leadership commitment, and organizational cultures that have not fully embraced the merit system. This study proposes an **Integrated ASN Talent Management Implementation Model** that integrates the policy framework, digital personnel data, merit-based talent management processes, implementation support factors, and bureaucratic reform outcomes as a conceptual framework for strengthening talent management practices in local governments.*

Keywords: *ASN Talent Management; Bureaucratic Reform; Local Government; Merit System.*

ABSTRACT

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut penguatan sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, adaptif, berbasis merit, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks tersebut, manajemen talenta ASN menjadi instrumen strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan ASN sesuai kompetensi, potensi, dan kebutuhan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen talenta ASN dalam mendukung reformasi birokrasi di pemerintah daerah melalui studi literatur dan analisis dokumen kebijakan. Data penelitian diperoleh dari berbagai artikel ilmiah serta dokumen kebijakan nasional yang berkaitan dengan manajemen ASN dan manajemen talenta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN meliputi identifikasi kebutuhan talenta, asesmen kompetensi dan potensi, *talent mapping*, pembentukan *talent pool*, pengembangan kompetensi, rencana suksesi, retensi talenta, dan penempatan ASN berdasarkan sistem merit. Namun, implementasinya di pemerintah daerah masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data kepegawaian, keterbatasan *assessment center*, lemahnya komitmen pimpinan, dan budaya birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung sistem merit. Penelitian ini menghasilkan Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi yang menghubungkan kerangka kebijakan, data digital ASN, proses manajemen talenta berbasis merit, faktor pendukung implementasi, dan capaian reformasi birokrasi sebagai kerangka konseptual untuk memperkuat penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah.

Kata kunci: Manajemen Talenta ASN; Reformasi Birokrasi; Pemerintah Daerah; Sistem Merit.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam kerangka tersebut, kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor kunci karena ASN berperan sebagai pelaksana kebijakan, penyelenggara pelayanan publik, sekaligus penggerak perubahan kelembagaan di tingkat pusat maupun daerah. Oleh karena itu, penguatan kapasitas dan profesionalisme ASN menjadi salah satu prasyarat utama dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, responsif, dan mampu menjawab tuntutan perkembangan zaman.

Arah reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan pergeseran dari pembenahan struktur dan prosedur administratif menuju penguatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa Manajemen ASN merupakan rangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, berperilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, regulasi tersebut juga menekankan pentingnya digitalisasi Manajemen ASN sebagai upaya pemanfaatan teknologi digital secara terintegrasi dalam pengelolaan sistem dan data kepegawaian.

Salah satu instrumen strategis dalam Manajemen ASN adalah manajemen talenta. Dalam sektor publik, manajemen talenta tidak hanya dipahami sebagai praktik pengelolaan pegawai berpotensi tinggi, tetapi merupakan bagian dari penerapan sistem merit yang menjamin bahwa pengangkatan, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, dan penempatan jabatan dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan moralitas. Penerapan manajemen talenta diharapkan mampu menghasilkan ASN yang profesional, memperkuat kesinambungan kepemimpinan birokrasi, serta memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten untuk mengisi jabatan-jabatan strategis sesuai kebutuhan organisasi.

Kebutuhan terhadap implementasi manajemen talenta ASN semakin mendesak seiring meningkatnya kompleksitas pelayanan publik, percepatan transformasi digital, keterbatasan kapasitas fiskal daerah, serta tuntutan masyarakat terhadap birokrasi yang profesional dan responsif. Namun demikian, implementasi manajemen talenta di instansi pemerintah masih menghadapi berbagai tantangan. Masrully dan Saputro menunjukkan bahwa hingga Juli 2024 capaian kesiapan atau pelaksanaan manajemen talenta ASN baru mencapai sekitar 6,5% dari total instansi pemerintah. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan antara arah kebijakan nasional dengan implementasinya di tingkat pemerintah daerah.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji implementasi manajemen talenta ASN pada pemerintah daerah, seperti di Kota Pontianak, Provinsi Banten, Kota Bandung, Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Tanah Grogot, dan Kota Sukabumi. Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai praktik implementasi manajemen talenta, faktor pendukung, serta berbagai kendala yang dihadapi pada masing-masing daerah. Namun, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan studi kasus sehingga menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual dan belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pola implementasi manajemen talenta ASN di

berbagai pemerintah daerah. Selain itu, perkembangan regulasi terbaru, khususnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Penerapan Manajemen Talenta ASN, belum banyak diintegrasikan dalam pembahasan implementasi manajemen talenta ASN. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang menyintesis berbagai hasil penelitian dan dokumen kebijakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi manajemen talenta ASN dalam mendukung reformasi birokrasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen talenta ASN di pemerintah daerah melalui studi literatur dan analisis dokumen kebijakan, mengidentifikasi pola implementasi, faktor pendukung, faktor penghambat, serta implikasinya terhadap reformasi birokrasi. Selain itu, penelitian ini juga merumuskan model implementasi manajemen talenta ASN yang terintegrasi sebagai rekomendasi bagi pemerintah daerah dalam memperkuat penerapan sistem merit dan mewujudkan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Manajemen talenta ASN merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan pegawai berdasarkan kompetensi, potensi, kinerja, integritas, serta kebutuhan organisasi. Dalam konteks pemerintah daerah, manajemen talenta menjadi penting karena ASN tidak hanya berperan sebagai pelaksana administrasi, tetapi juga sebagai penggerak pelayanan publik dan pembangunan daerah. Oleh karena itu, pengelolaan ASN tidak dapat lagi hanya didasarkan pada senioritas atau masa kerja, melainkan harus diarahkan pada sistem yang objektif, terukur, dan berbasis prestasi.

Sistem merit menjadi dasar utama dalam pelaksanaan manajemen talenta ASN. Sistem ini menekankan bahwa setiap kebijakan kepegawaian, seperti pengangkatan, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan penempatan jabatan, harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan moralitas. Dengan sistem merit, setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier sesuai kemampuan dan prestasinya. Penerapan sistem merit juga penting untuk mencegah praktik subjektif dalam birokrasi, seperti promosi karena kedekatan personal, kepentingan politik, atau pertimbangan nonprofesional lainnya.

Reformasi birokrasi menuntut adanya ASN yang profesional, adaptif, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik secara efektif. Dalam hal ini, manajemen talenta berperan sebagai instrumen untuk memperkuat kualitas birokrasi melalui penempatan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat. ASN yang memiliki kompetensi dan potensi tinggi perlu dipetakan, dikembangkan, dan disiapkan sebagai calon pemimpin atau pengisi jabatan strategis. Dengan demikian, manajemen talenta dapat mendukung keberlanjutan kepemimpinan birokrasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik di pemerintah daerah.

Implementasi manajemen talenta ASN perlu diarahkan pada penguatan kapasitas kelembagaan dan peningkatan objektivitas pengelolaan pegawai. Pemerintah daerah perlu memiliki data kepegawaian yang valid, sistem penilaian kinerja yang terukur, asesmen kompetensi yang memadai, serta rencana suksesi yang jelas. Digitalisasi manajemen ASN juga menjadi faktor penting karena dapat membantu proses identifikasi, pemetaan, pengembangan, dan penempatan talenta secara lebih akurat, transparan, dan terintegrasi.

Manajemen talenta ASN dapat dipahami sebagai bagian penting dari reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, dukungan regulasi, kesiapan anggaran, kualitas data kepegawaian, budaya organisasi, dan objektivitas penilaian kinerja. Apabila diterapkan secara konsisten, manajemen talenta dapat memperkuat profesionalitas ASN, meningkatkan efektivitas organisasi, memperbaiki proses pengambilan keputusan kepegawaian, serta mendukung terwujudnya birokrasi Pemerintah Kota Tebing Tinggi yang lebih responsif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur dan analisis dokumen kebijakan. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk mengukur pengaruh antarvariabel secara statistik, melainkan untuk memahami konstruksi kebijakan, pola implementasi, tantangan, dan implikasi manajemen talenta ASN terhadap reformasi birokrasi di pemerintah daerah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen. Dokumen dianalisis dengan membaca tujuan kebijakan, definisi konseptual, tahapan implementasi, instrumen penilaian, hambatan, serta rekomendasi yang termuat dalam literatur dan regulasi. Analisis data menggunakan analisis isi kualitatif melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, kategorisasi temuan, dan sintesis interpretatif. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang berkaitan langsung dengan manajemen talenta ASN dan reformasi birokrasi. Kategorisasi dilakukan dengan mengelompokkan data ke dalam tema regulasi, proses implementasi, faktor pendukung, faktor penghambat, dan implikasi reformasi birokrasi. Sintesis interpretatif dilakukan untuk membangun model implementasi manajemen talenta ASN terintegrasi bagi pemerintah daerah.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari artikel ilmiah dengan dokumen kebijakan nasional. Selain itu, konsistensi temuan diuji dengan melihat kesamaan pola antara beberapa studi kasus pemerintah daerah dan arahan regulasi terbaru.

Table 1. Sumber Data dan Fokus Analisis

Kelompok Data	Dokumen/ Literatur Utama	Penganalisis Fokus	Keluaran Analisis
Dokumen kebijakan	UU No. 20 Tahun 2023; PP No. 17 Tahun 2020; Permen PANRB No. 3 Tahun 2020; Kepka BKN No. 411 Tahun 2025	Landasan hukum, prinsip sistem merit, digitalisasi Manajemen ASN, instrumen talent pool	Kerangka regulasi dan arah implementasi
Literatur empiris pemerintah daerah	Pontianak, Banten, Bandung, Wonogiri, Tanah Grogot, Sukabumi	Tahapan implementasi, faktor pendukung, faktor penghambat, variasi kapasitas daerah	Pola implementasi dan kesenjangan praktik
Literatur konseptual sektor publik	Studi manajemen talenta sektor publik dan reformasi birokrasi	Konsep talenta, integrasi sistem merit, pengembangan SDM, profesionalitas ASN	Dasar konseptual model

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Kebijakan Manajemen Talenta ASN di Pemerintah Daerah

Kerangka kebijakan manajemen talenta ASN menunjukkan adanya penguatan signifikan dari sisi regulasi. UU Nomor 20 Tahun 2023 menempatkan Manajemen ASN sebagai sistem untuk membangun ASN yang profesional, berkinerja tinggi, berperilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari KKN. Nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi rujukan perilaku yang menghubungkan kapasitas teknis dengan etika pelayanan publik.

PP Nomor 17 Tahun 2020 memperkuat pengembangan karier, pemenuhan kebutuhan organisasi, dan pengembangan kompetensi PNS. Regulasi ini menegaskan pendelegasian kewenangan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS kepada pejabat di instansi pusat maupun daerah, tetapi kewenangan tersebut tetap dapat ditarik kembali apabila terjadi pelanggaran prinsip sistem merit. Artinya, pemerintah daerah memiliki ruang implementasi, tetapi tetap berada dalam kontrol prinsip meritokrasi nasional.

Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 memberikan kerangka teknis manajemen talenta ASN sebagai sistem manajemen karier yang mencakup akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, dan pemantauan talenta. Kebijakan ini menjadi penghubung antara sistem merit dan praktik pengelolaan karier ASN di instansi pemerintah. Dalam praktik daerah, regulasi ini menjadi rujukan untuk membangun talent pool, menyusun rencana suksesi, dan menempatkan ASN pada jabatan strategis berdasarkan kinerja serta potensi.

Penguatan paling baru terlihat pada Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025. Kebijakan ini mewajibkan instansi pemerintah membangun manajemen talenta, menetapkan penilaian kesiapan instansi, mengatur mekanisme pengisian jabatan melalui *talent pool*, dan mewajibkan penggunaan Sistem Informasi Layanan Manajemen Talenta ASN BKN mulai 1 Januari 2026. Kebijakan ini penting karena mengubah manajemen talenta dari agenda normatif menjadi kewajiban implementatif yang terukur.

Tabel 2. Kerangka Regulasi Manajemen Talenta ASN

Regulasi	Substansi Utama	Implikasi bagi Pemerintah Daerah	Keterkaitan dengan Reformasi Birokrasi
UU No. 20 Tahun 2023	Manajemen ASN, sistem merit, nilai dasar ASN, digitalisasi Manajemen ASN	Daerah wajib mengelola ASN secara profesional, terintegrasi, dan berbasis data	Memperkuat ASN berkinerja tinggi, berintegritas, dan berorientasi pelayanan
PP No. 17 Tahun 2020	Pengembangan karier, kompetensi, kebutuhan organisasi, serta pengawasan pelaksanaan sistem merit	Pendelegasian kewenangan harus dijalankan dengan prinsip meritokrasi	Mencegah politisasi dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan jabatan
Permen PANRB No. 3 Tahun 2020	Sistem manajemen talenta ASN: akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, dan monitoring	Daerah perlu membentuk talent pool, rencana suksesi, dan mekanisme penempatan berbasis kinerja-potensi	Mendukung birokrasi profesional dan adaptif
Kepka BKN No. 411 Tahun 2025	Percepatan penerapan, instrumen kesiapan, talent pool ASN, dan sistem informasi layanan talenta ASN BKN	Daerah wajib membangun sistem talenta dan memakai sistem informasi terintegrasi mulai 2026	Memperkuat digitalisasi, objektivitas, dan standarisasi reformasi SDM aparatur

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

Pola Implementasi Manajemen Talenta ASN

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di pemerintah daerah pada umumnya telah mengacu pada prinsip sistem merit, meskipun tingkat penerapannya masih bervariasi. Berbagai penelitian di Kota Pontianak, Provinsi Banten, Kota Bandung, Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Tanah Grogot, dan Kota Sukabumi menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta umumnya dimulai dengan identifikasi jabatan strategis, pemetaan kompetensi dan potensi ASN, pembentukan talent pool, pengembangan kompetensi, penyusunan rencana suksesi, hingga penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.

Meskipun tahapan implementasi relatif seragam, tingkat keberhasilannya dipengaruhi oleh kesiapan masing-masing pemerintah daerah. Beberapa daerah telah memanfaatkan sistem informasi kepegawaian untuk mendukung pemetaan talenta dan pengambilan keputusan yang lebih objektif, sedangkan daerah lainnya masih menghadapi keterbatasan data, sarana asesmen kompetensi, serta kapasitas kelembagaan dalam mengelola manajemen talenta secara optimal.

Hasil telaah juga menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta tidak hanya berorientasi pada pengisian jabatan, tetapi menjadi bagian dari pengembangan karier ASN yang berkelanjutan. Melalui penerapan sistem merit, pemerintah daerah dapat menempatkan ASN berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi sehingga proses promosi dan mutasi menjadi lebih objektif, transparan, serta selaras dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, implementasi manajemen talenta menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan profesionalisme ASN dan mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di pemerintah daerah.

Tabel 3. Tahapan Umum Implementasi Manajemen Talenta ASN

Tahapan	Tujuan
Identifikasi jabatan strategis	Menentukan kebutuhan talenta organisasi
Asesmen kompetensi dan potensi	Mengukur kompetensi, potensi, dan kinerja ASN
<i>Talent mapping</i> dan <i>talent pool</i>	Mengelompokkan ASN berdasarkan hasil asesmen
Pengembangan kompetensi	Mempersiapkan ASN melalui pelatihan, <i>coaching</i> , dan <i>mentoring</i>
Rencana suksesi dan penempatan	Menyiapkan serta menempatkan ASN pada jabatan yang sesuai

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Talenta ASN

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen talenta ASN dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, antara lain komitmen pimpinan, dukungan regulasi, kualitas data kepegawaian, serta ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten. Komitmen pimpinan menjadi faktor yang paling menentukan karena berpengaruh terhadap konsistensi penerapan sistem merit dalam proses promosi, mutasi, dan pengembangan karier ASN. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian dan pelaksanaan asesmen kompetensi secara objektif turut mendukung efektivitas pengelolaan manajemen talenta.

Di sisi lain, berbagai penelitian juga mengidentifikasi sejumlah kendala dalam implementasi manajemen talenta ASN. Hambatan yang paling sering ditemukan meliputi keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data kepegawaian, keterbatasan *assessment center*, serta masih adanya budaya

birokrasi yang berorientasi pada senioritas. Kondisi tersebut menyebabkan proses pemetaan talenta dan pengambilan keputusan kepegawaian belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi, potensi, dan kinerja ASN.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta tidak hanya bergantung pada ketersediaan regulasi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam membangun sistem pendukung yang memadai. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kualitas data ASN, pengembangan kompetensi pengelola kepegawaian, serta penguatan komitmen terhadap penerapan sistem merit menjadi faktor penting untuk mendukung keberhasilan implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah.

Tabel 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Talenta ASN

Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Komitmen pimpinan	Keterbatasan anggaran
Dukungan regulasi	Data kepegawaian belum terintegrasi
Sistem informasi kepegawaian	Keterbatasan <i>assessment center</i>
Asesmen kompetensi yang objektif	Budaya senioritas dan resistensi terhadap perubahan
SDM pengelola kepegawaian yang kompeten	Kapasitas kelembagaan yang belum optimal

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

Implikasi Implementasi Manajemen Talenta ASN terhadap Reformasi Birokrasi

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penguatan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN mendorong proses promosi, mutasi, dan pengembangan karier yang lebih objektif, transparan, serta didasarkan pada kompetensi, potensi, dan kinerja. Kondisi ini mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional sekaligus mengurangi praktik subjektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Selain meningkatkan profesionalisme ASN, manajemen talenta juga berperan dalam memperkuat efektivitas organisasi melalui penyusunan rencana suksesi dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Penempatan ASN yang tepat pada posisi strategis memungkinkan organisasi memiliki kesinambungan kepemimpinan, meningkatkan kinerja organisasi, serta mempercepat pencapaian tujuan pembangunan daerah.

Dari perspektif pelayanan publik, implementasi manajemen talenta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan melalui optimalisasi kompetensi ASN pada setiap jabatan. Oleh karena itu, manajemen talenta tidak hanya menjadi instrumen pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga merupakan strategi untuk mendukung reformasi birokrasi yang berorientasi pada tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Tabel 5. Implikasi Implementasi Manajemen Talenta ASN terhadap Reformasi Birokrasi

Aspek	Implikasi
Profesionalisme ASN	Pengelolaan karier berbasis kompetensi, potensi, dan kinerja
Tata Kelola Kepegawaian	Promosi dan mutasi lebih objektif serta berbasis sistem merit
Kinerja Organisasi	Tersedianya suksesi kepemimpinan dan peningkatan efektivitas organisasi
Pelayanan Publik	Penempatan ASN sesuai kompetensi sehingga kualitas layanan meningkat

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi

Berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan, penelitian ini menyusun **Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi** sebagai sintesis dari berbagai konsep, regulasi, dan hasil penelitian terdahulu. Model ini menggambarkan bahwa implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah merupakan suatu sistem yang saling berkaitan, mulai dari landasan regulasi hingga capaian reformasi birokrasi.

Model implementasi terdiri atas lima komponen utama. **Pertama**, kerangka regulasi yang meliputi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, PP Nomor 17 Tahun 2020, Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020, dan Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 sebagai dasar penerapan sistem merit. **Kedua**, infrastruktur data digital ASN yang memuat informasi mengenai kompetensi, kinerja, potensi, kualifikasi, pengalaman jabatan, serta rekam jejak pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan kepegawaian. **Ketiga**, proses manajemen talenta yang mencakup identifikasi kebutuhan talenta, asesmen kompetensi dan potensi, *talent mapping*, pembentukan *talent pool*, pengembangan kompetensi, retensi, rencana suksesi, hingga penempatan ASN sesuai kebutuhan organisasi.

Keempat, faktor penggerak implementasi yang meliputi komitmen pimpinan, kapasitas BKPSDM, ketersediaan anggaran, *assessment center*, budaya organisasi yang mendukung sistem merit, serta pemanfaatan teknologi informasi. **Kelima**, capaian reformasi birokrasi yang diwujudkan melalui ASN yang profesional, penguatan sistem merit, peningkatan kinerja organisasi, keberlanjutan kepemimpinan birokrasi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

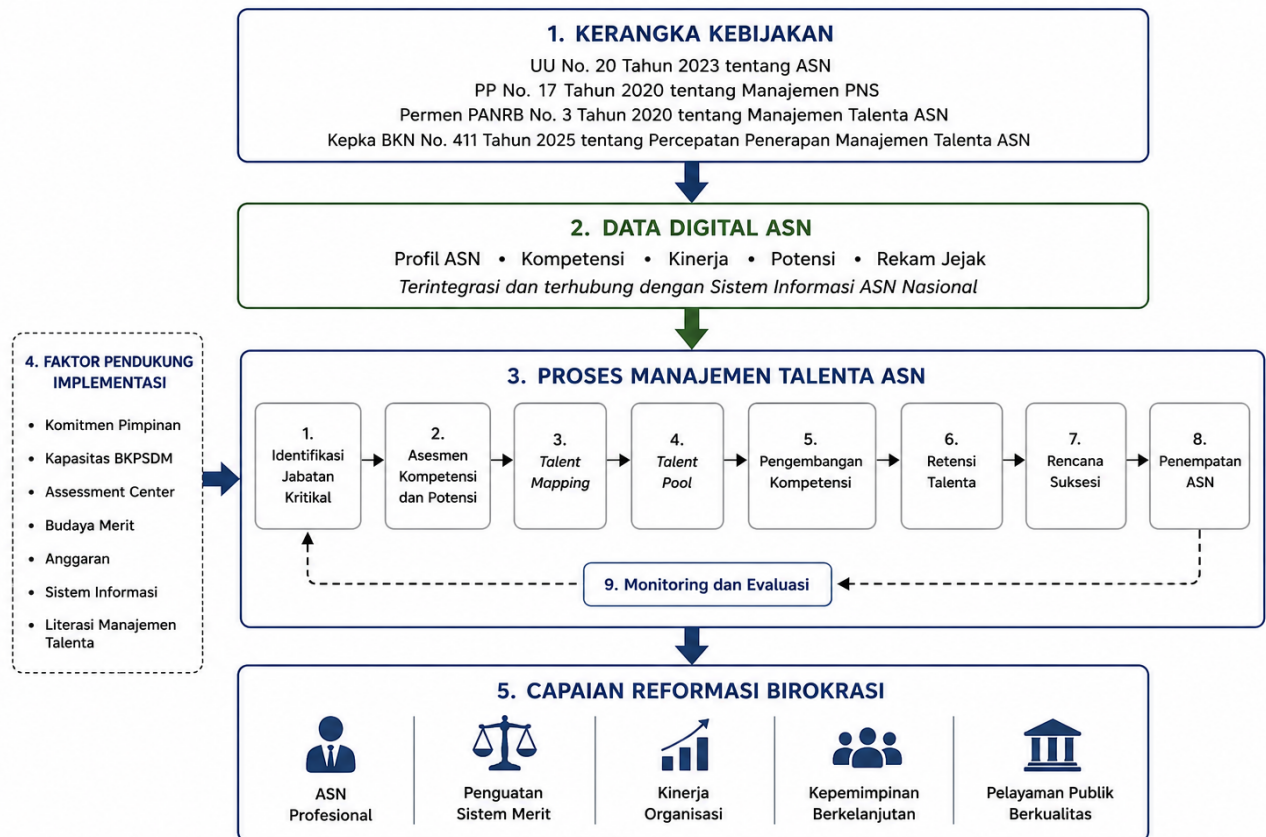
Model ini menegaskan bahwa manajemen talenta tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengembangan karier ASN, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang objektif, terintegrasi, dan berkelanjutan.

Tabel 6. Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi

Kerangka Regulasi	Data Digital ASN	Proses Talenta	Faktor Penggerak	Capaian Reformasi
UU ASN; PP Manajemen PNS; Permen PANRB 3/2020; Kepka BKN 411/2025	Profil pegawai; kinerja; kompetensi; potensi; rekam jejak; pengembangan	Identifikasi - asesmen - <i>mapping</i> - <i>talent pool</i> - pengembangan - retensi - suksesi - penempatan	Komitmen pimpinan; BKPSDM; anggaran; assessment	ASN profesional; sistem merit; kinerja organisasi; layanan publik responsif

			center; budaya merit	
Standar dan legitimasi	Objektivitas keputusan	Siklus manajemen talenta	Kesiapan implementasi	Outcome reformasi birokrasi

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)



Gambar 1. Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi

Sumber: Disusun penulis berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen kebijakan (2026)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur dan analisis dokumen, implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di pemerintah daerah merupakan instrumen strategis dalam mendukung reformasi birokrasi melalui penerapan sistem merit. Implementasi manajemen talenta dilaksanakan melalui tahapan identifikasi kebutuhan talenta, asesmen kompetensi dan potensi, *talent mapping*, pembentukan *talent pool*, pengembangan kompetensi, rencana suksesi, hingga penempatan ASN sesuai kebutuhan organisasi. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kapasitas kelembagaan, kualitas data kepegawaian, pemanfaatan sistem informasi, serta ketersediaan sumber daya pendukung. Sebaliknya, keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data ASN, dan belum optimalnya penerapan sistem merit masih menjadi tantangan di berbagai pemerintah daerah.

Penelitian ini menghasilkan **Model Implementasi Manajemen Talenta ASN Terintegrasi** yang menyinergikan kerangka kebijakan, data digital ASN, proses manajemen talenta, faktor pendukung implementasi, dan capaian reformasi birokrasi dalam satu kerangka konseptual. Model tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengembangan karier ASN, tetapi juga sebagai strategi penguatan tata kelola pemerintahan yang profesional, objektif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memperkuat implementasi manajemen talenta melalui optimalisasi sistem informasi kepegawaian, peningkatan kapasitas BKPSDM, serta konsistensi penerapan sistem merit guna mewujudkan birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, dan Stephen Taylor. Buku Pegangan Armstrong tentang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-16 London: Kogan Page, 2023.
- Badan Kepegawaian Negara. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah. Jakarta: BKN, 2025.
- Cappelli, Peter, dan J. R. Keller. "Manajemen Bakat: Pendekatan Konseptual dan Tantangan Praktis." *Tinjauan Tahunan Psikologi Organisasi dan Perilaku Organisasi* 1 (2014): 305-331.
- Cascio, Wayne F., dan Herman Aguinis. *Psikologi Terapan dalam Manajemen Bakat*. Edisi ke-9 Seribu Oaks: SAGE, 2022.
- Collings, David G., dan Kamel Mellahi. "Manajemen Bakat Strategis: Agenda Tinjauan dan Penelitian." *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia* 19, no. 4 (2009): 304-313.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-16 Boston: Pearson, 2020.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Marian Thunnissen, dan Hugh Scullion. "Manajemen Bakat: Konteks Penting." *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia* 31, no. 4 (2020): 457-473.
- Hamzah, Amir, Muhammad Akbar, Tegen Sayuk Rimboko, Erni Susanti, Yunus Syam, and Achmad Syahrudin. "Implementasi Manajemen Talenta di Kantor Kecamatan Tanah Grogot Kabupaten Paser." *Jurnal Nusantara Berbakti* 3, no. 1 (2025): 185-190.
- Handayani, Dwi Nur. "Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak." *Spirit Publik* 18, no. 2 (2023): 172-183. <https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.78540>.
- Harsch, Katharina, dan Marion Festing. "Kemampuan Manajemen Bakat Dinamis dan Kelincahan Organisasi: Eksplorasi Kualitatif." *Manajemen Sumber Daya Manusia* 59, no. 1 (2020): 43-61.
- Kasmita Kusuma, Fanila. "Manajemen Talenta ASN Sebagai Strategi Reformasi Birokrasi untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan Publik." *MBI* 18, no. 8 (2024): 2227-2236.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Jakarta: KemenPANRB, 2020.
- Kravariti, Foteini, dan Karen Johnston. "Manajemen Bakat: Tinjauan Literatur Kritis dan Agenda Penelitian untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik." *Tinjauan Manajemen Publik* 22, no. 1 (2020): 75-95.
- Lanasa, Amalia Ihsani Mulia, Marifa Alysia Nurfakhira, and Raden Roro Bhatari Naivandra Ayuditha Dyah Kusumadewi. "Analisis Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kesehatan Tahun 2023." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 23 (2024): 1241-1247.
- Masrully, Masrully, and Hendra Nugroho Saputro. "Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah." *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0* (2024): 220-228.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, dan Sean R. Valentine. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-16 Boston: Pembelajaran Cengage, 2021.

- Mozin, Sri Yulianti, Rahmatia Pakaya, Dwi Sasmindar, Nurferawati Ntelu, Hadidjah Hasan, Vanda Imelda Patuti, and Zubaidah Mahmud. "Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung)." *Jurnal Kolaboratif Sains* 8, no. 11 (2025): 7305-7311. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9357>.
- Noe, Raymond A. *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Edisi ke-8. New York: Pendidikan McGraw-Hill, 2020.
- Pemerintah Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara, 2020.
- Pemerintah Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara, 2023.
- Poocharoen, Ora-orn, dan Celia Lee. "Manajemen Bakat di Sektor Publik: Studi Komparatif Singapura, Malaysia, dan Thailand." *Tinjauan Manajemen Publik* 15, no. 8 (2013): 1185-1207.
- Prastika, Yulia, Teni Listiani, Septiana Dwi Putrianti, dan Abdul Rahman. "Implementasi Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi." *Jurnal Studi Manajemen dan Kewirausahaan* 7, no. 4 (2026): 307-313.
- Putranto, Ricky Adi, Joni Dawud, Hafid Aditya Pradesa, Djony Harijanto, and Ida Bagus Agung Dharmanegara. "Manajemen Talenta pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur serta Arah Model Kajian untuk Masa Depan." *JPRO* 3, no. 2 (2022): 176-211.
- Silzer, Rob, dan Ben E. Dowell, eds. *Manajemen Bakat Berbasis Strategi: Keharusan Kepemimpinan*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Thunnissen, Marian, Paul Boselie, dan Ben Fruytier. "Manajemen Bakat dan Relevansi Konteks: Menuju Pendekatan Pluralistik." *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia* 23, no. 4 (2013): 326-336.
- Widodo, Slamet, and Julizar Idris. "Manajemen Talenta: Tantangan dan Dampaknya pada Profesionalitas ASN Pemerintah Provinsi Banten." *Seminar Nasional Ilmu Administrasi, STIA Banten*, 2025.
- Wijoyo, Risang Priyo. "Implementasi Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah." *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*, 2023.