

Optimalisasi Sistem Strategis: Evaluasi Implementasi Manajemen Talenta ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu

Akhmad Ivan Zulkarnaen^{1*}, Octa Dwi Sofian², C. Evie Dewantara³, Iqbal Rulliansyah⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Malang

^{1,2,4}Program Studi Ilmu Administrasi Publik

³Program Studi Ilmu Administrasi

Email: ivanzulkarnaen21@gmail.com¹, dwisofianocta@gmail.com²

Abstrak

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran penting dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Namun, pengelolaan karier ASN masih menghadapi tantangan dalam pengembangan kompetensi, kesesuaian pegawai dengan kebutuhan organisasi, dan penerapan sistem merit. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen talenta ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN dilakukan melalui tahapan identifikasi dan akuisisi talenta, pengembangan kompetensi, retensi pegawai, penempatan berbasis kompetensi, serta monitoring dan evaluasi. Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, budaya kerja ASN BerAKHLAK, dan dukungan kebijakan, sedangkan hambatan meliputi keterbatasan sistem informasi kepegawaian, pemahaman pegawai yang belum merata, serta kebutuhan pengembangan kompetensi yang lebih spesifik.

Kata kunci: Manajemen Talenta; Aparatur Sipil Negara; Sistem Merit; Pengembangan Kompetensi; Administrasi Publik.

Abstract

State Civil Servants (ASN) play an important role in supporting governance and public services. However, ASN career management still faces challenges in competency development, employee-organizational alignment, and merit system implementation. This study aims to analyze ASN talent management implementation in the Protocol and Leadership Communication Division of Batu City and identify its supporting and inhibiting factors. This research employed a qualitative descriptive approach using in-depth interviews and document analysis. Data were analyzed through the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2014). The findings show that ASN talent management implementation includes talent identification and acquisition, competency development, employee retention, competency-based placement, and monitoring and evaluation. Supporting factors include leadership commitment, ASN BerAKHLAK values, and policy support, while the main challenges involve limited personnel information systems, uneven employee understanding, and the need for more specific competency development.

Keywords: Talent Management; State Civil Servant; Merit System; Competency Development; Public Administration.

PENDAHULUAN

Dalam paradigma administrasi publik modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai sekadar faktor produksi atau pelaksana administratif, melainkan sebagai aset strategis (human capital) yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Pergeseran paradigma tersebut mendorong organisasi sektor publik untuk mengembangkan sistem pengelolaan aparatur yang lebih adaptif, terukur, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi. Pendekatan human capital menempatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, kreativitas, serta potensi pegawai sebagai modal utama organisasi sehingga pengelolaannya tidak hanya berorientasi pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas organisasi secara berkelanjutan (Noors, 2019; Kravariti & Johnston, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik harus dilakukan secara sistematis melalui kebijakan yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, serta menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, pengelolaan sumber daya manusia diwujudkan melalui Aparatur Sipil Negara (ASN)

yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, serta perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Untuk menjalankan fungsi tersebut secara optimal, ASN dituntut memiliki kompetensi, integritas, profesionalisme, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan, antara lain ketimpangan kompetensi pegawai, penempatan jabatan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi, serta belum optimalnya penerapan sistem merit dalam pengelolaan karier ASN (Suparman & Naibaho, 2021; Suryanto, 2019). Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas organisasi publik belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Sebagai upaya mengatasi berbagai permasalahan tersebut, pemerintah mengembangkan kebijakan manajemen talenta (talent management) sebagai bagian dari implementasi sistem merit. Kebijakan ini memperoleh landasan hukum melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun

2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, serta menempatkan pegawai terbaik berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi yang dimiliki sehingga setiap jabatan dapat diisi oleh individu yang paling tepat sesuai prinsip *the right person in the right position* (Kartika, 2020). Melalui pendekatan tersebut, pengembangan karier ASN tidak lagi didasarkan pada masa kerja semata, tetapi mengutamakan objektivitas, transparansi, dan profesionalisme dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Secara konseptual, penerapan manajemen talenta di sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta. Organisasi publik harus mampu mengakomodasi berbagai faktor kontekstual seperti regulasi, dinamika politik, struktur birokrasi, akuntabilitas publik, serta keterbatasan sumber daya organisasi. Thunnissen dan Buttiens (2017) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi manajemen talenta di sektor publik sangat dipengaruhi oleh lingkungan institusional, budaya organisasi, serta komitmen pimpinan dalam mengintegrasikan sistem talenta dengan kebijakan organisasi. Senada dengan hal tersebut, Kravariti dan Johnston (2020) menyatakan bahwa efektivitas manajemen talenta tidak hanya

bergantung pada proses identifikasi pegawai berbakat, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem pengembangan kompetensi, retensi pegawai, dukungan teknologi informasi, serta kepemimpinan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas birokrasi. Penelitian Suryanto (2019) mengenai penerapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa sistem merit mampu meningkatkan objektivitas dalam pengelolaan karier ASN serta memperkuat keberlanjutan regenerasi kepemimpinan birokrasi. Penelitian Suparman dan Naibaho (2021) juga menemukan bahwa penerapan manajemen talenta di beberapa pemerintah daerah telah mendukung proses promosi jabatan yang lebih transparan, meskipun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sistem informasi, belum meratanya pemahaman pegawai terhadap konsep manajemen talenta, serta terbatasnya sumber daya pendukung implementasi. Sementara itu, penelitian Thunnissen dan Buttiens (2017) menegaskan bahwa implementasi manajemen talenta pada organisasi publik memerlukan penyesuaian terhadap karakteristik organisasi, karena keberhasilan kebijakan sangat

dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Fenomena tersebut juga dijumpai pada Pemerintah Kota Batu, khususnya di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan. Berdasarkan Profil Kepegawaian ASN Pemerintah Kota Batu (BKD Kota Batu, 2024) serta Rencana Strategis Perubahan Sekretariat Daerah Kota Batu Tahun 2022–2026, unit kerja ini menghadapi tantangan berupa keterbatasan jumlah pegawai akibat tingginya angka pensiun, belum meratanya tingkat pendidikan aparatur, keterbatasan sumber daya manusia yang menguasai teknologi informasi, serta belum optimalnya sistem informasi yang mendukung implementasi manajemen talenta. Di sisi lain, karakteristik pekerjaan pada bidang protokol dan komunikasi pimpinan menuntut pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi, koordinasi, pengambilan keputusan secara cepat, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika kegiatan pemerintahan yang berlangsung secara terus-menerus. Kondisi tersebut menjadikan implementasi manajemen talenta sebagai kebutuhan strategis dalam mendukung efektivitas organisasi.

Meskipun berbagai penelitian mengenai manajemen talenta ASN telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada implementasi kebijakan di tingkat pemerintah daerah secara umum atau pada instansi yang memiliki

karakteristik birokrasi administratif. Penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi manajemen talenta pada unit kerja yang memiliki karakteristik operasional dinamis seperti Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya lebih banyak menyoroti aspek kebijakan dan sistem merit, sedangkan kajian mengenai keseluruhan siklus manajemen talenta yang meliputi proses akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta evaluasi talenta pada lingkungan kerja keprotokolan masih belum banyak dikaji. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi manajemen talenta pada unit kerja tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu dengan menggunakan perspektif manajemen talenta sektor publik yang dikemukakan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017), tahapan implementasi manajemen talenta menurut Kartika (2020), serta faktor-faktor kontekstual organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Kravariti dan Johnston (2020). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan

kajian manajemen talenta sektor publik serta menjadi masukan praktis bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan implementasi sistem merit guna mewujudkan tata kelola sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam proses implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam konteks organisasi publik, khususnya pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mengenai fenomena sosial berdasarkan perspektif aktor yang terlibat serta kondisi kontekstual organisasi yang menjadi objek penelitian (Creswell & Poth, 2018). Menurut Sugiyono (2018), metode kualitatif digunakan untuk mengkaji fenomena pada kondisi alamiah (natural setting), dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan interpretasi data.

Lokasi penelitian dilakukan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu sebagai salah satu unit kerja strategis dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kota Batu yang

memiliki karakteristik pekerjaan dinamis dan membutuhkan kompetensi aparatur yang adaptif. Fokus penelitian diarahkan pada proses implementasi manajemen talenta ASN yang mencakup tahapan akuisisi talenta (talent acquisition), pengembangan talenta (talent development), retensi talenta (talent retention), penempatan talenta (talent placement), serta monitoring dan evaluasi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur kepada informan yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap implementasi manajemen talenta ASN. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dan dikembangkan melalui teknik snowball sampling. Purposive sampling digunakan untuk memilih informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian, sedangkan snowball sampling dilakukan dengan meminta rekomendasi dari informan awal untuk memperoleh sumber informasi lain yang relevan (Sugiyono, 2018).

Informan penelitian meliputi pejabat struktural dan pelaksana teknis yang memiliki keterkaitan dengan pengelolaan ASN, yaitu pejabat pada

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu, Kepala Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, Kepala Subbagian, serta pegawai pelaksana yang terlibat dalam aktivitas keprotokolan dan administrasi kepegawaian. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman dan pemahaman terhadap proses implementasi manajemen talenta dalam organisasi.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumen kebijakan dan administrasi pemerintahan, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, Rencana Strategis Perubahan Sekretariat Daerah Kota Batu Tahun 2022-2026, profil kepegawaian ASN Pemerintah Kota Batu, serta dokumen pendukung lainnya. Data dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil wawancara sekaligus menjadi bahan proses triangulasi data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai mekanisme implementasi manajemen talenta, faktor pendukung, serta hambatan yang muncul dalam

pelaksanaannya. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi organisasi yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik pengelolaan ASN.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas tiga tahapan utama yaitu kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification). Kondensasi data dilakukan melalui proses pemilahan, penyederhanaan, dan pengelompokan data berdasarkan tema penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif dan matriks tematik untuk memudahkan interpretasi hubungan antarfenomena. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola dan temuan penelitian yang telah diverifikasi secara berkelanjutan.

Keabsahan data penelitian diuji melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki posisi dan pengalaman berbeda, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi serta observasi lapangan. Teknik triangulasi digunakan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian

dan mengurangi potensi bias subjektivitas peneliti (Moleong, 2018; Sugiyono, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu merupakan salah satu unit kerja strategis di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Batu yang memiliki tugas mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui pelaksanaan fungsi keprotokolan, komunikasi pimpinan, dokumentasi kegiatan pemerintahan, serta penyediaan informasi publik terkait aktivitas kepala daerah. Karakteristik pekerjaan pada unit kerja ini memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena berkaitan langsung dengan agenda pimpinan daerah, koordinasi lintas organisasi perangkat daerah, serta tuntutan penyampaian informasi publik yang cepat dan akurat.

Berdasarkan hasil kajian dokumen kelembagaan dan informasi kepegawaian Pemerintah Kota Batu, pengelolaan sumber daya manusia pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan menghadapi berbagai tantangan, seperti kebutuhan aparatur yang memiliki kemampuan komunikasi publik, kemampuan koordinasi, penguasaan teknologi informasi, serta kemampuan mengambil keputusan dalam situasi yang dinamis. Kondisi

tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi tidak hanya bergantung pada jumlah pegawai, tetapi juga pada kualitas kompetensi dan kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan lingkungan pemerintahan.

Dalam konteks tersebut, implementasi manajemen talenta menjadi salah satu pendekatan strategis dalam mendukung pengelolaan ASN berbasis kompetensi dan kinerja. Thunnissen dan Buttiens (2017) menjelaskan bahwa manajemen talenta dalam organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari faktor kontekstual organisasi, seperti budaya birokrasi, kepemimpinan, regulasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penerapan manajemen talenta pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat sistem merit dalam pengelolaan ASN.

Implementasi Manajemen Talenta ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu

1. Identifikasi dan Akuisisi Talenta (Talent Acquisition)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap awal implementasi manajemen talenta ASN dilakukan melalui proses identifikasi pegawai berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi pengembangan. Proses ini bertujuan untuk mengetahui pegawai

yang memiliki kapasitas sesuai dengan kebutuhan organisasi serta memiliki peluang untuk dikembangkan dalam mendukung pencapaian tujuan unit kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berkaitan dengan pengelolaan ASN, proses identifikasi pegawai tidak hanya mempertimbangkan aspek administratif, tetapi juga memperhatikan pengalaman kerja, kemampuan teknis, kedisiplinan, kemampuan komunikasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Hal tersebut menjadi penting karena karakteristik pekerjaan pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan membutuhkan aparatur yang mampu bekerja dalam situasi cepat berubah dan memiliki kemampuan koordinasi yang baik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses akuisisi talenta mulai diarahkan pada prinsip pengelolaan ASN berbasis merit. Hal ini sejalan dengan Kartika (2020) yang menyatakan bahwa manajemen talenta ASN bertujuan memastikan organisasi mampu mengidentifikasi pegawai yang memiliki kompetensi dan potensi untuk dikembangkan sesuai kebutuhan strategis organisasi.

Namun demikian, implementasi tahap identifikasi talenta masih membutuhkan penguatan terutama dalam aspek standarisasi instrumen pemetaan kompetensi. Penggunaan

instrumen yang lebih terukur diperlukan agar proses identifikasi talenta tidak hanya bergantung pada penilaian subjektif pimpinan, tetapi berdasarkan indikator kompetensi dan kinerja yang jelas.

2. Pengembangan Talenta (Talent Development)

Tahap pengembangan talenta merupakan bagian penting dalam memastikan pegawai yang telah teridentifikasi memiliki kesempatan untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya. Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan kompetensi ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu dilakukan melalui berbagai pendekatan, baik formal maupun informal.

Bentuk pengembangan yang ditemukan meliputi kegiatan mentoring, coaching, konseling kinerja, pelatihan teknis, serta peningkatan kualifikasi pendidikan. Mentoring dilakukan melalui proses transfer pengetahuan dan pengalaman dari pegawai yang lebih berpengalaman kepada pegawai lainnya. Sementara coaching lebih diarahkan pada proses pendampingan untuk membantu pegawai menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan secara mandiri.

Selain itu, pengembangan kompetensi juga dilakukan melalui pelatihan dan peningkatan kualifikasi pendidikan. Namun berdasarkan hasil penelitian, program pelatihan yang

tersedia masih perlu disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi, terutama berkaitan dengan kompetensi komunikasi publik, manajemen acara pemerintahan, pengelolaan media digital, dan kemampuan koordinasi lintas sektor.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan talenta tidak cukup hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi perlu berbasis kebutuhan organisasi (*training needs analysis*). Kravariti dan Johnston (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan manajemen talenta sektor publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menghubungkan pengembangan individu dengan kebutuhan strategis organisasi.

3. Retensi Talenta (Talent Retention)

Tahap retensi talenta bertujuan mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja baik agar tetap memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya retensi pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu dilakukan melalui pemberian kesempatan pengembangan karier, pelibatan pegawai dalam tugas strategis, rotasi pekerjaan, serta pemberian penghargaan terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja baik.

Strategi tersebut menunjukkan bahwa retensi pegawai tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi

juga berkaitan dengan kesempatan berkembang, pengakuan organisasi, serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan yang bermakna.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Kravariti dan Johnston (2020) bahwa organisasi publik perlu membangun strategi retensi yang mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks ASN, strategi retensi juga memiliki hubungan dengan keberlanjutan kualitas pelayanan publik karena kehilangan pegawai yang memiliki kompetensi tertentu dapat memengaruhi stabilitas organisasi.

Meskipun demikian, upaya retensi masih menghadapi tantangan karena keterbatasan fleksibilitas sistem karier ASN yang dipengaruhi oleh regulasi kepegawaian. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat strategi retensi melalui pengembangan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan penghargaan berbasis kinerja.

4. Penempatan Talenta (Talent Placement)

Penempatan talenta merupakan tahap yang menentukan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan tertentu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan pegawai pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu mulai diarahkan pada prinsip kesesuaian antara kompetensi,

pengalaman kerja, serta kebutuhan organisasi.

Beberapa indikator yang menjadi pertimbangan dalam proses penempatan meliputi kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan teknis, serta rekam jejak kinerja pegawai. Pendekatan tersebut mencerminkan penerapan prinsip *the right person in the right position* dalam pengelolaan ASN.

Namun, implementasi penempatan berbasis talenta masih membutuhkan penguatan melalui pemanfaatan data kepegawaian yang lebih terintegrasi. Sistem informasi yang mampu menyediakan data kompetensi dan kinerja secara akurat akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan penempatan secara lebih objektif.

Hal tersebut sesuai dengan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 yang menekankan bahwa manajemen talenta ASN harus didukung oleh pemetaan talenta yang berbasis kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai.

5. Monitoring dan Evaluasi Talenta (Talent Monitoring and Evaluation)

Tahap monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa pengembangan dan penempatan pegawai memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi dilakukan melalui pemantauan kinerja pegawai, evaluasi kedisiplinan, serta

penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Monitoring diperlukan karena manajemen talenta bukan merupakan proses satu kali, melainkan siklus berkelanjutan yang membutuhkan evaluasi secara berkala. Thunnissen dan Buttiens (2017) menjelaskan bahwa keberhasilan manajemen talenta sektor publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Dalam implementasinya, proses monitoring masih membutuhkan penguatan terutama dalam aspek digitalisasi data. Penggunaan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi akan membantu organisasi melakukan pemutakhiran data kompetensi, riwayat pengembangan, serta perkembangan kinerja pegawai secara lebih efektif.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Talenta ASN

Faktor Pendukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendukung implementasi manajemen talenta ASN pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu.

Pertama, adanya dukungan pimpinan organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong penerapan sistem pengelolaan ASN berbasis kompetensi. Komitmen pimpinan

memberikan legitimasi bagi pelaksanaan berbagai program pengembangan pegawai.

Kedua, penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK turut memperkuat budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, kompetensi, adaptasi, dan kolaborasi.

Ketiga, perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi organisasi untuk membangun sistem pengelolaan talenta yang lebih efektif. Faktor tersebut sesuai dengan pendapat Thunnissen dan Buttiens (2017) bahwa keberhasilan manajemen talenta sektor publik sangat dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan institusional.

Faktor Penghambat

Selain faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan dalam implementasi manajemen talenta.

Pertama, masih terdapat keterbatasan pemahaman sebagian pegawai mengenai konsep dan tujuan manajemen talenta. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami bahwa sistem merit bertujuan menciptakan pengembangan karier yang lebih objektif.

Kedua, keterbatasan integrasi sistem informasi kepegawaian menjadi hambatan dalam proses pemetaan dan pemutakhiran data talenta.

Ketiga, kebutuhan pengembangan kompetensi teknis yang lebih spesifik masih menjadi tantangan karena karakteristik pekerjaan keprotokolan terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi komunikasi publik.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Batu telah dilaksanakan melalui beberapa tahapan utama, yaitu identifikasi dan akuisisi talenta, pengembangan kompetensi, retensi pegawai, penempatan berdasarkan kesesuaian kompetensi, serta monitoring dan evaluasi.

Implementasi tersebut menunjukkan adanya upaya penerapan prinsip sistem merit dalam pengelolaan ASN melalui perhatian terhadap aspek kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai. Faktor pendukung utama dalam implementasi manajemen talenta meliputi komitmen pimpinan, penguatan budaya kerja ASN BerAKHLAK, serta dukungan kebijakan pemerintah mengenai manajemen talenta ASN.

Namun demikian, implementasi masih menghadapi beberapa kendala, terutama berkaitan dengan keterbatasan

sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, kebutuhan peningkatan pemahaman pegawai mengenai manajemen talenta, serta perlunya pengembangan kompetensi yang lebih spesifik sesuai karakteristik pekerjaan keprotokolan.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen talenta dalam organisasi publik tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga membutuhkan kesiapan organisasi, dukungan teknologi, serta budaya birokrasi yang mendukung pengembangan ASN secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Kota Batu disarankan untuk memperkuat implementasi manajemen talenta ASN melalui pengembangan sistem informasi talenta yang terintegrasi dengan database kepegawaian. Sistem tersebut dapat digunakan untuk mendukung proses pemetaan kompetensi, dokumentasi pengembangan pegawai, serta evaluasi kinerja secara lebih efektif.

Selain itu, organisasi perlu menyusun program pengembangan kompetensi berbasis *Training Needs Analysis* (TNA) yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, terutama dalam bidang komunikasi publik, pengelolaan

informasi digital, dan kemampuan koordinasi pemerintahan.

Selanjutnya, diperlukan peningkatan sosialisasi dan internalisasi konsep manajemen talenta kepada seluruh pegawai agar terdapat pemahaman yang sama mengenai pentingnya pengembangan karier berbasis kompetensi dan kinerja.

Untuk penelitian berikutnya, kajian mengenai manajemen talenta ASN dapat dikembangkan melalui pendekatan komparatif antar perangkat daerah atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antara implementasi manajemen talenta dengan peningkatan kinerja organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu. (2024). *Profil Kepegawaian Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Batu*. Batu: Badan Kepegawaian Daerah Kota Batu.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Kartika, Y. (2020). *Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: Membangun Manajemen Talenta ASN*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.

- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–99.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noors, A. I. A. (2019). Pengarusutamaan manajemen talenta dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49.
- Nurdiani, N. (2014). Teknik sampling snowball dalam penelitian lapangan. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 5(2), 1110–1118.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Pemerintah Kota Batu. (2024). *Rencana Strategis Perubahan Sekretariat Daerah Kota Batu Tahun 2022–2026*. Batu: Pemerintah Kota Batu.
- Sekretariat Daerah Kota Batu. (2026). *Laporan Penyempurnaan Manajemen Talenta Pemerintah Kota Batu Tahun 2024–2026*. Batu: Sekretariat Daerah Kota Batu.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Suryanto. (2019). Konsep manajemen talenta di sektor publik: Studi kasus penerapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service*, 13(2), 63–72.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

