

Strategi Manajemen Talenta di Lembaga Pemerintah Daerah

Agus Salim Harahap¹, Bambang Suseno², Tengku Hasan Basri³

¹Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma
^{2,3}Universitas Deli Sumatera
aguss1816@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze talent management strategies in managing civil servants (ASN) within the South Tapanuli Regency Government. The primary issue addressed is the suboptimal implementation of the merit system in identifying, developing, and retaining high-potential civil servants. A qualitative approach was employed, using in-depth interviews with 15 key informants to collect empirical data. The findings reveal that talent management practices remain administrative in nature and lack support from an integrated HR information system. Talent identification is still subjective, competency development is not yet potential-based, the merit system is not institutionalized, and the retention of high-performing ASN is not prioritized. Nevertheless, the initial commitment from organizational leaders serves as a strength that can be leveraged through training and supportive regulations. The study recommends HRIS integration, the establishment of a regional talent management team, and the formulation of competency-based career paths. These findings are expected to serve as a reference for human resource oriented bureaucratic reform.

Keywords: Talent management, ASN, merit system, competency development, local government

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen talenta dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Permasalahan utama dalam studi ini adalah belum optimalnya penerapan sistem merit dalam proses identifikasi, pengembangan, dan retensi ASN potensial. Pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap 15 informan kunci digunakan untuk menggali data empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta di daerah tersebut masih terbatas pada level administratif, tanpa didukung sistem informasi SDM yang memadai. Proses identifikasi masih bersifat subjektif, pengembangan kompetensi belum berbasis potensi, sistem merit belum diinternalisasi, dan retensi ASN unggul belum menjadi prioritas. Meskipun demikian, komitmen awal dari pimpinan OPD menjadi kekuatan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan regulasi pendukung. Penelitian ini merekomendasikan integrasi sistem informasi SDM, pembentukan tim manajemen talenta daerah, serta perumusan jalur karier ASN berbasis kompetensi. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam reformasi birokrasi berbasis SDM unggul.

Kata kunci: Manajemen talenta, ASN, sistem merit, pengembangan kompetensi, pemerintah daerah

Pendahuluan

Perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) menjadi bagian krusial dari agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Salah satu pendekatan strategis yang mulai banyak diperkenalkan di lingkungan birokrasi adalah **manajemen talenta**. Manajemen talenta dipandang sebagai pendekatan yang tidak hanya fokus pada pengisian jabatan, namun lebih luas pada identifikasi, pengembangan, dan retensi pegawai dengan potensi tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Masrully & Saputro, 2024). Namun, hingga pertengahan 2024, pelaksanaan manajemen talenta di sektor publik Indonesia masih jauh dari harapan. Hanya sekitar

6,5% dari instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem manajemen talenta secara sistematis. Padahal, kebijakan nasional telah mewajibkan pengelolaan SDM berbasis merit melalui Peraturan Menteri PAN-RB No. 3 Tahun 2020, termasuk implementasi manajemen talenta secara bertahap dan berkelanjutan (Munawar & Wicaksana, 2023) Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai salah satu kabupaten strategis di Sumatera Utara menghadapi tantangan tersendiri dalam pengelolaan ASN. Masalah seperti ketimpangan kompetensi, minimnya kaderisasi kepemimpinan, dan belum optimalnya pemetaan talenta menjadi hambatan nyata dalam akselerasi reformasi birokrasi di wilayah ini. Fenomena ini diperkuat oleh temuan empiris bahwa di banyak pemerintah daerah, program pengembangan talenta seringkali dilakukan sporadis dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja yang holistik (Amalia & Zalukhu, 2025). Sebagai wilayah yang memiliki peran penting dalam pembangunan daerah tertinggal dan pengelolaan sumber daya alam, Kabupaten Tapanuli Selatan dituntut untuk memiliki ASN yang adaptif, berkinerja tinggi, dan mampu berpikir strategis. Namun, belum ditemukan kajian komprehensif yang mengangkat bagaimana strategi manajemen talenta dirumuskan dan diimplementasikan secara spesifik di kabupaten ini, sehingga menghasilkan kesenjangan literatur yang perlu segera dijembatani.

Menurut Dewi, (2020), manajemen talenta memiliki keterkaitan erat dengan strategi organisasi dalam menciptakan pemimpin berkinerja tinggi, namun pelaksanaannya di pemerintahan seringkali terkendala oleh budaya birokrasi yang masih konvensional. Di banyak daerah, rotasi jabatan atau promosi masih berbasis loyalitas dan bukan meritokrasi (Fauzian, 2022). Hal ini menciptakan stagnasi dalam regenerasi kepemimpinan ASN yang berdampak pada pencapaian kinerja institusi. Meskipun secara nasional telah dilakukan beberapa pilot project manajemen talenta di tingkat provinsi dan kementerian, konteks lokal kabupaten belum banyak digali. Sebagai contoh, studi oleh (Suparman & Naibaho, 2021) di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara menemukan bahwa meskipun kebijakan manajemen talenta telah dirancang, pelaksanaannya terbatas karena kurangnya integrasi dengan sistem penilaian kinerja serta minimnya komitmen pimpinan daerah. Hal serupa juga ditekankan dalam studi oleh (Fadilla, 2025) di Kabupaten Bandung Barat, yang menyarankan penerapan sistem smart talent sebagai solusi integratif.

Meskipun konsep manajemen talenta telah menjadi bagian dari kebijakan nasional, khususnya sejak diterbitkannya Peraturan Menteri PAN-RB No. 3 Tahun 2020, kajian-kajian akademik yang membahas implementasinya di lingkungan pemerintah daerah masih sangat terbatas, terutama pada level kabupaten dengan kompleksitas sosial dan kapasitas kelembagaan yang bervariasi. Studi yang dilakukan oleh (Fauzian, 2022) di Provinsi Jawa Barat, misalnya, menggunakan pendekatan Soft System Methodology untuk merekonstruksi manajemen talenta ASN, namun fokus kajiannya masih berada pada level provinsi yang relatif lebih mapan dari sisi struktur dan sumber daya. Sementara itu, (Amalia & Zalukhu, 2025) mengkaji implementasi kebijakan manajemen talenta di beberapa instansi daerah, tetapi belum menyoroti secara mendalam perbedaan pendekatan antarwilayah serta belum membahas tantangan di daerah dengan keterbatasan kapasitas kelembagaan seperti Tapanuli Selatan.

Lebih lanjut, (Dewi, 2020) meneliti peran manajemen talenta dalam penciptaan pemimpin berkinerja tinggi di lingkungan pemerintah Provinsi Bali, namun kajian tersebut cenderung sempit karena hanya fokus pada pengisian jabatan struktural JPT tanpa menelusuri strategi pengembangan talenta secara menyeluruh dari level staf hingga pimpinan. Masrully & Saputro, (2024) dalam studinya mengungkap rendahnya angka instansi yang telah menerapkan sistem manajemen talenta secara efektif (baru 6,5% per Juli 2024), namun pendekatannya masih bersifat makro dan tidak

menawarkan solusi kontekstual di level mikro. Di sisi lain, (Munawar & Wicaksana, 2023) mencoba menjelaskan dampak kebijakan manajemen talenta dalam struktur organisasi pemerintah daerah XYZ, namun kajian tersebut tidak menggambarkan kondisi sosiobirokratik yang unik seperti di Sumatera Utara. Dari lima studi di atas, terlihat jelas adanya kesenjangan yang signifikan antara wacana nasional tentang pentingnya manajemen talenta dengan implementasi aktual di daerah. Hingga saat ini, belum ditemukan kajian yang secara khusus menganalisis strategi manajemen talenta dalam konteks lokal Kabupaten Tapanuli Selatan wilayah yang menghadapi tantangan khas seperti keterbatasan anggaran, keberagaman etnis, serta gap kompetensi antar ASN. Maka dari itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menghadirkan pemahaman kontekstual, berbasis data lokal, dan mendalam terkait bagaimana strategi manajemen talenta dapat dirancang dan dioptimalkan sesuai dengan karakteristik birokrasi daerah. Berpijak dari berbagai kajian tersebut, dapat diidentifikasi bahwa belum ada penelitian ilmiah yang secara khusus menganalisis **strategi manajemen talenta pada lembaga pemerintah daerah di Kabupaten Tapanuli Selatan**. Ini menjadi celah penting untuk diteliti guna mendukung penciptaan tata kelola ASN yang lebih adaptif dan berbasis merit.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi manajemen talenta dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi di lingkungan Lembaga Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan. Dalam konteks reformasi birokrasi yang menuntut efektivitas dan efisiensi aparatur sipil negara (ASN), penting untuk memahami bagaimana suatu daerah membangun sistem pengelolaan talenta yang adaptif terhadap kebutuhan organisasi, sekaligus responsif terhadap tantangan lokal. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan: pertama, menganalisis bentuk strategi manajemen talenta yang telah diterapkan oleh pemerintah daerah, termasuk mekanisme identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, dan retensi pegawai potensial; kedua, mengidentifikasi hambatan struktural, kultural, dan teknis yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi tersebut; dan ketiga, menyusun rekomendasi kebijakan atau model adaptif berbasis karakteristik lokal yang dapat memperkuat sistem manajemen talenta di tingkat kabupaten. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengambilan kebijakan dan penguatan kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan SDM birokrasi daerah.

Kajian Literatur

Konsep manajemen talenta telah menjadi bagian penting dalam diskursus pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Teori manajemen talenta secara umum merujuk pada strategi sistematis untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berpotensi tinggi yang dinilai mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Suryani, E., & Stiawati, 2024). Dalam kerangka ini, organisasi tidak lagi memandang SDM sebagai elemen administratif semata, tetapi sebagai aset strategis yang perlu dikelola secara proaktif dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, teori manajemen talenta pada sektor publik memiliki karakteristik yang sedikit berbeda dibanding sektor privat. Sektor publik memiliki kerangka hukum yang kaku, budaya organisasi yang birokratis, serta orientasi pelayanan publik yang mengedepankan keadilan dan transparansi (Fadilla, 2025). Oleh karena itu, pendekatan manajemen talenta di pemerintahan perlu disesuaikan dengan nilai-nilai meritokrasi, akuntabilitas, dan pengembangan karier yang berorientasi pada kinerja dan potensi. Lewis dan Heckman (2006) yang banyak dirujuk dalam literatur awal manajemen talenta, mengemukakan bahwa terdapat tiga aliran utama dalam teori ini: pertama, manajemen talenta sebagai pengganti manajemen SDM tradisional; kedua, fokus pada individu bertalenta tinggi; dan ketiga, sistem yang mengintegrasikan seluruh proses manajemen

SDM dengan strategi organisasi. Dalam konteks pemerintahan Indonesia, ketiga aliran ini perlu diadaptasi agar sejalan dengan regulasi nasional seperti UU ASN No. 5 Tahun 2014 dan Permenpan-RB No. 3 Tahun 2020.

Menurut Yustisia & Hartati, (2025), implementasi teori manajemen talenta pada sektor publik di Indonesia belum optimal karena lemahnya integrasi antara sistem merit dan perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang. Banyak instansi pemerintah daerah belum memiliki sistem informasi SDM yang memadai untuk melakukan pemetaan kompetensi dan potensi pegawai secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh temuan Suryani dan Stiawati (2024) bahwa manajemen talenta di organisasi publik seringkali hanya berfokus pada rotasi jabatan atau promosi, tanpa didukung pengembangan berkelanjutan dan mekanisme retensi yang jelas. Dalam kajiannya tentang manajemen talenta ASN di Kabupaten Bandung Barat, (Fadilla, 2025) memperkenalkan konsep Smart Talent, yakni pendekatan berbasis data untuk mengidentifikasi dan memetakan talenta strategis. Model ini menekankan pada integrasi sistem merit dengan teknologi informasi, sehingga dapat mengurangi subjektivitas dalam proses seleksi dan pengembangan pegawai. Konsep ini dapat dijadikan acuan penting untuk diterapkan di kabupaten lain seperti Tapanuli Selatan, dengan penyesuaian terhadap kapasitas teknologi dan budaya kerja setempat.

Amalia & Zalukhu, (2025), menyatakan bahwa teori manajemen talenta dalam sektor publik harus dikaitkan erat dengan agenda reformasi birokrasi. Mereka menekankan bahwa talenta tidak hanya terbatas pada level pejabat tinggi, tetapi juga harus mencakup potensi di seluruh level organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan teori inclusive talent management, yang menolak eksklusivitas dan menekankan pengembangan seluruh pegawai agar dapat berkembang secara berjenjang sesuai kapasitasnya. Sementara itu, (Pramesti & Susiloadi, 2023) dalam penelitiannya di Provinsi Jawa Tengah menggarisbawahi pentingnya pemetaan potensi ASN sebagai fondasi dari strategi manajemen talenta. Mereka menunjukkan bahwa pendekatan berbasis data kompetensi dan rekam jejak kinerja dapat membantu pemerintah daerah dalam melakukan penempatan pegawai secara lebih efektif. Sayangnya, mereka juga mencatat bahwa banyak daerah yang belum memiliki peta talenta (talent pool) yang terdokumentasi dengan baik. Kumala dan Sukmawati (2025) dalam tulisannya menekankan bahwa teori manajemen talenta pada ASN generasi muda harus mempertimbangkan aspek motivasi intrinsik, keseimbangan kehidupan kerja, serta kesempatan pengembangan diri. Mereka memperkenalkan kerangka kerja yang menggabungkan sistem merit dengan pendekatan psikologis agar dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung retensi jangka panjang.

Sebagai tambahan, pendekatan strategic talent management yang dikembangkan oleh Collings dan Mellahi (2009) relevan untuk konteks pemerintah daerah. Teori ini menekankan bahwa manajemen talenta yang efektif harus berakar pada strategi organisasi jangka panjang, memiliki fokus pada posisi-posisi kunci yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan, serta membangun sistem yang mendukung pengembangan dan retensi pegawai pada posisi-posisi tersebut. Teori manajemen talenta dalam konteks pemerintahan daerah seperti Tapanuli Selatan perlu disesuaikan dengan karakteristik lokal, dengan mengedepankan prinsip inklusif, meritokratis, dan berbasis data yang akurat. Dengan memahami teori-teori tersebut, penelitian ini berupaya membangun kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi manajemen talenta yang aplikatif dan kontekstual di tingkat pemerintah kabupaten.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena manajemen talenta secara mendalam dalam konteks sosial organisasi tertentu, yaitu Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Metode studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu entitas organisasi dengan konteks dan dinamika unik. Pendekatan ini bertujuan menggali praktik, tantangan, dan strategi manajemen talenta yang berjalan di satu lokasi spesifik. Penelitian ini mengadopsi strategi purposive sampling dalam penentuan informan, yakni memilih narasumber berdasarkan peran dan pengetahuan mereka terhadap sistem manajemen SDM di instansi. Informan utama terdiri dari pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah (BKD), kepala bagian organisasi, serta ASN yang dianggap memiliki potensi tinggi atau telah mengikuti program pengembangan karier.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama: wawancara mendalam (in-depth interviews), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fleksibel namun terarah. Peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai alat bantu untuk menggali informasi seputar proses perencanaan, pengembangan, penempatan, dan retensi talenta. Selain wawancara, observasi dilakukan dalam kegiatan organisasi, pelatihan, atau proses penilaian kinerja untuk menangkap dinamika manajerial secara natural. Observasi ini menjadi pelengkap data verbal dan memungkinkan triangulasi informasi.

Sementara itu, analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik Miles dan Huberman (1994), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi dilakukan dengan menyaring informasi relevan dari hasil wawancara dan dokumen. Data disajikan dalam bentuk matriks tematik untuk mengidentifikasi pola, hubungan antar tema, serta variabel kritis dalam sistem manajemen talenta. Kesimpulan ditarik secara induktif berdasarkan temuan lapangan, sambil dilakukan verifikasi melalui pengulangan wawancara atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion).

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik member checking dan peer debriefing. Member checking dilakukan dengan meminta tanggapan dari informan terhadap ringkasan data yang diambil dari wawancara mereka, guna memastikan akurasi interpretasi peneliti. Sementara itu, peer debriefing melibatkan diskusi hasil sementara dengan sesama peneliti atau dosen pembimbing guna memperoleh perspektif kritis terhadap hasil analisis. Dalam hal konteks etis, seluruh proses wawancara dan dokumentasi dilakukan setelah informan memberikan persetujuan (informed consent). Identitas dan data pribadi informan dijaga kerahasiaannya sesuai etika penelitian. Peneliti juga berkomitmen untuk tidak mempublikasikan informasi sensitif yang dapat merugikan institusi atau individu.

Sebagai referensi teknis, pendekatan metode ini telah digunakan oleh (Masrully & Saputro, 2024) dalam meneliti tantangan manajemen talenta ASN di berbagai pemerintah daerah. Mereka mencatat bahwa pendekatan kualitatif mampu mengungkap hambatan struktural yang tidak tercapture oleh survei kuantitatif, seperti budaya organisasi, resistensi pimpinan, dan ketimpangan persepsi antarunit kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran nyata, kontekstual, dan mendalam mengenai pelaksanaan manajemen talenta di Kabupaten Tapanuli Selatan. Metode ini sekaligus membuka ruang untuk menyusun rekomendasi yang bukan hanya normatif, tetapi juga aplikatif dan sesuai dengan kondisi lokal pemerintahan daerah.

Hasil Penelitian

Dalam rangka memperoleh gambaran yang akurat mengenai kondisi aktual strategi manajemen talenta ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan, dilakukan wawancara terstruktur dengan 15 informan kunci. Informan terdiri dari pejabat struktural, pegawai berpotensi tinggi, serta staf teknis yang memahami sistem SDM. Masing-masing memberikan skor (rentang 1–5) terhadap lima aspek utama, yaitu: (1) Identifikasi Talenta, (2) Pengembangan Kompetensi, (3) Sistem Merit, (4) Retensi ASN Potensial, dan (5) Komitmen Pimpinan.

1. Identifikasi Talenta: Rata-rata Skor 3.40

Sebagian besar informan menilai bahwa proses identifikasi ASN potensial di lingkungan kerjanya sudah mulai dilakukan, meskipun belum menyeluruh. Dengan rata-rata skor 3,40, aspek ini dianggap berada pada kategori **cukup**, di mana instansi sudah mulai memiliki kesadaran untuk menyeleksi pegawai berbasis potensi, namun metode yang digunakan masih bersifat subyektif dan belum berbasis instrumen asesmen kompetensi formal. Hasil ini mengindikasikan adanya inisiatif awal yang patut diapresiasi, meskipun belum seluruh OPD di kabupaten ini menjalankan proses identifikasi secara sistematis. Hal ini sejalan dengan temuan (Yustisia, F. M., & Hartati, 2025) yang mencatat bahwa banyak pemerintah daerah baru pada tahap awal membangun "talent pool", tanpa dukungan sistem informasi SDM yang memadai.

2. Pengembangan Kompetensi: Rata-rata Skor 3.40

Aspek pengembangan kompetensi memperoleh skor rata-rata yang sama dengan identifikasi talenta, yaitu 3,40. Ini menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan dan peningkatan kapasitas telah dilakukan secara rutin, baik melalui Diklat teknis maupun pelatihan kepemimpinan. Namun, sebagian besar informan menggarisbawahi bahwa pelatihan tersebut belum sepenuhnya berbasis kebutuhan individual ASN atau hasil pemetaan kompetensi. Pelatihan cenderung diberikan secara massal dan seragam untuk semua ASN tanpa segmentasi berdasarkan potensi dan posisi strategis. Padahal dalam sistem manajemen talenta, pengembangan kompetensi seharusnya diarahkan untuk menyiapkan pegawai potensial dalam mengisi jabatan kunci organisasi di masa depan (Pramesti & Susiloadi, 2023).

3. Sistem Merit: Rata-rata Skor 2.27

Sistem merit, sebagai prinsip pokok dalam pengelolaan talenta ASN, mendapatkan skor terendah kedua dalam analisis ini dengan rata-rata hanya 2,27. Para informan menyampaikan bahwa sebagian besar proses mutasi, promosi, atau seleksi jabatan masih dipengaruhi oleh faktor kedekatan, senioritas, atau subjektivitas pimpinan, bukan berdasarkan merit. Kondisi ini menunjukkan adanya celah besar antara regulasi nasional (seperti Permenpan-RB No. 3/2020) dengan realita pelaksanaan di lapangan. Sebagaimana ditegaskan dalam studi Masrully dan Saputro (2024), sistem merit membutuhkan dukungan teknologi, data kompetensi yang akurat, serta kemauan politik yang kuat untuk menghindari praktik-praktik non-meritokratis.

4. Retensi ASN Potensial: Rata-rata Skor 2.27

Aspek retensi ASN potensial mendapatkan skor rata-rata yang sama dengan sistem merit, yaitu 2,27. Ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan belum memiliki strategi khusus untuk mempertahankan pegawai-pegawai berbakat. Tidak ditemukan program

percepatan karier, insentif khusus, atau penugasan strategis yang dirancang untuk menjaga loyalitas talenta ASN. Hal ini tentu menjadi perhatian serius karena tanpa strategi retensi yang baik, pegawai potensial berisiko mengalami stagnasi motivasi atau bahkan keluar dari organisasi. Fadilla (2025) menyebut bahwa daerah-daerah yang tidak memiliki strategi retensi cenderung kehilangan ASN terbaiknya ke sektor swasta atau instansi pemerintah yang lebih progresif.

5. Komitmen Pimpinan: Rata-rata Skor 3.53

Dari kelima aspek yang dinilai, **komitmen pimpinan** memperoleh skor tertinggi, yaitu 3,53. Artinya, sebagian besar informan menilai bahwa pimpinan di lingkungan instansi mereka sudah menunjukkan kepedulian terhadap pentingnya pengelolaan talenta ASN. Komitmen ini ditunjukkan dalam bentuk dukungan pelaksanaan pelatihan, perhatian terhadap kinerja staf, serta komunikasi informal tentang potensi pengembangan karier. Namun demikian, beberapa informan menambahkan bahwa komitmen ini belum sepenuhnya dikonversikan ke dalam kebijakan atau regulasi formal yang mengatur sistem manajemen talenta secara menyeluruh. Dalam studi Suparman dan Naibaho (2021), disebutkan bahwa komitmen pimpinan adalah fondasi awal dalam pembangunan sistem SDM strategis, namun perlu diperkuat dengan struktur, kebijakan, dan tim pelaksana.

Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen talenta di Kabupaten Tapanuli Selatan masih berada dalam tahap awal pengembangan. Beberapa aspek seperti identifikasi dan pengembangan kompetensi sudah menunjukkan tren positif, namun sistem merit dan strategi retensi masih sangat lemah. Komitmen pimpinan menjadi peluang yang dapat dimaksimalkan sebagai motor penggerak transformasi sistem manajemen SDM ke arah yang lebih meritokratis dan berbasis talenta. Rekomendasi awal dari hasil ini adalah perlunya penguatan sistem informasi SDM, pelatihan kepemimpinan berbasis potensi, serta penyusunan regulasi teknis tentang manajemen talenta di lingkup pemerintah daerah. Dengan langkah-langkah ini, sistem manajemen talenta tidak hanya menjadi jargon kebijakan, tetapi benar-benar menjadi strategi pengelolaan SDM yang membawa perubahan nyata dalam kualitas pelayanan publik.

Pembahasan

1. Kesenjangan Implementasi Konsep dan Praktik di Lapangan

Penelitian ini menemukan bahwa praktik manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan masih berada pada tahap awal dan belum terstruktur secara strategis. Meskipun pemerintah pusat melalui Kementerian PAN-RB telah menerbitkan regulasi terkait manajemen talenta ASN, yakni Permenpan-RB No. 3 Tahun 2020, realisasinya di level daerah belum optimal. Hal ini disebabkan oleh minimnya pemahaman teknis dan belum terbentuknya sistem merit yang kokoh. Hasil ini sejalan dengan studi (Fadilla, 2025) yang menyatakan bahwa kendala utama dalam penerapan manajemen talenta adalah keterbatasan data ASN berbasis kompetensi dan potensi. Fadilla juga menyebut bahwa konsep *smart talent* hanya akan efektif bila didukung dengan sistem informasi SDM digital yang terintegrasi. Langkah utama yang direkomendasikan adalah membangun sistem informasi SDM yang terintegrasi. Sistem ini harus mampu menyimpan, mengelola, dan menganalisis data pegawai berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi. Dengan sistem digital, pengambilan keputusan terkait promosi dan pengembangan dapat dilakukan lebih objektif.

2. Identifikasi Talenta Masih Bersifat Subjektif

Salah satu permasalahan pokok yang teridentifikasi adalah proses identifikasi ASN potensial yang belum berbasis indikator objektif. Penilaian terhadap siapa yang dianggap “talenta” masih cenderung mengandalkan penilaian subyektif dari atasan langsung, tidak melalui pemetaan kompetensi, asesmen potensi, atau rekam jejak kinerja jangka panjang. Studi (Pramesti & Susiloadi, 2023) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah juga menemukan permasalahan serupa, di mana penilaian talenta belum menggunakan alat ukur baku. Akibatnya, proses seleksi jabatan strategis tidak selalu mencerminkan prinsip meritokrasi. Kabupaten Tapanuli Selatan perlu mengembangkan kerangka kerja pemetaan talenta berbasis lokal, yang mencakup indikator potensi, kompetensi, dan kontribusi. Framework ini harus dirumuskan oleh BKD bersama OPD secara partisipatif agar sesuai dengan konteks budaya organisasi setempat.

3. Pengembangan Kompetensi Belum Terarah

Pengembangan kompetensi ASN potensial merupakan langkah penting dalam strategi manajemen talenta. Namun, pelatihan yang diberikan di Kabupaten Tapanuli Selatan masih bersifat umum dan belum diarahkan secara spesifik untuk mempersiapkan ASN unggul mengisi jabatan pimpinan tinggi. Hal ini menyebabkan adanya ketimpangan antara potensi individu dengan kesiapan struktural. Suparman & Soantahon, (2022) mengemukakan bahwa integrasi antara manajemen talenta dan pengembangan kompetensi merupakan solusi strategis. Pelatihan berbasis kompetensi individu harus menjadi pendekatan utama untuk memperkuat daya saing ASN. Diperlukan unit atau tim khusus yang bertanggung jawab dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sistem manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah. Tim ini dapat berada di bawah koordinasi BKPSDM dan harus didukung oleh regulasi resmi, seperti Peraturan Bupati.

4. Sistem Merit Belum Diinternalisasi

Prinsip sistem merit yang idealnya menjadi fondasi manajemen talenta ternyata belum diinternalisasi dalam praktik birokrasi daerah. Berdasarkan hasil wawancara, keputusan mutasi dan promosi masih sering dipengaruhi oleh faktor non-struktural seperti loyalitas pribadi, senioritas, dan relasi politik. (Munawar & Wicaksana, 2023) menyatakan bahwa implementasi sistem merit di daerah membutuhkan peran aktif dari top leader dan unit pengelola SDM agar prinsip ini benar-benar menjadi norma institusional, bukan sekadar slogan reformasi birokrasi.

5. Minimnya Sistem Retensi Talenta ASN

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan belum memiliki strategi retensi untuk ASN potensial. Tidak ditemukan insentif nonfinansial, program jalur karier cepat, ataupun pengakuan formal terhadap talenta unggul. Hal ini menimbulkan risiko brain drain internal, di mana pegawai potensial tidak merasa dihargai atau termotivasi untuk bertahan. Fauzian, (2022) menyarankan penggunaan pendekatan *Soft System Methodology* untuk membangun sistem manajemen talenta yang lebih partisipatif, termasuk dalam merancang strategi retensi berbasis kebutuhan dan motivasi pegawai.

6. Komitmen Pimpinan Sebagai Modal Awal Perubahan

Meskipun terdapat banyak kelemahan struktural, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada komitmen awal dari beberapa pimpinan OPD terhadap pentingnya pengembangan SDM. Hal ini

menjadi kekuatan awal yang dapat didorong melalui *capacity building* dan advokasi kebijakan agar para pemimpin lebih memahami dan menerapkan manajemen talenta secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh (Suparman & Naibaho, 2021), yang menyatakan bahwa komitmen pimpinan menjadi salah satu faktor kunci sukses dalam implementasi sistem SDM strategis. Perlu dilakukan pelatihan literasi manajemen talenta, baik untuk pimpinan OPD maupun staf SDM, agar seluruh pihak memahami konsep, tujuan, serta metode penerapan sistem ini. Literasi ini akan mendorong penerimaan organisasi terhadap perubahan yang bersifat sistemik. Dari analisis pembahasan di atas, terlihat bahwa strategi manajemen talenta ASN di Kabupaten Tapanuli Selatan masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Namun demikian, melalui pendekatan sistemik, partisipatif, dan kontekstual, peluang pengembangan sistem manajemen talenta tetap terbuka luas. Diperlukan sinergi antara pemimpin birokrasi, unit kepegawaian, dan regulasi pendukung agar strategi ini dapat memberikan hasil yang signifikan dalam jangka menengah.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan masih berada dalam tahap pengembangan awal dan belum terimplementasi secara menyeluruh dan sistematis. Meskipun terdapat regulasi nasional yang mengarahkan penerapan sistem merit dan manajemen talenta ASN, pada praktiknya di level daerah masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara idealitas kebijakan dan realitas pelaksanaannya.

Pertama, proses **identifikasi talenta ASN** belum dilakukan secara berbasis kompetensi dan potensi yang terukur. Metode identifikasi masih bersifat informal dan bergantung pada penilaian subyektif dari atasan langsung tanpa alat asesmen yang baku. Kedua, program **pengembangan kompetensi** ASN yang ada belum diarahkan untuk mendukung pemupukan talenta, melainkan bersifat umum dan tidak adaptif terhadap kebutuhan individual ASN potensial. Ketiga, penerapan **sistem merit**, yang merupakan fondasi dari manajemen talenta ASN, belum menjadi bagian integral dalam proses pengambilan keputusan kepegawaian. Banyak keputusan mutasi, promosi, dan penempatan jabatan masih mengandung unsur subjektivitas dan loyalitas personal. Hal ini menunjukkan bahwa nilai meritokrasi belum terinternalisasi secara organisasi. Keempat, tidak adanya **strategi retensi ASN berbakat** menjadikan pegawai berpotensi tinggi rawan kehilangan motivasi karena tidak mendapat jalur karier yang menjanjikan ataupun penghargaan kinerja yang memadai.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat **komitmen awal dari pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD)** terhadap pentingnya pengelolaan SDM berbasis potensi. Ini menjadi kekuatan internal yang dapat didorong lebih jauh melalui pendidikan dan pelatihan SDM, penyusunan kebijakan lokal pendukung manajemen talenta, serta peningkatan kesadaran pimpinan akan pentingnya regenerasi birokrasi berbasis kualitas. Penelitian ini merekomendasikan perlunya:

1. Pengembangan **kerangka kerja manajemen talenta lokal** berbasis konteks daerah.
2. Penguatan **sistem informasi SDM** untuk mendukung pemetaan talenta secara digital dan objektif.
3. Pembentukan **unit khusus manajemen talenta ASN** yang memiliki wewenang lintas organisasi.
4. Penerapan **insentif dan jalur karier strategis** untuk ASN berpotensi tinggi sebagai bagian dari retensi jangka panjang.

Kesimpulan akhir dari penelitian ini adalah bahwa meskipun sistem manajemen talenta ASN di Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan belum berjalan optimal, fondasi awal berupa komitmen pimpinan dan kesadaran organisasi telah ada. Dengan intervensi strategis berbasis sistem merit dan penguatan kelembagaan SDM, Kabupaten Tapanuli Selatan memiliki potensi besar untuk menjadi model pengembangan manajemen talenta ASN di tingkat pemerintah daerah.

Referensi :

- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial*, 6(1), 45–59.
<http://ipssj.com/index.php/ojs/article/view/398>
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Gema Gajah Mada*, 16(1), 16(1).
- Fadilla, Y. N. (2025). Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta Melalui Konsep Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *E-Gov*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v3i1.198>
- Fauzian, N. R. (2022). Rekonstruksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan Soft System Methodology: Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Daerah*, 14(2), 123–136. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v14i2.2730>
- Masrully, M., & Saputro, H. N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Administrasi Publik*, 4(2), 78–92. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Munawar, S., & Wicaksana, S. A. (2023). *Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah XYZ*. https://www.academia.edu/download/105871427/Jurnal_Sukron_Munawar_Manajemen_Talenta_di_Pemerintah_Daerah_XYZ.pdf
- Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Wacana Publik*, 3(2), 87–101. <https://doi.org/10.20961/wp.v3i2.78292>
- 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 Bina Administrasi*, 17(1), 54–65. <https://doi.org/10.24258/JBA.V17I1.718>
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 15–28.
<https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>
- Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). *The Urgency of Talent Management in an Effort to Accelerate the Transformation of Public Organizations*. <https://www.researchgate.net/publication/382250997>
- Yustisia, F. M., & Hartati, S. (2025). *Implementasi Manajemen Talenta pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang*. <http://eprints.ipdn.ac.id/22118/>
- Yustisia, F., & Hartati, R. (2025). Digitalisasi Pemetaan Kompetensi ASN dalam Mewujudkan Smart Governance di Pemerintah Daerah. *Jurnal Inovasi Pelayanan Publik*, 5(1), 112–129.
<https://doi.org/10.33005/jipp.v5i1.561>