



IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN TALENTA DALAM MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Intan Rania Putri, Yeni Widyastuti²

^{1,2}Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ARTICLE INFO

Article history:

Received	Januari 2026
Revised	Januari 2026
Accepted	Januari 2026
Available	Januari 2026

6661210100@untirta.ac.id
Yeni.widyastuti@untirta.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

ABSTRAK

Di era perkembangan teknologi 5.0 aparatur pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik, dituntut untuk cepat beradaptasi terhadap perkembangan ilmu dan teknologi. Salah satu instrumen strategis yang diterapkan pemerintah untuk menjawab tantangan tersebut adalah melalui manajemen talenta dengan berbasis sistem merit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan kompetensi talenta sebagai tahapan krusial dalam manajemen talenta ASN di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Kajian teori yang digunakan meliputi teori implementasi kebijakan, teori sumber daya manusia, sistem merit, serta teori manajemen talenta, khususnya konsep talent mastery dari Ulrich dan Smallwood yang menekankan penguatan kompetensi melalui skill development, capability building, feedback and coaching, dan innovation encouragement. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan talenta di LAN RI telah dilaksanakan melalui berbagai program pelatihan, penguatan kapasitas, dan evaluasi kinerja, namun masih menghadapi kendala berupa belum optimalnya perencanaan pengembangan berbasis kebutuhan individu dan jabatan target, serta lemahnya integrasi antara hasil pemetaan talenta dengan program pengembangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi pengembangan talenta di LAN RI belum sepenuhnya berjalan efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, disarankan penguatan koordinasi, perumusan program pengembangan berbasis individual development plan, serta penajaman keterkaitan antara pengembangan kompetensi dan kebutuhan jabatan strategis.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara ;Pengembangan; Sistem Merit

ABSTRACT

In the era of technological development 5.0, government officials as public service providers are required to quickly adapt to developments in science and technology. One of the strategic instruments implemented by the government to respond to these challenges is through merit-based talent management. This study aims to analyze the implementation of talent competency development as a crucial stage in ASN talent management at the Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). This study uses a qualitative approach with descriptive methods, through data collection techniques such as in-depth interviews, observation, and documentation studies. The theoretical studies used include policy implementation theory, human resource

theory, merit systems, and talent management theory, particularly the concept of talent mastery from Ulrich and Smallwood, which emphasizes strengthening competencies through skill development, capability building, feedback and coaching, and innovation encouragement. The results of the study show that talent development at LAN RI has been implemented through various training programs, capacity building, and performance evaluations, but still faces obstacles in the form of suboptimal planning based on individual needs and target positions, as well as weak integration between talent mapping results and development programs. It's concluding that the implementation of talent development in LAN RI has not been fully effective and sustainable. Therefore, it is recommended to strengthen coordination, formulate development programs based on individual development plans, and sharpen the link between competency development and strategic job requirement

Keywords: Civil Servants, Merit System, Competency Development

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan keilmuan tata kelola pemerintah dalam era society 5.0 menuntut birokrasi suatu negara untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan berkelanjutan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, kemudian dihadapkan dengan tuntutan untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kemampuan adaptifnya terhadap perubahan lingkungan strategis. Kualitas sumber daya manusia aparatur merupakan faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi, karena kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas, kapabilitas, dan integritas aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya (Subhi & Yuhertiana, 2021).

Dalam merespon tantangan tersebut, pemerintah Indonesia melakukan reformasi pengelolaan sumber daya manusia aparatur berbasiskan sistem merit. Sistem merit merupakan pengelolaan ASN yang dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan objektif, tanpa adanya diskriminasi latar belakang politik, sosial, ataupun demografis. Sistem merit tersebut telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Implementasi sistem merit diwujudkan melalui sistem manajemen talenta ASN yang sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 3 Tahun 2020. Dalam peraturan tersebut manajemen talenta diposisikan sebagai instrumen strategis dalam menjamin ketersediaan suksesor yang kompeten dan berintegritas melalui tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta secara sistematis dan berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengembangan talenta merupakan tahapan krusial dalam siklus manajemen talenta. Pengembangan talenta merupakan penghubung antara proses identifikasi potensi dan kesiapan pengisian jabatan strategis. (Ulrich -Professor & Ross, 2012) Menjelaskan bahwa Talent Masterry tidak hanya ditentukan oleh identifikasi individu yang memiliki potensi tinggi, melainkan juga oleh efektivitas pengembangan kompetensi melalui skill develompent, capability building, feedback dan coaching, dan innovation encouragement. Sejalan juga dengan teori human capital yang dikemukakan oleh (Becker, 1975), investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi individu merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas kinerja dan daya saing organisasi dalam jangka panjang, termasuk dalam sektor publik.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang memiliki mandat strategis di bidang pengembangan kompetensi aparatur telah mengimplementasikan manajemen talenta ASN berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2020. Namun, hasil implementasi menunjukkan masih adanya tantangan dalam tahap pengembangan talenta, khususnya terkait belum optimalnya perencanaan pengembangan berbasis kebutuhan individu dan jabatan target, lemahnya integrasi antara hasil pemetaan talenta dengan program pengembangan, serta potensi bias struktural akibat perbedaan latar belakang pendidikan ASN. Situasi ini dapat berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan manajemen talenta dalam menyipkan suksesor dalam menduduki jabatan strategis secara berkelanjutan.



Berdasarkan uraian tersebut maka, penelitian ini menjadi penting dalam mengkaji lebih lanjut terkait implementasi pengembangan talenta dalam kerangka manajemen talenta ASN di Lembaga

Administrasi Negara Republik Indonesia. Kajian ini juga difokuskan pada bagaimana kebijakan manajemen talenta diimplementasikan dan sejauh mana kesesuaiannya dengan prinsip sistem merit dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi talenta dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Ketakasi merupakan swasta lokal yang berhasil melakukan ekspor dan menjadi alasan ditetapkan Desa Sidomulyo menjadi desa devisa. Keberhasilan ini merupakan sebuah kolaborasi yang melibatkan banyak aktor. Adapun salah satu aktor yang berperan penting dalam proses kolaborasi ini yakni lembaga swasta. Lembaga swasta tersebut meliputi, Perbankan, PT. Indocom Citra Persada, PT. Olam Indonesia, dan swasta lokal yakni Ketakasi. Jika berbicara tentang Desa Devisa di Sidomulyo tidak akan terlepas dari Ketakasi, dikarenakan Ketakasi masih menjadi satu-satunya lembaga swasta lokal yang berhasil melakukan ekspor tentunya dengan bantuan berbagai aktor salah satunya peran perbankan sebagai lembaga swasta. Pemerintah desa juga hadir dalam kolaborasi ini sebagai fasilitator program desa devisa. Kemudian kehadiran masyarakat juga diwakili oleh perkumpulan kelompok tani yang anggotanya merupakan petani-petani lokal. Selain itu, ada juga peran dari lembaga publik seperti dinas pertanian, dinas koperasi yang juga mendukung kegiatan ekspor. Perguruan tinggi juga hadir dalam kolaborasi ini sebagai lembaga peningkat kapasitas masyarakat Desa Sidomulyo.

Keadaan diatas merupakan penggambaran bahwasannya perwujudan Desa Devisa di Desa Sidomulyo terbentuk atas peran aktor yang sangat majemuk yang terdiri dari berbagai lintas sektor lembaga. Tercapainya Desa sidomulyo sebagai desa devisa dalam prakteknya melalui kerangka kerja proses kolaborasi, yang mampu mempermudah dan mempercepat proses tercapainya program dengan dibantu berbagai mitra kerjasama, pemilihan mitra kerjasama sesuai dengan kebutuhan program dan peran masing masing mitra sehingga mempercepat tujuan. Dalam konteks administrasi publik penggambaran tata kelola kolaborasi dan kerja sama sebagaimana diatas sering kalo disebut *collaborative governance*. Tata kelola kolaboratif pada dasarnya menyatukan banyak pemangku kepentingan dalam forum bersama dengan lembaga publik untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada konsensus (Gash, 2008).

Fenomena diatas sejalan dengan penjelasan desain kelembagaan (*institutional design*) pada model tata kelola kolaboratif oleh Ansell and Gash. Desain kelembagaan mengacu pada protokol dasar dan aturan dasar dalam kolaborasi yang memiliki peran penting untuk legitimasi prosedural dari proses kolaborasi. Berdasarkan latar belakang pada fenomena diatas, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian tentang bagaimana peran aktor , partisipasi, dan design kelembagaan yang terjadi antara pemangku kepentingan dalam mewujudkan Desa Devisa di Desa Sidomulyo. Pada kesempatan kali ini peneliti memfokuskan pembahasan pada variabel design kelembagaan sehingga peneliti mengangkat judul "***Institutional Design : Collaborative Governance Dalam Program Desa Devisa Di Desa Sidomulyo Kabupaten Jember***".

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN Nasional, yang menetapkan manajemen talenta sebagai sistem manajemen karier berbasis sistem merit untuk menyiapkan ASN berpotensi dan berkinerja tinggi



dalam menduduki jabatan strategis. Peraturan ini menegaskan bahwa manajemen talenta mencakup tahapan perencanaan kebutuhan talenta, akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi talenta secara terintegrasi dan berkelanjutan. PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 menempatkan pengembangan talenta sebagai tahapan kunci yang bertujuan meningkatkan kompetensi, kapasitas, dan kesiapan karier ASN melalui pelatihan, pembelajaran berbasis pengalaman kerja, serta mekanisme pembinaan kinerja yang objektif dan terukur.

Konsep manajemen talenta pertama kali digunakan dan dipopulerkan pada akhir tahun 1090-an oleh The McKinsey Company yang dikenal dengan istilah *The War of Talent*. Saat itu karena perkembangan teknologi yang begitu pesat, kemudian menjadikan kebutuhan terhadap karyawan yang berkualitas lebih tinggi daripada penawaran yang ada (Pasalong, 2022) Sehingga konsep manajemen talenta pertama kali muncul adalah pada dunia bisnis. Saat itu dunia bisnis sedang berada di bawah tekanan pasar yang kuat sehingga membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Manajemen talenta berawal dari strategi bisnis dan hal-hal yang secara khusus dibutuhkan oleh orang-orang yang memiliki talenta dalam organisasi. Pada dasarnya tujuan dilakukannya manajemen talenta adalah untuk mengembangkan dan menjaga kualitas suatu kelompok orang-orang yang memiliki talenta (Armstrong, 2014).

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan individu yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks sektor publik, manajemen talenta memiliki peran penting untuk mendorong birokrasi yang ada dalam menghadirkan aparatur yang profesional, adaptif, dan berorientasi kinerja. Penerapan manajemen talenta pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dilaksanakan berdasarkan pada sistem merit yang menekankan pada pengelolaan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai sehari-hari yang dinilai secara objektif. Sistem merit merupakan landasan utama dalam sistem manajemen talenta ASN, yang termasuk pada tahap pengembangan talenta sebagai bagian yang krusial dari reformasi birokrasi (Putranto et al., 2022) .

Teori Sistem Merit

Moekijat dalam (Supriatna, 2020) mendefinisikan system merit adalah suatu system kepegawaian dimana pengangkatan atau penunjukan pegawainya didasarkan atas kecakapan pegawai tersebut yang terbagi atas dua yakni kecakapan praktis dan kecakapan teoritis. Sistem merit menurut Merriam-Webster Dictionary adalah sistem dimana rekrutmen dan promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan oleh koneksi politik.

Sistem merit dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan objektif, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, agama, jenis kelamin, atau faktor nonkompetensi lainnya. Undang-undang ini menegaskan bahwa sistem merit menjadi prinsip fundamental dalam seluruh siklus pengelolaan ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, pengembangan karier, hingga penempatan dan promosi jabatan.

Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber daya manusia aparatur negara telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilakukan secara profesional, berbasis sistem merit, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi serta kinerja aparatur. Undang-undang ini menempatkan pengembangan kompetensi sebagai hak



sekaligus kewajiban ASN, serta sebagai tanggung jawab instansi pemerintah dalam rangka menjamin tersedianya sumber daya manusia aparatur yang kompeten, berintegritas, dan siap menghadapi perubahan strategis pemerintahan.

Dalam menganalisis implementasi pengembangan talenta ASN adalah teori *human capital* dan teori manajemen talenta. (Becker, 1975) mengemukakan bahwa pengetahuan dan keterampilan individu merupakan aset yang tidak terpisahkan dari manusia dan memiliki kontribusi secara langsung terhadap nilai organisasi. Teori *human capital* ini juga menegaskan bahwa penting bagi suatu organisasi untuk berinvestasi dalam bentuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Aspek-aspek tersebut merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu ataupun organisasi secara keseluruhan. Dalam sektor publik, penguatan *human capital* relevan karena kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kapasitas dan kapabilitas aparatur yang menjalankannya.

Selain itu, konsep *talent mastery* yang dikemukakan oleh Ulrich dan Smallwood merupakan kerangka analitis penting dalam memahami pengembangan talenta secara komprehensif. (Ulrich & Ross, 2012) memandang talenta sebagai hasil dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan kontribusi, yang dirumuskan dalam konsep $\text{talent} = \text{competence} \times \text{commitment} \times \text{contribution}$. Dalam kerangka ini, pengembangan kompetensi tidak hanya dipahami sebagai peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup *skill development*, *capability building*, *feedback and coaching*, serta *innovation encouragement*. Teori tersebut relevan dalam menganalisis sejauh mana program pengembangan talenta ASN dirancang secara sistematis dan berorientasi pada kebutuhan jabatan strategis.

2. METODE

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2022). Cara ilmiah yang dimaksud adalah kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Penelitian kualitatif merupakan suatu metode yang digunakan untuk menggali dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap permasalahan sosial maupun fenomena kemanusiaan. Proses penelitian ini berlangsung secara bertahap melalui pertanyaan dan prosedur yang berkembang seiring jalannya penelitian. Pengumpulan data umumnya dilakukan dalam konteks alami tempat partisipan berada. Analisis data dilaksanakan secara induktif, dimulai dari penggalan informasi yang bersifat khusus hingga membentuk tema-tema yang lebih umum, disertai dengan penafsiran peneliti terhadap makna data tersebut. Hasil penelitian kemudian disajikan dalam bentuk laporan tertulis dengan struktur yang bersifat fleksibel. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemaknaan subjektif individu, penggunaan logika induktif, serta upaya memahami kompleksitas suatu situasi secara mendalam (Creswell, 2009).

Kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tertentu. Fenomena ini dapat berupa sesuatu hal yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang menggambarkan kondisi apa adanya. Data yang diperoleh tersebut diolah dengan menggunakan metode kualitatif, dengan analisis data bersifat induktif/kualitatif. Hasil penelitian kualitatif ini lebih menekankan makna daripada generalisasi (Fiantika et al., 2022). Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, peneliti bermaksud mendeskripsikan implementasi



pengembangan kompetensi talenta dalam manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

***Skill Development* (Pelatihan Teknis)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan talenta ASN di LAN RI pada aspek *skill development* dilaksanakan melalui program pelatihan formal yang mencakup pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Bentuk-bentuk pelatihan tersebut dirancang dengan pendekatan *corporate university* dengan model pembelajaran 10-20-70, yakni metode pembelajaran dengan 10% pembelajaran formal, 20% pembelajaran sosial, dan 70% pembelajaran berbasis pengalaman kerja. Berdasarkan data yang diperoleh juga didapati bahwa ASN yang termasuk pada Kelompok Rencana Sukses (KRS) mengikuti pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun keterlibatan pesertanya masih dibatasi oleh kuota dan efisiensi anggaran.

Temuan tersebut menunjukan bahwa pelatihan teknis di LAN RI telah diarahkan untuk mendukung peningkatan kompetensi kinerja ASN secara berkelanjutan. Pelaksanaan *skill development* sejalan dengan pandangan bahwa pengembangan kompetensi teknis merupakan faktor utama dalam pengelolaan talenta organisasi publik.

Pengembangan keterampilan ASN melalui pelatihan teknis dan manajerial di LAN RI juga selaras dengan kebijakan nasional pengembangan kompetensi ASN. LAN menyatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN harus dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi individu (Fahlevi Riza, 2021). Selain itu, pengembangan kompetensi berbasis pelatihan menjadi instrumen utama dalam menyiapkan ASN yang adaptif terhadap dinamika kebijakan publik dan transformasi birokrasi digital (Widodo J & Pratama, 2022)

***Capability Building* (Penguatan Kapasitas Individu)**

Pada indikator *capability building*, hasil penelitian menunjukkan bahwa LAN RI melakukan penguatan kapasitas individu ASN melalui penugasan kerja, keterlibatan dalam kegiatan lintas unit, serta pelibatan ASN dalam proyek strategis organisasi. ASN pada kelas jabatan menengah dan strategis memperoleh kesempatan untuk memperluas kapasitas manajerial dan kepemimpinan melalui pengalaman kerja langsung. Namun, data lapangan menunjukkan bahwa penguatan kapasitas ini belum sepenuhnya didukung oleh rencana pengembangan individu (*individual development plan*) yang terdokumentasi secara sistematis.

Hal tersebut menunjukan bahwa pengembangan kapasitas individu di lingkungan LAN RI masih bersifat umum dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing talenta dan jabatan target. Situasi ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gallardo-Gallardo & Thunnissen yang membahas tentang pentingnya *capability building* berbasis kebutuhan individu agar mengembangkan talenta memberikan dampak optimal terhadap kesiapan jabatan strategis (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2015)

Penguatan kapasitas individu ASN melalui keterlibatan tugas kerja lintas unit yang dapat dilakukan melalui *job enrichment* dan *job assignment* sebagai media pembelajaran berbasis pengalaman kerja juga penting untuk dilakukan.

Penugasan strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan ASN, khususnya bagi pegawai yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan target (Sari & Nugroho, 2021).



Namun disisi lain penguatan kapasitas individu ASN di instansi pemerintahan masih dihadapi dengan kendala belum adanya *individual development plan* yang terstruktur dan berkelanjutan (E. Rahmawati, 2023)

Feedback and Coaching (Evaluasi Berkala untuk Perbaikan Kinerja)

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa mekanisme *feedcack and coaching* di LAN RI dilaksanakan melalui mekanisme asesment kompetensi, dialog kinerja, coaching, mentoring dan konseling. Rangkaian proses evaluasi kinerja dimulai dari pelaksanaan asesment kemudian melakukan penyusunan hasil penilaian, dan dilanjutkan dengan dialog kinerja antara atasan dengan bawahan. Selain coaching dan mentoring, ditemukan juga konseling yang ditujukan bagi ASN yang menghadapi kendala kinerja atau psikologi selama bekerja, konseling juga akan ditangani oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan di dunia psikologi.

Dengan tersedianya mekanisme *feedback and coaching* namun berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa pelaksanaan *feedback and coaching* belum memiliki struktur dan jadwal yang pasti. Pelaksanaan *feedback and coaching* masing bergantung pada inisiatif pimpinan tinggi pada unit kerja masing-masing. Hal tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja masih belum konsisten dan pengimplementasiannya masih berbeda-beda pada setiap unitnya. Efektivitas *feedback and coaching* dalam manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh konsistensi pelaksanaannya dan kapasitas pimpinan sebagai pembimbing pegawai (Aguinis Herman & Burgi-Tian Jing, 2023). Selain itu Komisi Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa *asesmen* kompetensi dan umpan balik kinerja merupakan instrumen penting dalam menjamin penerapan sistem merit dan pengembangan karier ASN berbasis kinerja (KASN, 2022).

Innovation Encouragement (Dorongan terhadap Inovasi)

Dalam hal *Innovation Encouragement* berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa LAN RI telah memberikan dukungan kepada ASN untuk berpartisipasi dalam berbagai kompetisi inovasi dan pengembangan ide kerja baru. Inovasi juga merupakan salah satu instrumen penilaian prestasi dan penghargaan dalam skema manajemen talenta. Selain itu masih didapati beberapa ASN yang merasa ragu untuk menyampaikan ide ataupun inovasinya. Hal ini dikarenakan adanya kekhawatiran akan bertambahnya beban kerja dan keterbatasan waktu jika ia menyampaikan ide atau inovasinya. Inovasi dalam organisasi publik membutuhkan dukungan struktural dan psikologis agar talenta berani mengambil inisiatif dan risiko inovatif (OECD, 2017)

Tabel 1. Rekapitulasi Pengembangan Talenta ASN di LAN RI

No	Indikator	Bentuk Impelementasi	Temuan
1.	<i>Skill Development</i> (Pelatihan Teknis)	Pelatihan teknis, manajerial, kepemimpinan	Terbatas kuota
2.	<i>Capability Building</i> (Penguatan Kapasitas Individu)	Penugasan dan kerja lintas unit	Belum berbasis IDP
3.	<i>Feedback and Coaching</i> (Evaluasi Berkala untuk Perbaikan Kinerja)	Asesmen, dialog kinerja, coaching	Belum konsisten
4.	<i>Innovation Encouragement</i> (Dorongan terhadap Inovasi)	Kompetisi dan penghargaan inovasi	Partisipasi belum merata

Sumber: Peneliti, 2025



PEMBAHASAN

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa pengembangan talenta ASN di LAN RI telah dilaksanakan melalui beragam program pengembangan kompetensi yang mencerminkan prinsip pengimplementasian manajemen talenta dalam sektor publik. Temuan tersebut mengkonfirmasi pandangan dalam literatur bahwa manajemen talenta pada organisasi publik tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, melainkan juga tetap diarahkan untuk membangun kesiapan aparatur dalam menghadapi tantangan strategis birokrasi modern. Dengan begitu pengembangan talenta di LAN RI dapat dikatakan sebagai bagian dari upaya institusional untuk memperkuat kapasitas *human capital* ASN sebagaimana yang telah dikemukakan pada teori *human capital*.

Capability building atau penguatan kapasitas individu dilakukan oleh LAN RI melalui pembelajaran yang berbasiskan pengalaman kerja (*experiential learning*) dalam manajemen talenta. Pada penelitian terdahulu juga sudah terdapat pembahasan tentang kemampuan kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dibangun semata-mata melalui pelatihan formal, melainkan juga memerlukan pengalaman langsung dalam konteks kerja nyata. Namun, belum optimalnya perencanaan dalam pengembangan individu menunjukkan bahwa proses *Capability building* atau penguatan kapasitas individu masih berorientasi pada organisasi, bukan sepenuhnya berorientasi pada kebutuhan individu. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat celah antara kerangka konseptual manajemen talenta dengan praktik implementasinya di organisasi publik.

Pada aspek *Feedback and Coaching* (Evaluasi Berkala untuk Perbaikan Kinerja) hasil penelitian yang ditemukan sejalan dengan penelitian terdahulu yang menekankan pada penting untuk melakukan evaluasi kinerja dan umpan balik yang berkelanjutan dalam siklus manajemen talenta. Teori manajemen kinerja dan sistem merit yang dibahas pada pendahuluan menempatkan *feedback* sebagai mekanisme kunci untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi berjalan selaras dengan kebutuhan jabatan dan tujuan organisasi. Namun, ketergantungan pada inisiatif pimpinan unit menunjukkan bahwa budaya coaching belum sepenuhnya melembaga. Hal ini juga menunjukkan bahwa *feedback and coaching* tidak hanya bergantung pada sistem, melainkan juga pada kapasitas kepemimpinan dan komitmen manajerial dalam mengembangkan talenta.

Innovation Encouragement atau Dorongan terhadap Inovasi merupakan hal yang sangat penting sebagai bagian dari kompetensi yang harus dimiliki. Inovasi merupakan respons terhadap kompleksitas permasalahan publik dan tuntutan akan peningkatan kualitas pelayanan. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa keberanian ASN dalam berinovasi sangat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan persepsi risiko kerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa inovasi tidak dapat tumbuh secara optimal tanpa adanya dukungan dari lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan pendukung pembelajaran.

Secara keseluruhan diskusi ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta ASN di LAN RI telah mencerminkan prinsip-prinsip manajemen talenta, walaupun dalam implementasinya masih menghadapi kendala. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi pengembangan talenta tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan dan program, melainkan juga oleh konsistensi pelaksanaan, keterpaduan perencanaan, serta keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan pengembangan individu. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumentasi dalam kajian literatur bahwa pengembangan talenta ASN merupakan proses yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan dalam kerangka sistem merit.



4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) telah dilaksanakan dengan pendekatan *Corporate University* dengan model pembelajaran 10-20-70, yang terdiri atas 10% pembelajaran formal, 20% pembelajaran sosial, dan 70% pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Pendekatan ini menunjukkan komitmen LAN RI dalam membentuk Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga adaptif, aplikatif, dan mampu menjawab tantangan birokrasi modern melalui pengalaman langsung di lingkungan kerja.

Dalam memperkuat kapasitas individu, LAN RI telah menetapkan kompetensi generik yang mencakup nilai *Bigger*, *Smarter*, dan *Better* sebagai fondasi utama pembentukan karakter ASN yang profesional dan berintegritas. Nilai *Bigger* mencerminkan kemampuan berpikir visioner dan kolaboratif; *Smarter* menunjukkan kecerdasan, kemampuan analitis, serta inovatif; sedangkan *Better* menekankan ketangguhan, orientasi hasil, dan integritas kerja. Ketiga nilai tersebut menjadi standar kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh seluruh pegawai LAN RI dalam mendukung transformasi birokrasi.

Evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di LAN RI juga telah dilakukan melalui metode coaching, mentoring, *feedback*, dan *counseling* yang termasuk dalam kategori pembelajaran sosial (*social learning*). Proses ini mendorong peningkatan kinerja melalui komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan agar tercipta pembinaan yang berorientasi pada pengembangan potensi individu. Meskipun demikian, pelaksanaan kegiatan tersebut belum berjalan optimal karena belum memiliki jadwal pelaksanaan yang terstruktur serta masih adanya tuntutan kompetensi tinggi bagi atasan dalam menjalankan peran sebagai pembimbing yang efektif. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas bagi pejabat pembina agar mampu melaksanakan pembinaan secara konsisten dan berkelanjutan.

Inovasi juga menjadi aspek yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen talenta dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di LAN RI. Organisasi telah mendorong ASN untuk berpartisipasi dalam kompetisi inovasi internal maupun eksternal serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Namun, tingkat partisipasi pegawai dalam mengusulkan ide inovatif masih tergolong rendah karena adanya kekhawatiran bahwa penyampaian ide akan menambah beban kerja. Di sisi lain, keterbatasan anggaran juga menjadi faktor penghambat dalam mewujudkan ide-ide kreatif tersebut.

Oleh karena itu rekomendasi berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:



1. Penguatan tata kelola dan penanggung jawab pengembangan kompetensi talenta di LAN RI
2. Perumusan regulasi atau pedoman teknis terkait pelatihan Non-Klasikal oleh Biro Sumber Daya Manusia yang bekerja sama dengan Biro Hukum
3. Penyelenggaraan pelatihan terkait komunikasi *interpersonal*, *coaching skill*, dan *emotional intelligence* kepada pejabat pembina
4. Optimalisasi Penggunaan Teknologi dan Digitalisasi Sistem Pembelajaran di LAN RI

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis Herman, & Burgi-Tian Jing. (2023). Performance management around the world: solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 160-170.
- Armstrong Michael. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). koganpage.
- Creswell John. (2009). *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (third).
- E. Rahmawati. (2023). Pengembangan Kapasitas ASN dalam Kerangka Manajemen Talenta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*.
- Fahlevi Riza. (2021). *Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Corporate University*.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2015). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Gary S. Becker. (1975). : Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition. In *Human Capital*.
- KASN. (2022). *Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN*.
- Kementerian PANRB. (2020). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024*. Jakarta. Lembaga Administrasi Negara RI.
- OECD. (2017). Innovation Skills in the Public Sector: Building Capabilities in Chile. *OECD Public Governance Reviews*.
- Pasalong Harbani. (2022). *Manajeme Talenta Aparatur Sipil Negara* (Hayati Yayat, Ed.). PTRajagrafindoPersada.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Agung Dharmanegara, I. B. (2022). MANAJEMEN TALENTA PADA SEKTOR PUBLIK: SEBUAH STUDI LITERATUR SERTA ARAH MODEL KAJIAN UNTUK MASA DEPAN. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176-211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. www.globaleksekitifteknologi.co.id
- Sari, D. P., & Nugroho, R. (2021). "Penugasan strategis sebagai instrumen pengembangan kepemimpinan ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(3), 201-214.
- Subhi, G. N., & Yuhertiana, I. (2021). Peran SDM dan Teknologi Informasi pada Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua. *Jurnal EQUITY*, 24(2), 141-156.
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*.
- Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 525-538.
- Ulrich -Professor, D., & Ross, S. M. (2012). *Executive Education WHAT IS TALENT?*
- Widodo J, & Pratama. (2022). Transformasi pengembangan kompetensi ASN di era digital. *Jurnal Kebijakan Publik*, 89-102.