DOI:10.31334/transparansi.v9i1.5425 E-ISSN 2622 - 0253

Implementasi Manajemen Talenta ASN dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kota Malang

(The Implementation of Talent Management for Civil Servants in the Competency Development of Civil Servants in the City of Malang)

Sunsya Putri Cahyaning Gusti [1*], Muhammad Aris Ichwanto [2] , Wiwik Wahyuni [3]

[1] Fakultas Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, Malang 65145, Indonesia
[2] Fakultas Teknik, Universitas Negeri Malang, Malang 65145, Indonesia
[3] Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Malang, Malang 65145, Indonesia
[1] sunsyaputric@gmail.com; [2] muh.aris.ichwanto.ft@um.ac.id; [3] wiwik.wahyuni.ft@um.ac.id;
* Corresponding Author : sunsyaputric@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:
Received : 17 November 2025
Revised : 20 Juni 2026
Accepted : 30 Juni 2026

Kata Kunci:
Manajemen Talenta;
Pegawai Negeri Sipil;
Pengembangan Kompetensi;
Badan Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Daerah;
Pemerintah;

Keywords :
Talent Management;
ASN;
Competency Development;
Human Resources and Development Agency Local;
Government;

This is an open access articleunder the CC-BY-SA license. Copyright (c) 2026 Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen talenta bagi aparatur sipil negara (ASN) dalam pengembangan kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang. Penelitian ini berfokus pada tiga aspek: pemetaan potensi dan kinerja ASN, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam praktik manajemen talenta di tingkat daerah. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini melakukan observasi magang, wawancara dengan petugas pengembangan kompetensi, serta analisis dokumen, termasuk Peraturan Walikota Malang Nomor 46 Tahun 2021 dan pedoman manajemen talenta nasional. Temuan menunjukkan bahwa BKPSDM Malang telah memanfaatkan sistem digital (SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja) untuk mendukung pemetaan kompetensi dan kinerja ASN. Program pelatihan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan terkait pekerjaan, meskipun integrasi dengan perencanaan talenta yang komprehensif masih terbatas. Tantangan utama meliputi integrasi data yang terbatas antar unit, kualitas pelatihan yang bervariasi, dan kapasitas teknis yang kurang memadai di kalangan administrator. Faktor pendukung meliputi komitmen institusional yang kuat, ketersediaan regulasi, dan adopsi alat tata kelola digital. Studi ini menyoroti pentingnya memperkuat manajemen talenta sebagai jalur strategis untuk meningkatkan kompetensi ASD secara berkelanjutan di tingkat pemerintah daerah.)

Abstract

This study aims to analyze the implementation of talent management for civil servants (ASN) in developing competencies at the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Malang City. The research focuses on three aspects: the mapping of ASN potential and performance, the implementation of education and training programs, and the supporting and inhibiting factors in regional-level talent management practices. Using a descriptive qualitative method, the study employs internship observations, interviews with competency development officers, and document analysis, including the Mayor Regulation of Malang City No. 46/2021 and national talent management guidelines. The findings indicate that BKPSDM Malang has utilized digital systems (SIMAS, SIPRETI, and e-Kinerja) to support the mapping of ASN competencies and performance. Training programs are implemented based on job-related needs, although integration with comprehensive talent planning remains limited. Key challenges include limited data integration across units, varying training quality, and insufficient technical capacity among administrators. Supporting factors include strong institutional commitment, regulatory availability, and the adoption of digital governance tools. This study highlights the importance of strengthening talent management as a strategic pathway to enhance ASD competencies sustainably at the regional government level.)

E-ISSN 2622 – 0253 DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) merupakan agenda strategis dalam reformasi birokrasi Indonesia karena ASN memegang peran vital sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan masyarakat [1]. Kehadiran era digital dan lingkungan kerja pemerintah yang semakin dinamis menuntut ASN untuk memiliki kompetensi yang relevan, adaptif, dan berbasis kinerja [2]. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN perlu dilaksanakan secara terencana dan terstruktur agar dapat mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan [3]. Kota Malang sebagai salah satu kota besar di Jawa Timur memiliki ASN yang cukup besar, dengan jumlah pegawai aktif mencapai lebih dari 6.000 orang yang tersebar di berbagai perangkat daerah. Besarnya jumlah ASN ini menuntut sistem pengelolaan kepegawaian yang efektif, termasuk penerapan manajemen talenta yang terstruktur untuk memastikan ketersediaan SDM berkualitas pada jabatan-jabatan strategis. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Malang telah mulai mengimplementasikan manajemen talenta ASN sejak ditetapkannya Peraturan Wali Kota Malang Nomor 46 Tahun 2021, namun pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan teknis dan kelembagaan yang perlu dikaji lebih mendalam.

Pemerintah Indonesia memperkenalkan manajemen talenta ASN sebagai pendekatan strategis dalam mengelola potensi pegawai berprestasi agar dapat mengisi jabatan-jabatan kritis secara tepat [4]. Kebijakan ini diperkuat melalui berbagai regulasi, antara lain UU ASN, PP No. 11 Tahun 2017 jo. PP No. 17 Tahun 2020, dan PermenPAN-RB tentang Manajemen Talenta [5]. Konsep manajemen talenta menekankan proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta berdasarkan kinerja, kompetensi, dan potensi pegawai, sehingga mendorong terciptanya sistem merit yang objektif dan akuntabel [6].

Pada tingkat daerah, penerapan manajemen talenta membutuhkan kesiapan institusi pengelola kepegawaian. Di Kota Malang, peran tersebut dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap pemetaan kompetensi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengelolaan data ASN [7]. BKPSDM Kota Malang telah mengembangkan berbagai inovasi berbasis teknologi, seperti SIMAS, SIPRETI, dan eKinerja, untuk mendukung tata kelola kepegawaian yang lebih efektif dan data-driven [8].

Meskipun demikian, penerapan manajemen talenta ASN tidak terlepas dari kendala. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pemerintah daerah kerap menghadapi permasalahan seperti keterbatasan integrasi data ASN, belum optimalnya pemetaan potensi pegawai, ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan jabatan, serta lemahnya koordinasi antarbidang [9]. Selain itu, faktor budaya organisasi dan resistensi pegawai terhadap perubahan sering menjadi hambatan implementasi kebijakan baru di sektor publik [10]. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian empiris untuk memahami bagaimana kebijakan manajemen talenta diterapkan pada konteks nyata di daerah.

BKPSDM Kota Malang menjadi kasus yang relevan untuk dikaji karena instansi ini telah mengimplementasikan program pengembangan kompetensi ASN secara sistematis melalui berbagai pelatihan dasar, teknis, fungsional, dan kepemimpinan [11]. Selain itu, integrasi sistem digital yang dilakukan BKPSDM membuka peluang untuk menerapkan manajemen talenta secara lebih objektif dan terukur [12]. Namun, efektivitas implementasi kebijakan tersebut masih memerlukan analisis lebih dalam berdasarkan fakta lapangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen talenta ASN dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kota Malang. Fokus penelitian meliputi: (1) mekanisme pemetaan potensi dan kinerja ASN; (2) strategi pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan; serta (3) faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Malang. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena memungkinkan peneliti menggambarkan fenomena secara mendalam melalui wawancara, observasi selama magang, serta studi dokumen kebijakan [13].

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian terkait tata kelola ASN di pemerintahan daerah serta memberikan rekomendasi praktis untuk mengoptimalkan manajemen talenta dalam

DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425 E-ISSN 2622 - 0253

meningkatkan kompetensi ASN. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain yang ingin mengembangkan sistem manajemen talenta berbasis data dan sistem merit [14].

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Implementasi Kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan proses penerjemahan keputusan atau regulasi publik ke dalam tindakan nyata di lapangan. Van Meter dan Van Horn (1975) mendefinisikan implementasi sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya. Lebih lanjut, George C. Edwards III (1980) mengidentifikasi empat variabel kritis yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: (1) komunikasi, menyangkut kejelasan informasi kebijakan kepada pelaksana; (2) sumber daya, meliputi SDM, anggaran, dan sarana prasarana; (3) disposisi, yaitu sikap dan komitmen pelaksana; serta (4) struktur birokrasi, yang mencakup prosedur operasi standar dan fragmentasi tugas. Dalam konteks manajemen talenta ASN, keempat variabel ini sangat relevan karena implementasi kebijakan memerlukan keselarasan antara regulasi nasional, kapasitas institusi daerah, dan komitmen seluruh pemangku kepentingan. Ketidakseimbangan pada salah satu variabel tersebut berpotensi menyebabkan implementasi berjalan tidak optimal. mana integrasi sistem digital kepegawaian berkontribusi terhadap efektivitas proses manajemen talenta. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman komprehensif tentang praktik manajemen talenta pada tingkat daerah serta menawarkan rekomendasi berbasis bukti untuk penguatan kebijakan dan strategi pengembangan ASN.

Konsep Kompetensi. Kompetensi dalam konteks sumber daya manusia aparatur merujuk pada seperangkat kemampuan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan tugas jabatannya secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja yang superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Dalam perspektif manajemen ASN Indonesia, PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 mengklasifikasikan kompetensi ASN ke dalam tiga dimensi: (1) kompetensi teknis, yaitu kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait bidang teknis jabatan; (2) kompetensi manajerial, yaitu kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan evaluasi; serta (3) kompetensi sosial kultural, yaitu kemampuan dalam berinteraksi dengan masyarakat yang beragam. Pengembangan kompetensi yang efektif harus bersifat kontekstual, terencana, dan berorientasi pada kebutuhan jabatan serta tujuan strategis organisasi. Dalam kerangka manajemen talenta, pengembangan kompetensi bukan sekadar pelatihan rutin, melainkan investasi strategis untuk mempersiapkan talenta terbaik mengisi jabatan kritis di masa depan.

Konsep Integrasi Sistem Manajemen Talenta. Integrasi dalam konteks manajemen talenta mengacu pada keterpaduan antara berbagai komponen sistem kepegawaian, meliputi rekrutmen, pemetaan kompetensi, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan perencanaan suksesi, sehingga membentuk satu siklus manajemen sumber daya manusia yang koheren dan berbasis data. Menurut Collings dan Mellahi (2009), manajemen talenta yang efektif mensyaratkan integrasi antara identifikasi posisi pivot (kunci), pengembangan talent pool, dan diferensiasi arsitektur SDM secara sistematis. Dalam konteks pemerintahan, integrasi ini mengandung dua dimensi: pertama, integrasi vertikal antara kebijakan nasional dan implementasi daerah, yaitu keselarasan antara regulasi pusat dengan peraturan daerah dan prosedur operasi standar; dan kedua, integrasi horizontal antara unit-unit internal organisasi, yaitu koordinasi antara bidang mutasi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan fasilitasi profesi. Tanpa integrasi yang memadai, data kepegawaian menjadi terfragmentasi, pemetaan talenta tidak akurat, dan pengembangan kompetensi tidak tepat sasaran. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi manajemen talenta ASN sangat bergantung pada sejauh mana integrasi sistem informasi dan koordinasi kelembagaan dapat diwujudkan secara konsisten dalam praktik organisasi.

E-ISSN 2622 – 0253 DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena sesuai untuk menggambarkan fenomena implementasi manajemen talenta secara mendalam dan apa adanya [15]. Pendekatan kualitatif memberikan ruang untuk memahami proses, dinamika, serta konteks kebijakan secara holistik melalui data empiris yang diperoleh selama kegiatan magang di BKPSDM Kota Malang.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumen.

1. Observasi Langsung

   Observasi dilakukan selama kegiatan magang dua bulan, khususnya pada aktivitas penyelenggaraan pelatihan, pendataan peserta pelatihan, pendampingan ujian dinas, dan proses pengelolaan data kinerja ASN.

2. Wawancara Mendalam

   Wawancara mendalam dilakukan kepada sejumlah pegawai BKPSDM Kota Malang yang relevan dengan fokus penelitian, meliputi: (1) Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, selaku penanggung jawab penyelenggaraan diklat dan pemetaan talenta ASN; (2) Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan teknis, fungsional, dan kepemimpinan; (3) Kepala Sub Bidang Fasilitasi Profesi, yang membidangi sertifikasi jabatan dan pengembangan profesi ASN; serta (4) Analis Kepegawaian dan Pranata Komputer, yang terlibat langsung dalam pengelolaan sistem informasi manajemen ASN seperti SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan relevansi jabatan dengan tema penelitian, sehingga data yang diperoleh mencerminkan perspektif pengambil kebijakan maupun pelaksana teknis di lapangan.

3. Studi Dokumen

   Dokumen yang dianalisis meliputi Peraturan Wali Kota, SOP pelatihan, data SIMAS, laporan eKinerja, dan dokumen terkait pemetaan kompetensi ASN.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif deskriptif, melalui proses pengolahan informasi yang diperoleh dari observasi lapangan, wawancara informal dengan pegawai BKPSDM, serta penelaahan dokumen kebijakan seperti SOP, regulasi nasional, dan laporan kegiatan pelatihan. Proses analisis dilakukan dengan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, sehingga setiap temuan yang muncul di lapangan diproses secara sistematis sebelum diinterpretasikan lebih lanjut.

Pada tahap reduksi data, informasi yang diperoleh diseleksi, dikategorikan, dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama penelitian, yaitu pemetaan potensi ASN, penyelenggaraan pelatihan, serta pelaksanaan manajemen talenta. Tahap ini membantu peneliti mengidentifikasi pola, hubungan antarkomponen, dan isu-isu kritis yang muncul selama observasi magang. Tahap berikutnya adalah penyajian data, di mana data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi deskriptif sehingga memudahkan peneliti memahami konteks implementasi manajemen talenta secara utuh. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, di mana temuan-temuan dianalisis kembali untuk menghasilkan interpretasi yang kredibel dan sesuai dengan tujuan penelitian. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari observasi, dokumen, dan wawancara sehingga hasil analisis memiliki dasar empiris yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang, sebuah instansi pemerintah daerah yang memiliki mandat strategis dalam

manajemen ASN, khususnya dalam aspek pengembangan kompetensi dan penyelenggaraan manajemen talenta. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa BKPSDM Kota Malang telah mengimplementasikan berbagai inovasi dalam tata kelola kepegawaian, termasuk pemanfaatan sistem digital seperti SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja. Hal ini memberikan ruang analisis yang kaya untuk mengkaji implementasi manajemen talenta dari perspektif kebijakan, proses, dan praktik faktual di lapangan. Penelitian berfokus pada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, karena bidang ini bertanggung jawab langsung terhadap perencanaan pelatihan, pelaksanaan diklat, fasilitasi sertifikasi jabatan, serta pelaksanaan pemetaan potensi ASN sebagai bagian dari siklus manajemen talenta.

Subjek penelitian mencakup pegawai struktural, seperti kepala bidang dan kepala subbidang yang berperan dalam pengambilan keputusan terkait strategi pengembangan kompetensi, serta pegawai fungsional, seperti analis kepegawaian dan pranata komputer yang terlibat dalam pengelolaan data ASN, penyusunan kurikulum pelatihan, serta operasional sistem informasi talenta. Selain itu, temuan penelitian juga diperkaya oleh pengalaman langsung peneliti selama kegiatan magang, observasi terhadap alur kerja bidang, serta interaksi dengan pegawai dalam proses pelatihan dan pengelolaan program. Melalui penetapan lokasi dan subjek penelitian tersebut, analisis yang dilakukan dapat menggambarkan implementasi manajemen talenta secara komprehensif dari hulu ke hilir, mencakup struktur organisasi, mekanisme kerja, dan dinamika pelaksanaan di lingkungan BKPSDM Kota Malang.

PENELITIAN DAN HASIL PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta ASN di BKPSDM Kota Malang

Implementasi manajemen talenta ASN oleh BKPSDM Kota Malang berjalan dalam kerangka kebijakan nasional dan daerah. Secara nasional, kebijakan ini didasarkan pada UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menegaskan pentingnya merit system serta pengembangan kompetensi sepanjang karier [1]. Selanjutnya, PP No. 11 Tahun 2017 jo. PP No. 17 Tahun 2020 menetapkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib melakukan manajemen karier berbasis kinerja, kompetensi, dan kualifikasi [2]. Pada tingkat daerah, implementasi manajemen talenta di Kota Malang diperkuat oleh Peraturan Wali Kota Malang Nomor 46 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi BKPSDM, yang menetapkan bahwa salah satu fungsi utama BKPSDM adalah pengembangan kompetensi ASN dan pelaksanaan sistem merit [3]. Merujuk pada kerangka implementasi Edwards III (1980), implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Malang dapat dianalisis melalui empat variabel kritis. Dari sisi komunikasi, penyampaian regulasi dan pedoman manajemen talenta kepada perangkat daerah sudah berjalan melalui sosialisasi dan bimbingan teknis, meskipun tingkat pemahaman antar-perangkat daerah masih bervariasi. Dari sisi sumber daya, ketersediaan sistem digital (SIMAS, SIPRETI, e-Kinerja) menjadi aset penting, namun kapasitas teknis SDM pengelola sistem masih perlu diperkuat. Dari sisi disposisi, komitmen pimpinan BKPSDM terhadap implementasi manajemen talenta cukup kuat sebagaimana tercermin dalam berbagai kebijakan daerah yang diterbitkan. Dari sisi struktur birokrasi, koordinasi lintas bidang masih menjadi titik lemah yang perlu diperbaiki.

Dalam konteks ini, Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi menjadi pelaksana teknis utama dalam penyelenggaraan pelatihan dan pemetaan talenta. Pelaksanaan kebijakan ini juga selaras dengan Peraturan Wali Kota Malang Nomor 24 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja ASN, yang menjadi dasar penggunaan aplikasi e-Kinerja sebagai instrumen utama pemantauan kinerja pegawai [4]. Integrasi antara regulasi nasional dan peraturan daerah menciptakan kerangka yang memadai bagi BKPSDM untuk mengimplementasikan manajemen talenta secara terarah.

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini telah berjalan pada aspek pemetaan talenta berbasis sistem informasi. BKPSDM memanfaatkan tiga aplikasi utama, yaitu SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja, untuk melakukan penilaian terhadap kompetensi dan kinerja ASN secara terintegrasi. Penggunaan sistem digital ini sesuai dengan arah kebijakan transformasi

E-ISSN 2622 – 0253 DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425

digital pemerintah sebagaimana diatur dalam PermenPAN-RB No. 5 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi [5], yang menekankan pentingnya digitalisasi proses kepegawaian.

2. Pemetaan Kinerja dan Potensi ASN sebagai Fondasi Manajemen Talenta

Pemetaan talenta di BKPSDM Kota Malang dilakukan melalui dua komponen utama: (1) penilaian kinerja ASN menggunakan aplikasi e-Kinerja; dan (2) penilaian potensi menggunakan indikator kepemimpinan, kemampuan adaptasi, kedisiplinan, dan riwayat pengembangan kompetensi. Penilaian kinerja berbasis e-Kinerja telah diterapkan sesuai mandat Perwali No. 24 Tahun 2022, di mana seluruh ASN wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berbasis indikator hasil, bukan hanya aktivitas [6]. Pendekatan ini sejalan dengan konsep kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang menekankan bahwa pengukuran kinerja efektif harus bersumber dari karakteristik yang dapat diamati dan diukur secara konkret (observable competencies), bukan sekadar penilaian administratif. Dengan demikian, penggunaan e-Kinerja merupakan langkah yang tepat dalam membangun basis data kompetensi ASN yang objektif dan berbasis bukti.

Observasi selama magang menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki tingkat akurasi yang tinggi karena sistem e-Kinerja memvalidasi setiap output pegawai melalui verifikasi atasan langsung. Hal ini sejalan dengan pedoman BKN Tahun 2021 yang menekankan pentingnya performance appraisal berbasis bukti (evidence based) dalam pemetaan talenta [7].

Sementara itu, pemetaan potensi ASN masih dalam tahap pengembangan. Beberapa perangkat daerah sudah melakukan talent review, namun belum seluruhnya konsisten mengisi indikator potensi dalam sistem SIMAS. Wawancara dengan pegawai bidang menunjukkan bahwa kendala utama terletak pada pemahaman perangkat daerah terhadap mekanisme talent pool, meskipun pedoman sudah disediakan BKPSDM. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pemetaan potensi ASN di pemerintah daerah sering terkendala oleh variasi kapasitas SDM pengelola kepegawaian [8].

3. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM Kota Malang dilaksanakan melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mengacu pada kebijakan nasional, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, serta kebijakan daerah melalui *Peraturan Wali Kota Malang Nomor 46 Tahun 2021* tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi BKPSDM. Kebijakan tersebut menegaskan bahwa setiap ASN wajib memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural sesuai kebutuhan jabatan. Oleh karena itu, BKPSDM merancang program diklat untuk memastikan pemenuhan standar kompetensi tersebut secara terukur dan berkelanjutan. Pendekatan ini menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam menyelaraskan kebijakan pusat dengan kebutuhan lokal.

Pelaksanaan diklat oleh BKPSDM Kota Malang meliputi pelatihan dasar CPNS, pelatihan teknis dan fungsional, serta pelatihan kepemimpinan. Setiap jenis diklat dirancang berdasarkan hasil pemetaan kompetensi dan kebutuhan jabatan yang diperoleh dari perangkat daerah melalui mekanisme analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK). Selain itu, BKPSDM memanfaatkan hasil evaluasi kinerja dari aplikasi e-Kinerja sebagai dasar menentukan prioritas peserta pelatihan. Integrasi data ini memungkinkan BKPSDM menjalankan pengembangan kompetensi secara lebih objektif dan tepat sasaran, sejalan dengan prinsip manajemen talenta yang menempatkan pelatihan sebagai instrumen pengembangan pegawai berpotensi tinggi.

BKPSDM menghadapi tantangan terkait keterbatasan kuota pelatihan, variasi kualitas penyelenggara diklat, dan kesenjangan kemampuan digital ASN. Untuk mengatasi hambatan tersebut, BKPSDM mulai mengembangkan pembelajaran berbasis digital melalui platform elearning serta menjalin kerja sama dengan BPSDM Provinsi Jawa Timur dan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425 E-ISSN 2622 - 0253

Strategi ini sejalan dengan arah kebijakan nasional yang mendorong transformasi digital pembelajaran ASN guna memperluas akses, efisiensi anggaran, dan fleksibilitas waktu pelatihan. Implementasi pembelajaran daring juga memungkinkan perluasan jangkauan peserta tanpa harus menambah beban biaya penyelenggaraan pelatihan tatap muka.

Efektivitas program diklat masih memerlukan penguatan pada aspek evaluasi dampak. Evaluasi pelatihan selama ini cenderung terfokus pada aspek kepuasan peserta, belum sampai pada pengukuran perubahan perilaku kerja dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Padahal, PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2022 menekankan bahwa pengembangan kompetensi harus berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, BKPSDM perlu mengintegrasikan hasil evaluasi pelatihan dengan manajemen talenta, sehingga ASN yang menunjukkan peningkatan kompetensi dapat diarahkan pada jalur karier strategis. Upaya ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi benar-benar memberikan nilai tambah bagi peningkatan kualitas pelayanan publik Kota Malang.

4. Tantangan dan Faktor Pendukung Implementasi Manajemen Talenta ASN

Implementasi manajemen talenta ASN di BKPSDM Kota Malang menghadapi sejumlah tantangan struktural maupun teknis yang memengaruhi optimalisasi pengembangan kompetensi aparatur. Tantangan utama terletak pada keterbatasan integrasi data kepegawaian, khususnya antara sistem seperti SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja yang belum sepenuhnya saling terhubung. Hal ini menyebabkan proses pemetaan potensi dan kinerja ASN tidak selalu dapat dilakukan secara menyeluruh. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip integrasi sistem manajemen talenta yang dikemukakan Collings dan Mellahi (2009), yang menekankan bahwa identifikasi posisi kunci, pengembangan talent pool, dan diferensiasi arsitektur SDM harus dikelola secara terpadu melalui sistem informasi yang koheren. Ketika data antar-sistem tidak terintegrasi, keputusan pengembangan karier dan penempatan talenta berisiko tidak didasarkan pada data komprehensif, sehingga prinsip merit system yang diamanatkan regulasi tidak dapat dijalankan secara konsisten. dan real-time. Kondisi tersebut berimplikasi pada belum optimalnya penerapan *talent pool* sebagaimana diamanatkan dalam PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 dan PP 11/2017 jo. PP 17/2020, yang menekankan perlunya basis data kompetensi dan kinerja yang terstandar untuk mendukung sistem merit.

Tantangan lain muncul dari kesenjangan kompetensi antar-pegawai dan perangkat daerah. Tidak semua ASN memiliki akses yang sama terhadap program pelatihan, baik karena keterbatasan kuota, relevansi pelatihan dengan jabatan, maupun kesiapan pegawai dalam mengikuti pembelajaran berbasis digital. Beberapa pelatihan teknis dan fungsional yang disediakan BKPSDM belum sepenuhnya menyesuaikan kebutuhan kompetensi aktual perangkat daerah, sehingga memengaruhi efektivitas peningkatan kapasitas ASN. Kondisi ini selaras dengan temuan berbagai penelitian mengenai ketidaksesuaian diklat dengan kebutuhan jabatan di pemerintah daerah, serta menjadi tantangan dalam memenuhi ketentuan Peraturan Wali Kota Malang tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi BKPSDM, yang mengharuskan pelatihan disusun berbasis kebutuhan kompetensi jabatan.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan kapasitas organisasi dan budaya kerja. Pelaksanaan manajemen talenta memerlukan koordinasi lintas bidang yang kuat, mulai dari Mutasi, Pengembangan Kompetensi, hingga Penilaian Kinerja. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa koordinasi tersebut belum selalu berjalan efektif, terutama dalam penyelarasan antara hasil penilaian kinerja, rekomendasi pelatihan, dan pengembangan karier pegawai. Selain itu, resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan pola pembinaan yang lebih berbasis data dan kinerja menjadi kendala psikologis yang sering muncul dalam implementasi kebijakan baru di sektor publik. Faktor ini serupa dengan fenomena yang banyak ditemukan dalam literatur administrasi publik mengenai *organizational resistance* terhadap inovasi birokrasi.

Terdapat sejumlah faktor pendukung yang memperkuat implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Malang. Salah satunya adalah komitmen kelembagaan yang kuat melalui

E-ISSN 2622 – 0253 DOI: 10.31334/transparansi.v9i1.5425

penetapan regulasi internal seperti Perwal terkait struktur dan tugas BKPSDM, serta kebijakan Pemerintah Kota Malang yang menekankan peningkatan kompetensi ASN sebagai prioritas strategis daerah. Selain itu, keberadaan sistem digital seperti SIMAS, SIPRETI, e-Kinerja, dan portal pelatihan online memberikan fondasi penting untuk mewujudkan tata kelola kepegawaian berbasis data. Dukungan berikutnya berasal dari kemitraan BKPSDM dengan BKN, LAN, BPSDM Provinsi, dan perguruan tinggi, yang menyediakan akses terh adap pelatihan berkualitas serta pendampingan teknis. Faktor-faktor tersebut memberikan landasan kuat bagi BKPSDM untuk memperkuat implementasi manajemen talenta, meskipun masih memerlukan penyempurnaan dalam aspek koordinasi, integrasi data, dan penyesuaian program pelatihan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di BKPSDM Kota Malang telah berjalan melalui tiga aspek utama, yaitu pemetaan potensi–kinerja, pengembangan kompetensi, dan penyiapan suksesi jabatan. Pelaksanaan pemetaan potensi dan kinerja telah memanfaatkan sistem digital seperti SIMAS, SIPRETI, dan e-Kinerja, sehingga proses identifikasi talenta dapat dilakukan lebih objektif dan terstruktur. Namun, integrasi data yang belum sepenuhnya optimal dan kapasitas pengelola sistem yang bervariasi masih menjadi kendala dalam pemanfaatan data secara komprehensif.

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan telah disesuaikan dengan kerangka kebijakan nasional maupun daerah, seperti PermenPAN-RB tentang Pengembangan Kompetensi ASN serta Peraturan Wali Kota Malang tentang tugas dan fungsi BKPSDM. Pelatihan teknis, fungsional, dan kepemimpinan telah memberikan kontribusi pada peningkatan kapasitas ASN, meskipun efektivitasnya masih bergantung pada kesesuaian antara kebutuhan jabatan dengan materi pelatihan. Selain itu, integrasi hasil pelatihan dengan pengembangan karier masih memerlukan penguatan agar selaras dengan prinsip sistem merit.

Tantangan terbesar dalam implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Malang meliputi keterbatasan integrasi sistem informasi kepegawaian, belum seragamnya pemahaman antarperangkat daerah tentang konsep talenta, serta keterbatasan sumber daya dalam perencanaan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan. Meski demikian, faktor pendukung seperti komitmen pimpinan, adanya kerangka regulasi yang jelas, serta tersedianya infrastruktur digital menjadi modal penting dalam memperkuat implementasi kebijakan ini di tingkat daerah.

Secara keseluruhan, implementasi manajemen talenta ASN di BKPSDM Kota Malang telah menunjukkan arah yang positif, namun masih memerlukan penguatan pada aspek integrasi data, efektivitas pelatihan, dan koordinasi lintas unit kerja. Upaya peningkatan kompetensi aparatur melalui pendekatan manajemen talenta perlu terus dikembangkan untuk memastikan tersedianya ASN yang profesional, adaptif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

R. Dwiyanto, (2018) *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

D. H. Rivai and A. Sagala, (2020) *Performance Management in Public Sector Organizations*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

M. P. Robbins and D. A. De Cenzo, (2020) *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.

G. Dessler, (2020) *Human Resource Management*, 15th ed. New York: Pearson.

J. Storey, (2017) *Talent Management: A Critical Review*. London: Routledge.

M. Armstrong, (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. London: Kogan Page.

N. Parry and E. P. Stavrou, (2019) "Global Talent Management in the Public Sector," *Public Management Review*, vol. 21, no. 7, pp. 1026–1045.

S. N. Pollitt and C. Talbot, (2018) *Public Sector Reform: Concepts and Cases*. Oxford: Oxford University Press.

M. Hasibuan, (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

F. Sedarmayanti, (2019) *Manajemen Sumber Daya Aparatur: Good Governance dan Reformasi Birokrasi*. Bandung: Refika Aditama.

A. Prasojo and T. Kurniawan, (2021) "Implementasi Sistem Merit dalam Birokrasi Indonesia," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 9, no. 2, pp. 115–130.

S. Wicaksono, (2022) "Pengembangan Kompetensi ASN Berbasis Digital," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, vol. 10, no. 1, pp. 45–57.

Lembaga Administrasi Negara. *E-Learning ASN dan Transformasi Digital Pelatihan*. Jakarta: LAN RI, 2021.

Y. Hardiansyah, (2018) *Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: Gava Media,.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Badan Kepegawaian Negara. *Pedoman Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: BKN, 2021.

Kementerian PANRB. *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: KemenPANRB, 2020.

Pemerintah Kota Malang. Peraturan Wali Kota Malang Nomor 46 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja BKPSDM.

Pemerintah Kota Malang. Peraturan Wali Kota Malang Nomor 24 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Manajemen Kinerja ASN.

Lembaga Administrasi Negara. *Model Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: LAN RI, 2019.