

ANALISIS FAKTOR PENGHAMBAT IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA DALAM MENDUKUNG PENGEMBANGAN KARIR PNS DI BKPSDM KOTA PADANG PANJANG

Desra Irawandi ¹, Dasep Suryanto ²
Institut Teknologi Bisnis Haji Agus Salim, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 11 Mei 2026
Revised: 20 Mei 2026
Accepted: 30 Mei 2026
Published: 12 Juni 2026

Kata kunci:

Manajemen Talenta ASN;
Implementasi Kebijakan;
Pengembangan Karier PNS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis realitas implementasi manajemen talenta, mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan implementasi manajemen talenta dalam mendukung pengembangan karier PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang Panjang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis melalui metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi kontekstual, dan studi dokumentasi terhadap informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan kepegawaian. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan dukungan perangkat lunak NVivo untuk mengidentifikasi tema dan pola hubungan antar temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara substantif. Hambatan utama meliputi belum dilaksanakannya penilaian potensi (*assessment*) sebagai dasar pemetaan talenta, belum terbentuknya sistem talent pool, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola, lemahnya komitmen kepemimpinan, keterbatasan dukungan anggaran, serta belum terintegrasinya sistem pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier ASN. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan penguatan implementasi manajemen talenta melalui pelaksanaan asesmen potensi ASN, pembangunan sistem talent mapping terintegrasi, penguatan komitmen kepemimpinan, serta pengembangan perencanaan suksesi jabatan secara sistematis untuk mendukung pengembangan karier ASN berbasis merit.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Penulis yang sesuai:

Desra Irawandi ¹, Dasep Suryanto ²
Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim, Indonesia
Email: fatihasad31@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi birokrasi modern, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam menentukan efektivitas organisasi publik. Oleh karena itu, organisasi pemerintah dituntut untuk mampu mengelola pegawai berdasarkan kompetensi, potensi, dan kinerja agar tercipta birokrasi yang profesional dan berorientasi pelayanan publik. Salah satu pendekatan strategis yang digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia modern adalah manajemen talenta (*talent management*). Menurut Armstrong (2016), manajemen talenta merupakan serangkaian aktivitas

terintegrasi untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia unggul yang dibutuhkan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Collings et al. (2019) menjelaskan bahwa manajemen talenta berfokus pada identifikasi posisi strategis organisasi dan pengembangan kumpulan talenta (*talent pool*) untuk menjamin keberlanjutan organisasi. Dalam konteks sektor publik, manajemen talenta dipandang sebagai instrumen penting untuk mendukung sistem merit dan pengembangan karier ASN secara objektif dan berkelanjutan.

Di Indonesia, implementasi manajemen talenta ASN telah memperoleh legitimasi regulatif melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN dan diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Kebijakan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan yang menempatkan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan profesional. Dalam praktiknya, manajemen talenta tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengisian jabatan, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam pengembangan karier ASN, perencanaan suksesi jabatan, serta penguatan kapasitas organisasi publik. Pengembangan karier sendiri merupakan proses peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan melalui promosi, mutasi, pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi lainnya (McMahon, 2019). Dengan demikian, integrasi antara manajemen talenta dan pengembangan karier menjadi elemen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Meskipun kerangka regulasi telah tersedia secara komprehensif, implementasi manajemen talenta di berbagai pemerintah daerah masih menghadapi berbagai kendala. Penelitian Basuki et al. (2024) menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN belum berjalan optimal karena keterbatasan anggaran, lemahnya komunikasi antarunit, dan rendahnya pemahaman pelaksana kebijakan. Penelitian Pramesti dan Susiloadi (2023) juga menemukan bahwa implementasi manajemen talenta masih terkendala sistem informasi yang belum terintegrasi serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola. Selain itu, Gunawan et al. (2023) mengungkapkan bahwa penerapan manajemen talenta dalam pengembangan karier pegawai masih menghadapi persoalan transparansi penilaian dan belum optimalnya sistem merit dalam praktik birokrasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara kebijakan normatif dan implementasi kebijakan di lapangan (*implementation gap*), khususnya pada organisasi sektor publik daerah.

Fenomena tersebut juga terjadi di lingkungan BKPSDM Kota Padang Panjang sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian daerah. Berdasarkan hasil studi awal, implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara substantif. Kondisi ini terlihat dari belum dilaksanakannya pemetaan talenta secara sistematis, belum terbentuknya *talent pool*, serta belum terintegrasinya hasil pemetaan kompetensi dalam pengembangan karier ASN. Selain itu, ditemukan adanya ketidaksesuaian penempatan jabatan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, dan pengalaman pegawai. Dalam periode 2023–2026, terdapat sekitar 50 jabatan yang terindikasi mengalami *mismatch* jabatan dari total 255 pengisian jabatan struktural yang dilakukan pemerintah daerah. Bahkan, terdapat pejabat yang mengajukan keberatan hingga mengundurkan diri dari jabatan karena merasa tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang diberikan. Fenomena ini menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis sistem merit.

Jika penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada efektivitas implementasi manajemen talenta di instansi pusat atau pemerintah daerah berskala besar, penelitian ini secara spesifik mengkaji faktor-faktor penghambat implementasi manajemen talenta pada organisasi pemerintah daerah dengan skala birokrasi yang lebih kecil, yaitu BKPSDM Kota Padang Panjang. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menelaah implementasi kebijakan manajemen talenta secara umum, tetapi juga secara khusus mengaitkannya dengan pengembangan karier ASN dan fenomena *mismatch* jabatan dalam birokrasi daerah. Penelitian ini juga menyoroti kondisi belum berjalannya sistem manajemen talenta secara substantif meskipun regulasi telah tersedia, sehingga memberikan perspektif baru mengenai kesenjangan implementasi kebijakan dalam manajemen ASN di tingkat pemerintah daerah.

Urgensi penelitian ini menjadi semakin penting karena implementasi manajemen talenta yang tidak optimal dapat berdampak pada rendahnya efektivitas organisasi, terganggunya kesinambungan kepemimpinan birokrasi, serta menurunnya kualitas pelayanan publik. Tanpa sistem

pengembangan karier berbasis talenta dan kompetensi, pengelolaan ASN berpotensi berlangsung secara subjektif dan tidak terarah. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat melemahkan profesionalitas birokrasi dan menghambat pencapaian reformasi birokrasi berbasis merit system. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat implementasi manajemen talenta agar pemerintah daerah mampu merumuskan strategi penguatan implementasi kebijakan yang lebih efektif dan kontekstual.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait implementasi manajemen talenta dan pengembangan karier ASN dalam perspektif implementasi kebijakan. Penelitian ini juga memperkaya diskursus mengenai policy implementation gap dalam birokrasi pemerintah daerah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi rekomendasi strategis bagi BKPSDM Kota Padang Panjang dalam memperkuat implementasi manajemen talenta, meningkatkan kualitas pengembangan karier ASN, dan memperkuat penerapan sistem merit di lingkungan pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain yang menghadapi kendala serupa dalam implementasi manajemen talenta ASN.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis realitas implementasi manajemen talenta dalam mendukung pengembangan karier PNS di BKPSDM Kota Padang Panjang, mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasinya, serta merumuskan strategi penguatan implementasi manajemen talenta guna mendukung pengembangan karier ASN berbasis sistem merit secara lebih efektif dan berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

1. Manajemen Talenta

Manajemen talenta (*talent management*) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan memastikan organisasi memiliki individu yang kompeten, potensial, dan siap mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dalam perspektif modern, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen dan penempatan pegawai, tetapi juga mencakup identifikasi, pengembangan, retensi, dan perencanaan suksesi pegawai berbakat. Armstrong (2016) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan serangkaian aktivitas terintegrasi untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia unggul yang dibutuhkan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Dessler (2020) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses sistematis untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan individu berbakat sesuai kebutuhan strategis organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, manajemen talenta memiliki peran strategis dalam mendukung reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit. Collings et al. (2019) menegaskan bahwa manajemen talenta berfokus pada identifikasi posisi-posisi strategis organisasi dan pembangunan talent pool sebagai bagian dari keberlanjutan kepemimpinan organisasi. (Sembiring, 2023) menegaskan bahwa manajemen talenta dalam birokrasi bertujuan menyiapkan kader aparatur yang mampu mengisi jabatan strategis melalui proses pemetaan potensi, pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi jabatan. Pada sektor pemerintahan, manajemen talenta ASN tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas individu, tetapi juga memperkuat tata kelola birokrasi melalui pengembangan karier berbasis kompetensi, potensi, dan kinerja. Oleh karena itu, implementasi manajemen talenta menjadi instrumen penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pelayanan publik.

Dalam implementasinya, PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 menjelaskan bahwa manajemen talenta ASN terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi talenta. Akuisisi talenta dilakukan melalui identifikasi dan pemetaan kompetensi serta potensi ASN. Pengembangan talenta dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, coaching, mentoring, dan rotasi jabatan. Retensi talenta bertujuan mempertahankan ASN potensial agar tetap berkembang dalam organisasi, sedangkan penempatan talenta dilakukan berdasarkan kesesuaian kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Tahapan evaluasi dilakukan untuk memastikan efektivitas implementasi manajemen talenta secara berkelanjutan.

Manajemen talenta juga berkaitan erat dengan konsep sistem merit dalam birokrasi. Sistem merit merupakan kebijakan pengelolaan ASN yang didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan kinerja tanpa dipengaruhi faktor non-objektif. Implementasi manajemen talenta yang efektif akan membantu organisasi mengurangi praktik mismatch jabatan, meningkatkan objektivitas promosi jabatan, serta menciptakan pola pengembangan karier ASN yang lebih terstruktur dan transparan. Dengan demikian, manajemen talenta menjadi fondasi utama dalam penguatan profesionalitas ASN dan keberlanjutan reformasi birokrasi.

2. Pengembangan Karier ASN

Pengembangan karier merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan profesionalitas pegawai secara berkelanjutan. Menurut McMahon (2019), pengembangan karier merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi antara individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Dalam perspektif modern, pengembangan karier tidak lagi dipahami sekadar promosi jabatan, tetapi mencakup peningkatan kompetensi, pengalaman kerja, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Teori *Career Construction Theory* menjelaskan bahwa pengembangan karier dibangun melalui proses adaptasi individu terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi. Savickas dan Uziene (2024) menekankan pentingnya *career adaptability* sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan dan perubahan organisasi. Dalam konteks ASN, kemampuan adaptasi menjadi sangat penting mengingat birokrasi pemerintah terus mengalami perubahan kebijakan dan transformasi digital. Selain itu, *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh Lent dan Brown (2019) menjelaskan bahwa perkembangan karier dipengaruhi oleh *self-efficacy*, ekspektasi hasil, dan dukungan lingkungan organisasi. Artinya, pengembangan karier ASN tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi dan dukungan kelembagaan.

Dalam konteks birokrasi Indonesia, pengembangan karier ASN diatur melalui PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan PermenPAN-RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier PNS. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pengembangan karier ASN harus didasarkan pada kompetensi, kinerja, potensi, dan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier ASN dilakukan melalui promosi, mutasi, pendidikan dan pelatihan, penugasan khusus, serta pengembangan kompetensi lainnya. Regulasi ini menunjukkan bahwa sistem karier ASN secara normatif telah mengadopsi prinsip merit system yang menekankan objektivitas dan profesionalitas dalam pengelolaan karier pegawai.

Pengembangan karier ASN yang efektif akan memberikan manfaat strategis bagi organisasi maupun individu. Dari sisi organisasi, pengembangan karier mampu meningkatkan efektivitas kerja, menyiapkan kader kepemimpinan, dan memperkuat kesinambungan organisasi. Dari sisi individu, pengembangan karier memberikan motivasi kerja, kepastian jenjang karier, dan kesempatan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Namun demikian, implementasi pengembangan karier ASN masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum optimalnya *assessment* kompetensi, lemahnya integrasi sistem karier dengan manajemen talenta, serta masih adanya praktik penempatan jabatan yang belum sepenuhnya berbasis merit.

3. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahapan penting dalam siklus kebijakan publik yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hill dan Hupe (2014) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah proses penerjemahan kebijakan formal ke dalam tindakan nyata melalui aktivitas administratif dan operasional. Implementasi kebijakan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan interaksi antara aktor, organisasi, sumber daya, dan lingkungan kebijakan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh efektivitas implementasinya di lapangan.

Salah satu model implementasi kebijakan yang banyak digunakan adalah model Van Meter dan Van Horn (1975). Model ini menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh enam variabel utama, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi, karakteristik organisasi pelaksana, kondisi lingkungan sosial-politik, dan disposisi

pelaksana kebijakan. Standar kebijakan yang jelas akan memudahkan pelaksana memahami tujuan kebijakan. Ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana pendukung juga menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan.

Komunikasi antarorganisasi menjadi elemen penting karena implementasi kebijakan seringkali melibatkan berbagai unit kerja yang harus berkoordinasi secara efektif. Selain itu, disposisi atau sikap pelaksana kebijakan juga sangat menentukan keberhasilan implementasi. Pelaksana kebijakan yang memiliki komitmen tinggi terhadap kebijakan cenderung lebih mampu mengimplementasikan kebijakan secara optimal. Sebaliknya, lemahnya komitmen organisasi dan resistensi birokrasi dapat menjadi hambatan utama implementasi kebijakan.

Dalam konteks penelitian ini, teori implementasi kebijakan digunakan untuk menganalisis faktor-faktor penghambat implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang. Implementasi manajemen talenta tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, kapasitas sumber daya manusia, dukungan anggaran, komunikasi organisasi, dan komitmen pimpinan. Oleh karena itu, model Van Meter dan Van Horn dipandang relevan sebagai kerangka analisis untuk memahami kesenjangan antara kebijakan manajemen talenta yang bersifat normatif dengan praktik implementasinya di lingkungan birokrasi daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis melalui metode studi kasus. Dalam penelitian kualitatif, deskripsi fenomena tidak berhenti pada pemaparan fakta empiris, tetapi dilanjutkan dengan proses interpretasi makna berdasarkan kerangka teori dan konteks penelitian (Creswell, John W. and Poth, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena implementasi kebijakan, tetapi juga menganalisis dinamika hambatan implementasi secara mendalam melalui pendekatan tematik interpretatif. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus instrumental (Robert K. Yin, 2017), yaitu mengkaji implementasi manajemen talenta pada satu organisasi untuk memahami fenomena implementasi kebijakan secara lebih luas. Studi kasus memungkinkan analisis kontekstual terhadap faktor struktural, budaya organisasi, dan dinamika kepemimpinan yang memengaruhi implementasi kebijakan.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam realitas implementasi manajemen talenta, faktor-faktor penghambat implementasinya, serta keterkaitannya dengan pengembangan karier PNS di BKPSDM Kota Padang Panjang. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali fenomena secara holistik, kontekstual, dan naturalistik sesuai kondisi organisasi yang diteliti. Metode studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu organisasi tertentu, yaitu BKPSDM Kota Padang Panjang, sebagai locus penelitian untuk memahami dinamika implementasi kebijakan manajemen talenta secara mendalam.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Padang Panjang. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa BKPSDM merupakan perangkat daerah yang memiliki kewenangan strategis dalam pengelolaan ASN, khususnya terkait implementasi manajemen talenta dan pengembangan karier pegawai negeri sipil. Selain itu, hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di lingkungan BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara optimal meskipun telah memiliki dasar regulasi yang jelas.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam implementasi manajemen talenta dan pengembangan karier ASN. Informan penelitian terdiri atas pejabat struktural BKPSDM, pejabat pengelola kepegawaian, pejabat administrator, pejabat fungsional, serta ASN yang terlibat langsung dalam proses pengembangan karier dan pengisian jabatan. Teknik purposive digunakan agar data yang diperoleh lebih mendalam dan relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi kontekstual, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi terstruktur untuk menggali pandangan, pengalaman, dan pemahaman informan terkait implementasi manajemen talenta, faktor penghambat, dan pengembangan karier ASN. Observasi kontekstual

dilakukan untuk memahami situasi organisasi, pola kerja, dan dinamika implementasi kebijakan dalam lingkungan BKPSDM secara langsung. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen-dokumen terkait, seperti regulasi manajemen talenta, dokumen pengembangan karier ASN, data mutasi dan promosi jabatan, serta dokumen organisasi lainnya yang relevan dengan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, kategorisasi data, identifikasi tema, interpretasi makna, dan penarikan kesimpulan. Dalam proses analisis, peneliti menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo untuk mempermudah proses pengorganisasian data, pengkodean tema, dan identifikasi pola hubungan antar temuan penelitian. Penggunaan NVivo membantu peneliti meningkatkan sistematika analisis serta memperkuat validitas interpretasi data kualitatif.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi dengan realitas yang dimaksud informan.

Penelitian ini berfokus pada analisis implementasi manajemen talenta dalam mendukung pengembangan karier PNS di BKPSDM Kota Padang Panjang. Fokus penelitian diarahkan pada kondisi empiris implementasi manajemen talenta, faktor-faktor penghambat implementasi, keterkaitan manajemen talenta dengan pengembangan karier ASN, proses implementasi kebijakan dalam konteks organisasi, serta alternatif strategi penguatan implementasi kebijakan yang realistis dan kontekstual sesuai kondisi organisasi pemerintah daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Paparan Verbatim Wawancara

Hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang hingga saat ini belum berjalan secara operasional meskipun telah memiliki dasar regulasi melalui Peraturan Wali Kota tentang Manajemen Talenta ASN. Kondisi tersebut disebabkan belum tersedianya data potensi dan kompetensi ASN yang memadai karena assessment pegawai belum dilaksanakan secara menyeluruh. Akibatnya, proses pemetaan talenta, pembentukan talent pool, dan pengembangan karier berbasis merit belum dapat diterapkan secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dengan praktik implementasi di tingkat organisasi.

Penelitian ini juga menemukan beberapa faktor utama yang menghambat implementasi manajemen talenta, yaitu keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan assessment ASN, belum tersedianya sistem informasi atau aplikasi manajemen talenta, serta budaya organisasi yang masih terbiasa dengan pola pengelolaan karier konvensional. Selain faktor struktural dan teknis, perubahan pola pikir pegawai menuju sistem berbasis talenta juga menjadi tantangan dalam implementasi kebijakan tersebut.

Untuk memperkuat implementasi manajemen talenta, informan penelitian menekankan pentingnya komitmen pimpinan, dukungan anggaran, pelaksanaan assessment ASN secara bertahap, serta pembangunan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi. Dengan adanya dukungan kebijakan dan sistem yang memadai, implementasi manajemen talenta diharapkan dapat berjalan lebih efektif dalam mendukung pengembangan karier ASN berbasis kompetensi, potensi, dan kinerja di lingkungan BKPSDM Kota Padang Panjang.

Paparan Hasil Observasi

Selain melalui wawancara mendalam, penelitian ini juga melakukan observasi terhadap kondisi organisasi dan praktik pengelolaan kepegawaian di BKPSDM Kota Padang Panjang. Observasi dilakukan untuk memahami secara langsung dinamika implementasi kebijakan manajemen talenta serta kondisi faktual yang terjadi di lingkungan organisasi. Hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari aspek sistem, data, maupun kebijakan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari aspek kebijakan, sistem informasi, maupun kesiapan data kepegawaian. Kondisi ini menyebabkan proses pengelolaan karier ASN belum sepenuhnya berbasis pada prinsip *merit system*. Temuan observasi ini memperkuat hasil wawancara dengan informan yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang masih menghadapi berbagai hambatan struktural, teknis, serta budaya organisasi.

Analisis Tematik dengan software NVivo 15

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) dengan bantuan software NVivo 15. Analisis tematik merupakan metode analisis data kualitatif yang bertujuan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola-pola tema yang muncul dari data penelitian. Pendekatan ini digunakan karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai implementasi manajemen talenta, faktor penghambat implementasi kebijakan, serta strategi penguatan implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang. Penggunaan NVivo 15 membantu peneliti dalam mengorganisasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi secara lebih sistematis, terstruktur, dan efisien.

Tahap pertama dalam analisis tematik dilakukan melalui proses transkripsi data wawancara dan pengumpulan seluruh data hasil observasi serta dokumentasi. Seluruh data kemudian diimpor ke dalam software NVivo 15 untuk mempermudah proses pengelolaan data penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan familiarisasi data dengan membaca berulang hasil wawancara dan catatan lapangan guna memahami konteks dan makna data secara menyeluruh. Proses ini penting agar peneliti memperoleh pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti sebelum melakukan pengkodean data.

Tahap kedua adalah proses coding atau pengkodean data. Dalam NVivo 15, peneliti membuat nodes atau kategori kode berdasarkan potongan data yang memiliki makna tertentu. Coding dilakukan terhadap pernyataan informan, hasil observasi, maupun dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Misalnya, data yang berkaitan dengan “belum adanya *assessment ASN*”, “keterbatasan anggaran”, “belum tersedia aplikasi *talent pool*”, dan “lemahnya komitmen organisasi” dikelompokkan ke dalam kategori hambatan implementasi manajemen talenta. Proses coding ini membantu peneliti mengidentifikasi pola-pola informasi yang muncul secara berulang dalam data penelitian.

Tahap ketiga adalah pengelompokan kode ke dalam tema-tema utama (*theme development*). Setelah seluruh data dikodekan, peneliti mengelompokkan kode-kode yang memiliki keterkaitan makna menjadi tema-tema penelitian. Dalam penelitian ini, tema utama yang muncul meliputi: (1) realitas implementasi manajemen talenta, (2) faktor penghambat implementasi manajemen talenta, dan (3) strategi penguatan implementasi manajemen talenta. NVivo 15 membantu peneliti memvisualisasikan hubungan antar tema melalui fitur model, hierarchy chart, dan mind map sehingga mempermudah interpretasi hubungan antar kategori data.

Tahap keempat adalah interpretasi dan penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti menganalisis hubungan antar tema dan mengaitkannya dengan teori implementasi kebijakan, teori manajemen talenta, serta pengembangan karier ASN. Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara substantif karena dipengaruhi oleh hambatan struktural, teknis, dan budaya organisasi. Dengan bantuan NVivo 15, proses analisis menjadi lebih sistematis karena data dapat ditelusuri kembali berdasarkan sumber, kategori, dan tema tertentu sehingga meningkatkan transparansi dan validitas penelitian kualitatif.

Penggunaan software NVivo 15 dalam penelitian ini memberikan beberapa manfaat, antara lain membantu pengelolaan data dalam jumlah besar, meningkatkan ketepatan pengkodean data, mempermudah identifikasi tema, serta memperkuat konsistensi analisis data kualitatif. Selain itu, NVivo 15 juga membantu peneliti dalam menyusun visualisasi data dan hubungan antar tema sehingga hasil penelitian menjadi lebih sistematis, mendalam, dan mudah dipahami. Dengan demikian, penggunaan analisis tematik berbantuan NVivo 15 mendukung proses interpretasi data secara lebih objektif dan komprehensif dalam penelitian ini.

DISKUSI

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan temuan empiris yang diperoleh melalui proses wawancara mendalam, observasi lapangan, serta analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo. Temuan penelitian tersebut kemudian dianalisis dengan mengaitkannya pada kerangka teori implementasi kebijakan serta konsep manajemen talenta dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama, yaitu:

1. Realitas implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang,
2. Faktor-faktor yang menghambat implementasi manajemen talenta, serta
3. Strategi yang dapat dilakukan untuk memperkuat implementasi manajemen talenta dalam mendukung pengembangan karier ASN.

Ketiga temuan tersebut dianalisis secara lebih mendalam dengan menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn serta konsep manajemen talenta dalam sektor publik.

Realitas Implementasi Manajemen Talenta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara operasional meskipun secara normatif kebijakan tersebut telah ditetapkan melalui Peraturan Wali Kota tentang manajemen talenta ASN. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal dengan praktik implementasi kebijakan di tingkat organisasi. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel penting, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik lembaga pelaksana, serta kondisi lingkungan implementasi. Apabila salah satu variabel tersebut tidak terpenuhi secara optimal, maka kebijakan yang telah dirumuskan tidak akan dapat diimplementasikan secara efektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun kebijakan manajemen talenta telah ditetapkan dalam bentuk regulasi daerah, namun implementasinya belum didukung oleh instrumen kebijakan yang memadai. Hal ini terlihat dari belum dilaksanakannya beberapa komponen penting dalam sistem manajemen talenta, seperti pelaksanaan assessment potensi ASN secara menyeluruh, pemetaan talenta (talent mapping), pembentukan talent pool, serta penyusunan rencana suksesi jabatan. Ketiadaan instrumen tersebut menyebabkan pengelolaan karier ASN di lingkungan pemerintah daerah masih dilakukan melalui mekanisme administratif yang belum sepenuhnya berbasis pada prinsip merit system. Dalam beberapa kasus, proses mutasi dan promosi jabatan masih dipengaruhi oleh pertimbangan administratif dan rekomendasi pimpinan sehingga belum sepenuhnya mengacu pada kesesuaian antara kompetensi, potensi, serta kebutuhan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang masih berada pada tahap awal, yaitu tahap kebijakan normatif. Artinya, kebijakan telah tersedia secara formal namun belum sepenuhnya dioperasionalkan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa implementasi manajemen talenta dalam sektor publik sering menghadapi kesenjangan antara kebijakan formal dengan praktik implementasi di tingkat organisasi.

Faktor Penghambat Implementasi Manajemen Talenta

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang menghadapi berbagai hambatan yang berkaitan dengan aspek sumber daya, sistem organisasi, serta dukungan kelembagaan. Dalam perspektif teori Van Meter dan Van Horn, hambatan implementasi kebijakan dapat muncul ketika terdapat keterbatasan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor utama yang menghambat implementasi manajemen talenta adalah keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan assessment ASN.

Assessment merupakan instrumen penting dalam sistem manajemen talenta karena berfungsi untuk mengidentifikasi potensi dan kompetensi ASN secara objektif. Tanpa adanya assessment yang komprehensif, organisasi tidak memiliki basis data yang memadai untuk melakukan pemetaan talenta serta menyusun rencana suksesi jabatan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa belum tersedianya sistem informasi manajemen talenta menjadi salah satu hambatan penting dalam implementasi kebijakan tersebut. Sistem informasi memiliki peran strategis dalam mengelola data

potensi, kompetensi, dan kinerja ASN secara terintegrasi. Tanpa adanya sistem informasi yang memadai, proses pengelolaan talenta ASN akan sulit dilakukan secara sistematis dan transparan.

Hambatan lain yang juga ditemukan dalam penelitian ini adalah keterbatasan data potensi ASN. Banyak ASN yang belum melengkapi data kompetensi maupun riwayat pengembangan diri dalam sistem kepegawaian sehingga organisasi belum memiliki basis data yang cukup untuk melakukan pemetaan talenta. Selain faktor struktural tersebut, penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen kepemimpinan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong implementasi kebijakan manajemen talenta. Dalam konteks implementasi kebijakan publik, dukungan pimpinan merupakan faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Tanpa adanya komitmen pimpinan yang kuat dalam mendorong penerapan sistem merit dalam pengelolaan karier ASN, kebijakan manajemen talenta berpotensi hanya menjadi kebijakan normatif yang tidak diimplementasikan secara nyata dalam praktik organisasi.

Strategi Penguatan Implementasi Manajemen Talenta

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk memperkuat implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang sebagai berikut:

1. Strategi penguatan komitmen kepemimpinan organisasi dalam mendukung implementasi kebijakan manajemen talenta. Dalam konteks implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang, komitmen pimpinan merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan penerapan kebijakan. Secara normatif, komitmen tersebut telah terwujud melalui ditetapkannya Peraturan Wali Kota Padang Panjang Nomor 49 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menjadi dasar hukum dalam pengelolaan talenta di lingkungan pemerintah daerah. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan dalam implementasi kebijakan tidak hanya dimaknai sebagai keberadaan regulasi, tetapi juga mencakup aspek komitmen implementatif, yaitu sejauh mana kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan nyata, dukungan sumber daya, serta prioritas program organisasi. Dalam hal ini, dinamika kepemimpinan daerah yang mengalami pergantian kepala daerah menjadi faktor yang memengaruhi keberlanjutan implementasi kebijakan. Perubahan kepemimpinan tidak serta-merta menghilangkan komitmen normatif yang telah ditetapkan sebelumnya, namun dalam praktiknya memerlukan penegasan ulang (*reaffirmation*) terhadap kebijakan yang telah ada, agar tetap menjadi prioritas dalam agenda pembangunan daerah. Tanpa adanya penguatan komitmen implementatif dari pimpinan yang baru, kebijakan yang telah ditetapkan berpotensi tidak berjalan secara optimal. Dengan demikian, penempatan komitmen pimpinan sebagai strategi utama dalam penguatan implementasi manajemen talenta dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menyatakan tidak adanya komitmen secara legal, melainkan untuk menegaskan pentingnya kesinambungan dan aktualisasi komitmen dalam konteks implementasi kebijakan. Komitmen tersebut perlu diwujudkan dalam bentuk dukungan nyata, seperti pengalokasian anggaran, penguatan kelembagaan, serta penetapan program prioritas yang mendukung pelaksanaan manajemen talenta. Oleh karena itu, penguatan implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang memerlukan tidak hanya keberadaan regulasi, tetapi juga komitmen pimpinan yang bersifat aktif, berkelanjutan, dan terinternalisasi dalam kebijakan serta praktik organisasi, sehingga kebijakan yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan secara efektif.
2. Strategi pelaksanaan assessment potensi ASN secara menyeluruh sebagai dasar dalam melakukan pemetaan talenta. Melalui assessment yang sistematis, organisasi akan memperoleh data potensi ASN yang dapat digunakan untuk menyusun talent pool serta rencana suksesi jabatan secara lebih objektif.
3. Strategi pengembangan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi. Sistem informasi tersebut diperlukan untuk mengelola data potensi, kompetensi, dan kinerja ASN secara sistematis serta mendukung proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan karier ASN.
4. Strategi penyusunan pemetaan talenta serta jalur karier ASN yang berbasis pada kebutuhan organisasi. Dengan adanya pemetaan talenta yang jelas, organisasi dapat mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk dipersiapkan dalam pengisian jabatan strategis di masa mendatang.

5. Strategi integrasi program pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen talenta sehingga kegiatan pendidikan dan pelatihan ASN dapat diarahkan untuk mendukung pengembangan karier ASN secara lebih sistematis.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang masih menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan aspek sumber daya, sistem organisasi, serta dukungan kepemimpinan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen talenta tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga memerlukan dukungan sistem kelembagaan yang kuat serta komitmen organisasi dalam menerapkan prinsip merit system dalam pengelolaan karier ASN.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kota Padang Panjang belum berjalan secara substantif meskipun telah memiliki dasar regulasi melalui Peraturan Wali Kota tentang Manajemen Talenta ASN. Kondisi ini ditunjukkan oleh belum tersedianya data potensi ASN secara menyeluruh, belum dilaksanakannya assessment pegawai, belum terbentuknya talent pool, serta belum adanya sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi. Selain itu, praktik mutasi dan promosi jabatan masih cenderung berbasis administratif dan rekomendasi pimpinan sehingga prinsip merit system belum diterapkan secara optimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi manajemen talenta masih menghadapi hambatan struktural, teknis, dan budaya organisasi, seperti keterbatasan anggaran, rendahnya kesiapan sistem, lemahnya integrasi pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier ASN, serta belum optimalnya pemahaman pegawai terhadap konsep manajemen talenta.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar BKPSDM Kota Padang Panjang memperkuat implementasi manajemen talenta melalui pelaksanaan assessment ASN secara bertahap sebagai dasar penyusunan talent mapping dan pengembangan talent pool. Selain itu, pemerintah daerah perlu membangun sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi untuk mendukung pengelolaan data kompetensi, potensi, dan pengembangan karier ASN secara lebih sistematis. Penguatan komitmen pimpinan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengelola kepegawaian, serta optimalisasi sosialisasi kebijakan manajemen talenta juga perlu dilakukan agar tercipta budaya organisasi yang mendukung penerapan sistem merit. Di samping itu, program pengembangan kompetensi dan pelatihan ASN perlu diintegrasikan dengan kebutuhan jabatan dan perencanaan sukseksi agar pengembangan karier ASN dapat berjalan lebih objektif, terarah, dan berkelanjutan.

BATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang berfokus pada BKPSDM Kota Padang Panjang sebagai locus penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh pemerintah daerah di Indonesia yang memiliki karakteristik organisasi, kapasitas kelembagaan, dan budaya birokrasi yang berbeda. Meskipun demikian, penelitian ini tetap memberikan gambaran empiris yang mendalam mengenai implementasi manajemen talenta dalam konteks pemerintah daerah.

Selain itu, penelitian ini lebih memfokuskan kajian pada faktor penghambat implementasi manajemen talenta dari perspektif organisasi dan implementasi kebijakan, sehingga belum secara mendalam menganalisis pengaruh faktor politik birokrasi, dinamika kekuasaan organisasi, maupun faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi pengembangan karier ASN. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan pendekatan yang lebih luas dengan mengombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif serta melibatkan lebih banyak organisasi pemerintah daerah agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi manajemen talenta ASN di sektor publik.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*.
- Basuki, A. D., Rajab, R., & Sondang Silitonga, M. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 6(1), 45–54. <https://doi.org/10.32834/jplan.v6i1.734>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Creswell, John W. and Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th Editio, p. 459 halaman).
- Dessler. (2020). *The framework above introduces each*.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gunawan, G., Syaflan, M., & Ambarwati, L. (2023). Analisis Manajemen Talenta Dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai pada Penelaah Keberatan di Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 349–361. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i2.887>
- Hill, Michael and Hupe, P. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2019). Social cognitive career theory at 25: Empirical status of the interest, choice, and performance models. *Journal of Vocational Behavior*, 115(April), 103316. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.004>
- McMahon, A. (2019). Making the connections. *Journal of Research in Nursing*, 24(8), 553–555. <https://doi.org/10.1177/1744987119891497>
- Robert K. Yin. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.).
- Savickas, Š., & Užienė, L. (2024). Interplay Between Knowledge Management and Digital Transformation: Designing Solutions. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2024-Septe*, 735–744. <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2592>
- Sembiring, R. (2023). Optimizing Talent Management for Career Development for State Civil Servants in Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1936–1942.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Winter, S. C. (2020). Implementation Perspectives: Status and Reconsideration. In *Implementation Perspectives: Status and Reconsideration* (p. 166). Edward Elgar Publishing}.
- Yvonna S. Lincoln, E. G. G. (1985). Naturalistic Inquiry. In E. G. Guba (Ed.), *Naturalistic Inquiry* (p. 416 halaman).