

Digital strategy and adaptive leadership: optimizing talent management in human capital in local government survey LAN 2025

Hilma Harmen¹, Grace Analita Febrina Anak Ampun², Listem Wisiska Situmorang³
Saffanah Alya Zahra⁴, Dhiya Atikah⁵, Mhd Rasyid AlFarisi⁶, Siti Salwa Azalia⁷

^{1,2,3,4,5,6,7}Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: hilmaharmen@unimed.ac.id; vinagraceanakampun@gmail.com; listemsitumorang@gmail.com;
saffanahalya712@gmail.com; dhiyaatikah49@gmail.com; muhammadrasyid1401@gmail.com;
azaliasalwa0@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi digital dan kepemimpinan adaptif dalam pengoptimalan manajemen talenta sebagai bagian dari penguatan human capital di lingkungan pemerintah daerah. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada hasil Survei LAN 2025 yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di sebagian besar pemerintah daerah masih berjalan lambat akibat kurangnya integrasi antara kebijakan, teknologi, dan kepemimpinan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur dan analisis isi terhadap berbagai sumber sekunder seperti berita, hasil survei, serta penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan manajemen talenta memerlukan sinergi antara implementasi Digital Talent Management System (DTMS), kepemimpinan adaptif, komunikasi internal yang terbuka, serta budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Strategi ini mampu menciptakan ekosistem pengelolaan SDM yang transparan, inovatif, dan berbasis kompetensi. Dengan demikian, integrasi strategi digital dan kepemimpinan adaptif dapat memperkuat efektivitas manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara dan mewujudkan birokrasi yang tangguh di era transformasi digital. **Kata Kunci:** manajemen talenta; strategi digital; kepemimpinan adaptif; pemerintah daerah; transformasi digital

ABSTRACT

*This study aims to analyze digital strategies and adaptive leadership in optimizing talent management as part of strengthening human capital in local governments. The background of this study is based on the results of the LAN 2025 Survey, which showed that the implementation of talent management in most local governments is still slow due to the lack of integration between policy, technology, and leadership. The research method used is descriptive qualitative with a literature study approach and content analysis of various secondary sources such as news, survey results, and previous research. The results show that strengthening talent management requires synergy between the implementation of the Digital Talent Management System (DTMS), adaptive leadership, open internal communication, and a culture of continuous learning. This strategy can create a transparent, innovative, and competency-based HR management ecosystem. Thus, the integration of digital strategies and adaptive leadership can strengthen the effectiveness of talent management in improving the performance of state civil servants and creating a resilient bureaucracy in the era of digital transformation. **Keyword:** talent management; digital strategy; adaptive leadership; local government; digital transformation*

Corresponding Author:

Grace Analita Febrina Anak Ampun,
Universitas Negeri Medan,
Jl. William Iskandar Ps. V, Kenangan Baru, Kec. Percut Sei Tuan,
Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20221, Indonesia
Email: hilmaharmen@unimed.ac.id



1. INTRODUCTION

Pada era transformasi digital yang semakin pesat, organisasi, termasuk instansi daerah, dituntut untuk memiliki manajemen *human capital* yang unggul, adaptif, dan berorientasi pada inovasi. Salah satu pendekatan strategis yang banyak diterapkan dalam pengelolaan manajemen *human capital* modern adalah manajemen talenta (*talent management*) (Khaira et al., 2025). Konsep ini berfokus pada proses sistematis dalam menarik, mengembangkan, mempertahankan, serta mengoptimalkan potensi pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen talenta berfungsi sebagai jembatan antara strategi organisasi dan kemampuan individu agar tercipta kinerja yang berkelanjutan (Pasaribu et al., 2025).

Tujuan utama dari manajemen talenta adalah memastikan organisasi memiliki individu dengan kompetensi yang tepat pada posisi yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif berbasis SDM, memperkuat budaya kerja yang kolaboratif, serta meningkatkan loyalitas pegawai (Syafitri, 2025). Selain itu, praktik manajemen talenta juga bertujuan untuk mengidentifikasi talenta potensial, memberikan pengembangan karier yang relevan, dan menciptakan sistem penghargaan yang adil serta transparan (Nurchayo et al., 2024).

Di sisi lain, implementasi manajemen talenta tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Beberapa instansi daerah masih memandang manajemen talenta hanya sebatas rekrutmen pegawai unggul tanpa memperhatikan pengembangan berkelanjutan. Tantangan lainnya meliputi kurangnya sistem digitalisasi manajemen *human capital*, minimnya dukungan kepemimpinan adaptif, dan keterbatasan data dalam proses perencanaan strategis (Mogat et al., 2025). Ketika manajemen talenta tidak dilaksanakan dengan baik, instansi daerah berisiko mengalami *brain drain* atau kehilangan pegawai potensial, rendahnya motivasi kerja, serta menurunnya produktivitas instansi daerah secara keseluruhan (Sumartik et al., 2023).

Hasil Survei LAN 2025 menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah masih berjalan lambat (Aparatur & ASN, 2025). Salah satu penyebab utamanya adalah pandangan sebagian Aparatur Sipil Negara (ASN) yang masih menganggap manajemen talenta sekadar program pengembangan pegawai biasa dan bersifat administratif (*administrative*), bukan sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Kondisi ini diperparah oleh kurangnya komunikasi yang transparan antara pimpinan dan pegawai terkait proses identifikasi serta pengembangan talenta. Selain itu, banyak instansi daerah yang belum mampu mengikuti perkembangan digitalisasi dalam penerapan manajemen talenta sehingga proses pengelolaan potensi pegawai belum dilakukan secara terintegrasi dan berbasis data. Kombinasi faktor-faktor tersebut menyebabkan akselerasi implementasi manajemen talenta di sektor publik tertinggal dibandingkan tuntutan transformasi digital birokrasi (Media Indonesia, 2025).

Berdasarkan latar belakang tersebut, pendahuluan ini mengarahkan fokus pada pentingnya integrasi strategi digital dan kepemimpinan adaptif dalam optimalisasi manajemen talenta pada pemerintah daerah di Indonesia, terutama merujuk pada hasil Survei LAN 2025. Pembahasan pada bagian ini tidak hanya memaparkan kondisi yang sudah ada (*existing*), tetapi juga memberikan landasan konseptual sebagai pijakan untuk mengembangkan analisis lebih lanjut pada bagian berikutnya.

2. LITERATURE REVIEW

Kajian literatur ini menguraikan berbagai teori yang relevan sebagai landasan konseptual untuk memahami hubungan antara manajemen talenta, *human capital*, kepemimpinan adaptif, dan strategi digital dalam konteks pemerintahan daerah.

A. Teori Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai terbaik agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif. Dalam konteks pemerintahan daerah, manajemen talenta menjadi instrumen penting dalam memastikan aparatur sipil negara dapat bekerja secara optimal sesuai kompetensi dan potensi yang dimiliki.

Menurut Nugroho et al. (2024), penerapan manajemen talenta ASN di instansi pemerintah daerah masih menghadapi tantangan berupa kurangnya sistem digital, pemetaan kompetensi yang belum akurat, serta minimnya dukungan pimpinan terhadap pengembangan karier berbasis kinerja. Oleh karena itu, manajemen talenta harus dilaksanakan secara sistematis dan berbasis data agar efektivitas pengembangan SDM dapat tercapai.

B. Teori Human Capital

Human capital atau modal manusia mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Dalam sektor publik, *human capital* berperan sebagai aset utama yang menentukan kualitas pelayanan publik dan daya saing birokrasi. Menurut Amalia dan Zalukhu (2025), penguatan *human capital* dalam birokrasi daerah harus dilakukan melalui peningkatan kompetensi, penilaian kinerja yang objektif, serta sistem pengembangan karier yang berkeadilan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2024) juga menegaskan bahwa *human capital* di

pemerintahan perlu diarahkan untuk menyiapkan ASN unggul yang berintegritas, adaptif, dan siap menghadapi tantangan transformasi digital. Dengan demikian, investasi pada pengembangan kapasitas SDM menjadi faktor kunci dalam memperkuat *human capital* di sektor publik.

C. Teori Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif adalah kemampuan pemimpin untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menyelesaikan masalah kompleks, dan mengarahkan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, termasuk perubahan digital. Sartika (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif dan visioner menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital di Kabupaten Sumedang. Pemimpin adaptif mampu mendorong budaya inovasi, menginspirasi pegawai, serta menumbuhkan kepercayaan organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif merupakan fondasi dalam mengembangkan SDM yang siap menghadapi era digital di pemerintahan daerah.

D. Teori Strategi Digital Pemerintahan

Strategi digital dalam pemerintahan mengacu pada upaya sistematis untuk memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik. Menurut Ahmad dan Santoso (2025), digitalisasi dalam birokrasi tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada transformasi budaya kerja dan pola pikir aparatur. Pemimpin yang memiliki literasi digital tinggi akan mampu mengarahkan organisasi menuju inovasi berbasis data sehingga manajemen talenta dapat dijalankan dengan lebih efektif dan objektif. Dengan penerapan strategi digital yang tepat, pemerintah daerah dapat mengoptimalkan potensi SDM sekaligus memperkuat tata kelola yang responsif dan modern.

E. Teori Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi merupakan proses perubahan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing lembaga melalui inovasi, digitalisasi, serta pembaruan struktur dan budaya kerja (Mubarak, 2025). Dalam konteks sektor publik, transformasi organisasi menjadi landasan penting bagi pemerintah daerah dalam mengimplementasikan manajemen talenta karena perubahan sistem, kompetensi, dan lingkungan kerja membutuhkan penyesuaian yang terarah dan berkelanjutan.

Menurut Habibani dan Frinaldi (2025), transformasi organisasi di instansi pemerintah tidak hanya menekankan aspek teknis seperti digitalisasi layanan, tetapi juga perubahan pola pikir ASN agar lebih responsif, terbuka terhadap inovasi, dan mampu beradaptasi dengan tuntutan publik. Transformasi ini berjalan optimal ketika didukung oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan adaptif serta strategi *human capital* yang berorientasi pada peningkatan kompetensi pegawai.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam strategi digital dan kepemimpinan adaptif dalam optimalisasi manajemen talenta di pemerintah daerah (Mappasere & Suyuti, 2019). Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan konteks sosial dan organisasi yang memengaruhi penerapan manajemen talenta berdasarkan hasil survei Lembaga Administrasi Negara (Media Indonesia, 2025). Data penelitian bersumber dari informasi sekunder yang telah dipublikasikan, yaitu berita Media Indonesia berjudul “Survei LAN: Penerapan Manajemen Talenta di Pemda Berjalan Lamban” (Media Indonesia, 2025), serta literatur pendukung yang menekankan pentingnya pengelolaan talenta sebagai bagian dari investasi sumber daya manusia berbasis *human capital*.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui kajian literatur dengan menelusuri berbagai sumber ilmiah yang relevan, termasuk hasil penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan digital dan adaptif di sektor publik. Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk menafsirkan makna dari berbagai teks secara sistematis. Melalui metode ini, penelitian menyoroti tema utama seperti lambannya penerapan manajemen talenta, kesiapan digital birokrasi, serta peran kepemimpinan adaptif dalam mengelola perubahan organisasi. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi penguatan manajemen talenta berbasis transformasi digital dan gaya kepemimpinan adaptif yang mendukung pengembangan *human capital* di lingkungan pemerintah daerah.

4. RESULTS AND DISCUSSION

A. Identifikasi Permasalahan

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan individu atau kelompok individu yang memiliki potensi serta kemampuan unggul untuk mencapai tujuan organisasi (Hamizar, 2023). Pendekatan ini melibatkan serangkaian praktik, proses, dan kebijakan yang dirancang untuk memastikan organisasi mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang kritis. Tujuan utamanya adalah menjamin ketersediaan talenta yang tepat, menjaga kesinambungan kepemimpinan, serta meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Selain itu, manajemen talenta juga berperan dalam membangun budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi sehingga mampu mempertahankan daya saing jangka panjang (Nurohman,

2024). Dengan penerapan manajemen talenta yang efektif, organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara pengembangan sumber daya manusia jangka panjang dan kebutuhan operasional jangka pendek.

Faktanya, banyak organisasi yang menghadapi permasalahan dalam penerapan manajemen talenta. Hambatan yang muncul antara lain rendahnya komitmen para pemimpin, sistem evaluasi kinerja yang belum objektif, serta keterbatasan data dan teknologi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi potensi karyawan (Rachman et al., 2024). Kondisi ini menyebabkan proses pengembangan dan promosi jabatan tidak berjalan optimal serta menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan organisasi. Keterlambatan penerapan manajemen talenta juga berdampak pada lemahnya pengendalian dan pengembangan talenta yang dimiliki pegawai.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2025, ditemukan bahwa penerapan manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah masih berjalan lambat (Media Indonesia, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah daerah belum sepenuhnya memahami konsep dan urgensi manajemen talenta sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang berkelanjutan. Lambatnya implementasi tersebut mencerminkan adanya kesenjangan antara kebijakan nasional yang telah dirancang dengan praktik pelaksanaannya di tingkat daerah (Media Indonesia, 2025).

Dalam perspektif teori *human capital*, sumber daya manusia dipandang sebagai aset utama organisasi yang memiliki nilai ekonomi dan produktivitas jangka panjang (Efendi, 2019). Kualitas aparatur tidak hanya ditentukan oleh jumlah tenaga kerja, tetapi oleh kompetensi, keterampilan, dan kemampuan berinovasi yang dimiliki. Oleh karena itu, pengelolaan *human capital* yang baik menjadi fondasi bagi efektivitas penerapan manajemen talenta. Ketika pemerintah daerah gagal mengoptimalkan potensi SDM melalui sistem yang terencana, nilai tambah dari *human capital* tidak akan berkembang secara maksimal (Ramadhan, 2019).

Salah satu permasalahan utama adalah rendahnya komitmen pimpinan daerah dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Banyak pimpinan organisasi daerah yang masih berorientasi pada sistem kepegawaian konvensional yang menekankan senioritas dan masa kerja dibandingkan kompetensi serta kinerja (Amirudin & Rozie, 2025). Akibatnya, proses penilaian dan pengembangan pegawai tidak berjalan secara objektif dan berbasis potensi. Kondisi ini juga diperparah oleh minimnya pemahaman terhadap konsep *talent pool* yang berfungsi menyiapkan calon pemimpin dan pegawai unggul di masa depan.

Di samping itu, keterbatasan infrastruktur dan sistem data menjadi hambatan signifikan. Sebagian besar pemerintah daerah belum memiliki sistem informasi terintegrasi untuk mendeteksi, memantau, dan mengelola potensi pegawai secara sistematis (Rohmi, 2025). Data kepegawaian masih bersifat administratif dan manual sehingga sulit dimanfaatkan untuk analisis pengembangan talenta. Akibatnya, perencanaan kebutuhan talenta, rotasi jabatan, dan pengembangan karier tidak berbasis data, melainkan lebih banyak ditentukan oleh pertimbangan subjektif atau hubungan personal. Dalam konteks *human capital*, kondisi ini menunjukkan lemahnya investasi organisasi dalam pengumpulan dan pemanfaatan data SDM sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Faktor lain yang turut memperlambat penerapan manajemen talenta adalah rendahnya kapasitas sumber daya manusia pada unit pengelola kepegawaian (Akbar & Irena, 2025). Petugas kepegawaian di daerah sering kali belum memperoleh pelatihan memadai terkait perencanaan karier, asesmen kompetensi, dan pemetaan potensi pegawai. Akibatnya, kebijakan pengembangan pegawai cenderung bersifat administratif, bukan strategis. Di sisi lain, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi dan meritokrasi menyebabkan pegawai berpotensi tinggi tidak memperoleh ruang yang cukup untuk berkembang (Firdaus, 2025). Situasi ini menunjukkan bahwa modal manusia yang dimiliki pemerintah daerah belum dikembangkan secara optimal sesuai dengan teori *human capital development*, yaitu pentingnya investasi berkelanjutan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi.

Dampak dari berbagai permasalahan tersebut cukup kompleks. Lambatnya penerapan manajemen talenta berimplikasi pada lemahnya regenerasi kepemimpinan di tingkat daerah, menurunnya motivasi kerja aparatur, serta kurang optimalnya pelayanan publik (Firdaus, 2025). Aparatur yang tidak dikelola berdasarkan potensi dan kompetensinya cenderung kurang produktif dan sulit beradaptasi dengan tuntutan digitalisasi birokrasi. Dalam perspektif *human capital*, kondisi ini menunjukkan bahwa nilai dan kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi publik belum dimaksimalkan (Yuniarsih et al., 2022). Apabila situasi ini terus berlanjut, reformasi birokrasi daerah akan terhambat karena tidak didukung oleh aparatur yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Dengan demikian, lambatnya penerapan manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah disebabkan oleh kombinasi faktor struktural, kultural, dan teknis. Rendahnya komitmen pimpinan, keterbatasan infrastruktur data, serta minimnya kompetensi aparatur pengelola SDM menjadi hambatan utama yang perlu diatasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif untuk memperkuat sistem dan

budaya manajemen talenta agar pengelolaan *human capital* di sektor pemerintahan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan (Sunaini & Satyadharma, 2025).

B. Strategi Penguatan Manajemen Talenta Human Capital

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya komitmen pimpinan, sistem data yang belum terintegrasi, kurangnya kapasitas SDM, serta budaya organisasi yang belum mendukung pengembangan pegawai. Kondisi ini menyebabkan proses pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan optimal, padahal manajemen talenta berperan penting dalam membangun aparatur yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi perubahan. Oleh karena itu, strategi penguatan perlu diarahkan tidak hanya untuk mengatasi hambatan yang ada, tetapi juga memperkuat pelaksanaan manajemen talenta secara menyeluruh. Strategi ini mencakup beberapa langkah utama yang saling mendukung, yaitu pemanfaatan teknologi digital, kepemimpinan yang mendukung pengembangan talenta, peningkatan komunikasi internal, pembentukan budaya pembelajaran, penguatan sistem pengawasan, serta integrasi implementasi kebijakan.

1) Pemanfaatan Teknologi Digital (*Digital Talent Management System*)

Dalam kerangka manajemen talenta pada pemerintahan daerah, implementasi *Digital Talent Management System* (DTMS) berperan sebagai kerangka integratif yang memungkinkan identifikasi, pemetaan, pengembangan, dan retensi talenta dilakukan secara terukur dan berkelanjutan (Basuki, 2024). DTMS memfasilitasi pengumpulan data kompetensi, riwayat penugasan, hasil pelatihan, serta indikator kinerja individu yang dapat diolah untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Dengan data yang tersentralisasi, unit kepegawaian dapat merancang jalur karier yang jelas, menyusun program pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan, serta melakukan rotasi atau promosi berdasarkan meritokrasi, bukan sekadar senioritas atau subjektivitas (Pamungkas & Nawawi, 2025).

Studi kasus implementasi DTMS pada tingkat provinsi menunjukkan manfaat praktis sistem tersebut. Penerapan manajemen talenta berbasis digital di Pemerintah Provinsi Jawa Barat meningkatkan objektivitas penempatan pegawai serta mempercepat proses pengembangan kompetensi (Fauzian, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa teknologi digital berfungsi ganda: sebagai *enabler* proses administratif sekaligus sebagai sumber intelijen organisasi untuk pengelolaan SDM strategis. Namun demikian, efektivitas DTMS sangat bergantung pada kualitas data awal, interoperabilitas antar sistem, serta komitmen pimpinan dalam memanfaatkan output sistem untuk kebijakan SDM. Oleh karena itu, investasi teknologi harus disertai peningkatan kapasitas digital ASN, integrasi data lintas sektor, dan regulasi yang mendukung penggunaan data kepegawaian secara etis dan akuntabel.

2) Kepemimpinan yang Mendukung Pengembangan Talenta (*Adaptive Leadership*)

Adaptive leadership berperan sebagai jembatan antara struktur organisasi dan dinamika lingkungan eksternal. Pemimpin adaptif mampu mendorong inovasi, pembelajaran organisasi, serta kesiapan menghadapi tantangan kompleks (Napu & Noe, 2025). Dalam pemerintahan daerah, kepemimpinan semacam ini krusial untuk mendorong adopsi DTMS sekaligus mengelola resistensi perubahan. Pemimpin adaptif diperlukan tidak hanya untuk menetapkan kebijakan, tetapi juga untuk memberi contoh penggunaan teknologi, menyediakan ruang eksperimen bagi pegawai, dan memfasilitasi proses pemaknaan perubahan (*sense-making*) ketika strategi baru diterapkan (Alifian et al., 2025).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan digital (*digital leadership*) dan kemampuan adaptasi individu berpengaruh signifikan terhadap efektivitas transformasi digital serta kinerja pegawai. Organisasi publik yang dipimpin oleh figur dengan visi digital dan gaya kepemimpinan partisipatif cenderung lebih berhasil meningkatkan kapasitas pegawai pascadigitalisasi (Hr & Azhar, 2025). Oleh karena itu, program pengembangan kepemimpinan bagi pimpinan daerah perlu memasukkan materi manajemen perubahan, pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan SDM, serta teknik *mentoring* dan *coaching* berbasis pengembangan talenta.

3) Komunikasi Internal dan Keterbukaan Informasi

Praktik manajerial yang transparan dan suportif berkaitan erat dengan motivasi intrinsik pegawai, yang selanjutnya memengaruhi retensi dan produktivitas (Salsabilah & Syafutri, 2025). Dalam konteks manajemen talenta, komunikasi internal terbuka berfungsi menjelaskan kriteria identifikasi talenta, jalur karier, hasil evaluasi, serta peluang pengembangan yang tersedia. Ketidakjelasan informasi dapat menimbulkan persepsi eksklusivitas atau otoritarianisme sehingga memicu resistensi dan menurunkan partisipasi ASN dalam program pengembangan.

Pemanfaatan platform komunikasi digital seperti portal kompetensi, *talent dashboard*, dan aplikasi *employee engagement* memungkinkan komunikasi dua arah yang lebih efektif. Sistem komunikasi yang terstruktur meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) pegawai dan mendorong keterlibatan aktif dalam pengembangan kompetensi (Batmomolin & Rafflesia, n.d.). Selain itu, keterbukaan informasi memperkuat prinsip akuntabilitas karena pemangku kepentingan internal dapat menilai keberlanjutan program talenta.

Fungsi komunikasi sebaiknya menjadi bagian integral dari desain DTMS melalui laporan otomatis, notifikasi peluang pengembangan, serta umpan balik terstruktur (Rachmad et al., 2024).

4) Budaya Pembelajaran (*Learning Culture*)

Organisasi yang berkembang secara berkelanjutan memiliki karakteristik budaya belajar yang kuat, seperti keterbukaan terhadap umpan balik, pembelajaran informal di tempat kerja, dan dukungan terhadap eksperimen (Budiono et al., 2024). Dalam pemerintahan daerah, *learning culture* menjadi penopang agar talenta yang telah diidentifikasi tidak stagnan, melainkan terus berkembang sesuai kebutuhan masa depan. Budaya ini mencakup pelatihan formal, *mentoring*, *coaching*, serta mekanisme *knowledge sharing* antarunit kerja.

Implementasi pembelajaran digital seperti *e-learning*, *microlearning*, dan *Communities of Practice* (CoP) yang terintegrasi dengan DTMS dapat memastikan bahwa jalur karier pegawai selaras dengan peningkatan kompetensi nyata (Dewi, 2024). Temuan empiris menunjukkan adanya korelasi positif antara budaya pembelajaran dan retensi talenta. Fauzi (2022) menyatakan bahwa organisasi publik yang menginternalisasi praktik pembelajaran berkelanjutan mampu mempertahankan keterlibatan pegawai serta menurunkan tingkat *turnover*. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu merancang insentif nonfinansial seperti pengakuan kinerja, sertifikasi kompetensi, dan kesempatan eksperimen kebijakan sebagai bagian integral dari strategi pengembangan talenta.

5) Pengawasan dan Motivasi Talenta

Pengawasan yang terintegrasi dengan sistem digital seperti SIASN memberikan kerangka evaluasi yang transparan dan akuntabel. Dalam konteks manajemen talenta, pengawasan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis indikator kompetensi yang memungkinkan identifikasi kesenjangan kompetensi serta tindak lanjut pembelajaran (Windari, 2025). Pemantauan *real-time* berbasis data membantu unit SDM menyesuaikan program pengembangan, mengurangi bias promosi, dan menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi karier pegawai.

Motivasi talenta perlu dilihat dari dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Pengakuan (*recognition*) serta jalur karier (*career growth*) menjadi faktor utama retensi talenta generasi muda di sektor publik (Kurniawaty et al., 2025). Motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, dan peluang berkontribusi memiliki dampak jangka panjang terhadap komitmen pegawai. Oleh karena itu, skema penghargaan yang transparan dan terintegrasi dengan evaluasi DTMS sangat penting. Kombinasi pengawasan berbasis data dan kebijakan motivasi yang adil dapat meminimalkan kebocoran talenta (*talent leakage*) serta memastikan investasi pengembangan memberikan manfaat berkelanjutan bagi organisasi.

6) Sinergi Implementasi: Membangun Ekosistem Manajemen Talenta

Seluruh komponen—teknologi digital, kepemimpinan adaptif, komunikasi terbuka, budaya pembelajaran, serta pengawasan dan motivasi—harus dirancang sebagai ekosistem terpadu. Transformasi digital sektor publik akan efektif apabila didukung kebijakan SDM yang sinergis, kapasitas kepemimpinan yang memadai, serta mekanisme komunikasi yang mendorong partisipasi pemangku kepentingan (Sangaji & Irianto, 2025). Implementasi parsial, misalnya teknologi tanpa penguatan kepemimpinan, berisiko menjadi proyek teknologi informasi yang gagal mencapai tujuan strategis manajemen talenta.

Rekomendasi praktis meliputi: (1) penyusunan *roadmap* DTMS yang mencakup kapasitas SDM dan tata kelola data; (2) program pengembangan kepemimpinan adaptif bagi pimpinan daerah; (3) penguatan saluran komunikasi internal yang transparan; (4) institusionalisasi budaya pembelajaran melalui insentif dan akreditasi kompetensi; serta (5) mekanisme pengawasan dan penghargaan berbasis hasil yang terdokumentasi (Tahir et al., 2025). Melalui pendekatan holistik ini, pemerintah daerah dapat mempercepat adopsi manajemen talenta sehingga menghasilkan ASN yang kompeten, adaptif, dan mampu menjawab tuntutan pelayanan publik di era digital.

5. CONCLUSION

Penerapan manajemen talenta dalam pengelolaan *human capital* di pemerintah daerah masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari rendahnya komitmen pimpinan, keterbatasan sistem data, hingga budaya organisasi yang belum mendukung pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Survei LAN 2025 menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di banyak daerah berjalan lambat akibat belum optimalnya integrasi antara kebijakan, teknologi, dan kepemimpinan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penguatan manajemen talenta memerlukan sinergi antara strategi digital dan kepemimpinan adaptif. Pemanfaatan *Digital Talent Management System* (DTMS) memungkinkan proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta dilakukan secara objektif serta berbasis data. Namun demikian, keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada komitmen pimpinan dan kesiapan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan digital.

Kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan terbuka terhadap pembelajaran. Budaya pembelajaran yang berkelanjutan serta komunikasi internal yang transparan turut berperan dalam menjaga keterlibatan dan motivasi pegawai. Dengan demikian, optimalisasi manajemen talenta di pemerintahan daerah tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada perubahan pola pikir, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Secara keseluruhan, integrasi strategi digital dan kepemimpinan adaptif mampu memperkuat pengelolaan *human capital* yang berorientasi pada kinerja, inovasi, dan keberlanjutan. Melalui pendekatan ekosistem yang terpadu, pemerintah daerah dapat membangun aparatur sipil negara yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tantangan transformasi digital di era modern.

REFERENCES

- Akbar, R. A., & Irena, D. (2025). *Pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah)* (Skripsi sarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Alifian, R. J. H. (2025). *Manajemen SDM kontemporer: Strategi, etika dan transformasi di era digital*. Widina.
- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis penerapan manajemen talenta ASN: Studi pada instansi pemerintah daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2999–3008.
- Amirudin, M. D., & Rozie, A. (2025). *Pengembangan sumber daya aparatur di BKPSDM Kabupaten Bombana* (Skripsi sarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Andriani, L., & Azhar, R. (2025). Analisis digital leadership dan adaptabilitas individu dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik pasca digitalisasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 8(2), 952–963. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v8i2.10250>
- Basuki, A. D. (2024). *Analisis implementasi manajemen talenta aparatur sipil negara dalam pengembangan karier pegawai pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan* (Tesis magister, Politeknik STIA LAN Jakarta).
- Batmomolin, A. M., & Rafflesia, P. Y. S. A. (2025). *Diversity management: Kunci sukses membangun kepercayaan, inovasi, dan keterlibatan karyawan*. Yayasan Sahabat Alam Rafflesia.
- Budiono, A., Wasino, H., & Cyasmoro, V. (2024). *Manajemen: Memahami perilaku manusia dalam organisasi*. Mega Press Nusantara.
- Capital, H. (2019). Strategi peningkatan profesionalitas ASN pada pemerintah daerah berbasis pengembangan human capital. In *Prosiding Seminar STIAM* (pp. 2355–2883).
- Dewi, Y. (2024). Strategi pengawasan lembaga pemerintah di Kota Banda Aceh berbasis prevention controlling hybrid system. *Kybernetology: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 2(2), 379–417.
- Efendi, S. (2019). Peran human capital bagi keunggulan kompetitif organisasi: Sebuah tinjauan. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, 2(2), 11–18.
- Fauzian, N. R. (2023). Digital-based talent management in public sector: A case from the West Java Provincial Government. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 212–223). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_23
- Firdaus, M. R. (2025). Inovasi dalam rekrutmen ASN di Indonesia: Analisis lesson-learned dari sistem meritokrasi di Singapura dan Korea Selatan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(1), 153–163.
- Habibani, R. A., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi budaya organisasi publik dalam era digital: Peluang dan strategi implementasi. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 407–421. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5365>
- Hamizar, A. (2023). Implementasi strategi manajemen transformatif dalam pengembangan kapabilitas berbasis manajemen talenta pegawai. *Advantage: Journal of Management and Business*, 1(2), 69–80. <https://doi.org/10.61971/advantage.v1i2.22>
- Irianto, J., Asmorowati, S., Maulana, F., Amrulloh, M. C., Mardianti, E., & Lapasa, A. P. (2025). *Manajemen sumber daya manusia di sektor publik: Strategi, tantangan, dan inovasi di era digital*. Airlangga University Press.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Penyelenggaraan manajemen talenta aparatur sipil negara*. <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talent- aparatur-sipil-negara/>
- Khaira, N., Sari, S. R., & Maulida, A. (2025). Manajemen talenta di startup digital: A systematic literature review. *Journal Human Resources 24/7: Business Management*, 3(3), 205–218.
- Kuniawaty, Y., Santoso, T. I., Supini, T., & Munawaroh, M. (2025). Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan retensi karyawan generasi milenial dan Z. *Manajemen*, 5(1), 204–210. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v5i1.887>
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian penelitian pendekatan kualitatif. *Metode Penelitian Sosial*, 33, 1–10.
- Media Indonesia. (2025). Survei LAN: Penerapan manajemen talenta di pemda berjalan lambat. <https://mediaindonesia.com/jabar/berita/820603/survei-lan-penerapan-manajemen-talent-di-pemda-berjalan-lamban>
- Mogat, H., Bahri, A., Baharuddin, A., & Patompo, R. E. (2025). Tantangan dan peluang penerapan kurikulum deep learning di SD Nurmiyazaki Islamic Character School Makassar. *Indonesian Journal Economy and Management*, 2(3), 289–297.
- Mubarak, M. R. (2025). *Implementasi kemampuan dinamis untuk menghadapi transformasi digital dan meningkatkan inovasi di lembaga keuangan mikro syariah* (Tesis magister, Universitas Islam Indonesia).
- Napu, I. A., & Noe, I. A. (2025). Adaptive leadership in human resource management for MSME digitalization. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.47918/jimb.v13i2.2292>

- Nurchayo, S. A., Ali, A., Widagdo, T. H., & Sudiyono, S. (2024). Strategi manajemen talenta dalam pengembangan karier dengan praktik capacity building pada organisasi pemerintah daerah Kabupaten Semarang. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 20(2), 13–27. <https://doi.org/10.26714/vameb.v20i2.14836>
- Nurohman, D. A. (2024). *Pengelolaan sumber daya manusia*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Pamungkas, A. S., & Nawawi, N. (2025). *Promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo* (Skripsi, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Pasaribu, I. H., Dimisyqiyani, E., Aji, G. G., & Sinulingga, R. A. (2025). Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan employability lulusan perguruan tinggi. *Jurnal Inovasi Ekonomi dan Teknologi Finansial*, 9(4).
- Rachmad, Y. E., Wardani, K. K., Andhini, G. K., & Basiroen, V. J. (2024). *Buku ajar manajemen desain komunikasi visual*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rachman, A., Arbi, R., Giola, Y., Zubeidi, S., & Araujo, A. L. (2024). *Perencanaan sumber daya manusia*. Tohar Media.
- Rohmi, P. K. (2025). Peran sistem informasi pemerintahan daerah (SIPD) pada BPKAD Kabupaten Jember. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(3), 155–162. <https://doi.org/10.59435/menulis.v1i3.86>
- Salsabilah, S., & Syafutri, D. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(3), 12–12. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2440>
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi inovasi pelayanan publik menuju pemerintahan digital. *Jejaring Administrasi Publik*, 6(3), 654–667. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708>
- Santoso, I. A. P. (2025). Peran digitalisasi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(3), 10. <https://doi.org/10.47134/par.v2i3.4004>
- Sartika, I. (2023). Kepemimpinan pemerintahan dalam transformasi digital di Kabupaten Sumedang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 222–236.
- Sumartik, S., Ambarwati, R., Febriani, R., & Prasetyo, W. E. (2023). *Manajemen talenta dan implementasinya di industri*. Umsida Press. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>
- Sunaini, W., & Satyadharma, M. (2025). Manajemen talenta dan peningkatan kinerja ASN: Kajian literatur sektor publik Indonesia. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(2), 80–90. <https://doi.org/10.65310/j9ash140>
- Syafitri, A. D., & Munawaroh, M. (2025). Analisis kolaborasi divisi SDM dan pemasaran dalam membangun keunggulan kompetitif. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 3(1), 74–81. <https://doi.org/10.55606/makreju.v3i1.3618>
- Tahir, A., Rachman, A., Hulukati, F., Igrisa, A., Wange, A., Yunus, F. U., et al. (2025). *Kepemimpinan transformasional: Membangun masa depan perguruan tinggi di Indonesia*. Tohar Media.
- Windari, N. K. (2025). *Analisis administrasi dan manajemen program Indigo dalam akselerasi startup digital di Bali* (Skripsi diploma, Politeknik Negeri Bali).
- Yuniarsih, N., Rohmalia, Y., Saleh, A. R., Nijomi, S. R., Septianti, A., & Farida, A. N. (2022). Penerapan human capital management dalam meningkatkan kualitas SDM terhadap kinerja perusahaan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 2(2), 74–84. <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v2i2.5880>