

**MONITORING MANAJEMEN TALENTA MELALUI APLIKASI
BER-TAPIS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

**RAYA MARLIANTI
2216041040**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

***MONITORING* MANAJEMEN TALENTA MELALUI APLIKASI BER-TAPIS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Oleh:

Raya Marlianti

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses *monitoring* dan menganalisis implementasi Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit melalui aplikasi Ber-TAPIS di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan teori Governansi Digital Michael E. Milakovich (2022) dengan indikator transparansi, akuntabilitas, efisiensi, partisipasi, dan keamanan informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Talenta melalui aplikasi Ber-TAPIS telah berjalan baik secara normatif dan administratif. Aplikasi ini mengintegrasikan data kinerja, kompetensi, dan rekam jejak ASN yang diolah melalui model *9 Box Talent Grid* sehingga mendukung pemetaan talenta secara lebih objektif dan berbasis data. Digitalisasi tersebut meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan kepegawaian serta memperkuat prinsip sistem merit dalam pengembangan karier ASN. Namun demikian, optimalisasi fungsi strategis Manajemen Talenta belum sepenuhnya tercapai. Pemanfaatan *talent pool* sebagai dasar utama promosi dan suksesi jabatan masih menghadapi kendala, antara lain keterbatasan anggaran asesmen, kapasitas dan akreditasi UPTD Penilaian Kompetensi, integrasi sistem, serta literasi digital ASN. Secara umum, implementasi berada pada tahap konsolidasi dan penguatan sistem, dengan arah transformasi menuju tata kelola ASN yang lebih profesional, transparan, dan berbasis data.

Kata Kunci: Manajemen Talenta ASN, Sistem Merit, Governansi Digital, Ber-TAPIS, BKD Provinsi Lampung.

ABSTRACT

TALENT MANAGEMENT MONITORING THROUGH A BER-TAPIS APPLICATION AT THE BADAN KEPEGAWAIN DAERAH LAMPUNG PROVINCE

By:

Raya Marlianti

This study aims to describe the monitoring process and analyze the implementation of Merit System-based Civil Servant Talent Management through the Ber-TAPIS application at the Regional Civil Service Agency (BKD) of Lampung Province, as well as identify supporting and inhibiting factors. The study used a qualitative descriptive approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The analysis was conducted based on Michael E. Milakovich's Digital Governance theory (2022) with indicators of transparency, accountability, efficiency, participation, and information security. The results show that the implementation of Talent Management through the Ber-TAPIS application has been running well both normatively and administratively. This application integrates ASN performance, competency, and track record data processed through the 9-Box Talent Grid model, thus supporting more objective and data-driven talent mapping. This digitalization increases transparency and accountability in personnel management and strengthens the merit system principle in ASN career development. However, optimization of the strategic function of Talent Management has not been fully achieved. Utilizing the talent pool as the primary basis for promotion and job succession still faces challenges, including limited assessment budgets, capacity and accreditation of Competency Assessment Technical Implementation Units (UPTD), system integration, and ASN digital literacy. Overall, implementation is currently in the system consolidation and strengthening stage, with a transformation toward more professional, transparent, and data-driven ASN governance.

Keywords: *ASN Talent Management, Merit System, Digital Governance, Ber-TAPIS, BKD Lampung Province.*

**MONITORING MANAJEMEN TALENTA MELALUI APLIKASI
BER-TAPIS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

RAYA MARLIANTI

Skripsi

Sebagai Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **MONITORING MANAJEMEN TALENTA
MELALUI APLIKASI BER-TAPIS DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Raya Marlianti**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2216041040

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing

Devi Yulianti, S.A.N., M.A., Ph.D.

NIP. 198507052008122004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Dr. Susana Indriyati caturiani, S.IP., M.SI.

NIP. 19700914 200604 2001

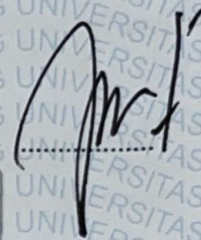
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Devi Yulianti, S.A.N., M.A., Ph.D.



Penguji : Prof. Dr. Yulianto, M.Si.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si.
NIP. 197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 21 Mei 2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 21 Mei 2026
Yang membuat pernyataan,



Raya Marlianti
2216041040

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Raya Marlianti, yang akrab dipanggil Raya. Penulis lahir di Pekon Balak, Kecamatan Batu Brak, Kabupaten Lampung Barat pada tanggal 07 Februari 2004. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara, Putri dari pasangan Bapak Amrizal dan Ibu Nurhayati.

Jenjang Pendidikan penulis dimulai dari PAUD Al-Ikhlas pada tahun 2008-2009 kemudian melanjutkan pendidikan di Taman Kanak-Kanak (TK) Dharma Wanita Canggü dan lulus pada tahun 2009-2010. SD Negeri 1 Pekon Balak pada tahun 2010-2016. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri Sekuting Terpadu pada tahun 2016-2019. Pendidikan Menengah Atas ditempuh di SMA Negeri 1 Liwa pada tahun 2019 - 2022. Pada tahun 2022, penulis diterima di salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Provinsi Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Perguruan Tinggi Negeri (SNPTN) dan tercatat sebagai mahasiswi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam kegiatan organisasi, diantaranya Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) dan Koperasi Mahasiswa (KOPMA). Pada tahun 2025, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Sinar Negeri, Kecamatan Pubian, Kabupaten Lampung Tengah. Pada saat menjadi mahasiswa penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) pada tahun 2024 selama 30 hari di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung.

MOTTO

*"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka
mengubah keadaan diri mereka sendiri"*

(QS. Ar-Ra'd: 11)

"Hidup yang tidak pertaruhkan tidak akan dimenangkan"

(Sutan Sjahrir)

"Yang Tidak Bekerja keras diusia Mudanya

Maka akan sengsara dimasa tua"

(Penulis Bak - Mak)

PERSEMBAHAN



Alhamdulillah, penulis mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya serta ridho terhadap ikhtiar hamba-Nya, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang syafaatnya selalu kita harapkan di yaumul akhir.

Dengan segala kerendahan hati, karya ilmiah ini kupersembahkan kepada orang-orang yang kusayangi dan kukasihi, khususnya kedua orang tuaku tercinta.

Bak dan Mak

Amrizal dan Nurhayati

Terima kasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan kepada Ayah dan Ibu yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, serta pengorbanan tanpa henti. Kerja keras dan ketulusan yang tidak pernah mengenal lelah menjadi kekuatan bagi penulis hingga mampu menyelesaikan perkuliahan ini. Kepada Among Aji dan Kepada almarhum Ajong Abdullah, Among Marsenah, kelulusan ini penulis persembahkan sebagai wujud tanggung jawab atas amanah dan doa yang telah diberikan semasa hidup. Adik kembarku tersayang Fahmi Aliyansya dan Fahri Aliyansyah terima kasih untuk dukungan dalam perkuliahan dan pengerjaan skripsi semoga Allah SWT selalu memberikan kerukunan, kesuksesan dunia danakhirat agar dapat membahagiakkan kedua orang tua. Sahabat dan teman-temanku, yang selalu hadir di sekelilingku, memberikan bantuan, dukungan, serta menghadirkan kisah-kisah indah dalam perjalanan perkuliahanku. Para pendidik, yang berdedikasi telah membekaliku ilmu pengetahuan serta dukungan yang tulus.

Almamater Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillahirobi, Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan judul “**Monitoring Manajemen Talenta melalui Aplikasi Ber-Tapis Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung**” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara (S.A.N.) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung. Seiring dengan hal tersebut, shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat beliau.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai keterbatasan, baik dari segi isi maupun teknik penulisan, yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Namun demikian, selama proses penyusunan skripsi ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak. Maka dengan segala hormat dan kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada

1. Mak dan Bak yang selalu mendukung aku sampai bisa di titik ini, memberikan semua seluruh isi dunia kepadaku. Terimakasih selalu men do'akan ku setiap hari, menjadi garda terdepan mengusahan apa yang penulis inginkan. Kalian sangat luar biasa untuk bakku tersayang terimakasih selalu berjuang dan bekerja keras untuk ketiga anaknya. Untuk makku tercinta terimakasih untuk semua pengorbananya banyak keinginan yang kalian kesampingkan untuk cita-cita besar putrimu ini. Terimakasih selalu mendampingi bak mencari rizki demi membiayai pendidikanku dan adikku.

2. Mak dan Bak yang selalu mendukung aku sampai bisa di titik ini, memberikan semua seluruh isi dunia kepadaku. Terimakasih selalu men do'akan ku setiap hari, menjadi garda terdepan mengusahan apa yang penulis inginkan. Kalian sangat luar biasa untuk bakku tersayang terimakasih selalu berjuang dan bekerja keras untuk ketiga anaknya. Untuk makku tercinta terimakasih untuk semua pengorbananya banyak keinginan yang kalian kesampingkan untuk cita-cita besar putrimu ini. Terimakasih selalu mendampingi bak mencari rizki demi membiayai pendidikanku dan adikku.
3. Untuk Kedua adikku tersayang Fahri Aliyansyah dan Fahmi Aliyansyah terimakasih sudah menjadi adik yang terbaik, menemani peneliti, menghibur susah dan senang, menjadi orang kedua tempat meminta tolong setelah orang tua dirumah. Semoga pilihan apapun yang sedang kalian usahakan tercapai. Peneliti selalu berharap yang terbaik untukmu, karna kita adalah saudara kandung yang saling bahu membahu baik dalam mengujudkan cita-cita dan dalam segala hal.
4. Untuk Among Aji dan Ajong Aji yang senantiasa memberikan dukungan dalam setiap proses kehidupan penulis. Keduanya merupakan sosok yang selalu mendukung perjalanan pembelajaran penulis sejak kecil, baik secara emosional maupun materiil. Terima kasih atas segala perhatian, doa, serta kebanggaan yang selalu diberikan bahkan terhadap setiap langkah kecil yang penulis capai. Kehadiran Among Aji dan Ajong Aji selalu menjadi tempat bersandar bagi penulis, terutama saat berada di titik terendah hingga kembali menemukan harapan dan terang dalam menjalani kehidupan. Semoga segala kebaikan dan kasih sayang yang diberikan senantiasa mendapatkan balasan yang terbaik.
5. Ms. Devi Yulianti, S.A.N., M.A., Ph.D., selaku dosen pembimbing utama penulis yang telah berkenan menerima dan membimbing penulis pada saat penulis belum memperoleh dosen pembimbing. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala ilmu, waktu, perhatian, serta berbagai saran dan arahan yang diberikan selama proses bimbingan. Segala pelajaran dan pengalaman yang diberikan merupakan hal yang sangat

berharga dan bermanfaat bagi penulis, baik dalam penyusunan skripsi maupun dalam pengembangan keilmuan penulis ke depan. Semoga beliau senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, serta kesuksesan dalam setiap langkah dan pengabdian di dunia akademik. Penulis juga berharap semoga segala kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi berkah serta amal jariyah yang terus mengalir.

6. Prof. Dr. Yulianto, M.S selaku dosen pembahas dan Penguji skripsi penulis. Terima kasih untuk semua ilmu, waktu dan juga saran serta masukan yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi penulis menjadi lebih baik. Semoga bapak selalu diberikan kesehatan kelancaran dan keberkahan dalam segala hal. Penulis juga berharap semoga segala kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi berkah serta amal jariyah yang terus mengalir.
7. Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si. selaku dosen pembimbing akademik (PA). Terima kasih telah memberikan ilmu, masukan, arahan, waktu dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi. Semoga keikhlasan dan ketulusan Prof Noverman dalam membimbing saya selama ini membawa keberkahan dan dimudahkan dalam menjalani kehidupan.
8. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Ibu Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP., M.SI. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
10. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., prof. Dr. Novita Tresiana, S. Sos., M.Si., ibu Dr. Dian Kagungan M.H, Prof. Dr. Yulianto, M.Si., Prof. Dr. Bambang Utoyo S, M.Si, bapak Eko Budi Sulistio., S. Sos., M. AP., bapak Nana Mulyana, S. IP., M.Si., ibu Dewie Brima Atika, S. IP., M.Si., ibu Dr. Ani Agus Puspawati, S. AP., M. A., bapak Fery Triatmojo, S.A.N., M. PA., bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M. P.A., Prof. Intan Fitri Meutia., S.A.N., M.A., Ph.D, ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., bapak Apandi, S. Sos., M.Si., bapak Dodi Faedulloh., S. Sos., M.Si., ibu Vina Kamilasari, S.Pd., M.Si., ibu Anisa Utami, S. IP., M.A., bapak M. Irsyad Fadoli, S.A.P, M.A.P., ibu Kholifatul Munawaroh, S.A.N.,

M.Si. Bapak Vincensius Soma Ferrer, S.A.N., M.Si., Ibu Ayu Wulandari S.A.N., M.Si. Semoga ilmu yang telah diperoleh penulis selama proses perkuliahan dapat menjadi berkah dan menjadi berharga dalam kehidupan penulis kedepannya.

11. Mba Uki dan Mba Vivi selaku staff Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang banyak membantu dalam menyusun berkas administrasi selama masa perkuliahan termasuk dalam proses pengerjaan skripsi semoga selalu diberikan kesehatan dan keberkahan dalam menjalani kehidupan.
12. Kepada seluruh anggota bidang data di Badan kepegawaian Daerah Pak Pram, mbak Diah, kak Jhana, kak Ijil, mbak Yolanda, ibu Silvi, mbak Anggi dan pak Rangga, yang telah sangat membantu proses penulis dalam membuat skripsi ini Terima kasih atas waktu, kesempatan, serta informasi yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Semoga Bapak/Ibu senantiasa diberikan kesehatan, kelancaran dalam menjalankan tugas, serta keberkahan. Penulis juga memohon maaf apabila selama proses penelitian terdapat hal-hal yang kurang berkenan.
13. Sahabat seperjuangan penulis selama menempuh perkuliahan, yaitu Yamaha Oren Dira Safira, S.A.N., Lily Rahmawati, S.A.N., Destri Nur Fadhilah, S.A.N., Indah Wira Muliana, S.A.N., Natalia Susanti, S.A.N., Lintang Dwi Hapsari, S.A.N., Lathifa Puspita Ningrum, S.A.N., Mukhlisatun Ifah Afiari, S.A.N., dan Irmayanti, S.A.N. yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis selama proses perkuliahan. Terimakasih selalu membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selama masa perkuliahan berbagai canda, tawa, dan kebersamaan yang telah kita lalui menjadi kenangan yang sangat berharga bagi penulis. Semua momen tersebut akan selalu penulis ingat sebagai salah satu bagian terbaik dalam perjalanan masa kuliah. Penulis berharap semoga persahabatan ini tidak akan pudar oleh waktu dan jarak, serta kita tetap dapat saling menyapa dan dipertemukan kembali dimasa mendatang, meskipun hanya dalam waktu satu atau dua tahun sekali. Semoga cita-cita yang kita impikan bersama dapat terwujud dan kita semua senantiasa diberikan kemudahan serta kelancaran dalam meraih masa depan.

14. Teman-teman penulis Lantai 3 Pride Deta, Lia, Diah, Rizka, Rizky, Herifa dan Gita Terimakasih sudah seperti keluarga, menjadi rumah ke dua untuk penulis, senantiasa menemani penulis susah dan senang. Senantiasa menemani ketika penulis sakit dan membutuhkan bantuan, kalian manusia tulus yang pernah penulis temui, semoga kalian diberikan kesuksesan dan bahagia dunia akhirat amin.
15. Sahabat penulis sejak SMA, *Sohib Till Jannah*, yaitu Dea Ayu Pratiwi, A.Md.Keb. dan Tio Pani, S.Pd., serta *Sirkel Grup Ngawak* yaitu Rika, Nisa, Elya, Yenzeli, Yoga, Jeki, dan Fahri. Terima kasih telah menemani penulis sejak masa menjadi mahasiswa baru bersama-sama mengenal dunia perkuliahan. Terima kasih karena telah setia hadir dan membersamai penulis dalam setiap momen, khususnya di masa-masa haru perjuangan skripsi ini, serta selalu memberikan canda, tawa, energi positif, dan semangat yang mampu mengembalikan *mood* penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Teman-teman seperjuangan penulis angkatan 2022 AMPATRA, Terima kasih untuk setiap momen selama kuliah dan terima kasih sudah saling membantu satu sama lain selama proses perkuliahan ini.
17. Teman-teman KKN Desa Sinar Negeri kecamatan Pubian Lampung Tengah, Gladis, Dila, Zara, Moreno, Rimba, Kevin. Terima kasih atas kebersamaan, kerja sama, serta dukungan yang luar biasa selama pelaksanaan KKN. Setiap proses yang kita lalui bersama, mulai dari masa Pra-KKN dan mencari tempat tinggal serta perencanaan program kerja, pelaksanaan kegiatan di lapangan, hingga berbagai tantangan yang dihadapi, telah memberikan pengalaman yang sangat berharga bagi penulis. Tidak hanya menjadi rekan kerja, kalian juga telah menjadi keluarga baru yang saling menguatkan, berbagi tawa, cerita, dan pelajaran hidup yang tidak ternilai.
18. Keluarga besar Desa Sinar Negeri bapak Anton dan Ibu Anita mbah Uty, Qania, Nandita, Arga Terimakasih sudah menerima dan menyayangi kami seperti anak sendiri dengan tulus, semoga rezki kalian selalu melimpah, diberikan kesehatan dan bahagia dunia akhirat. Terimakasih Aparat dan warga Desa Sinar Negeri atas dukungan, partisipasi, serta suasana positif yang diberikan kepada penulis dan tim selama menjalankan kegiatan KKN.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda serta membawa keberkahan bagi semua pihak.

19. Kepada Keluarga Besarku tercinta ajong dulloh dan among sabah, Inan kat, mamak Ari, mamak Iyon, mangah Dwi, mangah Reni, inan Ti, inan Pia & Pira, inan Mis, among Aliyah. Terimakasih sudah menjadi *support system* terbaik selama ini semoga semua kebaikan yang telah diberikan dengan ikhlas dicatat sebagai amal ibadah di sisi Allah SWT.
20. Kepada keluarga besar Tim Kerja Foto Kopi Doraemon, khususnya Om Dedy Waluyo beserta keluarga, serta rekan kerja terbaik penulis, Nadia Eva Prahasanti, S.A.N., yang sudah penulis anggap seperti keluarga sendiri. Terima kasih atas kesempatan, pengalaman yang luar biasa, serta bantuan yang tidak ternilai harganya. Melalui tempat ini, penulis dapat terus berjuang menyelesaikan semester akhir sambil menjalani pekerjaan *part-time* maupun *full-time*. Semoga keberkahan senantiasa menyertai keluarga Om Dedy Waluyo, dan semoga kesuksesan selalu mendampingi Eva sebagai rekan kerja terbaik yang telah menjadi seperti keluarga sendiri. Semoga kalian semua senantiasa diberikan kebahagiaan dan keberkahan dunia maupun akhirat. Aamiin.
21. Kepada Indah dan keluarga, terima kasih telah membantu penulis saat mengurus berkas saat penulis memperjuangkan cita-citanya. Terima kasih jamuan serta suguhan yang banyak dan lezat. Penulis juga mengucapkan terima kasih karena sering diajak menginap di rumah Indah. Om dan Tante yang sangat baik terimakasih sudah menganggap seperti anak sendiri, kakaknya yang ramah, serta adik-adiknya yang lucu menjadi bagian dari kenangan yang menyenangkan bagi penulis.
22. Serta kepada semua pihak yang belum sempat penulis sebut namanya yang sudah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
23. *And for myself*, RAYA MARLIANTI. Terimakasih sudah sudah menyelesaikan tanggung jawab sejauh ini, untuk apa yang sudah pernah dilalui jatuh bangun dari setiap kegagalan, berjuang dari setiap kekurangan. Setiap keinginan pasti ada waktunya, aku berjanji untuk selalu menghargai proses, menghormati pencapai dan mencintai diriku sendiri. Semoga ke

depan dapat terus berkembang menjadi pribadi yang lebih baik, lebih kuat, lebih sukses dan lebih bijaksana dalam menghadapi setiap langkah kehidupan.

Akhir kata, terima kasih atas segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis, serta mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam skripsi ini, karena peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Semoga Allah SWT membalas amal kebaikan atas bantuan dan dukungan semua pihak dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini berguna bagi pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, 23 April 2026

Raya Marlianti

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR SINGKATAN	xxiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.2 Konsep Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit	16
2.3 <i>Monitoring</i> Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara	17
2.3.1 Konsep <i>Monitoring</i> Manajemen Talenta Berbasis Sistem Merit.....	21
2.3.2 Mekanisme <i>Monitoring</i> pada Tahapan Manajemen Talenta	22
2.4 Sistem Digital Manajemen Talenta melalui Aplikasi Ber-TAPIS dan Model <i>9 Box Talent Grid</i>	29
2.4.1 Aplikasi Ber-TAPIS sebagai Sistem Pendukung Manajemen Talenta	30
2.4.2 Model <i>9 Box Talent Grid</i> sebagai Instrumen Pemetaan Talenta	31
2.5 Tinjauan Teori <i>Governansi Digital</i> dalam Monitoring Manajemen Talenta	39
2.6 Hubungan Sistem Merit Manajemen Talenta dan <i>Governansi Digital</i> dalam Pengelolaan ASN	43
III. METODE PENELITIAN	49
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi Penelitian	51
3.3 Teknik Pengumpulan Data	53
3.4 Fokus Penelitian	55
3.5 Teknik Analisis Data	57
3.6 Uji Keabsahan Data	58

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum Lokasi dan Objek Penelitian.....	61
4.1.1 Profil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	61
4.1.2 Tugas dan Fungsi BKD Provinsi Lampung	63
4.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah	65
4.1.4 Implementasi Manajemen Talenta ASN melalui Aplikasi Ber-Tapis di BKD Provinsi Lampung	68
4.2 Hasil Penelitian	69
4.2.1 Transparansi dan Akuntabilitas Digital Kepegawaian.....	70
4.2.2 Partisipasi dan Kolaborasi Aparatur.....	74
4.2.3 Efisiensi dan Efektivitas Tata Kelola Kepegawaian	76
4.2.4 Inovasi dan Adaptasi dalam Manajemen Talenta	78
4.2.5 Keamanan dan Privasi Data ASN	82
4.2.6 Kapasitas Digital dan Kompetensi SDM Aparatur	84
4.2.7 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Talenta melalui Ber-TAPIS	86
4.2.8 Matriks Hasil Penelitian	93
4.3 Pembahasan.....	98
4.3.1 Transparansi dan Akuntabilitas Digital Kepegawaian	98
4.3.2 Partisipasi Aparatur	100
4.3.3 Efisiensi dan Efektivitas Tata Kelola Kepegawaian	102
4.3.4 Inovasi dan Adaptasi dalam Manajemen Talenta.....	104
4.3.5 Keamanan dan Privasi ASN	106
4.3.6 Kapasitas Digital dan Kompetensi Aparatur	107
4.3.7 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Talent melalui Aplikasi Ber-Tapis	109
4.3.8 Matriks Hasil Pembahasan	114
V. KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN.....	128

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Hasil Verifikasi Sistem Merit BKD Tahun 2025.....	6
Tabel 2. Penelitian Terdahulu	12
Tabel 3. Parameter dan Bobot Penilaian	33
Tabel 4. Kategori dan Nilai Kinerja (Sumbu Y).....	34
Tabel 5. Kategori dan Nilai Potensi (Sumbu X)	34
Tabel 6. Bobot Penilaian Penerapan Sistem Merit.....	38
Tabel 7. Daftar Informan Penelitian.....	52
Tabel 8. Tabel Dokumen.....	55
Tabel 9. Karakteristik Data Pegawai BKD Provinsi Lampung Tahun 2026	64
Tabel 10. Matriks Hasil Penelitian	93
Tabel 11. Matriks Pembahasan	114
Tabel 12. Triangulasi Wawancara	139

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Skema penilaian Sistem Merit terbaru	5
Gambar 2. Model 9 <i>Box grid</i> ASN instansi pemerintah	35
Gambar 3. Kerangka pemikiran	46
Gambar 4. Kantor Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	61
Gambar 5. Struktur Organisasi.....	65
Gambar 6. Tampilan aplikasi Ber-TAPIS	71
Gambar 7. Transparansi pemetaan model 9 <i>box grid</i>	72
Gambar 8. Kerjasama dukungan Gubernur Lampung dalam kegiatan Profiling	75
Gambar 9. Uji Kompetensi secara manual.....	79
Gambar 10. Tampilan aplikasi BER-TAPIS	80
Gambar 11. Tampilan aplikasi Simata SIAN	80
Gambar 12. Proses wawancara Psikotes Analisis Kasus	81
Gambar 13. Kegiatan Ekspos Manajemen Talenta	87
Gambar 14. Lampiran Surat Izin penelitian di BKD Provinsi Lampung.....	129
Gambar 15. Lampiran Surat Masuk sebagai balasan Izin Penelitian di BKD Provinsi lampung	130
Gambar 16. Keputusan kepala BKN mekanisme pengisian jabatan melalui kerangka <i>talent pool</i> ASN instansi pemerintah.....	131
Gambar 17. Wawancara dengan Ibu YA selaku ketua tim Manajemen Talenta di BKD Provinsi Lampung	135
Gambar 18. Wawancara dengan Bapak P selaku pengelola dan pendesain aplikasi Ber-TAPIS	135
Gambar 19. Wawancara dengan bapak IA selaku kepala UPTD.....	136
Gambar 20. Wawancara dengan Ibu E selaku Asesor penilaian.....	136
Gambar 21. Wawancara dengan Bapak R ,F Ibu S, I, L selaku peserta uji kompetensi Manajemen Talenta bidang keuangan	137
Gambar 22. Wawancara dengan tim Bidang Data BKD Provinsi Lampung....	138

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BKD	: Badan Kepegawaian Daerah
BKN	: Badan Kepegawaian Negara
CAT	: <i>Computer Assisted Test</i>
GTA	: <i>Government Transformation Academy</i>
HCDP	: Human Capital Development Plan
IDP	: <i>Individual Development Plan</i>
KASN	: Komisi Aparatur Sipil Negara
KRS	: Kelompok Rencana Sukses
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
OPT	: Organisasi Pengelola Talenta
PIC	: <i>Person In Charge</i>
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
PPK	: Pejabat Pembina Kepegawaian
PPPK	: Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja.
PTHL	: Pegawai Tidak Tetap Harian Lepas
SDA	: Sumber Daya Aparatur
SDM	: Sumber Daya Manusia
SIMPEDU	: Sistem Informasi Manajemen Pegawai Daerah Terpadu
SIPINTER	: Sistem Informasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SMS	: <i>Smart Asn Society</i>
SPBE	: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
TIK	: Teknologi Informasi Dan Komunikasi
UPTD	: Unit Pelaksana Teknis Daerah

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi pelaksana kebijakan publik sekaligus penggerak utama birokrasi dalam mewujudkan tujuan negara. Menurut Nurdin dalam (Army dkk.,2023). SDM merupakan disiplin ilmu yang berkaitan dengan pengelolaan dan optimalisasi SDM dalam sebuah organisasi di era reformasi birokrasi, pengelolaan SDM aparatur tidak lagi cukup bersifat administratif, melainkan harus berbasis kompetensi, kinerja, dan potensi yang dimiliki setiap pegawai. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu pelaksana dari kebijakan yang diterbitkan pemerintah, PNS memegang peran penting dalam penentuan baik buruknya Indonesia (Buletin BKN, dalam Yusri, 2020).

Berdasarkan data tahun 2025 yang bersumber dari Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Pegawai Daerah Terpadu (SIMPEDU) BKD Provinsi Lampung, jumlah ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung tercatat sebanyak 24.659 orang. Angka ini mencerminkan keseluruhan sumber daya aparatur (SDA) yang menjadi tulang punggung penyelenggaraan pemerintahan daerah, baik dalam fungsi administratif, teknis, maupun pelayanan publik. Dari total tersebut, Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendominasi dengan jumlah 12.546 orang atau sekitar 50,9 persen dari keseluruhan ASN. PNS merupakan unsur utama pelaksana kebijakan publik dan birokrasi pemerintahan yang menjalankan berbagai urusan pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan kepada masyarakat.

Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) tercatat sebanyak 11.755 orang atau sekitar 47,6 persen dari total ASN di Provinsi Lampung. Kategori PPPK menunjukkan peningkatan signifikan dalam dua tahun terakhir, sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat untuk memperluas formasi ASN non-PNS melalui skema perjanjian kerja guna memenuhi kebutuhan tenaga profesional di sektor pendidikan, kesehatan, serta teknis lainnya. Selain itu, terdapat 3.123 orang tenaga Pegawai Tidak Tetap Harian Lepas (PThL) yang masih aktif mendukung pelaksanaan tugas-tugas operasional diberbagai unit kerja pemerintah daerah. Keberadaan PThL menunjukkan bahwa struktur kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung masih bersifat campuran antara pegawai tetap dan non tetap, sehingga memerlukan sistem manajemen SDM yang lebih adaptif dan terintegrasi agar dapat mengoptimalkan kinerja aparatur secara keseluruhan.

Komposisi ASN tersebut memperlihatkan bahwa Pemerintah Provinsi Lampung memiliki potensi SDM cukup besar untuk menjalankan fungsi pemerintahan dan pembangunan daerah. Namun, jumlah yang besar tidak menjamin efektivitas birokrasi tanpa didukung oleh penerapan Sistem Merit dan Manajemen Talenta yang baik. Oleh karena itu, optimalisasi kualitas ASN melalui pemetaan kompetensi, pengembangan karier, serta pelaksanaan Manajemen Talenta menjadi langkah strategis agar seluruh potensi aparatur tersebut dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan reformasi birokrasi di Provinsi Lampung.

Sistem Merit adalah tata kelola ASN berdasarkan kompetensi dan kinerja sehingga promosi dan pengembangan karir berlangsung objektif dan profesional (Kholik & Prasetyo (2021)). Penerapan dari Sistem Merit memastikan bahwa jabatan yang ada di birokrasi pemerintah diduduki oleh pegawai yang memang memenuhi persyaratan kualifikasi dan juga kompetensi. (Nur Khobiburrohma, Septiana Margareta, dan Habbie Hasbullah 2020). Pengelolaan ASN menekankan bahwa setiap kebijakan terkait rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karir harus dilakukan secara adil, objektif, serta berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai (Suryanto dan Darto 2020).

Manajemen Talenta adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai berpotensi tinggi untuk disiapkan menduduki jabatan strategis melalui *talent pool* dan perencanaan karir yang terarah (colling & Mellahi (2009). Sinergi antara Sistem Merit dan Manajemen Talenta, pemerintah dapat membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang efektif dan akuntabel. Manajemen Talenta bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berbakat agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam organisasi (Pradityo dan Pancaningsih 2025). Reformasi birokrasi di Indonesia, kebutuhan terhadap ASN yang profesional, berintegritas, dan adaptif sangat dibutuhkan. Tata kelola SDM aparatur dituntut tidak hanya transparan, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kerangka hukum pengelolaan ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menegaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan prinsip Sistem Merit, yakni menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam setiap aspek pengelolaan pegawai. Prinsip undang-undang ini dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang mengatur secara komprehensif mengenai pengadaan, pengembangan karier, promosi, hingga penilaian kinerja PNS (KASN, 2025). Lahirnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 menegaskan pentingnya pembangunan birokrasi yang bersih, akuntabel, dan kapabel melalui penguatan manajemen SDM aparatur.

Pemerintah kemudian menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 03 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang menjadi pedoman pelaksanaan Manajemen Talenta di instansi pemerintah pusat maupun daerah (PANRB, 2020). Regulasi ini menekankan pada pentingnya pemetaan, pengembangan, dan penempatan ASN yang berpotensi tinggi *high potential* untuk menduduki posisi strategis, sehingga tercipta kesinambungan kepemimpinan birokrasi yang adaptif.

Tantangan utama muncul secara nasional pada aspek kompetensi, seperti rendahnya kemampuan manajerial, keterbatasan penguasaan teknologi, serta kesenjangan antara kebutuhan organisasi dengan kapasitas individu. Melihat permasalahan tersebut dibutuhkan strategi Manajemen Talenta yang tidak hanya berfokus pada perekrutan, tetapi juga pada pengembangan dan retensi pegawai potensial (Collings, Scullion, & Vaiman, dalam (Army dkk. 2023)). Selain itu Implementasi Manajemen Talenta dalam konteks *regional* masih menunjukkan dinamika yang beragam. Beberapa provinsi di Indonesia, seperti Jawa Tengah, Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta, telah mulai menerapkan Manajemen Talenta secara lebih sistematis.

Didukung infrastruktur digital dan komitmen pimpinan daerah. Pelaksanaan tersebut masih menghadapi berbagai kendala, baik teknis maupun non-teknis. Kendala teknis meliputi keterbatasan data kepegawaian yang terintegrasi, belum optimalnya sistem informasi manajemen ASN, serta kurangnya perangkat pendukung dalam pemetaan kompetensi pegawai. Sementara itu, kendala non-teknis muncul dalam bentuk resistensi birokrasi terhadap perubahan, rendahnya pemahaman pejabat pengelola kepegawaian, serta keterbatasan anggaran untuk program pengembangan talenta.

Provinsi Lampung termasuk salah satu daerah yang relatif baru memulai implementasi Manajemen Talenta ASN. Berdasarkan kebijakan kepegawaian yang mulai disusun sejak tahun 2024, Pemerintah daerah Lampung mulai mengadopsi prinsip-prinsip Sistem Merit kedalam praktik manajemen SDM aparatur, meskipun masih dalam tahap awal. Hal ini menunjukkan adanya komitmen pemerintah daerah untuk memperbaiki tata kelola ASN, menghadapi tantangan yang besar dalam hal kesiapan sumber daya, perangkat regulasi turunan, dan infrastruktur pendukung. Kondisi ini menegaskan pentingnya *monitoring* mendalam terkait pelaksanaan Manajemen Talenta pemerintah daerah di BKD Provinsi Lampung, Proses implementasi Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui pengembangan teknologi inovasi, *monitoring* menjadi krusial untuk memastikan bahwa kebijakan yang dijalankan tidak sekadar bersifat administratif, tetapi benar-benar mampu menghasilkan birokrasi yang profesional,

adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan daerah. Meskipun pemerintah Provinsi Lampung telah menunjukkan komitmen, kondisi nyata di lapangan menunjukkan masih terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara harapan ideal dengan kenyataan di lapangan, perkembangannya dapat dikatakan baik secara normatif. Manajemen Talenta seharusnya berjalan dengan dukungan Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD) penilaian kompetensi yang terakreditasi, sistem penilaian yang sesuai standar nasional, serta infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk mendukung integrasi data kompetensi dan kinerja ASN.

Pada kenyataannya infrastruktur penilaian kompetensi UPTD di BKD Provinsi Lampung masih belum terakreditasi oleh BKN hingga tahun 2025 (BKN, 2025). Tercatat kelemahan Provinsi Lampung terletak pada aspek lingkungan ekonomi, khususnya terkait keterbatasan anggaran menjadi hambatan nyata, alokasi dana yang minim berdampak pada terbatasnya pelaksanaan program pengembangan talenta, termasuk diklat, *assessment*, maupun penyusunan rencana suksesi jabatan (BKD Provinsi Lampung, 2024). BKD telah menginovasikan aplikasi “Ber-TAPIS” aplikasi ini sebagai penunjang pelaksanaan Manajemen Talenta, yang digunakan sebagai dasar pengisian jabatan dan membantu proses penilaian Sistem Merit.



Gambar 1. Skema penilaian Sistem Merit terbaru

Sumber :Buku Pedoman Pelaksanaan Penilaian Mandiri,KASN 2025.

Gambar 1 merupakan skema penilaian Sistem Merit dijadikan sebagai dasar dalam menentukan bobot penilaian di BKD Provinsi Lampung. Sejak penerapan Manajemen Talenta, BKD Provinsi Lampung telah melaksanakan proses penilaian sebanyak dua kali. Adapun data berikut menyajikan hasil dari penilaian Sistem Merit yang ke-dua di BKD Provinsi Lampung.

Table 1. Hasil Verifikasi Sistem Merit BKD Tahun 2025

	Bidang	Nilai Total Aspek
1.	Perencana Kebutuhan	35
2.	Pengadaan	34
3.	Pengembangan karir	77,5
4.	Promosi dan Mutasi	20
5.	Manajemen Kinerja	65
6.	Penggajian, Penghargaan dan Kinerja	20
7.	Perlindungan Dan Pelayanan	12
8.	Sistem Informasi	16
	Nilai Total	279,5
	Kategori	BAIK

Sumber: Diadaptasi dari Aplikasi "SIPINTER" (Sistem Informasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit) BKD provinsi Lampung Tahun 2025.

Berdasarkan hasil pra-riset di tanggal 02 Agustus 2025 dengan kepala tim Bidang Data sekaligus sebagai pembuat aplikasi "Ber-TAPIS" diketahui bahwa tahap awal penerapan sistem penilaian, BKD Lampung masih menggunakan skema lama dengan rentang nilai 0-200. Skema tersebut bersifat administratif dan cenderung subjektif karena lebih menilai aspek kesetiaan, tanggung jawab, maupun kerjasama, serta sangat bergantung pada penilaian atasan. Padahal, regulasi nasional telah menetapkan standar baru berupa Kategori 1-4 dengan rentang nilai 0-400 yang didasarkan pada capaian kinerja dan perilaku kerja ASN."

Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan implementasi dan membutuhkan proses penyesuaian yang hingga kini belum sepenuhnya selesai. Proses pembenahan masih terus dilakukan dengan menerapkan skema penilaian terbaru. Selain itu, pemerintah juga telah memberikan kewenangan kepada setiap daerah untuk mengelola kinerja pegawainya secara mandiri, sehingga tidak lagi terpusat secara nasional. BKD Provinsi Lampung masih berada dalam tahap proses

pengimplementasian kebijakan tersebut. Hal ini dibuktikan berdasarkan laporan Gubernur Lampung dalam sambutan tertulis yang dibacakan oleh Kepala BKD Provinsi Lampung melalui Keputusan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 07/KEP.KASN/C/IV/2024 tanggal 29 April 2024. Telah menetapkan Kategori, Penilaian, dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung pada Kategori III (Baik), dengan nilai 298,5 (Dua ratus sembilan puluh delapan koma lima) yang artinya telah mengalami peningkatan penerapan Sistem Merit dalam manajemen ASN sebesar 19 poin (BKD Pemprov 2024). Perkembangan teknologi informasi di era digital telah mendorong transformasi dalam tata kelola pemerintahan, termasuk dalam bidang kepegawaian. Dalam konteks ini, setiap instansi pemerintah dituntut untuk melakukan inovasi dalam pengelolaan SDA.

Pemanfaatan teknologi digital yang mendukung prinsip Sistem Merit dalam manajemen kepegawaian. Pemerintah provinsi Lampung melalui BKD sedang menerapkan aplikasi “Ber-TAPIS” (Bertalenta, Aktif, Profesional, Inovatif, Smart) aplikasi ini *launching* di tahun 2024, bersamaan dengan Manajemen Talenta di implemntasikan untuk pertama kali di BKD. Aplikasi ini merupakan *platform* yang dirancang untuk mengelola *database* Menejemen Talenta ASN secara terintegritas. *Database* “Ber-TAPIS” didukung oleh uji kompetensi melalui *website*, melalui metode *assessment center* yang dikelola oleh UPTD penilaian kompetensi ASN.

Data ini menjadi dasar dalam menentukan talenta yang potensial dan sebagai bahan pertimbangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan kompetensi ASN. Aplikasi “Ber-TAPIS” mempermudah kegiatan administrasi kepegawaian menjadi lebih efisien, akurat, dan terbuka, sehingga turut mendukung prinsip akuntabilitas dan keterbukaan informasi publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Inovasi dalam tata kelola kepegawaian bertujuan memperkuat transparansi publik terhadap aktivitas pemerintah. Melalui sistem digital ini, setiap proses pemetaan talenta ASN berdasarkan model *9 Box Talent* dapat diakses dan dipantau secara objektif, sehingga mengurangi potensi subjektivitas dalam penilaian kinerja

maupun promosi jabatan. Literatur akademis menegaskan bahwa sejalan dengan prinsip Teori *governansi digital* yang menekankan keterbukaan informasi (*openness*), akuntabilitas (*accountability*), dan partisipasi publik (*public participation*) sebagai pilar utama birokrasi modern (Manoharan, Melitski, dan Holzer 2023). Dengan demikian penelitian ini menggunakan teori Governansi Digital dari Michael E. Milakovich (2022). Penerapan teknologi digital dalam sistem kepegawaian memperluas ruang pengawasan publik serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap integritas birokrasi daerah.

Governansi Digital adalah konsep besar payung teori yang menjelaskan bagaimana teknologi digital digunakan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan mulai dari transparansi, akuntabilitas, efisiensi, hingga partisipasi. E-Government merupakan bagian dari governansi digital, yaitu implementasinya dalam bentuk sistem elektronik untuk pelayanan publik dan manajemen internal pemerintah. Di BKD Provinsi Lampung, aplikasi “Ber-TAPIS” adalah wujud nyata penerapan E-Government dalam konteks reformasi birokrasi, karena mendorong terciptanya pemerintahan yang lebih transparan, adaptif, dan berbasis data dalam pengelolaan talenta ASN di Provinsi Lampung. Pada Praktiknya masih terdapat kendala karna masih dalam tahap awal pengimplementasian, seperti infrastruktur sistem informasi kepegawaian yang dimiliki masih terbatas, sehingga pemetaan talenta ASN tidak sepenuhnya terintegrasi dan berpotensi menimbulkan *inefisiensi* dalam pengelolaan data, padahal peran tersebut krusial dalam menjamin objektivitas proses *assessment* (Haniya, R, dan Hanani 2022).

Faktor kultural juga menjadi tantangan, dimana sebagian ASN belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai *urgensi* Manajemen Talenta, bahkan menganggapnya hanya sebatas formalitas, sehingga partisipasi dan penerimaan terhadap program masih rendah. Tidak hanya itu, mekanisme *monitoring* proses pelaksanaannya Manajemen Talenta juga belum berjalan optimal karena belum memiliki indikator terukur yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas kebijakan secara periodik. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam catatannya menekankan perlunya peningkatan pemetaan kompetensi, penguatan Manajemen Talenta, serta penyusunan dokumen *Human Capital Development*

Plan (HCDP) agar implementasi Sistem Merit di Lampung dapat berkembang secara berkelanjutan (BKD,2024).

Penelitian sebelumnya menunjukkan pola serupa, seperti di daerah Jawa Tengah, keterbatasan anggaran menjadi faktor utama yang menghambat optimalisasi Manajemen Talenta (Haniya,dkk 2022). Menurut (Fauzian 2022) menekankan dukungan sistem informasi yang kuat serta pemahaman ASN yang merata, pengimplementasian Menejemen Talenta didaerah akan sulit. Untuk mencapai tujuan tersebut, dijadikan sebagai kerangka analisis untuk mengkaji fenomena yang diteliti. Oleh karena itu pentingnya standar kebijakan, sumber daya, komunikasi, serta karakteristik organisasi pelaksana sebagai penentu keberhasilan implementasi. Sehingga relevan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai dinamika *monitoring* pengawasan kesiapan, hambatan, dilapangan.

Melalui berbagai dinamika yang telah diuraikan **Fokus Penelitian ini adalah** untuk mendeskripsikan proses *monitoring* BKD dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui pungenan aplikasi “Ber-TAPIS” sebagai bentuk inovasi tata kelola kepegawaian di pemerintah daerah provinsi Lampung. Monitoring dalam penelitian ini adalah melihat proses pengawasan dalam pelaksanaan Manajemen Talenta ASN yang dilakukan BKD melalui aplikasi “Ber-TAPIS”, mencakup aspek pelaksanaan, hambatan, dan tindak lanjut kebijakan. Proses tersebut memperkuat tata kelola ASN di Provinsi Lampung terutama di instansi BKD agar lebih profesional, adaptif, dan selaras dengan standar nasional sebagaimana ditekankan oleh KASN dalam evaluasi Sistem Merit ASN tahun 2024 (BKD Lampung, 2024). Oleh karena itu, Penulis mengambil penelitian dengan judul: “*Monitoring* Badan Kepegawaian Daerah dalam Mengimplentasikan Manajemen Talenta melalui aplikasi Ber-TAPIS Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Bagaimana *monitoring* Manajemen Talenta ASN di BKD provinsi Lampung berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS”?
- 2) Apa saja aspek pendukung dan penghambat Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS” di BKD Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah yang telah dirumuskan diatas, berkenaan dengan itu yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Mendeskripsikan pelaksanaan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS” di BKD provinsi Lampung.
- 2) Menganalisis aspek penghambat dan pendukung Manajemen Talenta ASN, berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS” di BKD Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada penjelasan tentang penelitian ini sebelumnya, ada manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Manfaat Teoretis : Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik, khususnya dalam kajian governansi digital dan manajemen sumber daya aparatur. Penelitian ini memperkaya literatur tentang penerapan Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit melalui E-Government, serta memperkuat relevansi teori governansi digital dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik untuk memahami keterkaitan antara inovasi digital, Sistem Merit, dan pengembangan talenta ASN dalam upaya membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel.

2) Manfaat Praktis : Penelitian ini diharapkan memberikan masukan strategis bagi BKD Provinsi Lampung dalam memperkuat implementasi Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS”. Hasilnya dapat menjadi rujukan untuk mengidentifikasi kendala SDM, infrastruktur, dan regulasi guna menyusun strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, penelitian ini mendukung perumusan kebijakan pengelolaan ASN yang profesional, transparan dan adaptif, serta menjadi acuan dalam meningkatkan efektivitas pemetaan, pengembangan, dan penempatan talenta ASN di lingkungan pemerintah.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan penelitian terdahulu sebagai salah satu referensi untuk memperkuat landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Dalam prosesnya, peneliti mengacu pada berbagai penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik yang diteliti. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, hasil dari penelitian terdahulu yang terkait dipaparkan dalam bentuk tabel berikut ini.

Table 2. Penelitian Terdahulu

No	Nama&Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Galuh Army Adhitya Widodo, 2025). <i>Kesiapan Pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat.</i> Skripsi Institut Pemerintahan Dalam Negeri	fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis kesiapan BKPSDM Kabupaten Lombok Timur dalam aspek sumber daya manusia, infrastruktur, serta kebijakan organisasi terhadap pelaksanaan Manajemen Talenta. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi berbagai hambatan dan strategi yang dilakukan BKPSDM untuk mengatasi kendala tersebut, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas teknologi, serta rendahnya literasi digital sebagian pegawai. Fokus ini diharapkan dapat memberikan	Penelitian ini menggunakan teori Kesiapan Organisasi untuk Berubah (Organizational Readiness for Change) yang dikemukakan oleh Bryan J. Weiner (2009) dengan tiga dimensi utama yaitu perubahan valensi, efikasi perubahan, dan faktor kontekstual. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi terhadap 14 informan di lingkungan BKPSDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Lombok Timur secara umum siap melaksanakan manajemen talenta, yang terlihat dari komitmen pegawai, adanya dasar hukum seperti Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2022, serta pelaksanaan uji kompetensi dan pengembangan aplikasi manajemen talenta. Namun demikian, masih terdapat hambatan dalam aspek efikasi perubahan dan faktor kontekstual, terutama keterbatasan anggaran, kurangnya sarana komputer yang terhubung dengan server pusat, serta rendahnya

No	Nama&Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		gambaran menyeluruh mengenai tingkat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan menuju sistem Manajemen Talenta yang terintegrasi, profesional, dan berbasis kompetensi.	literasi teknologi sebagian pegawai. Untuk mengatasinya, BKPSDM melakukan langkah-langkah strategis seperti optimalisasi anggaran, kerja sama dengan Dinas Kominfo, dan sosialisasi sistem manajemen talenta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BKPSDM sangat siap melaksanakan Manajemen Talenta, meskipun masih perlu peningkatan dalam hal dukungan infrastruktur dan budaya organisasi agar implementasinya berjalan optimal.
2.	(Ivani, Yastinki Hasni (2023) <i>Peningkatan Kecakapan Digital Asn Melalui Program Gta (Government Talent Academy) Dalam Mewujudkan Transformasi Digital Di Kabupaten Magetan.</i> Skripsi Muhammadiyah Malang	Fokus penelitian ini adalah menganalisis penerapan program <i>Government Transformation Academy</i> (GTA) oleh Pemerintah Kabupaten Magetan dalam meningkatkan kecakapan digital Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mendukung transformasi digital dan pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penelitian ini menyoroti strategi, pelaksanaan, serta faktor pendukung dan penghambat program GTA sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia berbasis digital, yang bertujuan memperkuat kinerja birokrasi dan kesiapan pemerintah daerah menuju <i>smart city</i> .	Penelitian ini berfokus pada penerapan program <i>Government Transformation Academy</i> (GTA) yang diinisiasi oleh Pemerintah Kabupaten Magetan melalui Dinas Komunikasi dan Informatika. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kecakapan digital Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mendukung transformasi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa indeks SPBE Kabupaten Magetan masih berada pada kategori “cukup”, sehingga dibutuhkan upaya lebih serius dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengumpulkan data primer dan sekunder melalui wawancara, observasi, studi literatur, serta dokumentasi dan menggunakan Teori literasi digital. Pemerintah Kabupaten Magetan telah melaksanakan berbagai langkah strategis seperti pelatihan GTA, pembangunan data <i>center</i> , dan kolaborasi lintas sektor untuk memperkuat transformasi digital menuju <i>smart city</i> . Program GTA diharapkan mampu mengembangkan kompetensi ASN dalam penggunaan teknologi, mempercepat pelayanan publik yang efektif dan efisien, serta membentuk budaya kerja digital yang adaptif di lingkungan birokrasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa peningkatan kecakapan digital ASN menjadi kunci utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan berbasis digital di Kabupaten Magetan.

No	Nama&Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
3.	(Devina Khaerunnisa, 2023) <i>Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Mewujudkan Sdm Aparatur Unggul Di Lembaga Administrasi Negara.</i> Skripsi Politeknik Stia Lan Jakarta	Fokus penelitian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Lembaga Administrasi Negara (LAN) berdasarkan teori implementasi Mazmanian dan Sabatier, yang menyoroti peran pembuat kebijakan, pelaksana, dan kelompok sasaran (ASN) dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini memusatkan perhatian pada proses identifikasi, pengembangan, retensi, dan evaluasi Kelompok Rencana Suksesi (KRS) sebagai upaya mewujudkan SDM aparatur unggul dan profesional di lingkungan LAN.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengimplementasikan kebijakan Manajemen Talenta secara cukup efektif melalui empat tahapan utama, yakni identifikasi, pengembangan, retensi, dan evaluasi Kelompok Rencana Suksesi (KRS). Berdasarkan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier, pelaksanaan ini melibatkan tiga unsur penting: pembuat kebijakan, pelaksana, dan kelompok sasaran (ASN LAN) yang saling berinteraksi dalam mencapai tujuan kebijakan. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, yang menggambarkan proses penerapan kebijakan secara mendalam. Hasilnya, Manajemen Talenta di LAN telah berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme ASN sebagai wujud upaya menciptakan SDM aparatur unggul. Namun, masih terdapat hambatan seperti keterbatasan SDM pengelola dan belum optimalnya sistem integrasi data talenta. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan ini dinilai berjalan baik dan mendukung terwujudnya reformasi birokrasi berbasis merit

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Kesiapan instansi dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta di pemerintah daerah telah berjalan dengan baik. Secara umum, ketiga penelitian diatas menjelaskan dampak Manajemen Talenta memberikan pengaruh positif dalam pengembangan SDM secara potensial. Pada penelitian (Army dkk., 2024) BKPSDM Kabupaten Lombok Timur secara umum telah siap melaksanakan Manajemen Talenta, ditunjukkan oleh komitmen pegawai, dukungan regulasi (Perbup No. 74 Tahun 2022), serta pelaksanaan uji kompetensi dan pengembangan aplikasi. Namun, kesiapan ini masih menghadapi kendala pada efikasi perubahan dan faktor kontekstual, seperti terbatasnya anggaran, infrastruktur teknologi, dan literasi digital pegawai.

Upaya perbaikan dilakukan melalui optimalisasi anggaran, kerja sama dengan Dinas Kominfo, dan sosialisasi sistem. Secara keseluruhan, BKPSDM telah menunjukkan kesiapan tinggi, meski perlu penguatan pada aspek infrastruktur dan budaya organisasi agar implementasi Manajemen Talenta dapat berjalan lebih efektif.

Menurut (Ivani, 2023) Penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah Kabupaten Magetan telah berupaya menerapkan transformasi digital melalui program *Government Transformation Academy (GTA)* yang merupakan bagian dari program *Smart ASN-Society (SMS)* dibawah naungan Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo). Program ini bertujuan untuk meningkatkan kecakapan digital ASN sebagai bentuk kesiapan menghadapi era transformasi digital dan mendukung pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Menurut (Devina 2023) Secara garis besar penelitian ini menjelaskan bahwa implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah berjalan cukup efektif dan sejalan dengan prinsip *merit system*, ditunjukkan melalui penerapan empat tahapan utama identifikasi, pengembangan, retensi, dan evaluasi Kelompok Rencana Suksesi (KRS). Pelaksanaan kebijakan ini berhasil meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN, meskipun masih menghadapi kendala pada keterbatasan SDM pengelola dan belum terintegrasinya sistem data talenta secara optimal. Kebijakan Manajemen Talenta di LAN telah berkontribusi positif terhadap reformasi birokrasi, namun tetap memerlukan penguatan sumber daya dan sistem pendukung agar efektivitas implementasinya semakin meningkat.

Pada proses penelitian yang akan dilakukan, nantinya diarahkan pada penguatan kualitas implementasi, khususnya dalam Governansi Digital, mentoring, peningkatan pelatihan spesifik, serta partisipasi ASN agar Manajemen Talenta dapat lebih optimal dan berkelanjutan. Kesiapan organisasi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan regulasi, dukungan

infrastruktur, alokasi anggaran, optimalisasi penunjang suksesti program berupa penggunaan aplikasi “Ber-TAPIS” yang digunakan untuk mengelola *database* pegawai secara terintegritas. Sehingga Perlunya *Monitoring* sebagai bentuk tindakan terarah. Penelitian ini hadir untuk melengkapi dan mengisi kekosongan penelitian terdahulu dengan perspektif yang berbeda, sehingga **fokus penelitian adalah** untuk mendeskripsikan *monitoring* BKD dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui penguasaan aplikasi “Ber-TAPIS” sebagai bentuk inovasi tata kelola kepegawaian di pemerintah daerah provinsi Lampung. *Monitoring* dalam penelitian ini adalah proses penilaian dan pengawasan terhadap pelaksanaan Manajemen Talenta ASN yang dilakukan BKD melalui aplikasi “Ber-TAPIS” mencakup aspek pelaksanaan, hambatan, dan tindak lanjut kebijakan. Selain itu penelitian ini akan dianalisis menggunakan teori Governansi Digital (*digital governance*) menurut Michael E. Milakovich (2022).

2.2 Konsep Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara berbasis Sistem Merit

Manajemen Talenta (ASN) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur yang bertujuan untuk memastikan tersedianya ASN unggul secara berkelanjutan (Collings dan Wood, 2009). Sistem Merit dan Manajemen Talenta memiliki keterkaitan yang sangat erat, karena Sistem Merit berfungsi sebagai landasan normatif, sedangkan Manajemen Talenta merupakan mekanisme implementatif dalam pengelolaan ASN. Armstrong (2014) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan proses terintegrasi untuk memastikan organisasi memiliki individu dengan kemampuan yang tepat pada posisi yang tepat guna mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Sistem Merit dalam pengelolaan ASN di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Serta KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara). Dasar ini menegaskan bahwa manajemen ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif dan adil sehingga menjadi prinsip Sistem Merit sebagai fondasi tata kelola kepegawaian

Manajemen Talenta ASN didefinisikan sebagai suatu sistem pengelolaan ASN yang terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan ASN berdasarkan potensi dan kinerja yang dimiliki. Definisi ini menegaskan bahwa Manajemen Talenta bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan rangkaian proses yang saling berkaitan dan membentuk satu siklus pengelolaan talenta dalam organisasi pemerintahan. Penerapan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit tercermin pada setiap tahapan pengelolaan talenta. Pada tahap pemetaan, Sistem Merit memastikan bahwa penilaian potensi dan kinerja dilakukan dengan instrumen yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pada tahap pengembangan, ASN diprioritaskan berdasarkan kebutuhan kompetensi organisasi, bukan pertimbangan subjektif. Selanjutnya, pada tahap penempatan, hasil pemetaan talenta menjadi rujukan utama dalam pengambilan keputusan kepegawaian, sehingga penempatan jabatan selaras dengan prinsip profesionalitas dan keadilan. Dengan menempatkan Manajemen Talenta dalam kerangka Sistem Merit, pengelolaan ASN diharapkan mampu menciptakan tata kelola kepegawaian yang transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja (Firman dkk . 2024). Kerangka ini sekaligus menegaskan pentingnya *monitoring* terhadap pelaksanaan Manajemen Talenta untuk memastikan bahwa setiap tahapan benar-benar dijalankan sesuai prinsip meritokrasi dan tidak menyimpang dari tujuan kebijakan.

2.3 *Monitoring* Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Monitoring Manajemen Talenta ASN merupakan proses pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan kebijakan Manajemen Talenta untuk memastikan bahwa setiap tahapan pengelolaan talenta, dilaksanakan sesuai dengan prinsip Sistem Merit dan ketentuan yang berlaku. *Monitoring* tidak dimaknai sebagai pengawasan terhadap individu ASN, melainkan sebagai mekanisme untuk menilai keterlaksanaan proses, konsistensi kebijakan, serta keterpaduan antar tahapan Manajemen Talenta. *Monitoring* didefinisikan oleh Shapiro sebagai pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis terhadap kemajuan pelaksanaan program (Mustofa2012).

Dalam konteks pengelolaan ASN ada dua jenis teknik *monitoring* yaitu: 1) *on desk* dengan mencermati laporan-laporan perkembangan. 2) *on site*, turun ke lapangan dan memeriksa secara langsung (Tresiana,2017). *Monitoring* berfungsi sebagai alat kendali organisasi untuk memastikan bahwa pemetaan, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta tidak berhenti pada tahap perencanaan, tetapi benar-benar diimplementasikan secara sistematis. *Monitoring* berfokus pada pengawasan proses pelaksanaan kebijakan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap tahapan program berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berbeda dengan evaluasi yang menitikberatkan pada penilaian hasil, efektivitas, dan dampak kebijakan setelah pelaksanaan berlangsung, *monitoring* dilakukan selama program berjalan sebagai bentuk pengendalian serta pendeteksian dini terhadap berbagai kendala implementasi. Dalam konteks Manajemen Talenta ASN, *monitoring* juga berperan dalam menyediakan informasi faktual bagi pimpinan dan pengelola kepegawaian sebagai dasar evaluasi lanjutan dan pengambilan keputusan kepegawaian.

Pelaksanaan *monitoring* dalam Manajemen Talenta ASN memerlukan indikator yang jelas agar proses pengawasan dapat dilakukan secara terarah dan terukur. Indikator ini digunakan untuk melihat sejauh mana proses *monitoring* berjalan sesuai dengan tujuan, prinsip Sistem Merit, serta pemanfaatan sistem digital dalam mendukung pengelolaan kepegawaian yang efektif, transparan, dan akuntabel. Berikut Ini indikator *monitoring* yaitu sebagai beriku:

1) Keterlaksanaan Program

Keterlaksanaan program merupakan indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana seluruh tahapan Manajemen Talenta ASN telah dilaksanakan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. *Monitoring* pada indikator ini mencakup pelaksanaan *assessment* kompetensi, pemetaan talenta, pengelolaan *talent pool*,

pengembangan kompetensi pegawai, hingga proses pengisian jabatan dan suksesi. Keterlaksanaan program menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak hanya disusun sebagai kebijakan administratif, tetapi benar-benar diterapkan dalam praktik organisasi secara berkelanjutan.

2) Kesesuaian Prosedur

Kesesuaian prosedur merupakan indikator yang digunakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan Manajemen Talenta ASN dilakukan sesuai dengan aturan, mekanisme, dan prinsip Sistem Merit. *Monitoring* dilakukan terhadap proses *assessment*, pengelolaan data pegawai, pemetaan talenta, serta proses pengembangan dan pengisian jabatan berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi ASN. Kesesuaian prosedur penting untuk menjaga objektivitas, profesionalisme, dan mencegah terjadinya subjektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

3) Transparansi dan Ketepatan Data

Transparansi dan ketepatan data merupakan indikator yang digunakan untuk melihat keterbukaan informasi serta kualitas data yang digunakan dalam pelaksanaan Manajemen Talenta ASN. *Monitoring* pada indikator ini mencakup ketersediaan informasi mengenai mekanisme pelaksanaan manajemen talenta, hasil *assessment*, serta penggunaan data kompetensi, kinerja, riwayat jabatan, dan rekam jejak pegawai dalam sistem digital. Ketepatan data penting untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan kepegawaian dilakukan berdasarkan data yang akurat, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga mendukung pelaksanaan manajemen talenta yang lebih objektif dan transparan.

4) Tindak Lanjut Hasil *Monitoring*

Tindak lanjut hasil *monitoring* merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengawasan dimanfaatkan sebagai dasar perbaikan dalam pelaksanaan Manajemen Talenta ASN. *Monitoring* tidak hanya berhenti pada proses pengumpulan informasi, tetapi juga mencakup upaya perbaikan terhadap berbagai kendala yang ditemukan selama implementasi program. Tindak lanjut tersebut dapat berupa pembaruan data ASN, peningkatan kompetensi pegawai, penyempurnaan sistem digital, maupun penyesuaian kebijakan kepegawaian agar pelaksanaan manajemen talenta dapat berjalan lebih optimal.

5) Efektivitas Sistem Digital

Efektivitas sistem digital merupakan indikator yang digunakan untuk menilai kemampuan teknologi digital dalam mendukung pelaksanaan monitoring Manajemen Talenta ASN. *Monitoring* pada indikator ini mencakup kemudahan akses sistem, integrasi data pegawai, kecepatan pengolahan informasi, keamanan data, serta kemampuan sistem dalam menyediakan informasi kepegawaian secara tepat dan real time. Efektivitas sistem digital menunjukkan sejauh mana pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan Manajemen Talenta ASN.

Dengan adanya indikator-indikator tersebut, *monitoring* Manajemen Talenta ASN diharapkan dapat berjalan secara lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan dalam mendukung pengelolaan sumber daya aparatur yang profesional, objektif, transparan, dan berbasis teknologi digital. Indikator-indikator tersebut selanjutnya akan digunakan dalam pembahasan Bab IV untuk menganalisis pelaksanaan *monitoring* Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung melalui pemanfaatan aplikasi Ber-TAPIS yang dikaji menggunakan teori governansi digital dari Michael E. Milakovich.

2.3.1 Konsep *Monitoring* dalam Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit

Monitoring dalam Manajemen Talenta ASN dapat dipahami sebagai proses pengumpulan, pencatatan, dan analisis informasi terkait pelaksanaan setiap tahapan Manajemen Talenta secara berkelanjutan. Tujuan utama *monitoring* adalah untuk memastikan kesesuaian antara kebijakan yang direncanakan dengan praktik pelaksanaan di lapangan, serta mendeteksi sejak dini kendala yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan Manajemen Talenta. Secara konseptual, *monitoring* menitikberatkan pada tiga aspek utama, yaitu keterlaksanaan proses, keterpaduan antar tahapan, dan ketersediaan data pendukung. Keterlaksanaan proses berkaitan dengan apakah setiap tahapan Manajemen Talenta benar-benar dijalankan, sementara keterpaduan antar tahapan memastikan bahwa hasil pemetaan talenta ditindaklanjuti dalam pengembangan, retensi, dan penempatan.

Manajemen Talenta merupakan bagian dari aspek pengembangan karier dalam Sistem Merit. Aspek penilaian Sistem Merit meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan ASN, pengembangan karier (Manajemen Talenta), promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan disiplin, perlindungan pegawai, serta sistem informasi kepegawaian. Pengembangan karier dilaksanakan melalui Manajemen Talenta yang berfokus pada pemetaan potensi dan kompetensi ASN (Pelatihan kelas, pelatihan *on-the-job*, mentoring atau program pengembangan karir) pembentukan *talent pool*, serta penyusunan rencana suksesi jabatan berbasis uji kompetensi dan asesmen (Kansil 2023). Keberhasilan penerapan Manajemen Talenta sangat ditentukan oleh konsistensi pelaksanaan setiap tahapan serta adanya mekanisme *monitoring* yang mampu memastikan keterlaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan organisasi.

2.3.2 Mekanisme Monitoring pada tahapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Monitoring pada tahapan Manajemen Talenta ASN dilakukan dengan mengamati dan menilai pelaksanaan setiap tahap pengelolaan talenta secara sistematis. Pada tahap pemetaan talenta, *monitoring* difokuskan pada kelengkapan dan keakuratan data kinerja dan potensi ASN, serta konsistensi penggunaan instrumen pemetaan sebagai dasar penilaian talenta. Pada tahap pengembangan talenta, *monitoring* diarahkan untuk menilai kesesuaian antara hasil pemetaan dengan program pengembangan kompetensi yang diberikan kepada ASN. Hal ini mencakup keterkaitan antara kebutuhan organisasi dan bentuk pengembangan yang direncanakan maupun dilaksanakan. Pada tahap retensi, *monitoring* difokuskan pada keberlanjutan pengelolaan talenta unggul, termasuk upaya menjaga komitmen dan kontribusi ASN dalam *talent pool*.

Pada tahap penempatan talenta, *monitoring* menilai sejauh mana hasil pemetaan dan pengembangan digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan penempatan jabatan. Dengan demikian, *monitoring* pada seluruh tahapan Manajemen Talenta ASN bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta tidak bersifat parsial, melainkan berjalan sebagai satu kesatuan proses yang konsisten dan berbasis data. Menurut Amalia dan Zalukhu (2025), Sistem Merit berfungsi sebagai kerangka normatif yang mengatur prinsip, kriteria, dan mekanisme pengelolaan sumber daya aparatur, sedangkan Manajemen Talenta menjadi instrumen operasional yang menerjemahkan prinsip Sistem Merit ke dalam praktik manajemen kepegawaian secara nyata dan berkelanjutan. Manajemen Talenta dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan dan membentuk satu siklus pengelolaan talenta secara komprehensif.

Tahapan-tahapan tersebut meliputi:

1) Akuisisi Talenta (*Talent Acquisition*)

Akuisisi talenta merupakan tahap awal dan fundamental dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang berfokus pada proses perolehan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan potensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tahap ini menjadi pintu masuk utama dalam memastikan penerapan sistem merit berjalan secara konsisten sejak awal pengelolaan ASN. Tahap akuisisi talenta diawali dengan perencanaan kebutuhan pegawai yang dilakukan secara sistematis berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Perencanaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi jenis jabatan, jumlah pegawai, serta kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa proses pengadaan ASN selaras dengan kebutuhan strategis organisasi. Akuisisi talenta dilaksanakan melalui rekrutmen ASN berbasis kompetensi yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif. Proses rekrutmen dirancang untuk menjaring calon ASN yang memenuhi kualifikasi pendidikan, keahlian teknis, serta kompetensi manajerial dan sosial kultural yang dipersyaratkan. Rekrutmen yang terbuka menjadi prasyarat utama dalam menjamin prinsip keadilan dan kesempatan yang sama bagi seluruh pelamar.

Tahap berikutnya adalah seleksi ASN, yang mencakup serangkaian tahapan penilaian secara objektif dan terukur. Proses seleksi umumnya meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang yang dirancang untuk mengukur kemampuan, pengetahuan, serta potensi calon ASN. Mekanisme seleksi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang diterima benar-benar memiliki kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan organisasi.

Dalam perspektif sistem merit, seluruh proses akuisisi talenta dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Setiap keputusan dalam tahapan akuisisi didasarkan pada hasil penilaian yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan, serta bebas dari pengaruh faktor non-merit seperti kedekatan personal, afiliasi politik, atau intervensi pihak tertentu.

2) Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Pengembangan talenta merupakan tahapan lanjutan dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang berfokus pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai secara berkelanjutan. Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa ASN yang telah direkrut dan dipetakan memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan jabatan serta kebutuhan strategis organisasi. Pengembangan talenta diawali dengan penilaian kompetensi dan kinerja ASN yang dilakukan secara periodik dan terukur. Penilaian ini mencakup evaluasi terhadap kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural, serta capaian kinerja pegawai.

Hasil penilaian tersebut menjadi dasar dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang perlu ditingkatkan melalui program pengembangan. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, organisasi menyusun rencana pengembangan talenta yang bersifat individual dan terarah. Rencana ini dirancang untuk menyesuaikan antara potensi dan kebutuhan pengembangan ASN dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, program pengembangan yang diberikan tidak bersifat umum, melainkan disesuaikan dengan profil kompetensi dan kinerja masing-masing pegawai. Bentuk pengembangan talenta dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, antara lain pendidikan dan pelatihan (diklat), pelatihan teknis dan manajerial, pembelajaran berbasis kompetensi, *coaching* dan *mentoring*, serta penugasan

husus. Mekanisme tersebut bertujuan untuk meningkatkan kapasitas profesional ASN sekaligus memperkuat kesiapan pegawai dalam menghadapi tugas dan tanggung jawab yang lebih kompleks. Setiap ASN memperoleh kesempatan pengembangan berdasarkan hasil penilaian kompetensi dan kinerja, bukan atas dasar senioritas semata atau pertimbangan non-merit. Hal ini memastikan bahwa pengembangan talenta menjadi instrumen strategis dalam menciptakan ASN yang profesional dan berdaya saing. Pengembangan talenta berperan penting dalam mempersiapkan ASN untuk mengisi jabatan strategis di masa depan serta menjamin keberlanjutan organisasi. Tahap ini menjadi penghubung antara proses pemetaan talenta dan penempatan jabatan, sekaligus mendukung terciptanya manajemen talenta ASN yang adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

3) Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Retensi talenta merupakan tahapan strategis dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk mempertahankan ASN dengan kinerja dan potensi tinggi agar tetap berkomitmen dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Tahap ini menjadi penting karena keberhasilan pengelolaan talenta tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merekrut dan mengembangkan pegawai, tetapi juga oleh kemampuannya dalam menjaga keberlanjutan talenta unggul yang dimiliki. Retensi talenta dilakukan melalui penyediaan pola karier yang jelas dan terstruktur, sehingga ASN memiliki kepastian arah pengembangan karier sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya. Kejelasan pola karier ini memberikan motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Retensi talenta juga didukung melalui pemberian kesempatan pengembangan diri yang berkelanjutan, baik dalam bentuk pendidikan dan pelatihan lanjutan, peningkatan kompetensi, maupun pengalaman kerja yang menantang. Kesempatan pengembangan ini berfungsi sebagai sarana

untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja ASN, khususnya bagi pegawai dengan potensi tinggi. Dalam kerangka sistem merit, retensi talenta dilaksanakan melalui pemberian penghargaan berbasis kinerja yang dilakukan secara adil dan transparan. Penghargaan dapat berupa promosi jabatan, pengakuan kinerja, maupun bentuk insentif non-finansial yang mencerminkan apresiasi organisasi terhadap kontribusi pegawai. Mekanisme ini bertujuan untuk memperkuat kepercayaan ASN terhadap sistem pengelolaan kepegawaian yang objektif dan profesional. organisasi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja, termasuk iklim kerja yang kolaboratif, kepemimpinan yang partisipatif, serta budaya organisasi yang menghargai profesionalisme.

Lingkungan kerja yang positif menjadi faktor penting dalam menjaga loyalitas ASN dan mencegah terjadinya penurunan kinerja maupun keinginan untuk berpindah instansi. Dengan demikian, tahap retensi talenta berfungsi sebagai upaya strategis dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi dan keberlanjutan manajemen talenta ASN. Retensi yang efektif memungkinkan organisasi mempertahankan talenta unggul dalam jangka panjang, sekaligus memastikan bahwa investasi yang telah dilakukan pada tahap akuisisi dan pengembangan talenta dapat memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi.

4) Penempatan Talenta (*Talent Placement*)

Penempatan talenta merupakan tahapan strategis dalam Manajemen Talenta ASN yang berfokus pada proses menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi, potensi, dan kinerja yang dimiliki. Tahap ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara karakteristik individu ASN dengan tuntutan jabatan, sehingga pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal serta memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Proses penempatan talenta diawali dengan pemetaan talenta yang

dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja dan potensi ASN. Pemetaan ini berfungsi untuk mengidentifikasi posisi pegawai dalam struktur organisasi serta menentukan kesesuaian antara profil talenta ASN dengan kebutuhan jabatan. Praktik manajemen talenta, pemetaan talenta sering menggunakan instrumen yang terukur dan sistematis, seperti Model 9 *Box Talent Grid*, guna mendukung objektivitas dalam pengambilan keputusan penempatan. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut, organisasi melaksanakan penempatan atau pengisian jabatan melalui mekanisme yang transparan dan berbasis data. Penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural ASN dengan persyaratan jabatan, serta memperhatikan capaian kinerja pegawai.

Keputusan penempatan tidak semata-mata didasarkan pada senioritas atau pertimbangan subjektif, melainkan pada bukti kinerja dan potensi yang terukur. Setiap proses dan keputusan penempatan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun substantif, serta terbebas dari intervensi kepentingan non-merit. Penerapan prinsip ini diharapkan mampu mencegah praktik penempatan yang tidak sesuai dengan prinsip profesionalisme dan keadilan. Dengan demikian, tahap penempatan talenta berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi serta mendukung keberlanjutan manajemen talenta ASN. Penempatan yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja individu ASN, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan melalui pemanfaatan talenta secara optimal dan strategis.

5) Pemantauan dan Evaluasi Talenta (*Talent Monitoring and Evaluation*)

Pemantauan dan evaluasi talenta merupakan tahapan akhir dalam siklus Manajemen Talenta ASN yang berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sekaligus penghubung bagi keberlanjutan pengelolaan talenta. Tahap ini bertujuan untuk menilai tingkat kesesuaian antara kinerja ASN, pelaksanaan tugas, serta jabatan yang diemban, sehingga organisasi memperoleh gambaran objektif mengenai efektivitas

pengelolaan talenta yang telah dilaksanakan. Proses pemantauan talenta dilakukan melalui pengumpulan dan analisis data kinerja dan kompetensi ASN secara berkelanjutan. Pemantauan ini mencakup capaian kinerja individu, perkembangan kompetensi, serta konsistensi pelaksanaan tugas sesuai dengan standar jabatan. Dengan pemantauan yang sistematis, organisasi dapat mendeteksi secara dini berbagai permasalahan, seperti penurunan kinerja, ketidaksesuaian kompetensi, maupun potensi talenta yang belum dimanfaatkan secara optimal. Selanjutnya, evaluasi talenta dilaksanakan dengan membandingkan hasil pemantauan dengan target kinerja, standar kompetensi, dan kebutuhan organisasi.

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai efektivitas penempatan, pengembangan, dan retensi talenta ASN yang telah dilakukan. Hasil evaluasi memberikan dasar yang kuat bagi organisasi dalam menilai apakah kebijakan dan praktik manajemen talenta telah berjalan sesuai dengan prinsip sistem merit. Setiap hasil evaluasi didasarkan pada data dan indikator yang terukur serta dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mengurangi potensi subjektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian. Hasil dari pemantauan dan evaluasi talenta dimanfaatkan sebagai bahan perbaikan kebijakan manajemen talenta, dasar pengambilan keputusan pengembangan karier, serta penyesuaian strategi pengelolaan ASN ke depan. Tahap ini tidak hanya berfungsi sebagai penilaian akhir, tetapi juga sebagai umpan balik (*feedback loop*) yang memastikan siklus

Manajemen Talenta ASN berlangsung secara berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. Manajemen Talenta ASN merupakan suatu siklus yang mencakup tahap akuisisi, pengembangan, penempatan, retensi, serta pemantauan dan evaluasi talenta yang saling berkesinambungan. Penelitian ini melakukan *monitoring* terhadap seluruh tahapan Manajemen Talenta ASN, mulai dari tahap awal hingga tahap akhir, dengan mendeskripsikan

pelaksanaannya serta menilai kesesuaiannya dengan prinsip sistem merit dan mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung yang memengaruhi efektivitas monitoring. Monitoring tersebut didukung oleh aplikasi digital, yaitu Aplikasi Ber-TAPIS, yang memanfaatkan Model 9 *Box Talent Grid* sebagai instrumen pemetaan kinerja dan potensi ASN. Selanjutnya, pembahasan diarahkan pada peran aplikasi Ber-TAPIS dalam mendukung *monitoring* Manajemen Talenta ASN dalam perspektif governansi digital.

2.4 Sistem Digital Manajemen Talenta melalui Aplikasi Ber-TAPIS dan Model 9 *Box Talent Grid*

Transformasi digital dalam tata kelola sumber daya manusia aparatur menuntut penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang didukung oleh sistem informasi yang terstruktur dan berbasis data. Pada kerangka sistem merit, sistem digital berfungsi sebagai instrumen pendukung untuk menjamin objektivitas, konsistensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan talenta ASN, khususnya melalui penyediaan data kinerja dan potensi pegawai yang terukur. Dalam konteks ini, BKD Provinsi Lampung telah mengembangkan dan menggunakan aplikasi Ber-TAPIS sebagai sistem digital pendukung manajemen talenta ASN. Aplikasi Ber-TAPIS dirancang untuk mengelola data kepegawaian yang relevan dengan Manajemen Talenta dan telah dilengkapi dengan parameter penilaian kinerja dan potensi ASN sebagai dasar pemetaan talenta. Parameter tersebut disusun untuk memastikan proses pengelolaan talenta dilaksanakan secara sistematis dan selaras dengan prinsip sistem merit. Aplikasi Ber-TAPIS digunakan sebagai data *basic* BKD dalam menjalankan pemetaan manajemen talenta dengan menggunakan Model 9 *Box Talent Grid* dalam aplikasi Ber-TAPIS sebagai instrumen pemetaan talenta ASN, dengan mengombinasikan dimensi kinerja dan potensi pegawai. Penggunaan model ini memungkinkan organisasi memperoleh gambaran klasifikasi talenta ASN secara objektif dan terstruktur.

2.4.1 Aplikasi Ber-TAPIS sebagai sistem pendukung Manajemen Talenta

Aplikasi Ber-TAPIS (Bertalenta, Aktif, Profesional, Inovatif, dan Smart) merupakan sistem informasi kepegawaian yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebagai bentuk inovasi digital dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit. Aplikasi ini dirancang untuk berfungsi tidak hanya sebagai media administrasi kepegawaian, tetapi sebagai sistem pendukung keputusan *decision support system* dalam pengelolaan talenta ASN secara terintegrasi dan berbasis data. Dalam kerangka Manajemen Talenta, Ber-TAPIS berperan sebagai *platform* pengelolaan *database* talenta yang menghimpun berbagai data strategis, seperti data identitas pegawai, riwayat jabatan, hasil penilaian kinerja, hasil uji kompetensi, serta asesmen potensi.

Data tersebut menjadi dasar utama proses pemetaan, pengembangan, dan penempatan ASN sesuai prinsip Sistem Merit, yaitu objektivitas, profesionalitas, dan keadilan. Keberadaan Ber-TAPIS tidak dapat dipisahkan dari ekosistem sistem informasi kepegawaian lainnya yang telah lebih dahulu digunakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, seperti Sistem Informasi Manajemen Pegawai Daerah Terpadu (SIMPEDU) dan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). SIMPEDU berfungsi sebagai basis data kepegawaian daerah yang memuat informasi administratif ASN, sedangkan SIASN yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjadi sistem nasional yang menyimpan data ASN secara terpusat.

Dalam konteks ini, Ber-TAPIS berperan sebagai sistem komplementer yang memanfaatkan dan mengolah data dari sistem-sistem tersebut untuk kepentingan Manajemen Talenta. Integrasi data antara Ber-TAPIS, SIMPEDU, dan SIASN menjadi aspek penting dalam menjamin keakuratan dan validitas data kepegawaian. SIMPEDU menyediakan data dasar ASN menyeluruh di tingkat daerah, SIASN memastikan keselarasan data dengan standar nasional, sementara Ber-TAPIS mengolah data tersebut untuk

kepentingan analisis talenta melalui pemetaan kinerja dan potensi ASN ditingkat daerah, khususnya ASN yang berada di bawah naungan BKD Provinsi Lampung. Sinergi antar sistem ini mendukung keterpaduan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di bidang kepegawaian, sekaligus mengurangi risiko duplikasi data dan inkonsistensi informasi. Ber-TAPIS juga berkaitan erat dengan SIPINTER (Sistem Informasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit) yang digunakan dalam proses evaluasi penerapan Sistem Merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Data hasil Manajemen Talenta yang dihasilkan melalui Ber-TAPIS, khususnya pada aspek pengembangan karier dan pemetaan talenta, menjadi salah satu elemen pendukung dalam penilaian Sistem Merit. Dengan demikian, aplikasi Ber-TAPIS berkontribusi langsung dalam meningkatkan nilai penerapan manajemen Talenta di BKD Provinsi Lampung.

2.4.2 Model 9 Box Talent Grid sebagai Instrumen Pemetaan Talenta

Model 9 Box Talent Grid merupakan instrumen pemetaan talenta yang digunakan secara luas dalam Manajemen Talenta untuk mengelompokkan pegawai berdasarkan dua dimensi utama, yaitu kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*). Dalam konteks ASN, model ini berfungsi sebagai alat analisis strategis untuk mengidentifikasi ASN yang memiliki kesiapan dan kapasitas untuk dikembangkan maupun dipromosikan ke jabatan strategis. Dimensi kinerja dalam Model 9 Box Talent Grid diukur berdasarkan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), perilaku kerja, serta hasil evaluasi kinerja periodik. Sementara itu, dimensi potensi diukur melalui hasil uji kompetensi, asesmen psikologis, dan indikator kompetensi manajerial serta sosial kultural. Kombinasi kedua dimensi tersebut menghasilkan sembilan kategori talenta yang mencerminkan tingkat kontribusi dan prospek pengembangan ASN di masa depan. Model ini membantu mengurangi subjektivitas dalam penilaian pegawai, karena setiap ASN dipetakan berdasarkan indikator yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, pemetaan talenta melalui Model 9 Box menjadi dasar dalam penyusunan *talent pool*, rencana suksesi jabatan, serta program

pengembangan kompetensi ASN. Di BKD Provinsi Lampung, Model *9 Box Talent Grid* diimplementasikan secara digital melalui aplikasi Ber-TAPIS. Integrasi ini memungkinkan proses pemetaan talenta dilakukan secara lebih sistematis, terdokumentasi, dan mudah dimonitor. Data kinerja ASN yang bersumber dari SIMPEDU dan sistem penilaian kinerja diolah bersama dengan data potensi hasil uji kompetensi UPTD penilaian kompetensi ASN, kemudian divisualisasikan dalam bentuk matriks *9 Box* pada aplikasi Ber-TAPIS. Penggunaan model *9 Box Grid* mulai diadopsi secara formal setelah diterbitkannya Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta (ASN).

BKN dan KASN kemudian mengintegrasikan model *9 Box Grid* ke dalam pedoman teknis penilaian kompetensi dan penerapan Sistem Merit, terutama dalam kegiatan asesmen kompetensi ASN. Melalui panduan resmi seperti Pedoman Penilaian Mandiri Sistem Merit (KASN, 2024), pemerintah mendorong setiap instansi menggunakan *9 Box Grid* sebagai dasar perencanaan suksesi jabatan, promosi, dan pengembangan karier. Implementasinya di BKD Provinsi Lampung, model ini diterapkan melalui aplikasi “Ber-TAPIS”, sebagai bagian dari transformasi digital dalam tata kelola kepegawaian. Tahapan pemetaan melalui aplikasi “Ber-TAPIS” mencakup beberapa langkah utama, yaitu:

- 1) Pengumpulan dan penyaringan data kinerja ASN melalui aplikasi SIMPEDU dan berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan. Sebelumnya ASN dikelompokkan menjadi prioritas dan non-prioritas, Hal ini dilihat dari urutan nilai melalui pengumpulan dan penyaringan data tersebut.
- 2) ASN prioritas diberi surat panggilan sebagai rekomendasi untuk melaksanakan uji kompetensi Talenta, tes Psikologi dan tes wawancara. Nilai ini akan diinput dan dijumlahkan dengan parameter dan bobot penilaian yang sudah di tentukan.
- 3) Hasil penilaian diinput oleh Asesor dan Ketua Tim Kerja Manajemen Talenta, kemudian dipetakan kedalam *9 Box grid* dengan otomatis nilai tersebut mengisi kotak grid berdasarkan jumlah nilai.

- 4) Pemetaan hasil penilaian menentukan posisi masing-masing pegawai, kotak rekomendasi pengisian jabatan diambil dari box 7-8-9.

Dalam kerangka manajemen talenta ASN, penetapan parameter dan bobot penilaian merupakan instrumen metodologis untuk menjamin objektivitas pemetaan talenta. Model *9 Box Talent Grid* mengukur dua dimensi utama, yaitu kinerja (Sumbu Y) dan potensi (Sumbu X), berdasarkan indikator yang terstandar dan terukur. Dimensi kinerja merepresentasikan capaian kerja aktual, sedangkan dimensi potensi mencerminkan kapasitas dan kesiapan pengembangan karier. Pembobotan disusun secara proporsional dengan mempertimbangkan aspek hasil kerja, kompetensi, kualifikasi, pengalaman jabatan, serta integritas. Dengan demikian, parameter ini menjadi bentuk operasionalisasi prinsip merit sistem dalam manajemen talenta ASN. melalui kerangka *talent pool* ASN instansi pemerintah, rinciannya disajikan pada tabel berikut yaitu:

Table 3. Parameter dan Bobot Penilaian

No	Parameter	Komponer	Bobot Komponen	Indikator	Bobot Indikator			
1.	Kinerja (Sumbu Y)	Kinerja Utama	60%	Penilaian Kinerja	60%			
			40%	1) Penghargaan 2) Penugasan dalam Tim Kerja 3) Umpan Balik Kinerja 360 derajat	15%			
					15%			
		10%						
		Kompetensi	40%	1) Penilaian Kompetensi 2) Pengembangan Kompetensi 3) Pengalaman Jabatan	20%			
					10%			
10%								
2.	Potensial (Sumbu X)	Potensi	25%	Penilaian Potensi	25%			
						Kualifikasi	20%	1) Tingkat Pendidikan Formal 2) Kesesuaian Bidang Ilmu
		Integritas dan Moralitas	15%	Verifikasi Rekam Jejak Disiplin	10%			
					15%			

Sumber: Bidang Data, Instansi BKD provinsi Lampung Tahun 2025.

1) Pengkategorian Nilai Kinerja (Sumbu Y)

Nilai Kinerja yang didapat oleh Talenta terdiri dari 2 (dua) komponen penilaian beserta beserta pembobotannya yaitu, kinerja utama (60%) dan kinerja penguat (40%).

Table 4. Kategori dan Nilai Kinerja (Sumbu Y)

No	Kategori Kinerja	Rentan Nilai kinerja	Keterangan
1.	Di atas ekspektasi	$\geq 80 - 100$	Capaian kerja melebihi target organisasi.
2.	Sesuai ekspektasi	$\geq 60 - < 80$	Kinerja sesuai standar dan target organisasi.
3.	Di bawah ekspektasi	< 60	Kinerja belum memenuhi target yang ditetapkan.

Sumber: Diadaptasi dari data kerangka talent pool ASN BKD Provinsi Lampung Tahun 2025.

2) Penghitungan Nilai Potensial (Sumbu X)

Penilaian Potensial terdiri atas 4 (empat) komponen, yaitu kompetensi, potensi, kualifikasi serta integritas dan moralitas. Nilai potensial yang didapat dari hasil penghitungan seluruh komponen dan indikator yang membentuk parameter Potensial terbagi kedalam 3 (tiga) kategori pada tabel 5 yaitu:

Table 5. Kategori dan Nilai Potensi (Sumbu X)

No	Kategori Potensial	Retensi Nilai Potensial	Keterangan
1.	Tinggi	$\geq 80 - 100$	Kompetensi dan kesiapan sangat baik untuk jenjang lebih tinggi
2.	Menengah	$\geq 60 - < 80$	Potensi cukup dan dapat dikembangkan.
3.	Rendah	< 60	Potensi terbatas, perlu pembinaan.

Sumber: Diadaptasi dari data kerangka talent pool ASN BKD Provinsi Lampung Tahun 2025.

3) Pemetaan Talenta model 9 box grid

Nilai Potensial dan Kinerja kemudian digunakan untuk memetakan pegawai ASN kedalam 9 kotak Manajemen Talenta seperti tercantum pada Gambar 3 yaitu:

KINERJA (SUMBU Y) vertikal	DI ATAS EKSEKUTASI	$\geq 80 - 100$	Kotak 4	Kotak 7	Kotak 9	
			Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja di Atas Ekspektasi dan Potensial Tinggi	
	SESUAI EKSEKUTASI	$\geq 60 - < 80$	Kotak 2	Kotak 5	Kotak 8	
			Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja Sesuai Ekspektasi dan Potensial Tinggi	
	DIBAWAH EKSEKUTASI	< 60	Kotak 1	Kotak 3	Kotak 6	
			Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Rendah	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Menengah	Kinerja di Bawah Ekspektasi dan Potensial Tinggi	
	KATEGORI	POTENSIAL RENDAH		POTENSIAL MENENGAH		POTENSIAL TINGGI
		< 60		$\geq 60 - < 80$		$\geq 80 - 100$
		POTENSIAL (SUMBU X) horizontal				

Gambar 2. Model 9 Box Grid ASN BKD Provinsi Lampung 2025.

Sumber: Bidang data, Instansi BKD, provinsi Lampung tahun 2025

Gambar 2 menunjukkan *model 9 Box Grid* atau sembilan kotak Manajemen Talenta yang digunakan untuk memetakan pegawai berdasarkan kombinasi antara kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*). Sumbu horizontal (X) menggambarkan tingkat potensi ASN, sedangkan sumbu vertikal (Y) menunjukkan tingkat kinerja mereka. Dalam penggunaannya, setiap ASN dinilai terlebih dahulu berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan dan penilaian potensi melalui uji kompetensi, pengalaman jabatan, serta integritas dan moralitas. Nilai dari aspek tersebut kemudian dimasukkan ke dalam sistem, sehingga menghasilkan posisi pegawai disalah satu dari sembilan kotak, dengan susunan:

- 1) Pegawai dengan kinerja tinggi dan potensi tinggi (*high performer-high potential*) pada (Box 9) ditempatkan di kotak kanan atas sebagai talenta utama yang siap untuk dipromosikan atau menjadi calon pemimpin masa depan.
- 2) Pegawai dengan kinerja sedang dan potensi sedang (*Moderate Performer Moderate Potential*) pada (Box 5) berada di kotak tengah sebagai kelompok stabil yang perlu pengembangan lebih lanjut.

- 3) Sedangkan kinerja rendah dan potensi rendah (*Low Performer Low Potential*) Pada (Box 1) ditempatkan di kotak kiri bawah untuk pembinaan atau evaluasi.

Melalui pemetaan ini instansi dapat menyusun strategi pengembangan karier, perencanaan suksesi, pelatihan, dan retensi pegawai secara lebih terarah, objektif, dan berbasis data. Dengan demikian sembilan kotak Manajemen Talenta menjadi alat analisis penting dalam penerapan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit, karena membantu pimpinan menentukan kebijakan pengelolaan ASN yang sesuai dengan potensi dan kinerja aktual pegawai. Informasi yang diperoleh dari pemetaan sembilan kotak (*9 box grid*) ini digunakan untuk mengidentifikasi dan merencanakan kandidat suksesi jabatan (*succession planning*). Setelah peran-peran strategis diidentifikasi, pimpinan organisasi dapat menyiapkan pegawai yang berpotensi tinggi untuk mengisi posisi tersebut dimasa mendatang.

Membangun susunan suksesi yang kuat, pimpinan perlu mempertimbangkan pegawai pada berbagai tahap perkembangan kariernya, serta mengidentifikasi individu yang dapat menjadi penerus setelah talenta utama naik jabatan. Penerapan penilaian (*9 box grid*) berperan penting dalam mendukung strategi suksesi melalui pengembangan talenta terbaik agar siap menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi. Proses ini dilakukan melalui program pengembangan kepemimpinan, pelatihan kompetensi, pembinaan (*coaching*), pendampingan (*mentoring*), serta pemberian umpan balik 360 derajat secara berkala.

Umpan balik 360 derajat merupakan metode evaluasi menyeluruh yang melibatkan penilaian dari berbagai pihak, yaitu atasan langsung, rekan sejawat, bawahan, dan penilaian diri sendiri (*self-assessment*). Penilaian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai perilaku kerja, kemampuan kepemimpinan, komunikasi, integritas, serta kinerja pegawai dari berbagai perspektif. Evaluasi dilakukan secara berkala, misalnya setiap enam bulan atau setahun sekali, agar organisasi dapat memantau perkembangan potensi

dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Melalui umpan balik ini, pegawai memperoleh masukan objektif untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pegawai yang berada pada posisi *moderat* juga memiliki peran penting dalam menjaga kesinambungan organisasi, mereka berfungsi sebagai tulang punggung atau kelompok penyeimbang yang mendukung operasional dan kinerja tim secara konsisten. Pegawai dalam kategori ini dapat menjadi kandidat potensial untuk promosi di masa depan apabila menunjukkan peningkatan signifikan dalam aspek kinerja dan kompetensi.

Apabila belum terdapat talenta unggulan yang sesuai untuk suatu posisi strategis, individu dengan kinerja *moderat* namun potensi tinggi dapat dipertimbangkan sebagai kandidat alternatif. Dengan demikian model *9 box grid* tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan potensi dan kinerja, tetapi juga menjadi dasar objektif dalam perencanaan suksesi, pengembangan karier, pembinaan pegawai, serta pengambilan kebijakan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit secara transparan dan akuntabel (SIGMA Assessment Systems, 2024). Peningkatan penerapan prinsip-prinsip Sistem Merit di instansi pemerintah, KASN menyusun instrumen evaluatif berupa sistem penilaian dan pembobotan.

Instrumen ini berfungsi sebagai alat ukur untuk mengevaluasi sejauh mana prinsip objektivitas, profesionalisme, dan akuntabilitas telah diterapkan secara konsisten dalam pengelolaan ASN. Melalui pembobotan, setiap aspek sistem merit diberi nilai proporsional sesuai dengan tingkat kontribusinya terhadap efektivitas tata kelola kepegawaian. Rincian bobot penilaian penerapan sistem merit secara komprehensif dapat dilihat pada Tabel berikut.

Table 6. Bobot Penilaian Penerapan Sistem Merit

No	Aspek Penilaian	Bobot (%)	Uraian Ringkas
1.	Manajemen Kinerja	30%	Penilaian kinerja pegawai secara objektif, transparan, dan terukur sebagai dasar penghargaan, pengembangan karier, dan promosi.
2.	Perencanaan Kebutuhan	14%	Perhitungan kebutuhan pegawai dengan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK).
3.	Promosi dan Mutasi	14%	Mobilitas pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan faktor non-merit.
4.	Pengadaan	10%	Rekrutmen dilakukan secara terbuka, objektif, dan kompetitif.
5.	Pengembangan Karier	10%	Peningkatan kompetensi dan kinerja melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.
6.	Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	10%	Pemberian tunjangan berbasis kinerja, penghargaan, serta penegakan disiplin ASN.
7.	Perlindungan dan Pelayanan	6%	Penyediaan jaminan hak-hak pegawai, perlindungan hukum, kesehatan, dan keselamatan kerja.
8.	Sistem Informasi	6%	Pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung pengelolaan ASN yang akurat, transparan, dan terintegrasi.

Sumber: Buku pedoman pelaksanaan penilaian mandiri penerapan sistem merit KASN tahun 2024

Tabel 6 Pembobotan persentase pada aspek Sistem Merit berfungsi menegaskan tingkat prioritas dan kontribusi tiap komponen dalam evaluasi penerapan. Aspek dengan bobot besar, seperti manajemen kinerja (30%), menjadi fokus utama karena paling menentukan efektivitas organisasi. Sedangkan aspek berbobot kecil, seperti perlindungan dan pelayanan maupun sistem informasi (6%), berperan sebagai penunjang. Dengan demikian, pembobotan ini menjadi dasar objektif bagi instansi untuk mengukur capaian sekaligus memfokuskan perbaikan pada aspek yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan sistem merit. (Sophianingrum dkk . 2021). Dengan demikian penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kesiapan BKD Provinsi Lampung dalam mengimplementasikan manajemen talenta dan sebagai bahan *monitoring*, sehingga pada bab selanjutnya akan dibahas landasan teori dan kajian pustaka yang mendukung analisis penelitian ini.

2.5 Tinjauan Teori *Governansi Digital* dalam *Monitoring* Manajemen Talenta

Governansi digital merupakan pendekatan tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, efektivitas, serta kualitas pengambilan keputusan publik. Dalam pengelolaan ASN, governansi digital tidak hanya berfokus pada digitalisasi administrasi, tetapi juga pada transformasi pengelolaan sumber daya aparatur agar berjalan secara objektif, terukur, dan berbasis data. Penerapan governansi digital dalam *monitoring* Manajemen Talenta ASN selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menekankan objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam manajemen ASN.

Selain itu Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 mendorong keterbukaan informasi, sementara Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE menegaskan pentingnya integrasi sistem dan keamanan data dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik. Penerapan prinsip ini sejalan dengan arah kebijakan *E-Government*, yang mendorong pemanfaatan sistem informasi terintegrasi dalam tata kelola kepegawaian, dalam konteks Manajemen Talenta, implementasi governansi digital diwujudkan melalui pemanfaatan aplikasi Ber-TAPIS sebagai sistem pendukung pengelolaan dan monitoring talenta ASN. Aplikasi ini memungkinkan penyajian data kinerja dan potensi ASN secara terstruktur, terdokumentasi, dan dapat dipantau secara berkelanjutan oleh pengelola kepegawaian.

Digital Government dan *E-Governance* merupakan konsep yang saling berkaitan dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis teknologi digital. *Digital Government* merujuk pada pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses kerja dan layanan pemerintahan agar lebih efisien dan terintegrasi. Sementara itu, *E-Governance* menekankan pada tata kelola pemanfaatan teknologi tersebut agar berjalan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pengambilan keputusan. *Digital Government*

berfungsi sebagai sarana, sedangkan *E-Governance* menjadi kerangka tata kelola yang mengarahkan penggunaannya. Dalam Manajemen Talenta, pemanfaatan aplikasi kepegawaian seperti Ber-TAPIS mencerminkan *Digital Government*, sedangkan penerapan prinsip objektivitas dan akuntabilitas dalam pengelolaan talenta merupakan wujud *E-Governance*. Berdasarkan kajian literatur sistematis oleh (Suprianto 2025) *E-Government* dapat dilihat sebagai inovasi digital yang mencakup empat elemen utama: teknologi digital, kesiapan organisasi pemerintahan, partisipasi warga, dan regulasi. Kajian tersebut menemukan bahwa teknologi yang digunakan tanpa dukungan organisasi atau struktur yang fleksibel dan regulasi yang memadai seringkali tidak menghasilkan pelayanan publik yang optimal.

Berdasarkan teori Menurut Michael E. Milakovich (2022) dalam bukunya *Digital Governance: Applying Advanced Technologies to Improve Public Service*, governansi digital merupakan bentuk evolusi dari *E-government* menuju sistem tata kelola pemerintahan yang sepenuhnya terintegrasi dengan teknologi digital. Teori ini menekankan bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dapat memperkuat tata kelola pemerintahan melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan inovasi dalam pelayanan publik. Dengan demikian, teori ini menjadi dasar dalam menilai sejauh mana penerapan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “BerTAPIS” telah mencerminkan prinsip-prinsip governansi digital. Penelitian ini akan diukur melalui indikator teori.

Berdasarkan pandangan Michael E. Milakovich (2022), terdapat enam indikator utama yang menjadi tolok ukur keberhasilan tata kelola digital, yaitu:

- 1) Transparansi dan akuntabilitas digital merupakan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan keterbukaan data kelembagaan serta memperkuat mekanisme pertanggungjawaban kinerja ASN secara terukur dan berbasis sistem. Dalam penerapan

aplikasi “Ber-TAPIS”, transparansi tidak dilakukan secara terbuka kepada publik karena data kepegawaian bersifat rahasia dan diberikan secara terbatas kepada ASN peserta Manajemen Talenta. Melalui akses pribadi, peserta dapat melihat hasil penilaian mereka sebagai bentuk pemenuhan hak transparansi, sekaligus menjaga kerahasiaan data sesuai prinsip *good governance*.

- 2) Partisipasi dan kolaborasi aparatur mencerminkan keterlibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, koordinasi lintas unit, serta penyampaian gagasan melalui *platform* digital internal BKD Provinsi Lampung. Partisipasi aparatur terlihat dari keterlibatan ASN dalam memperbarui data kepegawaian dan mengikuti proses pemetaan talenta melalui aplikasi “Ber-TAPIS”. Kolaborasi digital antar pegawai, khususnya antara tim Manajemen Talenta dan bidang data kepegawaian, menjadi indikator penting dalam membangun budaya kerja birokrasi yang adaptif, partisipatif, dan responsif terhadap transformasi digital.
- 3) Efisiensi dan efektivitas proses kerja digital mencerminkan penerapan sistem elektronik untuk mempercepat administrasi, mengurangi prosedur manual, dan meningkatkan produktivitas aparatur. Di BKD Provinsi Lampung, efisiensi ini terwujud melalui pemanfaatan aplikasi “Ber-TAPIS” yang mempermudah pemetaan dan pemantauan talenta ASN secara daring. Penerapan sistem digital tersebut membantu optimalisasi waktu, biaya, serta sumber daya dalam pelaksanaan tugas kepegawaian, sehingga proses kerja menjadi lebih cepat, terukur, dan efisien.
- 4) Inovasi dan adaptasi teknologi aparatur mencerminkan kemampuan pegawai dalam menciptakan serta mengadopsi inovasi digital yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pada BKD Provinsi Lampung, inovasi ini diwujudkan melalui penerapan Manajemen Talenta berbasis sistem merit dengan dukungan aplikasi “Ber-TAPIS” sebagai

instrumen utama transformasi digital. Aparatur dengan literasi digital yang memadai mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, mengoptimalkan fitur sistem untuk pemetaan dan *monitoring* talenta, serta menjaga keberlanjutan inovasi dalam tata kelola kepegawaian daerah.

- 5) Keamanan dan privasi data pemerintahan mencerminkan kesadaran serta tanggung jawab aparatur dalam melindungi data pegawai, data publik, dan sistem informasi dari potensi kebocoran maupun penyalahgunaan. Di BKD Provinsi Lampung, perlindungan data dilakukan melalui penerapan sistem “Ber-TAPIS” yang memiliki pengaturan akses berbasis otorisasi jabatan. Hanya pejabat dan aparatur yang berwenang yang dapat mengakses data hasil pemetaan talenta ASN, sementara informasi sensitif dilindungi dengan pembatasan hak akses dan pengawasan internal. Upaya ini menunjukkan komitmen BKD dalam menjaga kerahasiaan dan integritas data kepegawaian, yang menjadi dasar kepercayaan publik terhadap tata kelola digital berbasis Sistem Merit.
- 6) Kapasitas sumber daya manusia dan kelembagaan, mencerminkan kesiapan aparatur dan organisasi dalam mengelola serta mengembangkan sistem digital secara berkelanjutan. Menurut Milakovich (2022), keberhasilan *digital governance* sangat bergantung pada kemampuan birokrasi untuk bertransformasi secara struktural, kompetensial, dan kultural. Di BKD Provinsi Lampung, peningkatan kapasitas SDM dilakukan melalui uji kompetensi, psikotes, dan wawancara untuk memetakan potensi serta kinerja ASN. Hasil penilaian tersebut dijumlahkan dan dirangking guna menentukan posisi talenta ASN dalam kategori tertentu. Selain itu, sertifikat dan penghargaan pegawai turut menjadi indikator pendukung yang diintegrasikan ke dalam aplikasi “Ber-TAPIS.” BKD juga secara berkelanjutan menyelenggarakan pelatihan dan seminar pengembangan kompetensi guna meningkatkan keterampilan digital,

profesionalitas, serta kesiapan aparatur dalam menjalankan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit.

Melalui digitalisasi data kepegawaian, pemerintah dapat mengidentifikasi potensi ASN secara lebih akurat dan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Oleh karena itu, governansi digital tidak hanya mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi, tetapi juga menjadi landasan penting dalam mewujudkan Manajemen Talenta yang berbasis data dan objektivitas. Teori governansi digital ini memberikan kerangka konseptual yang relevan dalam penelitian ini, karena menegaskan bahwa digitalisasi melalui pemanfaatan aplikasi, seperti Ber-TAPIS, merupakan perwujudan nyata implementasi governansi digital di bidang kepegawaian. Penerapan sistem ini mencerminkan upaya pemerintah dalam membangun tata kelola pemerintahan yang terbuka, efisien, dan akuntabel.

2.6. Hubungan Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan *Governansi Digital* dalam Pengelolaan ASN

Subbab ini menyajikan sintesis konseptual atas keterkaitan antara Sistem Merit, Manajemen Talenta, Governansi Digital, serta *E-government* dalam membangun tata kelola ASN yang profesional, berbasis data, dan adaptif terhadap transformasi digital. Keempat konsep tersebut tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk satu kesatuan logis dalam mendukung reformasi birokrasi berbasis meritokrasi di tingkat pemerintah daerah. Sebagaimana telah diuraikan pada subbab sebelumnya, Sistem Merit merupakan prinsip normatif yang menegaskan bahwa seluruh proses pengelolaan ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif serta bebas dari intervensi non-profesional. Sistem Merit menjadi fondasi hukum dan etis dalam tata kelola kepegawaian.

Manajemen Talenta berfungsi sebagai instrumen operasional dari Sistem Merit. Melalui tahapan identifikasi potensi, uji kompetensi, pemetaan *talent pool*, hingga perencanaan pengembangan karier, Manajemen Talenta memastikan bahwa prinsip merit diterjemahkan kedalam praktik

kelembagaan yang terstruktur. Dengan demikian, hubungan antara Sistem Merit dan Manajemen Talenta bersifat implementatif, dimana Manajemen Talenta menjadi bentuk konkret aktualisasi prinsip merit dalam pengelolaan ASN. Lebih lanjut, efektivitas Manajemen Talenta dalam praktik sangat dipengaruhi oleh pemanfaatan teknologi informasi melalui pendekatan Governansi Digital.

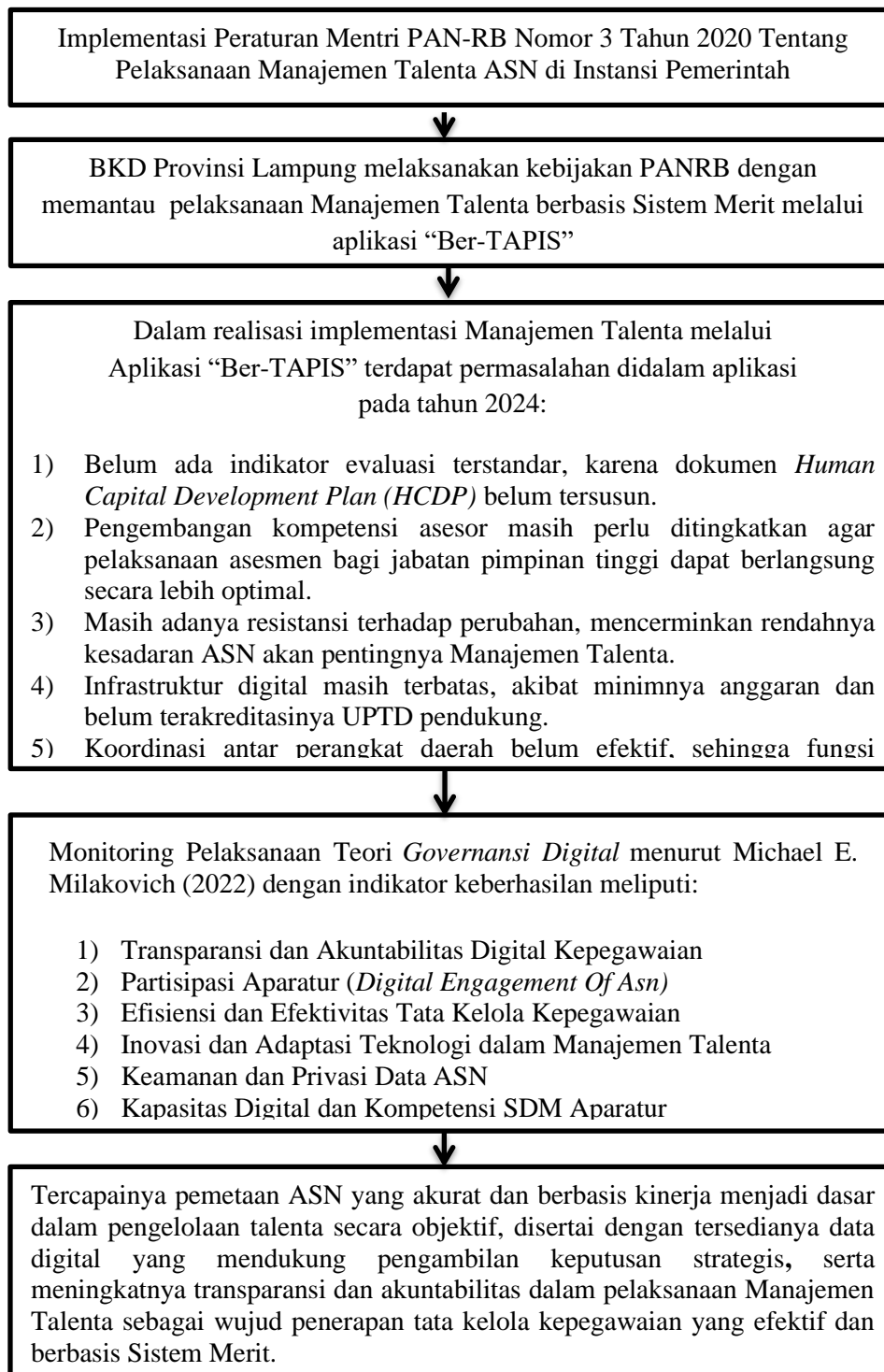
Governansi Digital memandang teknologi bukan sekadar alat administratif, melainkan sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, serta kualitas pengambilan keputusan publik. Kerangka digitalisasi menjadi bagian dari transformasi tata kelola, bukan hanya modernisasi teknis. Implementasi Governansi Digital dalam pengelolaan ASN diwujudkan melalui praktik *E-government*, yakni pemanfaatan sistem dan aplikasi elektronik untuk mendukung proses administrasi dan manajerial kepegawaian. Dalam penelitian ini, *E-government* terepresentasi melalui penggunaan aplikasi Ber-TAPIS sebagai sistem pendukung Manajemen Talenta di lingkungan pemerintah daerah. Aplikasi tersebut berfungsi sebagai basis data terintegrasi yang memuat informasi kompetensi, potensi, kinerja, serta rekam jejak pengembangan ASN.

Keberadaan aplikasi digital Ber-TAPIS menunjukkan pergeseran paradigma tata kelola kepegawaian dari pendekatan manual menuju tata kelola berbasis sistem informasi. Digitalisasi memungkinkan proses asesmen, input data, dan pemetaan talenta dilakukan secara lebih sistematis dan terdokumentasi. Selain meningkatkan efisiensi, sistem ini juga menghasilkan jejak digital (*digital trace*) yang memperkuat akuntabilitas dan meminimalkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan pengembangan karier. Dengan demikian, hubungan antara Manajemen Talenta dan *E-government* melalui aplikasi digital memperkuat implementasi prinsip merit dalam praktik birokrasi. Sistem Merit menyediakan landasan normatif, Manajemen Talenta menjadi mekanisme operasional, sementara Governansi Digital dan *E-government* melalui

aplikasi Ber-TAPIS berperan sebagai infrastruktur pendukung yang memastikan proses berjalan secara transparan, berbasis data, dan terdokumentasi. Secara konseptual, sinergi keempat unsur tersebut membentuk model tata kelola ASN berbasis meritokrasi digital. Integrasi antara norma, mekanisme, dan teknologi menjadi prasyarat dalam mewujudkan pengelolaan ASN yang profesional, adaptif, dan akuntabel di era transformasi digital. Sintesis ini menjadi dasar analitis dalam penelitian untuk menilai aspek inovasi, keamanan data, kapasitas SDM, serta efektivitas sistem aplikasi dalam implementasi Manajemen Talenta. Oleh karena itu, subbab ini berfungsi sebagai jembatan konseptual menuju kerangka pemikiran peneliti

2.5 Kerangka Pemikiran

Berikut adalah gambaran yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Kerangka pemikiran pada Gambar 3 dalam penelitian ini, menggambarkan hubungan antara proses *monitoring* yang dilakukan oleh BKD Provinsi Lampung dengan keberhasilan implementasi Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui inovasi digital berupa aplikasi “Ber-TAPIS” (Bertalenta, Aktif, Profesional, Inovatif, Smart). Penelitian ini berangkat dari pelaksanaan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, yang menekankan pentingnya pengelolaan talenta aparatur secara terencana dan berbasis data. Dalam implementasinya, BKD Provinsi Lampung menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan integrasi data ASN, rendahnya kemampuan digital aparatur, lemahnya koordinasi antarperangkat daerah, belum tersusunnya indikator evaluasi terstandar seperti *Human Capital Development Plan (HCDP)*, serta keterbatasan infrastruktur digital dan anggaran.

Untuk menganalisis kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan teori Governansi Digital yang dikemukakan oleh Michael E. Milakovich (2022), yang menyoroti enam indikator keberhasilan, yaitu: transparansi dan akuntabilitas digital, partisipasi warga (*citizen engagement*), efisiensi dan efektivitas layanan publik, inovasi dan adaptasi teknologi, keamanan serta privasi data, dan kapasitas sumber daya manusia serta organisasi. Melalui teori ini, penelitian menilai sejauh mana prinsip-prinsip governansi digital telah terintegrasi dalam pelaksanaan Manajemen Talenta melalui “Ber-TAPIS” (Bertalenta, Aktif, Profesional, Inovatif, Smart).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat dijelaskan bahwa semakin optimal penerapan prinsip governansi digital dalam kegiatan *monitoring* oleh BKD, maka semakin efektif pula implementasi Manajemen Talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Hasil dari proses *monitoring* tersebut diharapkan mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Talenta, menghadirkan data digital yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, serta menghasilkan pemetaan ASN berbasis potensi dan kinerja yang objektif.

Dapat disimpulkan hubungan antar teori dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Governansi Digital berperan sebagai kerangka yang menopang implementasi Sistem Merit melalui aplikasi Ber-TAPIS, yang pada akhirnya mendukung kegiatan *Monitoring* Manajemen Talenta ASN di BKD. Dengan demikian, outcome akhir dari penelitian ini adalah terwujudnya tata kelola ASN yang profesional, adaptif, dan berbasis Sistem Merit di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

III. METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan prosedur serta tahapan yang ditempuh peneliti dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data. Pada bagian ini berisi penjelasan mengenai pendekatan penelitian yang diterapkan, lokasi serta subjek penelitian, beserta teknik yang digunakan dalam pengumpulan dan analisis data. Uraian tersebut dimaksudkan agar pelaksanaan penelitian berlangsung secara sistematis sekaligus memiliki landasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data untuk mencapai tujuan penelitian. Menurut (John W. Creswell, 2018), metode penelitian adalah rangkaian prosedur atau langkah-langkah yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan melaporkan data. Creswell menekankan bahwa metode penelitian tidak berdiri sendiri, tetapi selalu terkait dengan pendekatan penelitian (*qualitative, quantitative, mixed methods*) serta *worldview* (pandangan filsafat) yang dianut peneliti.

Metode penelitian menurut (Robert K. Yin, 2018) adalah strategi penelitian studi kasus yang menekankan pada eksplorasi mendalam suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, menggunakan berbagai sumber data, dengan desain sistematis yang memperhatikan validitas, reliabilitas, serta analisis yang kuat. Yin menegaskan bahwa studi kasus bukan hanya metode pengumpulan data, melainkan suatu pendekatan penelitian yang utuh (*comprehensive research method*) yang dapat digunakan untuk eksplorasi, deskripsi, maupun eksplanasi.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan model penelitian studi kasus. Menurut (Cresswell, 2018) pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai sebuah pendekatan yang dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sebuah objek, baik itu individu, kelompok, maupun masalah manusia. Data-data yang terkumpul, baik dalam bentuk tulisan maupun gambar, akan diuraikan dalam bentuk deskripsi sesuai dengan fenomena yang terjadi.

Ada berbagai macam model penelitian yang dapat digunakan, seperti studi kasus, survei, eksperimen, dan analisis dokumen. Studi kasus merupakan salah satu model penelitian yang banyak digunakan dalam berbagai studi, dimana peneliti mengembangkan analisis mendalam dari suatu kasus ataupun objek penelitian baik itu rangkaian acara, aktivitas, ataupun suatu proses, dari satu atau lebih individu. Menurut (Robert K. Yin, 2018), studi kasus adalah suatu metode penelitian yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, ketika batas antara fenomena dengan konteksnya tidak tampak jelas, dan peneliti tidak memiliki kendali penuh atas peristiwa yang diteliti.

Peneliti menggunakan model studi kasus untuk mengkaji implementasi Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS” di BKD Provinsi Lampung. Aplikasi ini merupakan *platform* yang dirancang untuk mengelola *database* Manajemen Talenta ASN secara terintegritas. *Database* “Ber-TAPIS” didukung oleh uji kompetensi, melalui metode *assessment center* yang dikelola oleh UPTD penilaian kompetensi ASN dengan begitu Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena tersebut dengan menganalisis data yang diperoleh dari satu atau beberapa kasus yang dipilih.

3.2 Lokasi Penelitian

Pemilihan Badan BKD sebagai lokasi penelitian didasarkan pada perannya dalam mendukung pemerintah daerah dalam pengelolaan kepegawaian, baik melalui perumusan kebijakan, pelaksanaan program, maupun pembinaan aparatur sipil negara ASN guna meningkatkan profesionalisme serta kesejahteraan. Selain itu, BKD juga berfungsi sebagai instansi rujukan bagi OPD dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian. Kantor Badan Kepegawaian daerah terletak di Jalan Dokter Warsito No.35, Talang, Kec. Teluk betung Selatan, Kota Bandar Lampung, Lampung 35224.

Penerapan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS” di Provinsi Lampung mencerminkan upaya pemerintah daerah dalam mewujudkan pengelolaan ASN yang profesional, objektif, dan berbasis kinerja. Melalui “Ber-TAPIS” prinsip Sistem Merit diterapkan secara digital, memungkinkan proses identifikasi, pemetaan, dan pengembangan talenta ASN dilakukan secara terukur dan transparan. Aplikasi ini memperkuat integrasi antara kebijakan nasional yang dibina oleh BKN dan pelaksanaan di daerah oleh BKD, sehingga menciptakan sinergi dalam membangun birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada kompetensi. Dengan demikian, hubungan antara Manajemen Talenta, Sistem Merit, dan “Ber-TAPIS” menunjukkan kolaborasi strategis untuk mempercepat transformasi manajemen ASN di Provinsi Lampung.

Menurut Creswell, penelitian fenomenologi (kualitatif) biasanya melibatkan sampel antara 3 sampai 25 orang. Jumlah ini dianggap cukup untuk menggambarkan pengalaman yang beragam, tetapi mengharuskan peneliti menggali cerita atau pengalaman secara mendalam. Creswell juga menekankan peneliti perlu memiliki alasan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mendukung pilihan tersebut, sehingga hasil penelitian tetap valid dan relevan dengan fenomena yang diteliti. Berikut merupakan tabel informan penelitian ini yang dipilih dengan *purposive sampling*, sebanyak 11 informan dengan 6 divisi yang berbeda, karakter informan yang dipilih yang dianggap mengetahui dan berpengalaman

terkait *monitoring* implementasi Manajemn Talenta melalui aplikasi Ber-TAPIS dilindungi Pemerintah Provinsi Lampung.

Table 7. Daftar Informan Penelitian

	Informan	Informasi
1	Ketua tim (Katim) Manajemen Talenta (1 informan) ibu YA	Pengkoordinasi pengelola manajemen talenta dan pemetaan, informasi yang di dapat: 1) Mekanisme pelaksanaan Manajemen Talenta. 2) pemanfaatan aplikasi Ber-TAPIS sebagai sistem pendukung keputusan, serta penggunaan Model 9 <i>Box Talent Grid</i> sebagai instrumen penentuan <i>talent pool</i> dan perencanaan suksesi. 3) Peran <i>monitoring</i> dan peran struktur tim manajemen talenta sesuai tupoksi.
2	Kepala UPTD (1 informan) bapak IA	Memimpin dan bertanggung jawab pada pengelola UPTD, informasi yang di dapat: 1) Mekanisme kerjasama antara Tim Manajemn Talenta dengan BKN dalam melaksanakan manajemen talenta. 2) Teknis berperan dalam memberikan pengarahan kepada peserta talent, baik secara daring atau luring pada saat pelaksanaan uji kompetensi
3	Ketua Bidang Data BKD Provinsi lampung (1 informan) Ibu S	Pengelola pemegang database aplikasi SIMPEDU: 1) Peran data yang ada di aplikasi bertapis 2) Mekanisme pengelolaan data pada aplikasi SIMPEDU dengan Manajemen talenta 3) Upaya apa yang sudah dilakukan BKD dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta .
4	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (1 informan) ibu EKH	Sebagai Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama, bertugas melaksanakan asesmen potensi dan kompetensi ASN melalui aplikasi “Ber-Tapis”. Informasi yang didapat berupa: 1) Proses menganalisis hasil asesmen, 2) Bertanggungjawaban dan mengawasi kegiatan ujikompetensi sebagai dasar pemetaan dan pengembangan talenta. 3) Mendukung pembentukan talent pool secara objektif, sesuai prinsip Sistem Merit dan kode etik asesor.
5	Anggota Tim Manajemen Talenta Bidang Publikasi (2 informan) Kak J dan Mbak S	Bidang publikasi kegiatan manajemen talenta di BKD Provinsi lampung, informasi yang di dapat: 1) Mengetahui proses perkembangan dan jalannya manajemen talenta secara langsung. 2) Mempermudah dalam akses dokumentasi kegiatan.
6	Peserta Manajemen Talenta (5 informan) bapak/ibu R,S,L	Informasi yang diperoleh : 1) Kondisi nyata dilapangan 2) Keadaan alur proses saat diimplementasikan pada para peserta. 3) Menganalisis tingkat pemahaman peserta mengenai keberlanjutan dan dinamika perkembangan implementasi Manajemen Talenta dalam organisasi.

Sumber: Diolah oleh peneliti

3.3 Teknik pengumpulan Data

Menurut (Cresswell,2018), pengumpulan data adalah upaya sistematis untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber. Pengumpulan data dapat melalui matriks sumber informasi dimana matriks ini mengandung empat tipe data teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dokumen, dan materi audio-visual. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan kedalaman dan keragaman bentuk pengumpulan data, sehingga menggambarkan kompleksitas kasus yang diteliti. Penggunaan matriks akan sangat bermanfaat apabila diterapkan dalam studi kasus. Creswell mengungkapkan bahwa wawancara dan dokumentasi merupakan alat pengumpul data yang paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian. Hal ini menegaskan bahwa keduanya merupakan pusat dari semua tradisi penelitian kualitatif. Penelitian ini sendiri akan menggunakan Empat teknik pengumpulan data yaitu:

1). Observasi Lapangan

Observasi lapangan dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Tahap awal observasi dimulai sejak peneliti melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL)/magang di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengamatan awal terhadap aktivitas pengelolaan kepegawaian, khususnya terkait pelaksanaan Manajemen Talenta ASN dan pemanfaatan aplikasi “Ber-TAPIS” sebagai sistem pendukung. Observasi pada masa PKL/magang berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai alur kerja, struktur organisasi, serta praktik Manajemen Talenta yang berjalan di lingkungan BKD Provinsi Lampung, namun belum termasuk dalam pengumpulan data penelitian secara formal. Selanjutnya, peneliti melakukan observasi lanjutan dalam bentuk pra-riset yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan penelitian, memperjelas fokus kajian, serta menentukan informan dan teknik pengumpulan data yang tepat. Berdasarkan hasil pra-riset tersebut, peneliti kemudian

melaksanakan observasi lapangan sebagai bagian dari penelitian utama secara terencana dan sistematis. Observasi ini difokuskan pada proses pelaksanaan Manajemen Talenta berbasis Sistem Merit, khususnya penggunaan aplikasi “Ber-TAPIS” dalam pemetaan, *monitoring*, dan pengelolaan talenta aparatur. Observasi lapangan dalam penelitian utama berfungsi untuk memperoleh data empiris secara langsung sekaligus memvalidasi temuan hasil wawancara, sehingga meningkatkan keakuratan dan kredibilitas data penelitian.

2). Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dalam penelitian ini dilakukan setelah peneliti melaksanakan kegiatan observasi dan turun langsung ke lapangan. Wawancara dilakukan pada tanggal 18 Oktober 2025 hingga 29 Januari 2026, secara semi-terstruktur dengan menggunakan media panduan wawancara sebagai acuan, namun tetap memberi ruang bagi informan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan penjelasan secara lebih luas. Teknik ini dipilih untuk menggali informasi secara mendalam terkait proses *monitoring* pelaksanaan Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit melalui aplikasi Ber-TAPIS di BKD Provinsi Lampung. Informan penelitian ditentukan secara *purposive*, yaitu pihak-pihak yang dianggap memiliki pengetahuan, keterlibatan, dan kewenangan dalam implementasi Manajemen Talenta, seperti pejabat struktural, pengelola kepegawaian, serta tim pengembang aplikasi. Melalui wawancara mendalam, peneliti memperoleh data faktual mengenai pelaksanaan kebijakan, hambatan yang dihadapi, serta upaya tindak lanjut yang dilakukan oleh BKD, sehingga data yang diperoleh bersifat komprehensif dan mendukung analisis penelitian secara kualitatif. Kendala yang dihadapi peneliti adalah sulitnya mengatur jadwal dengan para informan, agar tidak mengganggu jam kerja, namun respon baik dari para pegawai BKD memberikan solusi sehingga wawancara tetap dilakukan melalui zoom membuat penelitian ini tetap berjalan dengan baik.

3). Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi dan arsip kelembagaan yang relevan dengan implementasi Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung. Dokumen yang dianalisis meliputi peraturan perundang-undangan dan kebijakan kepegawaian, keputusan dan surat edaran BKD, data dan laporan yang dihasilkan melalui aplikasi “Ber-TAPIS”, serta dokumen evaluasi dan laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) terkait penerapan Sistem Merit. Penelaahan dokumen dilakukan untuk memperoleh informasi yang bersifat normatif, administratif, dan faktual mengenai kebijakan serta pelaksanaan Manajemen Talenta. Teknik dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi dan memperkuat data hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan, sekaligus sebagai sarana triangulasi data guna meningkatkan validitas dan keabsahan temuan penelitian.

Table 8. Tabel Dokumen

No	Dokumen	Data Yang Diperoleh
1.	Buku pinter pedoman pelaksanaan penilaian mandiri penerapan sistem merit KASN 2024	Pedoman dalam mengimplemnetasikan Sistem Merit berlaku secara nasional.
2.	Permenpan No 03 tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta	Dasar Hukum penyelenggaraan Menejemen Talenta berbasis Sistem Merit.
3.	Dokumen Hasil Verifikasi Penilaian Sistem Merit BKD Tahun 2025	Diperoleh data hasil verifikasi sistem merit per sub aspek beserta kondisi saat ini.
4.	Akses Aplikasi SIMPEDU (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terpadu) BKD provinsi Lampung	Data ASN yang berada di bawah naungan BKD Provinsi Lampung dalam Aplikasi SIMPEDU Seperti Data (Pangkat, Pendidikan, rekam jejak pejabat , Hukuman disiplin, diklat dll).

Sumber: Diolah oleh peneliti

4). Materi Audio-Visual

Dalam konteks penelitian ini, materi audio-visual digunakan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi. Peneliti menggali

informasi melalui media sosial youtube dan instagram, berupa laporan kegiatan harian yang berkaitan dengan Manajemen Talenta, atau penggunaan aplikasi “Ber-TAPIS” di BKD Provinsi Lampung menjadi bukti visual yang membantu peneliti memahami situasi nyata di lapangan. Selain itu, foto-foto kegiatan dan video wawancara digunakan sebagai data pendukung (*supporting evidence*) untuk memperjelas kondisi implementasi Manajemen Talenta di lingkungan BKD.

3.4 Fokus penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan ruang lingkup yang ditetapkan peneliti agar kajian yang dilakukan tidak melebar terlalu luas. Fokus penelitian membantu mengarahkan pada aspek tertentu dari fenomena yang diteliti sehingga pembahasan menjadi lebih, terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan judul dan permasalahan yang diangkat, Pertama, Mendeskripsikan *monitoring* pelaksanaan Menejemen Talenta berbasis Sistem Merit melalui inovasi aplikasi “Ber-TAPIS” dengan menggunakan perspektif teori Governansi Digital. *Monitoring* Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung dilakukan melalui aplikasi Ber-TAPIS untuk memantau proses pemetaan kinerja dan potensi ASN menggunakan model *9 Box Talent Grid*. Aplikasi ini membantu BKD mengelola data talenta ASN secara terpusat sehingga proses *monitoring* menjadi lebih mudah, cepat, dan transparan dibandingkan sistem manual. Namun, *monitoring* yang dilakukan masih berfokus pada pemantauan proses dan pendataan, serta belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar kebijakan kepegawaian secara berkelanjutan.

Fokus Selanjutnya Mengidentifikasi aspek-aspek yang menjadi penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan Manajemen Talenta, sebagai bahan evaluasi dan perbaikan dalam Implementasi Manajemen Talenta pada periode selanjutnya. Faktor Pendukung *Monitoring* Manajemen Talenta Melalui Ber-TAPIS meliputi Komitmen Pimpinan dan BKD dalam menerapkan sistem merit, dukungan regulasi, serta ketersediaan aplikasi sebagai sistem digital kepegawaian. Adapun faktor penghambatnya adalah

Keterbatasan kompetensi digital ASN, belum optimalnya integrasi data antarunit kerja, keterbatasan infrastruktur dan anggaran, serta adanya resistensi asn terhadap perubahan sistem kerja digital. dua hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana pemerintah dan ASN saling bekerjasama dalam mengimplementasikan Manajemen Talenta dilingkungan pemerintah.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2018) yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena implementasi Manajemen Talenta di lingkungan BKD Provinsi Lampung, yaitu:

1) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Pada tahap ini peneliti menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi yang berkaitan dengan kegiatan *monitoring* BKD terhadap implementasi Manajemen Talenta. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian disisihkan, sedangkan data penting dikategorikan berdasarkan enam indikator utama teori Governansi Digital Milakovich (2022) sebagai berikut :

- 1) Transparansi dan Akuntabilitas Digital Kepegawaian
- 2) Partisipasi Aparatur (*Digital Engagement Of Asn*)
- 3) Efisiensi dan Efektivitas Tata Kelola Kepegawaian
- 4) Inovasi dan Adaptasi Teknologi dalam Manajemen Talenta
- 5) Keamanan dan Privasi Data ASN
- 6) Kapasitas Digital dan Kompetensi SDM Aparatur

Reduksi data tidak hanya berfungsi menyaring informasi, tetapi juga menjadi dasar untuk mengelompokkan hasil temuan berdasarkan prinsip-prinsip governansi digital yang digunakan sebagai kerangka teori penelitian ini.

2) Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel tematik, atau matriks hubungan antarindikator untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antarvariabel. Penyajian data dilakukan dengan mengaitkan hasil temuan di lapangan terhadap konsep governansi digital Milakovich (2022). Misalnya, hasil *monitoring* BKD terkait transparansi layanan kepegawaian akan dibandingkan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas digital yang dikemukakan oleh Milakovich. Tahap ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi kecenderungan, kesenjangan, dan tingkat efektivitas penerapan prinsip governansi digital dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung.

3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Pada tahap akhir, peneliti melakukan proses interpretasi terhadap data yang telah disajikan guna menarik kesimpulan yang valid. Kesimpulan penelitian mencerminkan sejauh mana prinsip-prinsip governansi digital menurut Milakovich (2022) telah terimplementasi dalam kegiatan *monitoring* dan pelaksanaan Manajemen Talenta di BKD Provinsi Lampung. Verifikasi dilakukan secara terus-menerus sepanjang penelitian melalui triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil analisis bersifat kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini menegaskan bahwa teori Governansi Digital tidak hanya menjadi landasan konseptual, tetapi juga digunakan sebagai alat analisis untuk menginterpretasikan dinamika implementasi manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah.

3.6 Uji Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan uji keabsahan data berdasarkan kerangka yang ditawarkan oleh Menurut Creswell dan Poth (2018), validitas dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk memastikan bahwa temuan yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas yang terjadi di lapangan,

bukan hasil konstruksi peneliti semata. Creswell dan Poth mengemukakan beberapa strategi utama untuk menjamin keabsahan data, antara lain *triangulasi*, *member checking*, *thick description*, *audit trail*, dan *refleksivitas* peneliti. Berikut penjelasannya :

1) *Triangulasi*

Triangulasi dilakukan peneliti dengan memeriksa konsistensi data dari berbagai sumber, teknik, dan waktu. Dalam penelitian ini, *triangulasi* sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antara pejabat struktural BKD, asesor kompetensi, serta ASN peserta *talent pool*. Triangulasi teknik ditempuh dengan mengombinasikan hasil wawancara, observasi kegiatan asesmen, serta dokumen seperti laporan evaluasi KASN, Peraturan Gubernur, dan data aplikasi “Ber-TAPIS”. Sedangkan *triangulasi* waktu dilakukan dengan memeriksa kesesuaian informasi yang diperoleh pada periode yang berbeda, misalnya sebelum dan sesudah pelaksanaan asesmen.

2) *Member Checking* (Pengecekan anggota)

Peneliti melakukan konfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi yang dibuat sesuai dengan maksud dan pengalaman mereka. Proses ini dilakukan baik secara langsung setelah wawancara maupun setelah hasil temuan sementara disusun, sehingga data yang diperoleh tetap akurat dan kredibel.

3) *Thick Description* (Deskripsi Mendalam)

Peneliti memberikan uraian yang rinci mengenai konteks penelitian, meliputi kondisi organisasi BKD, struktur kelembagaan UPTD Penilaian Kompetensi, serta proses penggunaan aplikasi “Ber-TAPIS”. Deskripsi mendalam ini bertujuan agar pembaca dapat memahami konteks penelitian secara utuh dan menilai kemungkinan keteralihan (*transferability*) hasil penelitian ke konteks lain yang serupa.

4) *Audit Trail* (Jejak Audit)

Untuk menjamin konsistensi (*dependability*), peneliti menyimpan seluruh jejak proses penelitian, mulai dari pedoman wawancara, transkrip hasil wawancara, catatan observasi, hingga tahap analisis menggunakan teori Governansi Digital Milakovich (2022). Dokumentasi ini memungkinkan pihak lain melakukan audit terhadap proses penelitian.

5) *Refleksivitas* Peneliti

Menurut Creswell dan Poth (2018) menekankan pentingnya refleksi diri peneliti untuk mengenali potensi bias yang dapat memengaruhi interpretasi data. Dalam konteks ini, peneliti secara sadar menjaga objektivitas dengan memisahkan pandangan pribadi dari data empiris dan mengandalkan bukti autentik seperti hasil wawancara, dokumen resmi, serta catatan lapangan.

Melalui uraian pada bab ini, dapat disimpulkan bahwa metode penelitian yang digunakan telah dirancang secara sistematis untuk memperoleh data yang valid dan mendalam mengenai pelaksanaan *monitoring* BKD Provinsi Lampung dalam mengimplementasikan manajemen talenta berbasis sistem merit melalui aplikasi “Ber-TAPIS”. Pendekatan kualitatif deskriptif study kasus dipilih agar peneliti mampu menggambarkan fenomena secara holistik sesuai konteks empiris di lapangan, dengan didukung oleh teknik pengumpulan data, analisis, serta uji keabsahan menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang kredibel dan dapat menjadi dasar dalam perumusan rekomendasi kebijakan penguatan tata kelola sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Implementasi Manajemen Talenta ASN berbasis Sistem Merit melalui aplikasi Ber-TAPIS di BKD Provinsi Lampung “baik secara sistem dan normatif, namun belum optimal secara strategis” secara umum menunjukkan adanya kemajuan dalam digitalisasi tata kelola kepegawaian. Pelaksanaan Manajemen Talenta telah mencakup tahapan identifikasi, pemetaan, pengembangan, hingga pemantauan talenta ASN melalui integrasi data kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai. Dari sisi *monitoring*, penggunaan aplikasi Ber-TAPIS telah mendukung proses pemantauan secara lebih sistematis, terutama dalam penyediaan data *talent pool*, pemetaan *9 box talent grid*, serta evaluasi hasil asesmen sebagai dasar pengembangan karier ASN. *Monitoring* yang dilakukan melalui sistem ini membantu BKD dalam mengawasi kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan secara lebih objektif dan terukur. Namun demikian, implementasi *monitoring* tersebut belum sepenuhnya optimal karena pemanfaatan hasil pemetaan talenta dalam promosi, mutasi, dan pengembangan karier masih terbatas, sehingga fungsi *monitoring* lebih banyak berperan pada tahap administratif daripada sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam manajemen ASN.

Keberhasilan implementasi Manajemen Talenta ASN melalui Ber-TAPIS dipengaruhi oleh adanya faktor pendukung berupa komitmen pimpinan, dukungan regulasi, inovasi digital, kelembagaan penilaian kompetensi, serta kolaborasi lintas bidang dalam pengelolaan data talenta. Faktor-faktor tersebut memperkuat proses *monitoring* karena memungkinkan pengawasan terhadap data pegawai dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan.

penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas *monitoring*, yaitu keterbatasan anggaran, belum meratanya kapasitas SDM, rendahnya literasi digital ASN, serta belum optimalnya integrasi antar sistem kepegawaian. Hambatan tersebut menyebabkan proses pembaruan data talenta dan evaluasi pengembangan pegawai belum berjalan maksimal. Oleh karena itu, agar *monitoring* Manajemen Talenta dapat berfungsi lebih efektif sebagai instrumen pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis merit, diperlukan penguatan kapasitas sumber daya, optimalisasi integrasi sistem, serta komitmen berkelanjutan agar implementasi Manajemen Talenta tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar mampu mendukung pengembangan karier ASN secara objektif, transparan, dan berkelanjutan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah menjawab dua rumusan masalah pada Bab I, maka pada bagian ini peneliti menyampaikan kritik konstruktif dan rekomendasi sebagai bentuk kontribusi akademik terhadap penguatan implementasi Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung. Sebagai seorang penulis sekaligus akademisi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Lampung, penyampaian saran ini merupakan tindak lanjut logis dari temuan penelitian, sehingga memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan yang telah dirumuskan, dianalisis, dan disimpulkan pada bab sebelumnya.

- 1) Penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP) sebagai Instrumen Strategis dan Evaluatif, belum tersusunnya dokumen HCDP mengakibatkan ketiadaan indikator evaluasi yang terstandar dalam pelaksanaan Manajemen Talenta. Oleh sebab itu penulis menyarankan, BKD Provinsi Lampung perlu menyusun HCDP sebagai dokumen perencanaan strategis pengembangan SDM aparatur yang terintegrasi dengan sistem merit. Dokumen tersebut harus memuat peta kebutuhan talenta jangka menengah dan panjang, indikator kinerja terukur, standar kompetensi jabatan, serta mekanisme *monitoring* dan evaluasi berbasis Keberadaan HCDP akan

memperkuat kesinambungan antara tahap pemetaan, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta, sekaligus menjadi instrumen pengendalian kebijakan yang sistematis dan akuntabel.

- 2) Peningkatan Pengembangan Kompetensi Asesor dalam Pelaksanaan Asesmen Jabatan Pimpinan Tinggi, Pengembangan kompetensi asesor masih perlu ditingkatkan guna memastikan pelaksanaan asesmen, khususnya bagi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), dapat berlangsung secara lebih optimal. Berdasarkan penelitian penulis menyarankan agar BKD Provinsi Lampung perlu menyusun program pengembangan kapasitas asesor yang berkelanjutan dan sistematis. Program tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan teknis lanjutan terkait metodologi *assessment center*, peningkatan kemampuan analisis kompetensi manajerial dan sosial kultural, serta penguatan pemahaman terhadap standar nasional Manajemen Talenta ASN. Selain itu, perlu dilakukan pembaruan kompetensi asesor secara periodik agar selaras dengan dinamika regulasi dan kebutuhan organisasi. Pengembangan kompetensi asesor yang terstruktur akan meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil asesmen, sehingga proses pemetaan talenta bagi Jabatan Pimpinan Tinggi tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar mencerminkan kualitas kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi.
- 3) Implementasi Manajemen Perubahan untuk Mengurangi Resistansi ASN. Masih adanya resistansi terhadap kebijakan Manajemen Talenta menunjukkan pemahaman dan internalisasi prinsip Sistem Merit dikalangan ASN belum berjalan optimal. Kondisi ini menuntut adanya strategi manajemen perubahan yang terencana dan berkelanjutan. Penulis menyarankan agar BKD Provinsi Lampung perlu memperkuat sosialisasi kebijakan, membangun komunikasi organisasi yang lebih partisipatif, serta menanamkan nilai profesionalisme dan meritokrasi dalam budaya kerja birokrasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui forum internal, pembinaan kepemimpinan, dan penyampaian

informasi yang transparan mengenai manfaat Manajemen Talenta bagi pengembangan karier ASN. Langkah ini penting untuk membangun kesadaran kolektif bahwa Manajemen Talenta merupakan instrumen strategis dalam menciptakan sistem pengembangan karier yang adil, objektif, dan berbasis kompetensi, sehingga resistansi dapat diminimalkan dan implementasi kebijakan berjalan lebih efektif. Apabila terdapat ASN yang tidak melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan secara sah, maka dapat dikenakan ketentuan disiplin sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai bentuk penegakan terhadap kepatuhan dalam sistem pemerintahan.

- 4) Penguatan Infrastruktur Digital dan Dukungan Anggaran Berkelanjutan Keterbatasan infrastruktur digital serta minimnya dukungan anggaran menjadi hambatan dalam optimalisasi implementasi aplikasi Ber-TAPIS. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi Lampung perlu melakukan langkah teknis yang lebih konkret dan terencana. Menurut peneliti perlu dilakukan audit kebutuhan infrastruktur digital untuk mengidentifikasi kapasitas server, kebutuhan penyimpanan data, sistem keamanan, serta kesiapan jaringan pada seluruh perangkat daerah. Hasil audit tersebut dapat dijadikan dasar dalam penyusunan rencana penganggaran berbasis kebutuhan (*needs-based budgeting*) pada dokumen perencanaan tahunan. Kedua, pengembangan aplikasi Ber-TAPIS perlu diarahkan pada sistem yang terintegrasi dan *interoperabel* dengan sistem nasional. Selain itu, Ketiga, dukungan anggaran perlu dimasukkan secara berkelanjutan dalam perencanaan daerah sebagai bagian dari implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sehingga penguatan infrastruktur tidak bersifat insidental, melainkan menjadi program prioritas yang terintegrasi dalam kebijakan transformasi digital pemerintahan

- 5) Penguatan Koordinasi dan Desentralisasi Fungsi *Monitoring*, belum efektifnya koordinasi antar perangkat daerah menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Talenta masih didominasi oleh pendekatan sentralistik pada BKD, sehingga perangkat daerah cenderung berperan sebagai pelaksana administratif, bukan sebagai aktor strategis dalam pengelolaan talenta. Oleh karena itu penulis menyarankan diperlukan rekonstruksi mekanisme koordinasi yang lebih sistematis dan partisipatif melalui forum evaluasi lintas perangkat daerah secara berkala, penyusunan standar operasional prosedur yang disepakati bersama, serta penunjukan *focal point* pengelolaan talenta pada masing-masing perangkat daerah yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang jelas. *Monitoring* tidak seharusnya hanya terpusat pada BKD, tetapi didistribusikan secara proporsional agar setiap perangkat daerah turut melakukan evaluasi internal terhadap pengembangan talenta di unit kerjanya.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Lampung telah memiliki fondasi normatif dan sistemik yang cukup kuat, namun masih memerlukan penguatan pada aspek strategis, kelembagaan, dan kultural agar dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan. Berbagai kendala yang ditemukan merupakan bagian dari proses konsolidasi menuju tata kelola Manajemen Talenta yang lebih matang dan adaptif terhadap dinamika birokrasi modern.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian Ilmu Administrasi Negara, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik dan reformasi birokrasi berbasis Sistem Merit. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi BKD Provinsi Lampung dalam memperkuat implementasi Manajemen Talenta secara lebih objektif, transparan, dan akuntabel. Dengan penguatan yang konsisten dan terintegrasi, Manajemen Talenta diharapkan mampu menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, kompeten, dan berdaya saing.

DAFTAR PUSTAKA

A. ARTIKEL (JURNAL)

- Army, Galuh, Adhitya Widodo, Asdaf Kabupaten, Lombok Timur, Provinsi Nusa, Tenggara Barat, Program Studi, Manajemen Sumber, Daya Manusia, dan Sektor Publik. n.d. "KABUPATEN LOMBOK TIMUR PROVINSI NUSA."
- Fauzian, Nurhakim Ramdani. 2022. "Rekonstruksi Manajemen Talenta Asn Menggunakan Pendekatan Soft System Methodology." *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 14 (2): 198–216. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v14i2.2730>.
- Firman, Firman, Chaereyranba Sholeh, Hafiz Supriyadi, dan Hanthyta Dwi Karniya. 2024. "Efektivitas Penerapan Sistem Merit Berbasis Digital Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Provinsi Kepulauan Riau." *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah* 5 (4): 255–62. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i4.29264>.
- Haniya, Dinda Farras, Amni Zakarsyi R, dan Retna Hanani. 2022. "Kesiapan Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah." *Journal Of Public Policy And Management* 12 (1): 235–51. [https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/13773%0Ahttps://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/13773/2/BAB 1.pdf](https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/13773%0Ahttps://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/13773/2/BAB%201.pdf).
- Manoharan, Aroon P., James Melitski, dan Marc Holzer. 2023. "Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices." *Public Organization Review* 23 (1): 265–83. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>.
- Nur Khobiburrohma, Eviva, Priska Septiana Margareta, dan MS. Habbie Hasbullah. 2020. "Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance." *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 3 (2): 139–48. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>.
- Pradityo, Yudhy, dan Pancaningsih. 2025. "Peran Meritokrasi Melalui Manajemen Talenta Pada Instansi Pemerintah Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik." *Inovasi Pembangunan : Jurnal Kelitbangan* 13(01):29–40. <https://doi.org/10.35450/jip.v13i01.849>.

- Sophianingrum, Mada, Rukuh Setiadi, Prihadi Nugroho, dan Diva Khansa Gusanti. 2021. "Indikator Kinerja Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kota Semarang." *Jurnal Riptek* 14 (2): 84–89. <https://mail.ripteck.semarangkota.go.id/index.php/ripteck/article/download/99/77>
- Suprianto, Suprianto. 2025. "Development of E-Government Innovation at the Urban Level: A Systematic Literature Review." *Journal of Public Policy and Local Government (JPPLG)* 2 (1): 30–36. <https://doi.org/10.70188/an4zr139>.
- Suryanto, Adi, dan Mariman Darto. 2020. "Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara." *Jurnal Borneo Administrator* 16 (3): 401–22. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>.
- Yusri, Mohammad. 2020. "Analisis Deskriptif Pengembangan Ekonomi Lokal (Pel) Dan Kaitannya Dengan Pengembangan Wilayah Berkelanjutan." *Journal of Chemical Information and Modeling*, no. 9: 1689–99.

B. BUKU

- Collings, David G., dan Geoffrey Wood. 2009. "Human Resource Management: A Critical Approach." Dalam *Human Resource Management: A Critical Approach*, diedit oleh David G. Collings dan Geoffrey Wood. London: Routledge.
- Creswell, J. W., dan J. D. Creswell. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Edisi ke-5. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hatun, A. 2010. *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ismail Nurdin, Dewi Qomariah Imelda, Ika Niswatin Budiarti, dan Dwiyanto. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Talenta untuk Kinerja Optimal*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Kansil, Djouhari. 2023. *Manajemen Talenta untuk Kinerja Optimal ASN*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.
- Milakovich, M. E. 2022. *Digital Governance: New Technologies for Improving Public Service and Participation*. London: Routledge.
- Mustofa, M. 2012. *Monitoring dan Evaluasi*. Malang: UIN Maliki Press.

Tresiana, N. 2017. *Kebijakan Publik*. Bandar Lampung: AURA (Anugrah Utama Raharja).

C. SKRIPSI

Widodo, G. A. A. 2025. *Kesiapan Pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat*. Skripsi. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Ivani, Y. H. 2023. *Peningkatan Kecakapan Digital ASN melalui Program GTA (Government Talent Academy) dalam Mewujudkan Transformasi Digital di Kabupaten Magetan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Malang.

Khaerunnisa, D. 2023. *Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Mewujudkan SDM Aparatur Unggul di Lembaga Administrasi Negara*. Skripsi. Politeknik STIA LAN Jakarta.

C. PERATURAN-PERATURAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang mengatur secara komprehensif mengenai pengadaan, pengembangan karier, promosi, hingga penilaian kinerja PNS.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pemerintah Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menegaskan pentingnya pembangunan birokrasi yang bersih, akuntabel, dan kapabel melalui penguatan manajemen SDM aparatur

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pemerintah Republik Indonesia.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Pemerintah Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pemerintah Republik Indonesia.

D. WEBSITE RESMI

Aplikasi SIMPEDU : <https://simpedu.lampungprov.go.id/>

Badan Kepegawaian Negara : <https://www.bkn.go.id/ekspos-penerapan-manajemen-talenta-ke-bkn-sejumlah-instansi-ini-paparkan-persiapannya/>

Badan Pusat Statistik : <https://lampung.bps.go.id/id/statistics-table/2/NjQyIzI=/jumlah-pns-menurut-jabatan.html>

Instansi Badan Kepegawaian Daerah : <https://bkd.lampungprov.go.id/>

Kerangka Kompetensi kepemimpinan sigma :
<https://www.sigmaassessmentsystems.com/competency-framework/>