Jurnal Archipelago
Jurnal Tata Kelola Pemerintahan

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

AKSES TERBUKA ARTIKEL

Diterima
12 November 2025

Disetujui
17 April 2026

Diterbitkan
Juni 2026

DOI

Strategi Peningkatan Kualitas Manajemen Aparatur Sipil Negara Melalui Penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Strategy For Improving The Quality Of Civil Servants Management Through The Implementation Of Talent Management In Riau Island Provincial Government.

Yeny Trisia Isabella[1], Levva Riawita[2], Debby Anggraeny[3]

BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau[1,2,3]

debbyangr.da@gmail.com[3]

082214561445[3]

Abstrak: Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau naik dari 281 pada 2020 menjadi 330,5 pada 2023, lalu stagnan pada 2024, sementara hanya 5,4% dari 4.818 PNS menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrator. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi peningkatan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara melalui penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan studi dokumen dan observasi, dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasilnya menunjukkan strategi bertumpu pada tiga unsur: komitmen pimpinan yang dilekatkan pada sasaran kinerja organisasi, pengembangan dan komunikasi talenta melalui pemetaan sembilan kotak dan *talent pool*, serta Pedoman Teknis dengan indikator kinerja dan potensial yang terukur. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan ketiga unsur tersebut sebagai strategi terpadu yang didukung aplikasi Talenta Kepri, yang dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain.

Kata Kunci: Manajemen Talenta; Strategi Peningkatan; Kualitas Aparatur Sipil Negara; Komitmen Pimpinan; Pedoman Teknis

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

Abstrack : *The Merit System Index of the Riau Islands Provincial Government rose from 281 in 2020 to 330.5 in 2023 and then stagnated in 2024, while only 5.4% of its 4,818 civil servants hold High Leadership or Administrator positions. This study aims to formulate a strategy for improving the quality of civil servant management through the implementation of Talent Management in the Riau Islands Provincial Government. It uses a descriptive qualitative method with document study and observation, analysed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the strategy rests on three elements: leadership commitment embedded in organizational performance targets; talent development and communication through nine-box mapping and a talent pool; and Technical Guidelines with measurable performance and potential indicators. The novelty of this study lies in formulating these elements as an integrated strategy supported by the Talenta Kepri application, which can serve as a reference for other local governments.*

Keywords: Talent Management; Improvement Strategy; Civil Servants Quality; Leadership Commitment; Technical Guidelines.

© 2026 The Author (s)
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-SahreAlike 4.0 International License

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

I. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan sistem merit bagi instansi pemerintah dalam rangka melahirkan Aparatur Sipil Negara yang berintegritas dan profesional. Salah satu instrumen sistem merit yakni manajemen bakat dan suksesi yang selanjutnya dikenal dengan Manajemen Talenta. Menurut Ahmad Pella & Inayati (2011) Manajemen Talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu organisasi mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (unique skill and high strategic value).” Dalam pengisian posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi, tentunya Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau harus memiliki strategi dalam meningkatkan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negaranya. Strategi dalam meningkatkan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yakni dengan menerapkan Manajemen Talenta. Dalam Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 20 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi, Manajemen Talenta adalah sistem manajemen karier Aparatur Sipil Negara yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah. Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara selaras dengan visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Kepulauan Riau. Manajemen Talenta dirancang untuk menjawab kebutuhan organisasi dengan menyiapkan Talent untuk mengisi posisi jabatan strategis/kritikal yang setingkat lebih tinggi dan diharapkan dapat memberi dampak signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi. Pada tabel berikut tertera jumlah PNS Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Jabatan dan juga tabel realisasi indikator kinerja Indeks Sistem Merit:

Tabel 1.
Jumlah PNS Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau Berdasarkan Jabatan

No.	Jenis Jabatan	Jumlah
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi	44
2.	Jabatan Administrator	214
3.	Jabatan Pengawas	248
4.	Jabatan Pelaksana	1087
5.	Jabatan Fungsional Teknis	950
6.	Jabatan Fungsional Kesehatan	466
7.	Jabatan Fungsional Guru	1809
	Total	4818

Sumber: Aplikasi SILAT Kepri, 2025

Tabel 2.
Tabel Realisasi Indikator Kinerja Indeks Sistem Merit (Penilaian Sistem Merit)

No	Indikator Kinerja	Realisasi				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Indeks Sistem Merit (Penilaian Sistem Merit)	281	296,5	314	330,5	330,5

Sumber: LKJIP BKD dan KORPRI Provinsi Kepri, 2024

Data pada Tabel 1 dan Tabel 2 memperlihatkan dua persoalan yang spesifik. Pertama, jalur menuju jabatan strategis sangat sempit. Dari 4.818 PNS, hanya 258 orang (5,4%) yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi (44 orang) dan Jabatan Administrator (214 orang), sedangkan 3.225 orang (66,9%) berada pada jabatan fungsional dan 1.087 orang (22,6%) pada jabatan pelaksana. Kondisi ini menuntut pemetaan dan penentuan talenta yang objektif, terukur, dan berkelanjutan agar jabatan yang terbatas tersebut diisi oleh talenta terbaik. Kedua, peningkatan Indeks Sistem Merit terhenti. Indeks naik rata-rata 16,5 poin per tahun, dari 281 pada

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

2020 menjadi 330,5 pada 2023, tetapi tidak bertambah pada 2024 (330,5). Meskipun Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau telah menjalankan sistem merit dengan nilai yang baik, stagnasi ini mengindikasikan bahwa implementasi manajemen talenta sebagai bagian dari sistem merit masih perlu diperkuat agar kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara dapat meningkat secara nyata.

Dalam manajemen talenta Instansi Daerah, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) menstimulus kompetisi positif antar pegawai selain itu membangun *trust* pegawai terhadap organisasi. Melalui manajemen talenta pola karier pegawai dapat dipetakan secara transparan dan profesional.

Penerapan manajemen talenta selaras dengan Visi Gubernur dan Wakil Gubernur Kepulauan Riau yakni "Kepulauan Riau Maju, Makmur, Merata" yang ditegaskan pada Misi Gubernur dan Wakil Gubernur Kepulauan Riau nomor 4 yakni "Melaksanakan Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Terbuka, Berbasis Teknologi Informasi dan Berorientasi Pelayanan". Untuk mewujudkan Misi tersebut, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau meluncurkan Aplikasi Manajemen Talenta yang berbasis digital bernama "Talenta Kepri".

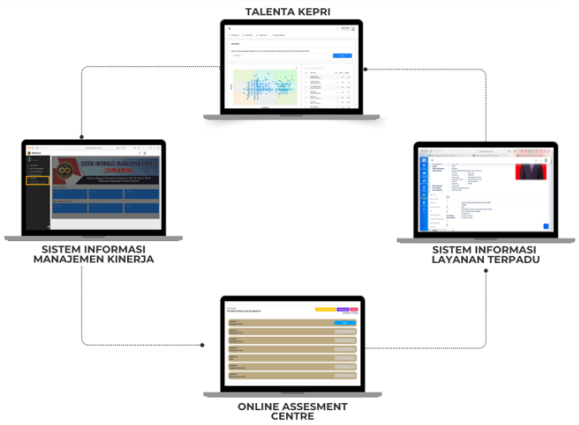


Gambar 1.
Gubernur Kepulauan Riau dalam Acara *Grand Launching* Talenta Kepri, 26 Juni 2024

Sumber: Dokumentasi Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Kepri, 2024

Gubernur Kepulauan Riau membuka dan meresmikan Grand Launching Talenta Kepri dengan penyampaian sangat menyambut baik hari kegiatan Grand Launching dan Seminar Manajemen Talenta guna semua bisa memahami sumbu-sumbu yang harus kita persiapkan dan pekerjaan sesuai kompetensi khusus masing-masing, dan juga pola pengembangan karier yang lebih jelas, karena diukur sesuai dengan kemampuan dan talenta yang dimiliki oleh masing-masing PNS, Gubernur Kepulauan Riau berharap agar kita bisa memberikan kontribusi besar bagi memenuhi dinamika kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan kepada masyarakat dari Aparatur Sipil Negara.

Dewi et al. (2024) menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi sistem manajemen talenta berbasis teknologi memerlukan lebih dari sekadar penerapan alat yang tepat. Organisasi perlu memastikan bahwa teknologi tersebut terintegrasi dengan baik dalam proses bisnis mereka, didukung oleh strategi pelatihan yang efektif untuk memastikan adopsi pengguna, dan selaras dengan tujuan strategis keseluruhan. Pernyataan tersebut juga selaras dengan keadaan Sistem Kepegawaian pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau saat ini, yang mana seluruh sistem telah terintegrasi dengan baik, adapun sistem-sistem tersebut ialah tergambar sebagai berikut:



Gambar 2.
Integrasi Sistem Kepegawaian

Sumber: diolah oleh Penulis

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

Strategi dalam meningkatkan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yakni dengan menerapkan manajemen talenta. Tahapan program manajemen talenta menurut (Ahmad Peilla & Inayati, 2011) meliputi: menetapkan kriteria talenta (Talent Criteria), menyeleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta (Talent Pool Selection), membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (Talent Acceleration Development Program), menugaskan Posisi Kunci (Key Position Assignment) dan Mengevaluasi Kemajuan Program (Monitoring Program). Hadirnya manajemen talenta dalam hal ini sistem Talenta Kepri diharapkan menjadi kekuatan dalam tantangan di era transformasi birokrasi, dan digitalisasi ini dirancang untuk menjawab kebutuhan organisasi dengan menyiapkan Talent menuju pengisian posisi jabatan strategis/kritikal yang setingkat lebih tinggi dan diharapkan dapat memberi dampak signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi, yang kelak efektivitas manajemen talenta menjadi salah satu strategi penting agar Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau mampu menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat, serta mengembangkan kompetensi dan retensi secara sistematis.

Berdasarkan persoalan tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi peningkatan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara melalui penerapan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau agar talenta terbaik dari 4.818 PNS dapat dipetakan secara objektif untuk mengisi jabatan strategis dan peningkatan Indeks Sistem Merit dapat dilanjutkan. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi tersebut berdasarkan praktik yang telah dijalankan, yaitu komitmen pimpinan, pengembangan dan komunikasi manajemen talenta, serta pedoman teknis. Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan ketiga unsur tersebut sebagai satu strategi terpadu yang didukung aplikasi digital Talenta Kepri dan data pemerintah daerah, sehingga dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain.

II. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang mengeksplorasi dan memberikan wawasan yang lebih mendalam akan masalah di dunia nyata (Rokhamah, 2024). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menggambarkan dan merumuskan strategi, bukan menguji hubungan antarvariabel, sehingga data tidak berasal dari kuesioner. Unit kajian adalah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, dengan BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau sebagai organisasi pengampu manajemen talenta. Objek penelitian adalah strategi peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara melalui penerapan manajemen talenta.

B. Sumber dan pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui dua teknik. Pertama, studi dokumen yang meliputi peraturan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 20 Tahun 2023, dan Nomor 507 Tahun 2024), laporan resmi (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau 2024 dan data Aplikasi SILAT Kepri 2025), Panduan Talent Pool JPT Pratama 2025, serta dokumentasi kegiatan sosialisasi tahun 2023 sampai 2025. Studi literatur disebut juga sebagai penelitian pustaka (Wandra Zega et al., 2024). Literatur ilmiah dan buku referensi (Sarwono, 2006) ditelusuri dan dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan topik manajemen talenta dan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara. Kedua, observasi, yaitu pengamatan terhadap pelaksanaan manajemen talenta oleh BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, meliputi aplikasi Talenta Kepri dan kegiatan sosialisasi, selama periode pengamatan, misalnya Januari sampai Agustus 2025.

C. Teknik analisis data

Data dianalisis dengan model interaktif Miles et al. (2014) yang terdiri atas tiga tahap. Reduksi data dilakukan dengan memilah data sesuai tiga

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

fokus pembahasan, yaitu komitmen pimpinan, pengembangan dan komunikasi manajemen talenta, serta pedoman teknis. Penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel, gambar, dan uraian naratif. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan pada ketiga fokus tersebut dengan teori manajemen talenta untuk merumuskan strategi, kemudian diverifikasi kembali terhadap dokumen sumber.

D. Keabsahan data dan replikasi

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan isi peraturan, laporan kinerja, data kepegawaian, dan dokumentasi kegiatan, serta mencantumkan sumber pada setiap tabel dan gambar. Dengan rincian sumber data, teknik pengumpulan, dan tahapan analisis tersebut, peneliti lain dapat mengulang penelitian ini pada pemerintah daerah lain dengan menelaah jenis dokumen dan indikator yang sama. Penelitian ini tidak menggunakan survei maupun wawancara sehingga temuannya bersifat deskriptif dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Komitmen Pimpinan

Gubernur Kepulauan Riau **berkomitmen** menerapkan Manajemen Talenta dalam manajemen Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, sehingga seluruh pegawai diharapkan mampu berdaya saing demi kemajuan organisasi. (L. A. Berger & Berger, 2021) menyebutkan *"Leadership commitment is the cornerstone of any successful talent management initiative. Without the visible and consistent support of senior leaders, talent strategies remain theoretical and fail to shape organizational behavior."* Yang bermakna bahwa komitmen pimpinan adalah batu penjuru keberhasilan setiap inisiatif manajemen talenta. Tanpa dukungan nyata dan konsisten dari pimpinan tertinggi, strategi talenta hanya akan menjadi teori yang tidak mengubah perilaku organisasi. Dalam (L. Berger & Berger, 2017) menyebutkan bahwa komitmen pimpinan juga terlihat dari tindakan seperti:

1. melekatkannya ke dalam sasaran kinerja organisasi;
2. menyediakan pengembangan khusus bagi talenta;
3. mengomunikasikan pentingnya manajemen talenta ke seluruh organisasi.

Hal-hal tersebut telah dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk menjadi perhatian dalam peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negaranya, dijabarkan bahwa penerapan manajemen talenta telah menjadi sasaran kinerja organisasi paling utama sejak tahun 2022 hingga saat ini khususnya pada organisasi pemangku yakni BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, sasaran kinerja berfungsi sebagai tolok ukur pencapaian hasil. Disampaikan pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, bahwa pada tahun 2024 merupakan tahun ketiga pelaksanaan Renstra BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2021 - 2026. Secara umum program dan kegiatan BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau pada tahun 2024 bertujuan untuk mengimplementasikan penerapan Sistem Merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan pegawai pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai dengan potensi dan kompetensinya dan melindungi karier Aparatur Sipil Negara dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Kinerja BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau pada tahun 2024, diindikasikan dengan capaian sejumlah indikator kinerja utama yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau 2024.

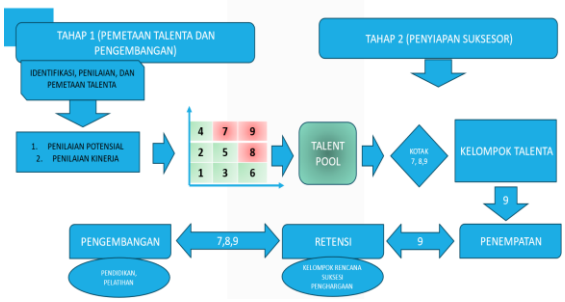
© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

Tabel 3.
Poin 3 Sasaran Strategis BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target 2024	Realisasi 2024	Capaian	Kategori	Ket
1	2	3	4	5	6=(5/4)*100	7	8
3	Meningkatnya Penilaian Meritrokrasi Pelayanan ASN dalam Unsur Mutasi, Rotasi, Promosi dan Pengembangan Karier	Nilai Mutasi, Rotasi dan Promosi dalam Indeks Sistem Merit	20,00	20,00	100	Baik	

Sumber: LKJIP BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, 2024

(Wandra Zega et al., 2024) menyebutkan pengembangan talenta berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan era *Society* 5.0. Selanjutnya, untuk menyediakan pengembangan khusus bagi talenta, melalui aplikasi Talenta Kepri, Tim Manajemen Talenta Daerah Provinsi Kepulauan Riau memperoleh data pemetaan talenta yang masuk ke dalam 9 (sembilan) Kotak Manajemen Talenta. Pemetaan berdasarkan penilaian indikator kinerja dan potensial. Setelah dilakukan pemetaan talenta ke dalam 9 (sembilan) kotak Manajemen Talenta pada tahapan selanjutnya dilakukan pengembangan talenta dengan memperhatikan gap kinerja dan kompetensi pegawai. Talenta yang berada pada kotak 7, 8 dan 9 kemudian akan dimasukkan ke dalam *talent pool* (kelompok talenta) dan diberikan *treatment* berupa pengembangan talenta yang dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 3.
Pemetaan Talenta dan Rencana Suksesi

Sumber: Panduan *Talent Pool* JPT Pratama Pemprov Kepri, 2025.

Proses pengembangan talenta secara umum terdapat pada 2 tahapan, tahap pertama pemetaan talenta dan pengembangan dan tahap kedua penyiapan suksesor.

Tahap 1: Pemetaan Talenta dan Pengembangan

Diawali dengan kegiatan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta. Penilaian dilakukan melalui dua aspek utama, yaitu:

a. Penilaian potensi *(potential assessment)* untuk mengukur kemampuan pegawai dalam mengemban tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang, dan;
b. Penilaian kinerja *(performance assessment)* untuk menilai hasil kerja aktual berdasarkan target atau sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Hasil penilaian tersebut dipetakan ke dalam matriks sembilan kotak *(nine box grid)* yang menggabungkan aspek potensi dan kinerja. Matriks ini membantu organisasi dalam mengelompokkan pegawai ke dalam berbagai kategori, mulai dari kinerja rendah dan potensi rendah hingga kinerja tinggi dan potensi tinggi. Pegawai yang menempati kotak 7, 8, dan 9 *(high potential–high performer)* dikategorikan sebagai talenta unggul dan dimasukkan ke dalam *talent pool*, yaitu kelompok pegawai yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Selanjutnya, pegawai yang berada dalam *talent pool* akan mengikuti berbagai program pengembangan *(development)*, seperti pelatihan, *mentoring*, *coaching*, rotasi jabatan, maupun pendidikan lanjutan. Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi dan kesiapan mereka dalam mengisi jabatan strategis.

Tahap 2: Penyiapan Suksesor *(Succesion Planning)*

Berfokus pada upaya organisasi dalam menyiapkan calon-calon pemimpin dari *talent*

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

pool agar siap menggantikan pejabat struktural apabila terjadi kekosongan jabatan.

Pada tahap ini dilakukan tiga kegiatan utama, yaitu:

1. Pengembangan Talenta, *learning and development of talented employee have become a mainstay for organizational success* (Dalayga & Baskaran, 2019), dengan makna bahwa pembelajaran dan pengembangan pegawai berbakat telah menjadi andalan bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan talenta merupakan program yang diberikan kepada talenta berupa optimalisasi potensi pegawai, pengembangan keterampilan dan kompetensi dalam rangka mempersiapkan talenta untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi. Program pengembangan yang dilakukan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang tertuang pada Dokumen Panduan *talent pool* JPT Pratama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berupa:
    a. *On the job training* yang terdiri dari *Job Shadowing, Project Assignment, secondment* atau penugasan lainnya;
    b. *Off the job training* meliputi: diklat, seminar, *workshop, benchmarking, self study dan* program *off the job training* lainnya;
    c. *Leadership sharing session,* merupakan kegiatan pengembangan karakter talenta, melalui aktivitas berbagi pengalaman *(sharing session)* empiris dan pengetahuan baik dengan narasumber maupun antar talenta saat menjalankan peran sebagai pemimpin.
2. Retensi, yakni *talent retention is a crucial aspect is not only able to attract talented employees, but also retain them in the long term* (Hadi et al., 2025) dengan makna bahwa Retensi talenta merupakan aspek krusial yang tidak hanya mampu menarik pegawai berbakat, tetapi juga mempertahankannya dalam jangka panjang. Adapun bentuk retensi meliputi penghargaan, promosi, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung.
3. Penempatan *(placement),* penempatan pegawai merupakan proses menempatkan seseorang dalam pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, kemampuan, dan minatnya, dengan tujuan mencapai efektivitas kerja menugaskan pegawai yang telah siap menduduki posisi tertentu sesuai hasil pengembangan dan kinerja yang telah terbukti (Rivai, 2015).

Selanjutnya, mengomunikasikan pentingnya manajemen talenta ke seluruh organisasi, dalam konteks nasional, manajemen talenta Aparatur Sipil Negara adalah strategi menuju Aparatur Sipil Negara profesional, kompeten, dan berintegritas sebagaimana visi *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2020–2025 (LAN, 2023). Tanpa sosialisasi, sistem ini tidak akan dipahami secara luas dan kehilangan daya dorong untuk melakukan perubahan. *Socialization process has a significant impact on learning, which is a basic requirement for both the organization and the role performance of the newcomer to the organization* (Atalay et al., 2022), dengan makna bahwa sosialisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap pembelajaran, yang merupakan persyaratan dasar bagi organisasi dan kinerja dalam organisasi. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui BKD dan KORPRI selalu berupaya dalam mensosialisasikan pentingnya manajemen talenta kepada seluruh Aparatur Sipil Negara pentingnya sosialisasi akan menghilangkan *mindset-mindse*t yang membuat pegawai *stuck* dan tidak ingin melakukan perubahan. Adapun kegiatan yang pernah dilakukan untuk mensosialisasikan pentingnya manajemen talenta sebagaimana pada gambar-gambar berikut:

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026



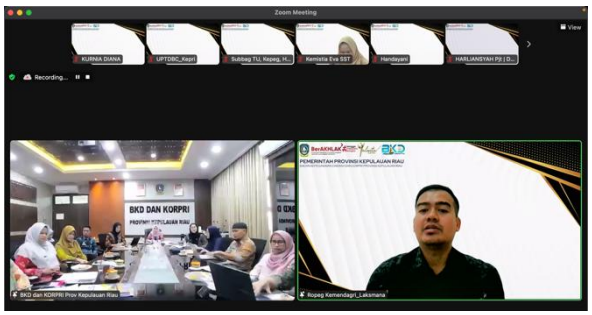
Gambar 4.
Sosialisasi Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, 14 Desember 2023

Sumber: Dokumentasi BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, 2023.



Gambar 5.
Seminar Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, 26 Juni 2024

Sumber: Dokumentasi BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, 2024.



Gambar 6.
Webinar Manajemen Talenta PNS dengan tema "*Nine Box Talent* Sebagai Proyeksi Karier Pegawai", 27 Juni 2024

Sumber: Dokumentasi BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, 2024.



Gambar 7.
Sosialisasi Penyusunan Manajemen Talenta Se-Provinsi Kepulauan Riau oleh BKN RI, 12 Juni 2025

Sumber: Dokumentasi BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau, 2025.

Mengapa sangat perlu mengomunikasikan manajemen talenta, karena terdapat **Hal Krusial Dalam Manajemen Talenta**, diantaranya:

1. Menanamkan *mindset* di semua tingkatan organisasi, (Shingenge & Saurombe, 2022) menyebutkan bahwa *mindset* mempengaruhi praktik manajemen talenta di sebuah pemerintahan daerah;
2. Membuat *employee value proposition* (EVP) yang menciptakan kepuasan pegawai, dalam (Kurniawan & Desiana, 2024) menegaskan bahwa EVP juga mempengaruhi kepuasan kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja, sehingga menunjukkan kepuasan sebagai salah satu *outcome* penting dari EVP;
3. Merekrut *Great Talent* secara terus menerus untuk mengisi posisi strategis, sebagai strategi manajemen talenta yang efektif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi (Rismayadi, 2025)
4. Menumbuhkan pemimpin hebat yang mampu menggali potensi masing-masing individu di dalam organisasi serta mampu melakukan *coaching-mentoring*. (Candra Susanto et al., 2023) menyebutkan *Coaching is related to the behavior of "starting the structure" of the leader as it relates to the focus of performance improvement set and regulated by the Coach*

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

the role and goals for their employees. Yang bermakna bahwa *coaching* berkaitan dengan memulai perjalanan bagi pemimpin yang berfokus untuk peningkatan kinerja yang telah ditetapkan oleh aturan agar mencapai tujuan mereka.

B. Pedoman Teknis Manajemen Talenta

Strategi peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara melalui penerapan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau sangat didukung dengan terbitnya Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 507 Tahun 2024 tentang Pedoman Teknis Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Pedoman teknis merupakan alat koordinasi dan pengendalian agar rangkaian proses administrasi berjalan sesuai rencana, waktu, serta standar yang telah ditetapkan (Siagian, 2016). Pedoman Teknis dapat menjadi acuan dan dapat meningkatkan motivasi pegawai, karena setiap indikator dan target kinerja jelas, terukur, dan transparan.

Adanya pedoman teknis dapat menumbuhkan semangat kompetitif yang sehat, karena setiap pegawai memiliki tolok ukur yang sama untuk dinilai. Hal ini mendorong Aparatur Sipil Negara untuk terus berinovasi, memperbaiki diri, dan berusaha mencapai standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pedoman teknis tidak hanya memastikan keteraturan, tetapi secara terukut menjadi pemicu motivasi dan semangat bersaing secara positif untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Terdapat 2 (dua) indikator yakni indikator kinerja dan indikator potensial, (Schuler et al., 2017) menyampaikan indikator kinerja dan potensi sering menjadi pilar dalam kerangka manajemen talenta. Adapun uraian pada indikator kinerja ialah:

INDIKATOR KINERJA

1. Spesifik

SKP 2 Tahun (20%) dan SKP 1 Tahun (20%) Demi meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, hal ini dapat mengukur capaian kinerja berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) selama 2 (dua) tahun terakhir dan 1 (satu) tahun terakhir guna menunjukkan konsistensi kinerja individu terhadap target organisasi.

2. Generik

Menilai aspek-aspek perilaku dan kontribusi umum pegawai:

a. Keterlibatan dalam Tim Kerja (5%) – sejauh mana pegawai aktif dalam kolaborasi tim, (Phulpoto, 2023) menegaskan bahwa *teamwork has a positive impact on employee performance,* yang maknanya bahwa kerja tim sangat mempunyai dampak positif pada kinerja pegawai yang menandakan juga akan ada peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara.

b. Penghargaan (15%) – pencapaian atau penghargaan formal yang diterima, jika pegawai memiliki penghargaan yang diakui dengan adanya sertifikat penghargaannya, maka penilaian akan bertambah hal ini juga akan menjadikan pegawai memiliki kualitas yang baik karena memiliki penghargaan.

c. Moralitas/Hukuman Disiplin (10%) – indikator integritas dan kepatuhan terhadap aturan, pegawai yang memiliki kualitas tentunya patuh dengan aturan yang telah ditetapkan sehingga jauh sekali bagi pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin, semakin berkualitasnya pegawai maka semakin minim angka pegawai yang terkena hukuman disiplin pada organisasi.

d. Pertimbangan Atasan (10%) – penilaian subjektif dari atasan langsung, apabila atasan langsung berkenan dengan sikap dan kinerja seorang pegawai, maka ia akan mendapat penilaian maksimal dari pertimbangan atasan, penilaian ini juga membuat pegawai bersemangat dalam meningkatkan kualitasnya, ia bisa menunjukkan kinerja secara nyata yang dapat langsung dilihat oleh atasan. *it is very*

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

important to the organization to provide comfortable working environment in order to increase the sense of employees job performance especially regarding the matter of supervisory and relationship among workers (Khalil Omar et al., 2016)

e. *Peer Review* (Penilaian Rekan Kerja) (10%) – proses penilaian, umpan balik, atau evaluasi terhadap kinerja dan potensi seorang pegawai yang dilakukan oleh rekan sejawat yaitu sesama pegawai dalam level jabatan yang setara atau memiliki keterkaitan kerja langsung untuk menilai kerja sama tim, komunikasi, kepemimpinan, dan integritas. Pegawai yang memiliki kualitas pasti juga mempunyai penilaian yang positif dari rekan-rekan sejawatnya. *Peer review* adalah bagian dari pendekatan *360-degree feedback* untuk mendukung pengembangan talenta dan menciptakan budaya keterbukaan dalam organisasi (Armstrong & Taylor, 2022)

f. Kehadiran (10%) – tingkat kehadiran sebagai ukuran kedisiplinan, penelitian (Yansen et al., 2022) menegaskan bahwa kehadiran *(attendance)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga menunjukkan bahwa apabila tingkat kehadiran pegawai baik, maka kinerja dan kualitas Aparatur Sipil Negara cenderung meningkat.

INDIKATOR POTENSIAL

Menilai kapasitas dan kesiapan pegawai untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan.

1. Hasil *Assessment*

Penilaian Aspek Potensial (15%) – hasil asesmen psikologis atau kompetensi yang menggambarkan potensi karier.

Penilaian Kompetensi (25%) – hasil uji kompetensi jabatan, baik teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Pengukuran potensi yang sistematis dapat membantu pengambilan keputusan pengembangan karier dan penempatan talenta sehingga mendukung peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara dalam organisasi (Prasartika & Mastuti, n.d.).

2. Rekam Jejak

a. (Pendidikan (20%) – tingkat pendidikan formal yang mendukung jabatan. (Desmawan & Cahyaningdyah, 2023) menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan, ada kecenderungan yang positif terhadap kualitas Aparatur Sipil Negara;

b. Pelaksana Tugas (5%) – pengalaman menjabat sebagai Pelaksana Tugas atau tugas tambahan. (Oentaryo et al., 2017) menjelaskan bagaimana pengalaman pekerjaan (termasuk perubahan tugas/penugasan) berkaitan dengan aliran talenta dan perkembangan karier;

c. Pengalaman Jenjang Jabatan (10%) – lama dan variasi pengalaman di posisi sebelumnya;

d. Diklat Kepemimpinan/Fungsional (10%) – partisipasi pegawai dalam pelatihan kepemimpinan dan pelatihan fungsional, pelatihan dan pengembangan secara signifikan meningkatkan kompetensi pegawai yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dan menjadikan pegawai berkualitas (Mawardi & Cahyadi, 2024);

e. Pengembangan Kompetensi (10%) – kegiatan pengembangan diri lainnya seperti *workshop*, sertifikasi, atau kursus. (Dwi Aprilia et al., 2025) menegaskan bahwa *workshop* dan sertifikasi disebut sebagai sarana pengembangan kompetensi yang menunjang kualitas SDM.

3. Pertimbangan Lain

Pengalaman Organisasi (5%) – keterlibatan dalam organisasi profesional, sosial, atau kepanitiaan internal, (Pamungkas & Wulandari, 2021) menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja yang berkaitan langsung dengan kualitas Aparatur Sipil Negara.

© Yeny Trisia Isabella, Levva Riawita, Debby Anggraeny
Jurnal Archipelago,
Vol 4 (2), p.143-156, Juni 2026

Pedoman Teknis ini menjadikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih bersemangat dalam mengejar nilai maksimal setiap indikator penilaian yang telah ditetapkan dan berupaya memperoleh hasil terbaik pada setiap aspek. Kondisi tersebut sangat positif karena mendorong terwujudnya peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara secara menyeluruh yang tidak hanya dalam hal produktivitas, tetapi juga dalam hal etos kerja, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini merumuskan bahwa strategi peningkatan kualitas manajemen Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dilakukan melalui penerapan manajemen talenta yang bertumpu pada tiga unsur yang saling menguatkan. Pertama, komitmen pimpinan: Gubernur Kepulauan Riau berkomitmen menerapkan manajemen talenta, yang diwujudkan dengan menjadikannya sasaran kinerja organisasi BKD dan KORPRI sejak 2022 dan meluncurkan aplikasi Talenta Kepri pada 26 Juni 2024, selaras dengan visi dan Misi nomor 4 Gubernur dan Wakil Gubernur. Kedua, pengembangan dan komunikasi talenta: pemetaan sembilan kotak, pembentukan talent pool dari talenta pada kotak 7, 8, dan 9, serta program pengembangan, retensi, dan penempatan, yang disosialisasikan secara berkelanjutan agar dipahami seluruh Aparatur Sipil Negara. Ketiga, pedoman teknis: Peraturan Gubernur Nomor 507 Tahun 2024 menilai talenta melalui delapan indikator kinerja dan delapan indikator potensial dengan bobot yang jelas, terukur, dan transparan, sehingga mendorong Pegawai Negeri Sipil lebih bersemangat mencapai nilai terbaik pada setiap indikator.

Strategi ini dirancang untuk menjawab dua persoalan yang diuraikan pada pendahuluan, yaitu sempitnya jalur menuju jabatan strategis, karena hanya 5,4% dari 4.818 PNS menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrator, dan terhentinya kenaikan Indeks Sistem Merit pada angka 330,5 pada 2023 dan 2024. Dengan indikator yang terukur, pemilihan talenta untuk jabatan yang terbatas menjadi lebih objektif, dan penguatan manajemen talenta sebagai bagian dari sistem merit diharapkan dapat melanjutkan peningkatan indeks.

Kebaruan penelitian. Kebaruan penelitian ini bukan pada konsep manajemen talenta itu sendiri, melainkan pada perumusan strategi terpadu yang menghubungkan komitmen pimpinan yang dilekatkan pada sasaran kinerja, regulasi daerah berlapis (Peraturan Gubernur Nomor 20 Tahun 2023 dan Nomor 507 Tahun 2024), pedoman teknis berindikator terukur, serta aplikasi Talenta Kepri yang terintegrasi dengan sistem kepegawaian lain, dalam satu rangkaian yang dapat ditelusuri dari pemetaan talenta sampai penempatan pada jabatan target. Rumusan ini disusun dari praktik nyata pemerintah provinsi dengan 4.818 PNS dan dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain dalam menerapkan manajemen talenta.

Penelitian ini bersifat deskriptif sehingga belum mengukur dampak strategi tersebut. Penelitian selanjutnya disarankan menguji pengaruh penerapan manajemen talenta terhadap Indeks Sistem Merit dan kinerja pegawai, misalnya melalui wawancara dengan talenta dan pimpinan atau survei, setelah data beberapa periode penilaian tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

s Setiawan, P. (2025). Mengapa Pengelolaan Talenta Masih Setengah Hati. Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT), 4(2), 76–84.

Ahmad Pella, D., & Inayati, A. (2011). TALENT MANAGEMENT.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2022). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management.

Atalay, A., Seylim, E., & Balci, A. (2022). Socialization at Universities: A Case Study. European Journal of Educational Sciences,

9(2), 19–43. https://doi.org/10.19044/ejes.v9no2a19

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2021). The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People (Third Edition).

Berger, L., & Berger, D. (2017). The Talent Management Handbook, Second Edition: Making Culture a Competitive Advantage.

Candra Susanto, P., Nyoman Sawitri, N., & Author, C. (2023). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. DIJEMSS DINASTI INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCE. https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2

Dalayga, B., & Baskaran, S. (2019). Talent Development Practices: Does It Really Matters. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(6). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i6/6050

Desmawan, D., & Cahyaningdyah, F. A. (2023). Analisis Peran Pendidikan Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Produktivitas Masyarakat Di DKI Jakarta. Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif.

Dewi, I. C., Soegiarto, I., & Soekiman, S. (2024). MANAJEMEN TALENTA Konsep dan Implementasi.

Dwi Aprilia, T., Bahri, S., & Yanto, M. (2025). The Management of Human Resource Development for Qualified Educational Staff to Create Productivity in Islamic Educational Institutions. The Future of Education Journal, 4. https://journal.tofedu.or.id/index.php/journal/index

Hadi, R., Abd Haris, & Esa Nur Wahyuni. (2025). Talent Management for The Development of Quality Teaching Staff. Journal of Educational Management Research, 4(2), 540–556. https://doi.org/10.61987/jemr.v4i2.975

Khalil Omar, M., Dahalan, A., Mohammed, I. H., Shah, M. M., Nadiah, N., & Azman, M. (2016). International Journal of Economics and Financial Issues Supervisor Feedback, Ergonomics and Job Performance: A Study at One of Malaysia's Frontline Government Agency. International Journal of Economics and Financial Issues |, 6(S6), 71–75. http:www.econjournals.com

Kurniawan, & Desiana. (2024). Human Resource Management Practices and Job Performance Under Investigation: Mediating Role of Job Satisfaction and Employee Value Proposition .

LAN. (2023). BUKU SAKU IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA Panduan Teknis Implementasi Manajemen Talenta ASN Beserta Best Practices.

Mawardi, M. I., & Cahyadi, N. (2024). Strategy for Improving Human Resources Quality Through Training and Brainstorming. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 12(6), 2629–2636. https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2956

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Oentaryo, R. J., Ashok, X. J. S., Lim, E.-P., & Prasetyo, P. K. (2017). On Analyzing Job Hop Behavior and Talent Flow Networks. Social and Information Networks.

Pamungkas, V. D., & Wulandari, F. (2021). THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND JOB INVOLVEMENT ON THE EMPLOYEE

PERFORMANCE IN THE PUBLIC SERVICE SECTORS MEDIATED BY AFFECTIVE COMMITMENT. In Journal of Management and Islamic Finance (Vol. 1, Issue 1). http://ejournal.iainsurakarta.ac.id/index.php/jmif/indexISSN:75JMIF

Phulpoto, N. H. (2023). Teamwork and its impact on employee performance mediated by job satisfaction. Journal on Innovation and Sustainability RISUS, 14(3), 21–31. https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i3p21-31

Prasartika, B., & Mastuti, E. (n.d.). Pengelolaan Potensi Karyawan Berbasis HAV Matrix dan Asesmen Potential Review: Implikasi Strategi Talent Management PT. X. Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien), 5(04), 545-560.

Rismayadi, B. (2025). Talent Management: Strategies For Recruiting And Retaining High Performing Employees-Budi Rismayadi Talent Management: Strategies For Recruiting And Retaining High Performing Employees. Journal of Economics and Business (JECOMBI), 4, 2024. https://doi.org/10.54209/jecombi.v4i03

Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik.

Rokhamah. (2024). Metode Penelitian Kualitatif: Teori, Metode dan Praktik. CV. Widina Media Utama.

Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif . Graha Ilmu.

Schuler, R., Mellahi, K., McDonnell, A., & Collings, D. G. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. European J. of International Management, 11(1), 86. https://doi.org/10.1504/ejim.2017.10001680

Shingenge, S., & Saurombe, M. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. SA Journal of Human Resource Management, 20.

Siagian, S. P. (2016). Administrasi Pembangunan. Konsep, Dimensi, dan Strateginya. PT. Bumi Aksara.

Wandra Zega, A., Swandi Tanjung, M., Nainggolan, A., Dede Amalia, D., Manik, E., Patresia Sinaga, M., & Putri Kabeakan, S. (2024). Talent Management Development Strategy in Improving Human Resources Quality Towards Society 5.0 Era: Literature Review. Jurnal Nasional Holistic Science, 4(3), 551–563.

Yansen, A., Kusuma Ningrum, T., Marulitua Situmorang, D., Bhakti Pembangunan, S., Teknologi dan Bisnis Kristen Bukit Pengharapan, I., & Tengah, J. (2022). MSDJ : Management Sustainable Development Journal Volume 4 Nomor 2 Tahun 2022 THE EFFECT OF ATTENDANCE, WORK FACILITIES, AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE.