Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 28234-28242
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Strategi *Talent Management* Dalam Mengembangkan Kompetensi Digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua

Arif Rianto Zai[1], Maria Magdalena Batee[2], Serniati Zebua[3], Yuterlin Zalukhu[4]
[1234]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias
[1]arifjhay9090@gmail.com, [2]maria.batee82@gmail.com, [3]sernizebua97@gmail.com, [4]yuterlin@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih belum optimal karena terdapat kesenjangan kemampuan antarpegawai, keterbatasan program pelatihan dan pengembangan, serta belum diterapkannya pengelolaan talenta secara sistematis dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis strategi Talent Management yang meliputi aspek Attraction, Development, dan Retention, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penerapannya dalam meningkatkan kompetensi digital ASN. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, meliputi Camat, Sekretaris Kecamatan, Kasubag Umum dan Kepegawaian, serta beberapa ASN yang terlibat dalam pelaksanaan tugas administrasi dan pelayanan publik. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Talent Management telah diterapkan melalui penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan bimbingan teknis, serta upaya retensi berupa pemberian motivasi, dukungan pimpinan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Meskipun demikian, penerapannya belum optimal karena keterbatasan anggaran, kompetensi digital yang belum merata, keterbatasan sarana pendukung, dan belum adanya pemetaan talenta yang terstruktur. Faktor pendukung utama meliputi komitmen pimpinan, kerja sama antarpegawai, serta kemauan ASN untuk belajar dan beradaptasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pemetaan kompetensi, pelatihan digital berkelanjutan, serta sistem pengembangan talenta yang lebih terencana untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: *Talent Management, Kompetensi Digital, ASN*

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan. Transformasi digital mendorong instansi pemerintah untuk beralih dari sistem kerja manual menuju sistem berbasis teknologi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama pelayanan publik dituntut untuk memiliki kompetensi digital yang memadai. Kompetensi digital tidak hanya mencakup kemampuan menggunakan perangkat teknologi, tetapi juga kemampuan mengoperasikan aplikasi berbasis sistem, mengelola data secara elektronik, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Menurut (Emilia and Soemaryani 2025) kompetensi digital merupakan kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi dan kompetensi individu semata, melainkan juga oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara sistematis. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital ASN perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah melalui *Talent Management* , yaitu proses pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi pegawai. Menurut (Mangundjaya 2022), *Talent Management* merupakan strategi penting dalam memastikan pengembangan kompetensi pegawai berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara umum, Permasalahan yang sering terjadi dalam implementasi digitalisasi di sektor publik bukan hanya terletak pada aspek teknologi, tetapi juga pada belum optimalnya penerapan *Talent Management* dalam pengelolaan ASN. Banyak instansi pemerintah telah mengadopsi sistem berbasis digital, namun belum diikuti dengan strategi pengembangan kompetensi pegawai yang terencana dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi belum sepenuhnya didukung oleh strategi *Talent Management* yang sistematis.

Fenomena umum yang terjadi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital ASN masih bersifat parsial dan belum berbasis pada pemetaan kebutuhan yang jelas. Program pelatihan seringkali tidak dilakukan secara merata kepada seluruh pegawai, melainkan hanya difokuskan pada individu tertentu yang menangani sistem atau aplikasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketimpangan kompetensi digital antarpegawai serta ketergantungan organisasi terhadap pegawai tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Talent Management* belum berjalan secara optimal dalam mendukung pengembangan kompetensi digital ASN. Akibatnya, pengembangan kompetensi digital ASN cenderung bersifat insidental dan tidak berkelanjutan, sehingga tidak mampu menjawab tuntutan transformasi digital secara menyeluruh.

Pada tingkat pemerintahan daerah, khususnya kecamatan, permasalahan ini menjadi semakin penting karena kecamatan merupakan unit pelayanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Kecamatan dituntut mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berbasis teknologi. Namun, keberhasilan digitalisasi pelayanan sangat bergantung pada kesiapan kompetensi digital ASN yang dimiliki, yang pada dasarnya dipengaruhi oleh bagaimana pengelolaan talenta management diterapkan.

Salah satu kantor kecamatan yang turut menerapkan digitalisasi dalam pelayanan administrasi adalah Kantor Kecamatan Tuhemberua. Kecamatan ini memiliki peran strategis dalam memberikan berbagai layanan administrasi kepada masyarakat, sehingga penerapan teknologi informasi menjadi suatu kebutuhan dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Kecamatan Tuhemberua, penerapan digitalisasi dalam pelayanan administrasi telah mulai dilakukan melalui penggunaan aplikasi dan sistem berbasis teknologi. Upaya ini merupakan bagian dari tuntutan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang menekankan pada efektivitas, efisiensi, dan transparansi. Namun demikian, implementasi digitalisasi tersebut belum berjalan secara optimal.

Salah satu faktor yang menjadi kendala utama adalah adanya ketimpangan kompetensi digital antar Aparatur Sipil Negara (ASN). Tidak seluruh pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam mengoperasikan sistem berbasis teknologi yang digunakan dalam pelayanan. Selain itu, pelaksanaan pelatihan kompetensi digital belum dilakukan secara menyeluruh, melainkan masih terbatas pada pegawai tertentu, khususnya yang berperan sebagai operator atau yang telah memiliki kemampuan dasar teknologi. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya ketergantungan terhadap individu tertentu dalam pelaksanaan pelayanan berbasis digital, sehingga berpotensi menghambat efektivitas dan keberlanjutan pelayanan publik.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Talent Management* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum optimal. Hal ini terlihat dari belum adanya pemetaan kompetensi ASN secara jelas, khususnya terkait kompetensi digital. Selain itu, program pengembangan pegawai belum dilakukan secara menyeluruh dan belum disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Pelatihan yang masih terbatas pada beberapa pegawai juga menunjukkan bahwa pengelolaan SDM belum dilakukan secara terarah dan berkelanjutan. Akibatnya, pengembangan kompetensi digital ASN cenderung tidak terarah dan belum mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan transformasi digital dengan kesiapan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua. Kesenjangan ini pada dasarnya merupakan implikasi dari belum optimalnya penerapan *Talent Management* sebagai strategi pengelolaan sumber daya manusia. Apabila kondisi ini tidak segera diatasi, maka pelaksanaan pelayanan publik berbasis digital berpotensi tidak berjalan secara optimal. Oleh karena itu, penguatan penerapan *Talent Management* menjadi langkah strategis yang penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di Kantor Kecamatan Tuhemberua.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, diketahui bahwa kajian mengenai *Talent Management* telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih menempatkan *Talent Management* sebagai strategi umum dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti untuk meningkatkan kinerja pegawai, produktivitas, maupun retensi pegawai. Di sisi lain, penelitian mengenai kompetensi digital juga telah banyak dilakukan, namun lebih berfokus pada pengukuran tingkat kemampuan individu dalam menggunakan teknologi, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana strategi *Talent Management* diterapkan untuk mengembangkan kompetensi digital ASN masih sangat

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

terbatas. Padahal, dalam konteks transformasi digital, pengembangan kompetensi digital tidak dapat dipisahkan dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan sistematis.

Keterbatasan penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan (*research gap*), yaitu belum banyak kajian yang mengintegrasikan *Talent Management* sebagai strategi dalam pengembangan kompetensi digital ASN, khususnya pada tingkat kecamatan sebagai unit pelayanan publik terdepan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis strategi *Talent Management* dalam mengembangkan kompetensi digital ASN secara lebih mendalam dan kontekstual. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana strategi *Talent Management* dapat diterapkan secara efektif dalam mengembangkan kompetensi digital ASN di lingkungan pemerintahan tingkat kecamatan, khususnya di Kantor Kecamatan Tuhemberua. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi *Talent Management* dalam mengembangkan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua.

Salah satu penellitian terdahulu menurut (Waruwu 2026) mengatakan *Talent Management* berbasis teknologi melalui penerapan *digital learning* dapat mendukung pengembangan kompetensi digital pegawai secara lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu menurut (Farah 2025) mengemukakan bahwa menunjukkan bahwa penerapan *Talent Management* di era digital tidak hanya berfokus pada pengelolaan pegawai, tetapi juga pada pengembangan keterampilan digital sebagai kebutuhan utama organisasi modern. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Talent Management* di era digital memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan kompetensi digital pegawai. Melalui pendekatan berbasis teknologi, seperti *digital learning*, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan digital secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi. Dengan demikian, *Talent Management* tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi strategi utama dalam mempersiapkan pegawai yang adaptif dan kompeten dalam menghadapi transformasi digital.

Keberhasilan pengembangan kompetensi digital sangat bergantung pada bagaimana strategi pengelolaan talenta direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam hal analisis strategi *Talent Management* yang secara khusus diarahkan untuk mengembangkan kompetensi digital ASN pada tingkat kecamatan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut melalui analisis strategi *Talent Management* dalam mengembangkan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua secara lebih kontekstual dan mendalam.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis peningkatan kompetensi digital ASN dan strategi pengelolaan *Talent Management* yang diterapkan di tingkat kecamatan. Tanpa strategi *Talent Management* yang jelas dan terarah, pengembangan kompetensi digital berpotensi tidak berjalan optimal dan dapat berdampak pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan untuk memberikan analisis yang mendalam mengenai bagaimana strategi *Talent Management* dirancang dan diimplementasikan dalam mendukung pengembangan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam strategi *Talent Management* dalam mengembangkan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua. Penelitian ini tidak bertujuan untuk melakukan pengujian hipotesis ataupun generalisasi statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai proses, kebijakan, serta dinamika yang terjadi dalam konteks organisasi pemerintahan.

Menurut Uma Sekaran & Roger Bougie (2022), variabel tunggal merupakan variabel yang memiliki indikator-indikator tertentu dan nilai yang bisa diukur, digunakan untuk mempermudah analisis data dan memberikan kesimpulan yang jelas. Berdasarkan pendapat tersebut, variabel tunggal adalah satu variabel utama yang menjadi fokus penelitian, diukur melalui indikator tertentu, dan dianalisis untuk menghasilkan kesimpulan yang spesifik. Pemilihan variabel tunggal ini bertujuan agar penelitian lebih fokus, jelas, dan mudah diinterpretasikan. Variabel dalam penelitian ini yaitu Strategi *Talent Management* dalam mengembangkan kompetensi digital ASN.

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2022), purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, di mana informan dipilih karena dianggap paling mengetahui dan memahami permasalahan yang diteliti dan juga menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan dilakukan secara sengaja (*purposeful)* untuk memperoleh informasi yang mendalam dan kaya data (*rich information*), bukan untuk tujuan generalisasi statistik.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3. Hasil dan Diskusi

3.1. *Talent Attraction* dalam Meningkatkan Kompetensi Digital ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Talent Attraction* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum sepenuhnya menerapkan prinsip penempatan ASN berbasis kompetensi, khususnya kompetensi digital. Penempatan pegawai masih lebih banyak didasarkan pada kebutuhan organisasi untuk mengisi jabatan yang tersedia, sedangkan pemetaan kompetensi digital belum dilakukan secara sistematis. Akibatnya, masih terdapat ASN yang menjalankan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan digital meskipun kompetensinya belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses *Talent Attraction* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum berorientasi pada pengelolaan talenta secara strategis. Penempatan ASN memang telah mempertimbangkan pengalaman kerja dan kebutuhan organisasi, namun kompetensi digital belum dijadikan sebagai dasar utama dalam menentukan penugasan pegawai. Padahal, transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan menuntut setiap ASN memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung pelayanan publik yang efektif dan efisien. Ketika penempatan pegawai belum mempertimbangkan kompetensi digital secara optimal, organisasi berpotensi menghadapi kesenjangan kemampuan antarpegawai yang dapat memengaruhi kualitas pelayanan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori *Talent Management* yang dikemukakan oleh Armstrong (2021), yang menjelaskan bahwa *Talent Attraction* tidak hanya berkaitan dengan memperoleh pegawai, tetapi juga memastikan individu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Demikian pula, Collings dan Mellahi (2009) menegaskan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi posisi strategis dan menempatkan individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, penempatan pegawai merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan talenta karena akan menentukan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Apabila dibandingkan dengan teori tersebut, implementasi *Talent Attraction* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum sepenuhnya memenuhi prinsip *the right person in the right place*. Penempatan ASN masih dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah pegawai, kebutuhan organisasi, serta mekanisme kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi belum memiliki keleluasaan untuk menempatkan ASN berdasarkan hasil pemetaan kompetensi digital. Akibatnya, beberapa ASN memerlukan waktu adaptasi yang lebih lama dalam menggunakan aplikasi pemerintahan dan masih bergantung pada bantuan rekan kerja yang memiliki kemampuan digital lebih baik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Riyadi et al. (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi *Talent Management* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memetakan kompetensi sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan transformasi digital. Penelitian tersebut menemukan bahwa belum optimalnya pemetaan kompetensi digital mengakibatkan organisasi mengalami kesulitan menempatkan pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut karena Kantor Kecamatan Tuhemberua juga belum memiliki pemetaan kompetensi digital yang dijadikan dasar dalam proses penempatan ASN.

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan, kewenangan dalam proses penempatan ASN relatif terbatas karena harus mengikuti kebijakan pemerintah daerah. Oleh sebab itu, tantangan *Talent Attraction* tidak hanya berkaitan dengan identifikasi kompetensi pegawai, tetapi juga berkaitan dengan keterbatasan kewenangan organisasi dalam menentukan penempatan ASN secara mandiri. Kondisi ini menjadi temuan penting karena menunjukkan bahwa implementasi *Talent Management* pada instansi pemerintah tingkat kecamatan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi sektor swasta maupun instansi pemerintah yang memiliki kewenangan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih luas.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti berpendapat bahwa permasalahan utama dalam implementasi *Talent Attraction* di Kantor Kecamatan Tuhemberua bukan terletak pada kurangnya kesadaran organisasi terhadap pentingnya kompetensi digital, melainkan belum tersedianya sistem pemetaan kompetensi digital yang terintegrasi dengan proses penempatan ASN. Oleh karena itu, organisasi perlu mulai melakukan identifikasi kompetensi digital setiap ASN sebagai dasar dalam pembagian tugas, pengembangan kompetensi, dan penyiapan talenta yang mampu mendukung transformasi digital pelayanan publik. Dengan demikian, penerapan *Talent Attraction* tidak hanya berfungsi memenuhi kebutuhan pegawai, tetapi juga menjadi strategi untuk memastikan setiap ASN ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Ukuran halamannya adalah A4 (210 mm x 297 mm). Margin halaman adalah 25 mm ke atas-bawah, kiri, dan kanan. Dua kolom ditampilkan dengan jarak antar kolom 0,4pt.

3.2. *Talent Development* dalam Meningkatkan Kompetensi Digital ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Talent Development* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum berjalan secara optimal dalam meningkatkan kompetensi digital ASN. Pengembangan kompetensi memang telah dilakukan melalui pelatihan, bimbingan teknis, serta proses belajar antarpegawai, namun pelaksanaannya masih bersifat insidental dan bergantung pada program dari pemerintah daerah atau instansi terkait. Selain itu, belum terdapat evaluasi yang sistematis terhadap hasil pelatihan sehingga organisasi belum dapat memastikan sejauh mana kegiatan tersebut mampu meningkatkan kompetensi digital ASN.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan talenta di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek. Pelatihan umumnya diselenggarakan ketika terdapat aplikasi baru atau perubahan sistem administrasi pemerintahan. Akibatnya, peningkatan kompetensi ASN lebih bersifat reaktif daripada preventif. Dalam konteks transformasi digital, kondisi ini menjadi tantangan karena kemampuan digital merupakan kompetensi yang harus dikembangkan secara berkelanjutan agar ASN mampu mengikuti perkembangan teknologi dan perubahan sistem pelayanan publik.

Menurut Armstrong (2021), *Talent Development* merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai agar mampu memenuhi kebutuhan organisasi saat ini maupun di masa depan. Pengembangan talenta tidak hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi juga mencakup perencanaan pengembangan kompetensi, pendampingan, evaluasi, dan pemberian kesempatan belajar secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan *Talent Development* tidak hanya diukur dari terlaksananya pelatihan, tetapi juga dari peningkatan kompetensi yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Apabila dibandingkan dengan teori tersebut, implementasi *Talent Development* di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih belum memenuhi prinsip pengembangan talenta yang berkelanjutan. Organisasi telah berupaya meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan dan bimbingan teknis, namun belum memiliki program pengembangan yang terencana serta mekanisme evaluasi untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan kompetensi digital ASN lebih banyak bergantung pada pengalaman kerja dan inisiatif individu daripada strategi organisasi yang terarah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Riyadi et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi digital menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi *Talent Management* di era transformasi digital. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pelatihan yang tidak berkelanjutan akan menghambat peningkatan literasi digital pegawai sehingga organisasi mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa pelaksanaan pelatihan yang masih bersifat insidental menyebabkan kemampuan digital ASN berkembang secara tidak merata.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Putri et al. (2026) yang menemukan bahwa keberhasilan *Talent Development* dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menyediakan program pembelajaran yang berkelanjutan, dukungan pimpinan, serta evaluasi terhadap hasil pengembangan kompetensi. Penelitian tersebut menekankan bahwa organisasi perlu memastikan setiap pegawai memperoleh kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensinya agar tidak terjadi kesenjangan kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut masih menjadi tantangan di Kantor Kecamatan Tuhemberua karena kesempatan mengikuti pelatihan belum dapat dirasakan secara merata oleh seluruh ASN.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan karakteristik yang berbeda dibandingkan beberapa penelitian terdahulu. Pengembangan kompetensi digital di Kantor Kecamatan Tuhemberua tidak hanya berlangsung melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pembelajaran informal antarpegawai. ASN yang memiliki kemampuan digital lebih baik berperan sebagai sumber belajar bagi rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi pemerintahan. Budaya kerja yang kolaboratif tersebut membantu menjaga kelancaran pelayanan publik, meskipun belum mampu menggantikan kebutuhan akan program pengembangan kompetensi yang terstruktur.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti berpendapat bahwa permasalahan utama dalam implementasi *Talent Development* di Kantor Kecamatan Tuhemberua bukan hanya terbatas pada frekuensi pelatihan yang rendah, tetapi juga belum adanya sistem pengembangan kompetensi digital yang dirancang secara berkelanjutan. Organisasi perlu menyusun program pengembangan kompetensi yang didasarkan pada kebutuhan nyata ASN, disertai evaluasi hasil pelatihan serta tindak lanjut pengembangan bagi setiap pegawai. Dengan demikian, *Talent*

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Development tidak hanya menjadi kegiatan pelatihan sesaat, tetapi menjadi strategi organisasi dalam membangun ASN yang memiliki kompetensi digital sesuai dengan tuntutan transformasi pelayanan publik.

3.3 *Talent Retention* dalam Meningkatkan Kompetensi Digital ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi Talent *Talent Retention* di Kantor Kecamatan Tuhemberua belum sepenuhnya mampu mempertahankan dan mengembangkan ASN yang memiliki kompetensi digital. Upaya yang dilakukan organisasi masih terbatas pada pemberian motivasi, arahan dari pimpinan, serta terciptanya hubungan kerja yang baik antarpegawai. Sementara itu, sistem penghargaan, pengembangan karier berbasis kompetensi, maupun mekanisme *Talent Retention* belum diterapkan secara terstruktur. Kondisi tersebut menyebabkan ASN yang memiliki kemampuan digital lebih baik belum memperoleh pengelolaan yang berbeda sebagai talenta strategis organisasi.

Dalam perspektif Talent Management, *Talent Retention* bukan hanya bertujuan mempertahankan pegawai agar tetap berada dalam organisasi, tetapi juga memastikan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi unggul terus dikembangkan dan diberikan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Oleh karena itu, organisasi memerlukan strategi yang mampu menjaga motivasi, meningkatkan komitmen, serta memberikan peluang pengembangan karier bagi pegawai yang memiliki potensi tinggi.

Menurut Armstrong (2021), *Talent Retention* merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi dan potensi melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, serta kebijakan yang mampu meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Senada dengan itu, Collings dan Mellahi (2009) menjelaskan bahwa retensi merupakan bagian penting dari *Talent Management* karena organisasi perlu memastikan bahwa talenta yang dimiliki tidak hanya tersedia, tetapi juga terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Apabila dibandingkan dengan teori tersebut, implementasi *Talent Retention* di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih belum sepenuhnya memenuhi prinsip Talent Retention. Organisasi memang telah memberikan motivasi kepada ASN agar terus meningkatkan kompetensi digital dan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Namun, motivasi tersebut belum diikuti oleh kebijakan yang secara khusus mempertahankan ASN yang memiliki kompetensi digital. Penghargaan yang diberikan masih bersifat informal, sedangkan pengembangan karier masih mengikuti ketentuan umum kepegawaian tanpa mempertimbangkan kompetensi digital sebagai salah satu indikator utama.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Sunaini et al. (2025) yang menyatakan bahwa implementasi *Talent Management* pada sektor publik masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan ASN yang memiliki kompetensi unggul karena pengelolaan karier dan sistem penghargaan lebih banyak mengikuti kebijakan administratif daripada pendekatan berbasis kompetensi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi sektor publik memerlukan strategi retensi yang lebih terarah agar pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tetap termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian di Kantor Kecamatan Tuhemberua memperkuat temuan tersebut karena belum terdapat mekanisme khusus untuk mempertahankan ASN yang memiliki kompetensi digital.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Putri et al. (2026) yang menjelaskan bahwa keberhasilan *Talent Retention* dipengaruhi oleh adanya sistem penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya kerja di Kantor Kecamatan Tuhemberua cukup kondusif karena ASN saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam penggunaan aplikasi pemerintahan. Akan tetapi, budaya kerja yang positif tersebut belum diimbangi dengan kebijakan organisasi yang secara khusus mengelola dan mempertahankan talenta digital.

Di sisi lain, penelitian ini memiliki temuan yang berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu. Pada tingkat kecamatan, keterbatasan kewenangan dalam pengelolaan kepegawaian menyebabkan organisasi tidak memiliki keleluasaan untuk merancang sistem penghargaan maupun pengembangan karier secara mandiri. Akibatnya, strategi *Talent Retention* lebih banyak diwujudkan melalui pendekatan informal, seperti pemberian motivasi oleh pimpinan dan terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Meskipun pendekatan tersebut mampu menjaga suasana kerja yang kondusif, efektivitasnya masih terbatas dalam mempertahankan dan mengembangkan ASN yang memiliki kompetensi digital.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti berpendapat bahwa tantangan utama dalam implementasi *Talent Retention* di Kantor Kecamatan Tuhemberua bukan terletak pada rendahnya motivasi ASN, melainkan belum adanya sistem *Talent Retention* yang terintegrasi dengan pengembangan kompetensi digital. Organisasi perlu mulai melakukan identifikasi ASN yang memiliki potensi digital, memberikan kesempatan pengembangan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

kompetensi yang lebih terarah, serta menyusun mekanisme penghargaan dan pengembangan karier yang tetap sesuai dengan ketentuan kepegawaian. Dengan demikian, ASN yang memiliki kompetensi digital tidak hanya mampu mendukung penyelenggaraan pelayanan publik saat ini, tetapi juga dapat dipersiapkan sebagai talenta strategis dalam menghadapi transformasi digital pemerintahan di masa mendatang.

3.4. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan *Talent Management* dalam Meningkatkan Kompetensi Digital ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan *Talent Management* dalam meningkatkan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan faktor penghambat yang saling berkaitan. Meskipun organisasi telah memiliki komitmen untuk mendukung pengembangan kompetensi ASN, implementasi *Talent Management* belum berjalan secara optimal karena berbagai faktor pendukung yang dimiliki belum mampu mengatasi hambatan yang dihadapi organisasi.

Salah satu faktor yang mendukung implementasi *Talent Management* adalah komitmen pimpinan dalam mendorong ASN agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Pimpinan secara aktif memberikan arahan dan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan digital sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu, adanya kebijakan pemerintah mengenai digitalisasi administrasi pemerintahan turut mendorong organisasi untuk mulai meningkatkan kompetensi digital ASN. Budaya kerja yang saling membantu antarpegawai juga menjadi kekuatan organisasi karena memungkinkan proses berbagi pengetahuan berlangsung ketika ASN menghadapi kesulitan dalam menggunakan aplikasi pemerintahan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor pendukung tersebut belum cukup untuk menghasilkan implementasi *Talent Management* yang efektif. Peneliti menilai bahwa dukungan pimpinan dan budaya kerja yang baik masih bersifat informal sehingga belum mampu menggantikan kebutuhan akan sistem pengelolaan talenta yang terencana. Dengan kata lain, organisasi telah memiliki komitmen, tetapi belum memiliki mekanisme yang mampu menerjemahkan komitmen tersebut ke dalam program pengelolaan talenta yang berkelanjutan.

Menurut Armstrong (2021), keberhasilan *Talent Management* dipengaruhi oleh keterpaduan antara proses identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, dan strategi mempertahankan pegawai yang memiliki potensi. Ketiga aspek tersebut harus didukung oleh kebijakan organisasi, sumber daya yang memadai, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *Talent Management* tidak dapat berjalan secara optimal apabila hanya mengandalkan motivasi pimpinan tanpa diikuti dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terintegrasi.

Apabila dibandingkan dengan teori tersebut, implementasi *Talent Management* di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih menghadapi beberapa kelemahan mendasar. Organisasi belum memiliki pemetaan kompetensi digital sebagai dasar penempatan ASN, program pengembangan kompetensi masih bersifat insidental, dan strategi *Talent Retention* belum dilakukan secara sistematis. Selain itu, keterbatasan anggaran, sarana dan prasarana teknologi, serta kualitas jaringan internet turut memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi digital ASN. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan yang dihadapi organisasi tidak hanya berasal dari kemampuan individu ASN, tetapi juga dari belum optimalnya sistem pendukung pengelolaan talenta.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Riyadi et al. (2025) yang menyatakan bahwa implementasi *Talent Management* berbasis digital memerlukan dukungan kompetensi sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan komitmen organisasi secara bersamaan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kelemahan pada salah satu aspek akan memengaruhi keberhasilan keseluruhan sistem Talent Management. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut karena meskipun Kantor Kecamatan Tuhemberua memiliki komitmen pimpinan yang baik, keterbatasan fasilitas, anggaran, dan sistem pengelolaan kompetensi masih menjadi hambatan dalam meningkatkan kompetensi digital ASN.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Sunaini et al. (2025) yang menjelaskan bahwa penerapan *Talent Management* pada sektor publik sering menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, mekanisme pengelolaan kepegawaian yang bersifat administratif, serta belum optimalnya pengembangan kompetensi berbasis merit. Dalam konteks Kantor Kecamatan Tuhemberua, kondisi tersebut terlihat dari terbatasnya kewenangan organisasi dalam melakukan penempatan ASN, pengembangan karier, maupun penyusunan program pengembangan kompetensi secara mandiri. Hal tersebut menjadi karakteristik yang membedakan penerapan *Talent Management* pada organisasi pemerintahan tingkat kecamatan dengan organisasi yang memiliki kewenangan lebih luas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, peneliti berpendapat bahwa tantangan utama penerapan *Talent Management* di Kantor Kecamatan Tuhemberua bukan terletak pada rendahnya kesadaran organisasi terhadap

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pentingnya kompetensi digital, melainkan pada belum terintegrasinya seluruh proses *Talent Management* ke dalam sistem pengelolaan ASN. Organisasi telah menunjukkan komitmen melalui dukungan pimpinan, namun belum didukung oleh pemetaan kompetensi digital, program pengembangan yang berkelanjutan, strategi Talent Retention, serta sistem evaluasi yang memadai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi digital ASN memerlukan penguatan *Talent Management* secara menyeluruh, mulai dari proses penempatan, pengembangan, hingga Talent Retention. Dengan demikian, implementasi *Talent Management* diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan kemampuan digital ASN, tetapi juga mendukung terwujudnya pelayanan publik yang lebih efektif, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan transformasi digital pemerintahan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Analisis Strategi Talent Management dalam Mengembangkan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Tuhemberua, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi Talent Management dalam mengembangkan kompetensi digital ASN belum berjalan secara optimal. Pada aspek Talent Attraction, penempatan ASN masih lebih banyak didasarkan pada kebutuhan organisasi dan ketersediaan pegawai dibandingkan dengan hasil pemetaan kompetensi digital. Kondisi tersebut menyebabkan prinsip *the right person in the right place* belum sepenuhnya diterapkan sehingga masih terdapat ASN yang menjalankan tugas yang belum sesuai dengan kompetensi digital yang dimiliki. Pada aspek Talent Development, organisasi telah melaksanakan pelatihan, bimbingan teknis, serta pembelajaran antarpegawai sebagai upaya meningkatkan kompetensi digital. Namun, pelaksanaannya masih bersifat insidental, bergantung pada program dari instansi lain, belum dilakukan secara berkelanjutan, dan belum disertai evaluasi yang sistematis. Sementara itu, pada aspek Talent Retention, organisasi telah berupaya memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, tetapi belum memiliki sistem penghargaan, pengembangan karier berbasis kompetensi, maupun mekanisme Talent Retention yang terstruktur. Oleh karena itu, penerapan Talent Management di Kantor Kecamatan Tuhemberua masih memerlukan penguatan pada setiap tahapan agar mampu mendukung pengembangan kompetensi digital ASN secara lebih efektif. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Talent Management didukung oleh adanya komitmen pimpinan dalam mendorong peningkatan kompetensi ASN, kebijakan pemerintah mengenai digitalisasi pelayanan publik, serta budaya kerja yang kooperatif antarpegawai. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan, yaitu belum adanya pemetaan kompetensi digital ASN, keterbatasan pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan, keterbatasan anggaran, keterbatasan sarana dan prasarana teknologi, kualitas jaringan internet yang belum stabil, serta masih adanya kesenjangan kemampuan digital antarpegawai. Berbagai kondisi tersebut menyebabkan pengembangan kompetensi digital ASN belum berlangsung secara optimal. Dengan demikian, peningkatan kompetensi digital ASN di Kantor Kecamatan Tuhemberua memerlukan penerapan Talent Management yang lebih terintegrasi melalui pemetaan kompetensi, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, sistem Talent Retention yang lebih terarah, serta dukungan organisasi yang memadai agar mampu mendukung transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Referensi

1. Abdul Aziz. (2022). Talent management: Effects on organizational performance in creating competitive advantage. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *6*(4), 2296–2307. https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR
2. Al Ghifari, F. H. (2024). Guru dalam pembelajaran di era digital. *An-Nibraas*, *3*(1), 32–44. https://doi.org/10.62589/jurnalpemikiranislam.v3i01.252
3. Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (8th ed.). Kogan Page.
4. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2018). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
5. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540–566.
6. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
7. Emilia, C., & Soemaryani, I. (2025). Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada ASN Kantor Camat Jatisampurna. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *11*(A), 163–184.
8. Firdaus, R., Yunus, M., & Rusdi, M. (2025). Competency assessment sebagai instrumen penguatan sistem merit dalam manajemen talenta ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Administrasita', 16*(2). https://doi.org/10.47030/administrasita.v16i2.1031
9. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2022). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(1), 180–210.
10. Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2022). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(1), 180–210.
11. Herwanto, T. S., Rohmansyah, H., Daga, A. K., & Roflebabin, B. G. (2024). Kompetensi Aparatur Sipil Negara di era digital: Sebuah kerangka konseptual. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, *15*(2), 201–209. https://doi.org/10.23969/kebijakan.v15i02.6582
12. Irwan, & Kamarudin. (2021). Pengembangan kompetensi digital dalam pendidikan. *Jurnal Basicedu*, *5*(5), 524–532.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

13. Kasmad, R., Samboteng, L., & Hassanudin. (2023). Talent management Aparatur Sipil Negara (ASN) era digitalisasi birokrasi di Indonesia. *Administratio*, *11*(1). https://doi.org/10.23960/administratio.v11i1.124
14. Kurniawan, B., & Wening, N. (2025). The influence of talent management on the performance of civil servants in Indonesia. *Jurnal Ekuisci*, *2*(6). https://doi.org/10.62885/ekuisci.v2i6.781
15. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
16. Manan, I. R., & Gunawan, A. (2023). Literatur review: Talent management pada pengembangan sumber daya manusia di era digital. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, *3*(6), 8641–8650.
17. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
18. Mujibi, A., & Azmy, A. (2024). Talent management sebagai penunjang kinerja perusahaan. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan*, *4*(2), 117–127.
19. Novitasari, D., Nasution, D. T., Pratikno, G. E., & Fauzi, A. (2025). Transformasi manajemen SDM ASN di era digital: Kajian literatur atas kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi ManajemenSistemInformasi*,*6*(6).
20. Novitasari, D., Nasution, D. T., Pratikno, G. E., & Fauzi, A. (2025). Transformasi manajemen SDM ASN di era digital: Kajian literatur atas kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi ManajemenSistemInformasi*,*6*(6).
21. Paroli. (2023). ASN talent management: Strategy for creating future leaders. *MAR-Ekonomi: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Rumpun Ilmu Ekonomi*, *1*(2), 87–93.
22. Priyanto, T., Indrayanti, H., & Darwin, M. (2025). The impact of talent management towards digital leadership competencies through learning organization: An exploratory analysis in state-owned enterprises in Indonesia. *Cogent Business & Management*, *12*.
23. Purnandika, R. A., & Fazri, D. H. (2023). Talent management practices and employee performance: A bibliometric approach. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *11*(3), 1067–1074.
24. Putri, I. R., & Widyastuti, Y. (2026). Implementasi pengembangan talenta dalam talent management Aparatur Sipil Negara di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, *11*(10).
25. Rai Sri Dewi, I. A. (2020). Talent management dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi (Studi pada instansi pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, *16*(1), 49–63.
26. Reza, R., Puspitasari, R. M., Rahayu, N. S., & Asropi. (2025). Challenges and opportunities of talent management in the digital era on the public sector. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, *23*(2), 322–338.
27. Rohida, L., & Masrully. (2025). Digital learning and its implications for the career development of Civil Servants. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *14*(1). https://doi.org/10.33701/jmsda.v14i1.6222
28. Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). Implikasi kompetensi digital Aparatur Sipil Negara milenial terhadap reformasi birokrasi digital di era transformasi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, *21*(1), 87–109. https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610
29. Schreuder, R., & Noorman, S. (2019). *Strategic Talent Management: Creating Strategic Value by Placing Top Talents in Key Positions*. Routledge.
30. Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the challenges and barriers to develop state civil apparatus competency through talent management development after the release of the national succession planning system. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *12*(1), 62–78.
31. Sinaga, P. R., & Arianto, B. (2025). Pengembangan kompetensi digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan tantangan implementasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik dan Kebijakan Negara*, *2*(3), 74–83.
32. Smilansky, J. (2017). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. Kogan Page.
33. Sudrajat, A., Fahrani, N. S., Nugroho, A. A., Yohanitas, W. A., & Azmi, I. F. (2024). Enhancing civil servant career development: A talent management approach in Indonesia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(7).
34. Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
35. Sunaini, W., Satyadharma, M., La Ode, & Ichwan, M. (2025). Talent management dan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu kajian literatur pada sektor publik Indonesia. *Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting*, *1*(2).
36. Syaban, A., & Asraf. (2025). Digital competence, talent management, and engagement drive banking employee performance. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *5*(2). https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.11386
37. Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, *38*(1), 57–72.
38. Tinmaz, H., Lee, Y. T., Fanea-Ivanovici, M., & Baber, H. (2022). A systematic review on digital literacy. *Smart Learning Environments*, *9*(1). https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y
39. Waruwu, O. (2026). Optimalisasi talent management development berbasis teknologi melalui reskilling dan upskilling dalam mendukung transformasi digital organisasi. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, *2*(1), 50–55.
40. Yuliana, M., Sutrisno, E., & Asropi. (2023). Talent management in supporting the rationalization of Civil Service career development management at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries Republic of Indonesia. *Natapraja: Jurnal Kajian Ilmu Administrasi Negara*, *11*(2).
41. Zebua, M. S., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). Strategi talent management development untuk meningkatkan kinerja karyawan di era transformasi digital. *LIKUID: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Berkaitan*, *1*(3), 26–33.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.13909
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)