

STRATEGI PENILAIAN KOMPETENSI DALAM
MANAJEMEN TALENTA DI LEMBAGA PENYIARAN
PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

NAMA : RANDY PAMUNGKAS
NPM : 2444021062
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



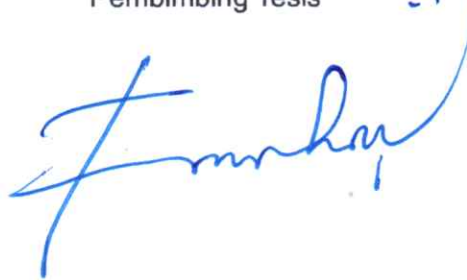
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Randy Pamungkas
NPM : 2444021062
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Penilaian Kompetensi dalam
Manajemen Talenta di Lembaga
Penyiaran Publik Radio Republik
Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Competency Assessment Strategies in
Talent Management at the Indonesian
Public Radio Broadcasting Institution*

Diterima dan Disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis



Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Randy Pamungkas
NPM : 2444021062
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta di
Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia

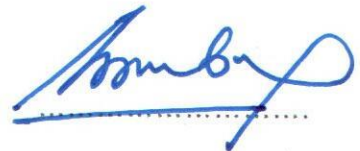
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 02 Juni 2026

Pukul : 09.30

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.PD.



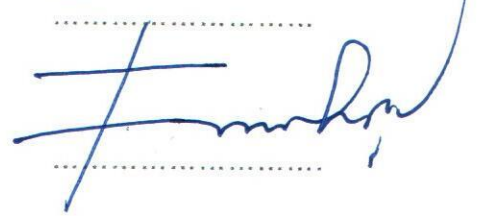
Sekretaris : Dr. Hamka, MA.



Anggota : Dr. Achmad Djatmiko, MA.



Pembimbing : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA



PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERNYATAAN

Nama : Randy Pamungkas
NPM : 2444021062
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul "Strategi Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juni 2026



Randy Pamungkas

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamini, puji beserta rasa syukur peneliti haturkan ke hadirat Allah Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala taufik dan rahmat, serta hidayah-Nya yang telah dilimpahkan oleh karenanya tesis yang berjudul "Strategi Penilaian kompetensi dalam Manajemen Talenta di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia" dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini peneliti susun sebagai salah satu syarat akademik guna memperoleh gelar Magister Administrasi Terapan dalam program studi yang sedang peneliti tempuh.

Proses penyusunan tesis ini merupakan perjalanan yang tidak sederhana, yang menuntut ketekunan, kesabaran, serta komitmen akademik yang tinggi. Dalam proses tersebut, peneliti memperoleh banyak bantuan, dukungan, serta kontribusi pemikiran dari banyak pihak yang terlibat. Untuk itu, dalam penuh kerendahan hati, peneliti menyampaikan banyak terima kasih serta menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr. Firman Hadi Rivai, MPA, selaku pembimbing tesis yang sudah memberikan arahan dan bimbingan secara sistematis, kritis, serta konstruktif dalam penyelesaian akhir tesis ini. Tanpa mengurangi rasa hormat, pada kesempatan ini pula peneliti menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Kedua orang tua serta istri yang sangat dicintai, yang selalu memberikan doa, dukungan baik secara moral maupun material, serta curahan kasih sayang yang tidak pernah berhenti kepada peneliti.
2. Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA., yang menjabat sebagai Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.PD., Dr. Hamka, MA., dan Dr. Achmad Djatmiko, MA., selaku penguji atas saran yang berharga untuk menyelesaikan akhir tesis ini.
4. Para dosen Program Magister Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah menyampaikan ilmu pengetahuan bermanfaat dalam periode studi.
5. Pimpinan beserta seluruh pegawai Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia, terutama pada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, serta semua pegawai lain yang telah dengan ikhlas menjadi narasumber dan

mendukung informasi dan yang sangat dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.

6. Teman-teman Mahasiswa Magister Administrasi Pembangunan Negara Kelas B, Politeknik STIA LAN Jakarta angkatan 2024 yang saling bertukar semangat, motivasi, dan berbagi pengalaman sepanjang masa studi.
7. Semua pihak terkait yang belum bisa peneliti sebutkan namanya satu per satu yang telah banyak membantu serta mendukung peneliti sampai dengan tesis ini dapat diselesaikan.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini belum mencapai kesempurnaan, baik dalam kedalaman substansi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa depan. Besar harapan peneliti agar tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi khazanah ilmu pengetahuan serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi penelitian serupa selanjutnya. Secara khusus, peneliti memanjatkan syukur dan doa semoga Allah SWT melimpahkan balasan yang mulia serta keberkahan yang berkelanjutan atas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini.

Jakarta, Juni 2026
Peneliti

Randy Pamungkas

ABSTRAK

Strategi Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta
di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia
Randy Pamungkas, Firman Hadi Rivai
randypamungkas0@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis berbagai faktor yang menyebabkan belum optimalnya penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Kerangka analisis dalam penelitian ini memadukan dua pendekatan utama, yaitu *Iceberg Competency Model* dari Spencer dan Spencer untuk menganalisis faktor teknis dan *Policy Implementation Model* dari Edward III untuk menganalisis faktor non-teknis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kompetensi di RRI belum berjalan optimal akibat kesenjangan pada aspek kompetensi maupun hambatan implementasi kebijakan. Berdasarkan *Iceberg Competency Model*, kompetensi yang terlihat dinilai menggunakan materi yang belum diperbarui secara sistematis, sehingga lambat beradaptasi dengan kebutuhan industri siaran digital. Pada aspek kompetensi yang tidak terlihat, belum terdapat instrumen baku secara formal untuk mengukur motif, sifat dan konsep diri, sehingga hasil penilaian rentan terhadap bias subjektivitas pimpinan. Dari perspektif *Policy Implementation Model*, ditemukan bahwa penyebaran komunikasi kebijakan belum merata. Hambatan terletak pada keterbatasan anggaran dan ketiadaan asesor bersertifikat, yang memaksa RRI mengubah strategi pelaksanaan penilaian dari rutinitas berkala menjadi berbasis prioritas. Meskipun dukungan dari pimpinan untuk meminimalisir intervensi politik, struktur birokrasi masih menyisakan celah ketiadaan mekanisme prosedural formal bagi pegawai untuk mengajukan sanggah. Sebagai strategi optimalisasi, RRI perlu memperbarui kurikulum penilaian teknis dan menyusun program sertifikasi asesor internal untuk menekan efisiensi anggaran jangka panjang, membangun forum umpan balik yang terstruktur bagi pegawai, memperluas sosialisasi secara merata, serta mengakselerasi sinkronisasi data dengan sistem informasi.

Kata Kunci: Kompetensi; Manajemen Talenta; *Iceberg Competency Model*; *Policy Implementation Model*; RRI.

ABSTRACT

*Competency Assessment Strategies in Talent Management
at the Indonesian Public Radio Broadcasting Institution*

Randy Pamungkas, Firman Hadi Rivai

randypamungkas0@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to describe and analyze various factors that contribute to the suboptimal competency assessment in talent management at the Public Broadcasting Institution Radio Republik Indonesia (RRI). This study uses a descriptive qualitative method conducted through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The analytical framework in this study combines two main approaches: Spencer and Spencer's Iceberg Competency Model to analyze technical factors and Edward III's Policy Implementation Model to analyze non-technical factors. The results show that competency assessment at RRI has not been optimal due to gaps in competency aspects and obstacles to policy implementation. Based on the Iceberg Competency Model, visible competencies are assessed using materials that have not been systematically updated, resulting in slow adaptation to the needs of the digital broadcasting industry. For invisible competencies, there is no formal standard instrument to measure motives, traits, and self-concept, making the assessment results vulnerable to bias from the subjectivity of leaders. From the perspective of the Policy Implementation Model, it was found that the distribution of policy communication is uneven. Obstacles lie in budget limitations and the absence of certified assessors, which forced RRI to change its assessment implementation strategy from a routine periodic to a priority-based one. Despite leadership support to minimize political interference, the bureaucratic structure still leaves gaps in the absence of formal procedural mechanisms for employees to file objections. As an optimization strategy, RRI needs to update its technical assessment curriculum and develop an internal assessor certification program to maximize long-term budget efficiency, establish a structured feedback forum for employees, expand dissemination across the board, and accelerate data synchronization with the information system.

Keyword: Competency; Talent Management; Iceberg Competency Model; Policy Implementation Model; RRI.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	23
C. Rumusan Permasalahan	24
D. Tujuan Penelitian	24
E. Manfaat Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis	35
C. Kerangka Berpikir	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
A. Metode Penelitian	60
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian	63
C. Teknik Pengumpulan Data	63
D. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data	65
E. Instrumen Penelitian	66
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	68
A. Gambaran Umum	68
B. Hasil Penelitian	71
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	100
A. Simpulan	100
B. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak <i>Assessment Center</i>	8
Tabel 1.2 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak <i>Assessment Center</i>	9
Tabel 1.3 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak <i>Assessment Center</i>	9
Tabel 1.4 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak <i>Assessment Center</i>	10
Tabel 1.5 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak <i>Assessment Center</i>	10
Tabel 1.6 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Sertifikasi Jabatan Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur	11
Tabel 1.7 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Akreditasi Penyelenggara Penilaian Kompetensi	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu tentang Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta.....	25
Tabel 3.1 Informan Kunci.....	60
Tabel 4.1 Analisis Temuan dan Kesenjangan dari Teori Spencer dan Spencer	77
Tabel 4.2 Analisis Temuan dan Kesenjangan dari Teori Edward III	93

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kotak Manajemen Talenta	4
Gambar 1.2 Latar Belakang Pendidikan PNS RRI	15
Gambar 1.3 Latar Belakang Kelompok Jabatan PNS RRI	15
Gambar 1.4 Latar Belakang Usia PNS RRI	16
Gambar 1.5 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 1 Jabatan Pelaksana dan Jabatan Fungsional Terampil	18
Gambar 1.6 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 2 Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Mahir dan Jabatan Fungsional Ahli Pertama	19
Gambar 1.7 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 3 Jabatan Administrator, Jabatan Fungsional Penyelia dan Jabatan Fungsional Ahli Muda	19
Gambar 1.8 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI Level 4 Jabatan Fungsional Ahli Madya	20
Gambar 1.9 Indeks Sistem Merit RRI Tahun 2023	21
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RRI	70

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 1
- Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 2
- Lampiran 3 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 3
- Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 4
- Lampiran 5 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 5
- Lampiran 6 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 6
- Lampiran 7 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 7
- Lampiran 8 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 8
- Lampiran 9 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 9
- Lampiran 10 Dokumentasi Wawancara Dengan Informan 10
- Lampiran 11 Surat Permohonan Izin Penelitian
- Lampiran 11 Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 12 Peraturan Dewan Direksi Nomor 5 Tahun 2022
- Lampiran 13 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN), Manajemen Talenta ialah sistem pengelolaan jenjang karier bagi talenta terdiri dari tahap pemantauan dan evaluasi, penempatan talenta, tahap retensi talenta, tahap pengembangan talenta dan tahap akuisisi talenta untuk mendapat prioritas mengisi jabatan target yang didasarkan pada tingkat kinerja dan potensial tinggi melalui metode yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan yang bertujuan agar mencukupi kebutuhan Instansi Pemerintah. Penggunaan manajemen talenta dalam langkah pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk capaian lembaga seperti dinyatakan oleh Rofi'ah, et. al. (2022, h.1799) bahwa "Manajemen talenta sebagai strategi organisasi memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan serta memperkuat proses-proses fundamental yang selaras dengan kebijakan, struktur, dan tujuan organisasi, sehingga mampu meningkatkan kinerja produktif perusahaan secara strategis." Penerapan manajemen talenta juga memberikan manfaat bagi Instansi Pemerintah seperti yang telah dinyatakan oleh Irfan (2025, h.4) sebagai berikut "Penerapan manajemen talenta sangat berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia berbakat sekaligus melahirkan pemimpin yang profesional dan berintegritas guna menjalankan pemerintahan serta pembangunan secara optimal." Sedangkan tujuan manajemen talenta bagi Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian tujuan organisasi untuk pembangunan negara serta memperbaiki layanan publik.
2. Menyiapkan pegawai masa depan yang siap memenuhi posisi strategis guna mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memaksimalkan visi instansi pemerintah.

3. Mendorong dan meningkatkan kinerja, profesionalisme, serta kemampuan talenta agar dapat memberikan kepastian dalam karier, sebagai bagian dari upaya mempercepat pembangunan yang berkelanjutan.
4. Menciptakan talenta yang adil, terorganisasi, jujur, tepat waktu, dapat dipertanggungjawabkan, serta terhindar oleh pengaruh kepentingan dan praktik politik maupun korupsi, kolusi dan nepotisme agar dapat dilakukan percepatan implementasi Sistem Merit untuk lingkungan Instansi Pemerintah.
5. Memastikan ketersediaan talenta yang sesuai agar dapat mengisi berbagai jabatan sesuai kebutuhan instansi pemerintah, berdasarkan visi, misi, serta tujuan strategis yang telah ditetapkan.
6. Menciptakan keseimbangan antara perkembangan karier dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

Peraturan manajemen talenta menyebutkan bahwa akuisisi talenta adalah bagian pertama pada proses pelaksanaan penerapan manajemen talenta yang ialah strategi untuk memperoleh talenta, meliputi tahapan identifikasi dan penilaian serta pemetaan talenta. Penilaian kompetensi menjadi bagian yang sangat penting untuk memetakan talenta dalam penempatan pada 9 kotak manajemen talenta. Penilaian kompetensi juga dimanfaatkan untuk mengetahui level kompetensi talenta sesuai dengan jabatan yang sedang atau akan diduduki serta sebagai dasar pengembangan kompetensi oleh Instansi Pemerintah. Penelitian tentang penilaian kompetensi dan manajemen talenta yang dilakukan untuk Kantor Wilayah di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan metodologi deskriptif analisis dilakukan oleh Simatupang (2021, h.469) mengungkapkan bahwa “Salah satu aspek krusial dalam mendukung manajemen pengembangan karier ASN adalah pemanfaatan hasil penilaian kompetensi, selain mempertimbangkan kualifikasi, penilaian kinerja, serta kebutuhan organisasi.” Sedangkan penelitian lain mengenai penilaian kompetensi pegawai memiliki keterkaitan dengan penilaian kinerja pada ASN bagi Badan Pengawas Obat dan Makanan yang pernah dilakukan oleh Meilifa, et. al. (2021, h.249) menjelaskan bahwa “Merujuk

pada hasil analisis dan pembahasan, ditemukan adanya korelasi antara penilaian kompetensi teknis pejabat fungsional Pengawas Farmasi dan Makanan dengan capaian kinerja. Namun demikian, korelasi tersebut tidak menunjukkan signifikansi statistik yang kuat.”. Selain bagi individu, hasil penilaian kompetensi dan potensi yang terintegrasi dengan sistem dapat dimanfaatkan sebagai perencanaan pengembangan kompetensi oleh masing-masing pegawai juga dapat memberikan manfaat bagi instansi seperti yang disampaikan oleh Ali, sebagai berikut:

Pegawai yang hasil penilaian kompetensi dan potensi telah terinput dalam Sistem Informasi ASN BKN secara otomatis akan masuk ke dalam bursa talenta nasional, artinya ASN tersebut memiliki kesempatan yang setara dengan ASN pada instansi lainnya secara nasional untuk melalui tahap-tahapan dalam manajemen talenta nasional (Ali, 2024, h.4).

Hasil penelitian dengan metode kuantitatif dengan sasaran sebanyak 38 pegawai yang dilakukan oleh Ernawati, et. al. (2025, h.35) menjelaskan bahwa “Berdasarkan interpretasi model regresi, ditemukan bahwa penilaian kompetensi dan pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tanah Grogot. Hal ini dikonfirmasi oleh nilai signifikansi (p-value) pada uji ANOVA yang menunjukkan angka di bawah 0,01.”. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Suparna tentang penilaian kompetensi terhadap peningkatan pelayanan publik dalam transformasi digital di Unit Pelaksana Teknis Daerah pada Penilaian Kompetensi yang dilakukan untuk jajarannya pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali menunjukkan dengan:

Pendampingan untuk penilaian kompetensi yang telah dilakukan memberikan hasil untuk menunjukkan peningkatan kemampuan ASN dalam menggunakan teknologi, mempercepat pemberian layanan public menjadi efektif dan efisien dengan pemanfaatan teknologi, disamping itu dengan adanya pendampingan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi dapat membantu ASN dalam menyelesaikan kendala atau permasalahan yang ditemui selama pelaksanaan penilaian kompetensi. (Suparna, et. al. 2025, h.2606).

Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta dilakukan menggunakan mekanisme ujian dan ukuran serta peringkat yang salah satu diantaranya adalah *Assessment Center* dibagi menjadi:

1. Penilaian tingkat kinerja pada kategori sesuai ekspektasi, di bawah ekspektasi dan di atas ekspektasi
2. Penilaian tingkat potensial pada kategori rendah, kategori tinggi atau kategori menengah menggunakan metode *Assessment Center*, pengujian kompetensi dan perekaman jejak jabatan serta pertimbangan lainnya dalam kebutuhan Instansi Pemerintah.

Gambar 1.1 Kotak Manajemen Talenta

KINERJA	Di Atas Ekspektasi	4 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	7 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	9 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	Sesuai Ekspektasi	2 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	5 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	8 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	Di Bawah Ekspektasi	1 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	3 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	6 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
		Rendah	Menengah	Tinggi
		POTENSIAL		

Sumber: Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta ASN

Manfaat *Assessment Center* dalam penilaian kompetensi pegawai untuk Instansi Pemerintah seperti yang telah dinyatakan oleh Priyana (2025, h.4) sebagai berikut “Dengan demikian, *Assessment Center* tidak sekadar

menjadi instrumen seleksi dan pengembangan, tetapi juga berperan krusial dalam memproyeksikan pemimpin masa depan yang kompeten dan adaptif. Penerapan metode ini memperkuat efektivitas manajemen SDM agar lebih strategis dan berkelanjutan.” Metode *Assessment Center* telah dimanfaatkan untuk penilaian kompetensi sebagai dasar pengembangan kompetensi seperti yang telah dinyatakan oleh Fitriani dan Halik (2023, h.325) adalah “Selain itu, penilaian kompetensi perlu dilakukan untuk mengungkap dan mengidentifikasi adanya gap atau kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.” Penelitian mengenai metode *Assessment Center* yang digunakan untuk sarana pengembangan Sumber Daya Manusia menggunakan penilaian kompetensi dan potensi yang dilakukan oleh Mangundjaya mengungkapkan hasil bahwa:

Fokus dan orientasi dalam perkembangan talenta pada saat sekarang harus merupakan bagian penting untuk suatu organisasi. Untuk itu, dibutuhkan penilaian tentang potensi dan kemampuan masing-masing pegawai. Salah satu metode yang efektif untuk melihat profil potensi dan kemampuan karyawan adalah Assessment Center. Metode ini bisa digunakan menjadi dasar untuk menentukan pegawai yang mempunyai kompetensi, kinerja yang baik, serta pengabdian yang tinggi. Dengan demikian, manajemen talenta merupakan pengembangan dari berbagai program untuk mempertahankan talenta sebagai calon pemimpin masa depan. Namun, agar hasil dari Assessment Center menjadi akurat, diperlukan peningkatan kualitas dan kemampuan pegawai yang bertugas sebagai asesor. Karena hasil dari Assessment Center sangat menentukan masa depan pegawai dan organisasi, maka diperlukan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kemampuan para asesor Assessment Center yang harus diikuti secara rutin. (Mangundjaya, 2024, h.19428).

Penelitian lainnya mengenai pelaksanaan manajemen talenta untuk Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dan Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang dilakukan oleh Suparman dan Naibaho dalam memberikan hasil dan rekomendasi bahwa:

Provinsi Kalimantan Timur saat ini telah mempunyai Assessment Center yang berisi di dalamnya tenaga asesor dengan jumlah cukup banyak, serta metode rekrutmen serta metode perkembangan talenta menjadi cukup teratur. Dalam situasi ini, Badan Kepegawian Daerah Kabupaten dan Kota di Kalimantan Timur menerima komitmen cukup mendalam penerapan manajemen talenta. Sementara itu, Provinsi

Kalimantan Utara meskipun baru mempunyai pegawai yang menjadi asesor, masih memiliki hambatan dalam pelaksanaan tahapan manajemen talenta dikarenakan tidak ada unit Assessment Center dan unit pengembangan kompetensi pegawai pada tingkat provinsi belum terakreditasi. (Suparman dan Naibaho, 2021, h.128)

Lebih lanjut Suparman dan Naibaho menjelaskan:

Adanya Assessment Center dan SDM asesor yang berkualitas adalah syarat penting agar manajemen talenta dapat berjalan dengan efektif. Sehingga, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi seharusnya menyediakan insentif bagi daerah telah memiliki komitmen untuk menerapkan manajemen talenta. (Suparman dan Naibaho, 2021, h.129)

Sumiati et al. dalam studinya mengenai model koordinasi pelaksanaan penilaian kompetensi pegawai antara Assessment Center dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, menyimpulkan bahwa:

Model koordinasi telah dilaksanakan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Lembaga Assessment Center digunakan sebagai proses pengujian kompetensi pegawai untuk melibatkan kerja sama internal, baik secara vertikal maupun horizontal. Assessment Center bertugas untuk mendiagnosis karakter talenta ASN serta potensi talenta ASN yang telah mendapat rekomendasi oleh atasannya. (Sumiati, et. al., 2024, h.123)

Penelitian lain dilakukan di Badan Usaha Milik Negara pada PT. Bukit Asam, Tbk. tentang implementasi Assessment Center dalam mengukur kompetensi non teknis pegawai yang dilakukan oleh Almigo, et. al. mengungkapkan bahwa:

Dapat disimpulkan jika dalam melaksanakan pengujian kompetensi untuk pegawai pada PT. Bukit Asam, Tbk. menggunakan metode Assessment Center adalah cara agar tepat untuk mengevaluasi kemampuan serta potensi karyawan. Metode yang terorganisir serta pemanfaatan teknologi yang memiliki basis sistem manajemen asesmen memberikan banyak manfaat dalam tujuan efisiensi, ketepatan, dan kemudahan untuk mengelola data hasil uji kompetensi. (Almigo, et. al., 2025, h.1150)

Penilaian kompetensi dalam konteks manajemen talenta di RRI, merupakan instrumen penting yang berfungsi sebagai dasar utama dalam proses identifikasi, pemetaan, dan pengembangan talenta. Penilaian

kompetensi tidak hanya digunakan untuk mengukur kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme untuk mengidentifikasi kompetensi pegawai yang dapat dipersiapkan sebagai pemimpin atau pejabat strategis di masa mendatang. Melalui penilaian kompetensi yang sistematis dan objektif, RRI dapat memperoleh informasi yang komprehensif mengenai kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang dimiliki dimana proses penataan talenta bisa dilaksanakan dengan cara yang lebih efektif serta terarah. Hasil penilaian kompetensi selanjutnya menjadi dasar dalam berbagai kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, seperti perencanaan karier, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, mutasi, serta penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam manajemen talenta, data kompetensi berfungsi sebagai informasi *evidence-based* yang mendukung pengambilan keputusan secara objektif dan akuntabel. Oleh karena itu, kualitas dan akurasi proses penilaian kompetensi merupakan faktor yang menentukan kesuksesan penerapan manajemen talenta. Jika tidak terdapat data kompetensi yang valid, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi talenta unggul dan menyusun strategi pengembangan pegawai yang tepat sasaran. Meskipun demikian, pelaksanaan penilaian kompetensi di RRI masih menghadapi sejumlah keterbatasan, salah satunya adalah belum tersedianya *Assessment Center* yang dapat digunakan secara mandiri untuk melaksanakan penilaian kompetensi pegawai. *Assessment Center* merupakan metode penilaian yang diakui mempunyai tahap reliabilitas dan validitas maksimal karena menggunakan berbagai teknik simulasi, wawancara berbasis kompetensi, studi kasus, serta instrumen psikometrik untuk mengukur kompetensi dan potensi individu secara komprehensif. Ketidadaan *Assessment Center*, menyebabkan RRI menghadapi keterbatasan dalam melaksanakan pemetaan talenta secara berkelanjutan dan dalam cakupan yang lebih luas. Sebagai alternatif, RRI dapat memanfaatkan layanan *Assessment Center* yang disediakan oleh instansi pemerintah lain yang telah memperoleh akreditasi dan memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan penilaian kompetensi. Kerja sama antarinstansi ini

memungkinkan RRI tetap dapat melaksanakan proses penilaian kompetensi sesuai standar yang berlaku tanpa harus membangun infrastruktur *Assessment Center* secara mandiri yang memerlukan sumber daya besar. Selain menjamin kualitas hasil penilaian kompetensi, pemanfaatan *Assessment Center* dari instansi pemerintah lainnya juga mendukung penerapan prinsip profesionalisme, objektif, dan meritokrasi pada pengelolaan sumber daya manusia di RRI. Namun demikian, penggunaan layanan *Assessment Center* pada instansi pemerintah lainnya memiliki konsekuensi berupa pembiayaan yang harus disesuaikan dengan tarif yang ditetapkan pemerintah. Besaran tarif tersebut diatur dalam berbagai regulasi yang berkaitan tentang tarif dan jenis atas Penerimaan Negara Bukan Pajak yang resmi di setiap instansi penyelenggara *Assessment Center*. Dengan demikian, biaya penilaian kompetensi merupakan bagian dari faktor penting dalam mempertimbangkan pada perencanaan implementasi manajemen talenta di RRI. Ketersediaan anggaran akan memengaruhi jumlah pegawai yang dapat mengikuti penilaian kompetensi serta cakupan pemetaan talenta yang dapat dilakukan organisasi. Sehingga, dukungan sumber daya anggaran yang mencukupi menjadi aspek penting untuk memastikan keberlanjutan pelaksanaan penilaian kompetensi sebagai fondasi utama manajemen talenta di RRI. Besaran tarif *Assessment Center* di instansi pemerintah lainnya yang selaras dengan ketentuan yang disahkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, yang selanjutnya menjadi salah satu komponen Penerimaan Negara Bukan Pajak, di antaranya adalah

Tabel 1.1 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak *Assessment Center*
Badan Kepegawaian Negara

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Metode Kompleks – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 7.500.000
2.	Metode Sedang – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 5.000.000
3.	Metode Sederhana – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 3.500.000
4.	Metode Kompleks – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 6.211.000

5.	Metode Sedang – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 4.480.000
6.	Metode Sederhana – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 3.269.000
7.	Metode Kompleks – Virtual	per peserta	Rp. 6.033.000
8.	Metode Sedang – Virtual	per peserta	Rp. 4.182.700
9.	Metode Sederhana – Virtual	per peserta	Rp. 2.002.900

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Kepegawaian Negara

Tabel 1.2 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak *Assessment Center*
Lembaga Administrasi Negara

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Metode Kompleks – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 7.500.000
2.	Metode Sedang – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 5.700.000
3.	Metode Sederhana – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 3.500.000
4.	Metode Kompleks – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 7.100.000
5.	Metode Sedang – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 5.300.000
6.	Metode Sederhana – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 3.200.000

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2021 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Lembaga Administrasi Negara

Tabel 1.3 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak *Assessment Center*
Kepolisian Negara Republik Indonesia

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	2 hari untuk Eselon I dan II	per peserta	Rp. 6.000.000
2.	1 hari untuk Eselon I dan II	per peserta	Rp. 4.500.000
3.	1 hari untuk Eselon III	per peserta	Rp. 4.000.000
4.	1 hari untuk Eselon IV	per peserta	Rp. 3.800.000

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2020 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kepolisian Negara Republik Indonesia

Tabel 1.4 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak *Assessment Center*
Kementerian Hukum

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Metode Kompleks – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 7.500.000
2.	Metode Sedang – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 5.000.000
3.	Metode Sederhana – Di Dalam Kantor	per peserta	Rp. 3.500.000
4.	Metode Kompleks – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 6.211.000
5.	Metode Sedang – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 4.480.000
6.	Metode Sederhana – Di Luar Kantor	per peserta	Rp. 3.269.000
7.	Metode Kompleks – Virtual	per peserta	Rp. 6.033.000
8.	Metode Sedang – Virtual	per peserta	Rp. 4.182.700
9.	Metode Sederhana – Virtual	per peserta	Rp. 2.002.900

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Tabel 1.5 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak *Assessment Center*
Badan Pemeriksa Keuangan

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Metode Kompleks	per peserta	Rp. 7.500.000
2.	Metode Sedang	per peserta	Rp. 5.700.000
3.	Metode Sederhana	per peserta	Rp. 4.800.000

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2021 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Badan Pemeriksa Keuangan

Hubungan antara penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI dengan tarif *Assessment Center* pada instansi pemerintah lainnya dapat dilihat dari dua aspek. Pertama, keterbatasan anggaran dapat memengaruhi jumlah pegawai yang dapat mengikuti penilaian kompetensi. Semakin tinggi tarif *Assessment Center*, semakin besar pula anggaran yang harus disediakan oleh RRI untuk memetakan talenta seluruh pegawai. Kedua, tarif *Assessment Center* yang tinggi dapat menyebabkan pelaksanaan penilaian kompetensi dilakukan secara bertahap atau hanya

menyasar kelompok pegawai tertentu yang diprioritaskan dalam program manajemen talenta. Dengan demikian, keberhasilan implementasi manajemen talenta di RRI yang tidak saja bergantung dengan mutu metode penilaian kompetensi, namun tidak terlepas dalam kemampuan RRI dalam menyediakan sumber daya anggaran yang memadai. Tarif *Assessment Center* yang berlaku di berbagai instansi pemerintah menjadi faktor penting yang menentukan luasnya cakupan pemetaan talenta, sehingga berpengaruh langsung terhadap efektivitas pengembangan karier dan rencana suksesi jabatan di lingkungan RRI. Sedangkan pejabat fungsional yang menjalankan tugas sebagai asesor sumber daya manusia aparatur dalam *Assessment Center* harus memiliki sertifikat yang diuji oleh Badan Kepegawaian Negara serta membayar tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak sebagai berikut:

Tabel 1.6 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Sertifikasi Jabatan Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Sertifikasi Jabatan Fungsional Asesor SDM Aparatur Ahli Utama		
	Di Dalam Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.938.000
	Di Luar Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.865.000
	Di Luar Kantor BKN (<i>e-learning</i>)	per peserta	Rp. 2.730.000
2.	Sertifikasi Jabatan Fungsional Asesor SDM Aparatur Ahli Madya		
	Di Dalam Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.698.000
	Di Luar Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.625.000
	Di Luar Kantor BKN (<i>e-learning</i>)	per peserta	Rp. 2.490.000
3.	Sertifikasi Jabatan Fungsional Asesor SDM Aparatur Ahli Muda		
	Di Dalam Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.218.000
	Di Luar Kantor BKN	per peserta	Rp. 2.145.000

Di Luar Kantor BKN (<i>e-learning</i>)	per peserta	Rp. 2.010.000
--	-------------	---------------

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Kepegawaian Negara

Instansi Pemerintah yang telah memiliki *Assessment Center* perlu memastikan tersedianya dukungan anggaran yang memadai untuk pelaksanaan akreditasi maupun reakreditasi. Hal ini menjadi penting karena proses tersebut merupakan mekanisme formal untuk memperoleh pengakuan atas kualitas, konsistensi dan kredibilitas pelaksanaan penilaian kompetensi. Pengakuan dimaksud tidak sekadar berfungsi sebagai legitimasi institusional, tetapi juga mencerminkan komitmen transparansi dan akuntabilitas publik yang diwujudkan secara konkret melalui penerbitan sertifikat akreditasi. Sertifikat ini menunjukkan bahwa *Assessment Center* telah memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan, dengan struktur tarif akreditasi sebagaimana diatur sebagai berikut:

Tabel 1.7 Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak Akreditasi Penyelenggara Penilaian Kompetensi

No.	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif
1.	Akreditasi	lembaga	Rp. 20.060.000
2.	Perpanjangan Akreditasi	lembaga	Rp. 20.060.000

Sumber: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Kepegawaian Negara

Penilaian kompetensi yang menggunakan *Assessment Center* di Instansi Pemerintah dalam manajemen talenta membutuhkan anggaran yang besar, hal ini membuat komitmen pimpinan menjadi sangat penting yang menentukan keberhasilan dalam mengakuisisi, mengembangkan, retensi penempatan dan pemantauan serta evaluasi talenta. Komitmen pimpinan sangat dibutuhkan dalam menyediakan infrastruktur manajemen talenta, diantaranya peta jabatan yang sedang atau akan kosong, profil talenta, tata cara penilaian untuk penggunaan *Assessment Center* dalam pengujian

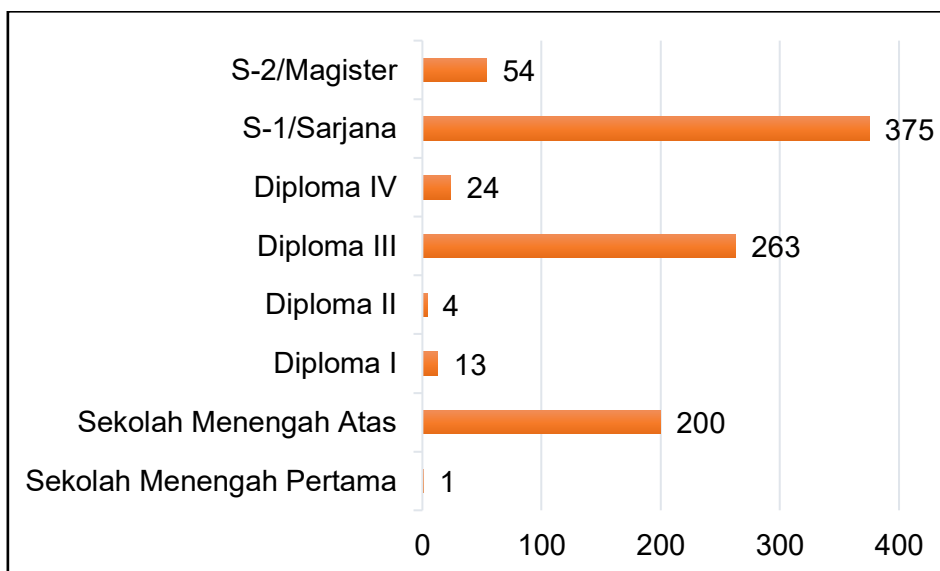
kompetensi, Standar Kompetensi Jabatan, standar penilaian kinerja yang objektif dan terukur, pola karier yang jelas, panitia seleksi serta tim manajemen talenta, dan program pengembangan kompetensi melalui *Corporate University* yang bersumber dari data sumber daya manusia serta sistem informasi pada manajemen talenta. serta penganggaran. Komitmen pimpinan juga harus sesuai dengan prinsip manajemen talenta yang diatur dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025, diantaranya:

1. Obyektif, artinya manajemen talenta harus sesuai dengan kondisi nyata tanpa terpengaruh dari pendapat dan penilaian subyektif.
2. Terencana, artinya manajemen talenta perlu menyiapkan calon pekerja untuk setiap posisi yang kosong sebelumnya melalui perencanaan dan persiapan yang dilakukan secara teratur dan sistematis selaras dengan sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan.
3. Terbuka, artinya manajemen talenta harus mencakup tahap pelaksanaannya, kriteria, serta informasi untuk penentuan talenta harus bisa diakses oleh semua pegawai.
4. Tepat waktu, artinya posisi yang mengalami kekosongan pada sistem manajemen talenta untuk secepatnya terisi bagi talenta yang tersedia untuk mencegah terjadinya kevakuman jabatan dalam jangka waktu cukup panjang serta menjamin ketersediaan talenta yang siap menduduki posisi tersebut.
5. Akuntabel, artinya manajemen talenta perlu dilakukan penyesuaian dengan standar atau panduan yang sudah ditentukan, berlaku dan bersifat transparan.
6. Terhindarkan oleh pengaruh politik praktis, artinya manajemen talenta harus terhindar dari praktik politik dan tekanan politik.
7. Terbebas di luar korupsi dan kolusi serta nepotisme, artinya manajemen talenta harus jujur dan tidak ada tindakan korupsi, kolusi, atau nepotisme.

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) telah ditetapkan serta diatur pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2005 sebagaimana terakhir diperbaharui dalam Peraturan

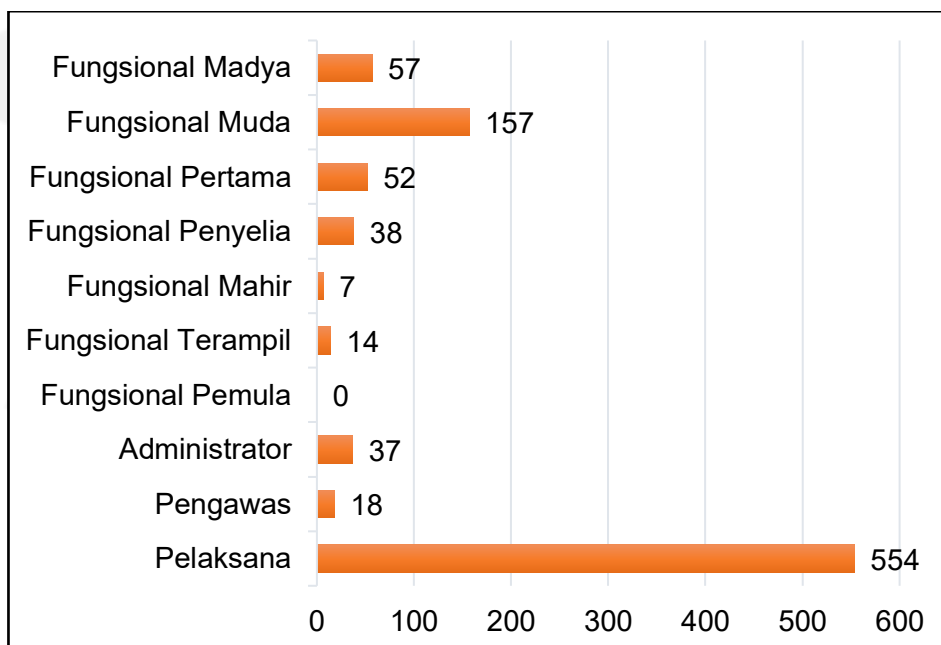
Pemerintah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 ialah Lembaga Penyiaran Publik merupakan penyedia siaran radio yang bersifat netral, independen, dan nonkomersial, serta berkomitmen penuh untuk melayani kepentingan masyarakat. RRI menjadi Lembaga Penyiaran Publik yang bertanggungjawab langsung di bawah Presiden, memiliki peran untuk menyediakan layanan informasi, layanan pendidikan, layanan hiburan sehat, layanan kontrol lingkungan sosial dan perekat lingkungan sosial, serta penyebarluasan budaya negeri demi keperluan semua lapisan masyarakat untuk penyediaan siaran radio dalam jangkauan seluruh Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pendanaan RRI bersumber dari sumbangan sukarela masyarakat, iuran siaran, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, serta iklan dan usaha lain yang sah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Untuk mendukung kinerjanya, RRI memiliki 72 satuan kerja berada tersebar ke seluruh Indonesia yang terdiri dari pegawai RRI yang mengisi satuan kerja tersebut terdiri atas ASN yang terbagi atas Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada Tahun 2024, data dari Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum menyebutkan jumlah ASN milik RRI sebanyak 1.389 PNS dan 1.731 PPPK. Hingga saat ini, RRI belum memiliki pejabat fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur yang tersertifikasi oleh Badan Kepegawaian Negara. Padahal, dalam rangka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional, diperlukan standarisasi penilaian kompetensi berbasis *Assessment Center*. Standar baku ini krusial untuk menyusun identitas talenta dalam manajemen karier, sekaligus menjamin hasil penilaian yang berkualitas dan akuntabel. RRI juga belum memiliki *Assessment Center* untuk melakukan penilaian kompetensi ASN secara mandiri, penilaian kompetensi dilakukan terbatas untuk PNS sebanyak 934 pegawai yang bertempat pada Pulau Jawa dan Pulau Sumatera saja dengan latar belakang pegawai sebagai berikut:

Gambar 1.2 Latar Belakang Pendidikan PNS RRI



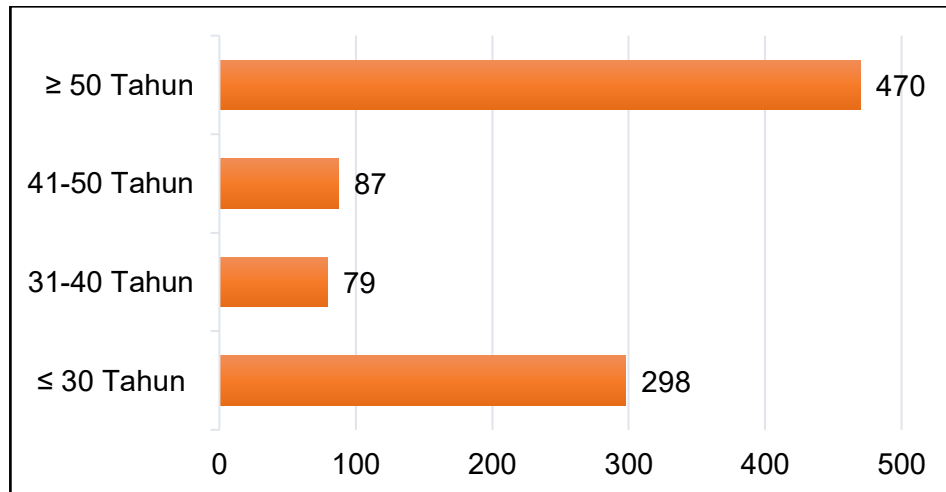
Sumber: Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum
Lembaga Penyiaran Publik Radio Rerpublik Indonesia

Gambar 1.3 Latar Belakang Kelompok Jabatan PNS RRI



Sumber: Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum
Lembaga Penyiaran Publik Radio Rerpublik Indonesia

Gambar 1.4 Latar Belakang Usia PNS RRI



Sumber: Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum
Lembaga Penyiaran Publik Radio Rerpublik Indonesia

Pusat Penilaian Kompetensi ASN dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyediakan metode *Computer Assisted Competency Test* yang meliputi kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, *emerging skills*, dan literasi digital. Kompetensi manajerial berdasar Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 ialah keterampilan dan pengetahuan serta perilaku atau sikap yang mudah dikembangkan dan mudah diukur serta mudah diamati untuk pengelolaan unit di instansi, meliputi:

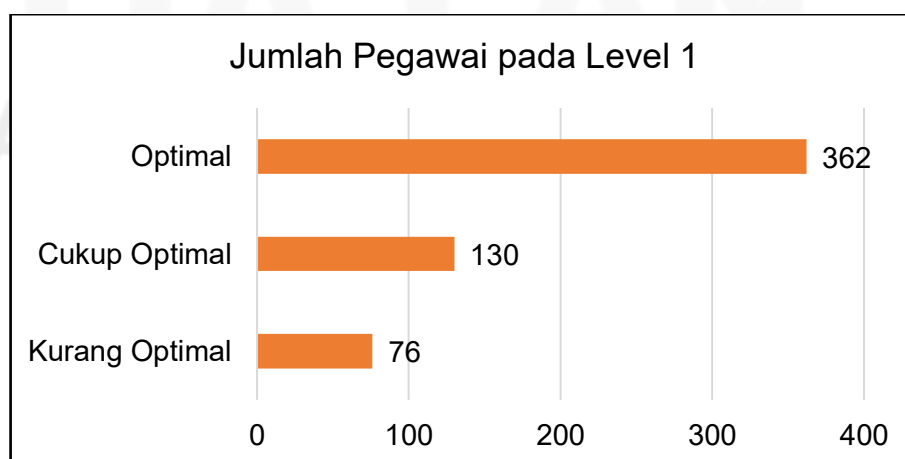
1. Integritas, artinya selalu berperilaku sesuai dengan nilai dan norma serta etika organisasi, serta bersikap jujur saat berhubungan dengan atasan, teman kerja, bawahan langsung, dan pihak yang tertarik, agar menumbuhkan etika berbudaya bertanggungjawab yang baik bagi Keputusan serta tindakan untuk risiko keterlibatan.
2. Kerja sama, artinya mampu membangun, menjaga dan mempertahankan hubungan kinerja secara baik serta mempunyai komitmen untuk dapat membantu untuk menyelesaikan tugas, serta menggunakan semua sumber daya secara optimal demi memenuhi tujuan organisasi yang strategis.

3. Komunikasi, artinya memiliki kemampuan dalam hal menjelaskan pendapat dan ide dengan jelas, terstruktur, serta didukung oleh argumen yang masuk akal, baik secara lisan maupun tulisan; memastikan orang lain memahami dengan baik; mendengarkan dengan efektif dan aktif; serta mengajak, menguatkan, dan memengaruhi orang yang lainnya agar meraih sasaran organisasi.
4. Orientasi pada Hasil, artinya memiliki kemampuan untuk tetap setia pada komitmen pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan, bertanggung jawab, dapat dipercaya, serta dapat melihat secara sistematis peluang dan risiko juga mengamati hubungan antara hasil dan perencanaan, demi mencapai tujuan organisasi.
5. Pelayanan Publik, artinya mampu mengemban peran dan fungsi tata kelola pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan publik secara profesional dan transparan. Pelaksanaan tugas tersebut harus didasarkan pada standar pelayanan yang objektif, netral, nondiskriminatif, serta bebas dari intervensi kepentingan pribadi, kelompok, maupun politik praktis.
6. Pengembangan Diri dan Orang Lain, artinya mampu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan diri secara berkelanjutan, sekaligus menggerakkan orang lain untuk mengembangkan kompetensi kerja demi kemajuan karier jangka panjang. Hal ini diimplementasikan melalui penumbuhan motivasi belajar mandiri, pemberian arahan, umpan balik konstruktif, serta bimbingan yang adaptif untuk melejitkan potensi orang lain.
7. Mengelola Perubahan, artinya mampu beradaptasi di berbagai kondisi yang terbaru atau yang berubah, tidak terlalu menggantung pada cara serta proses yang panjang, mengambil langkah guna mendukung dan menerapkan perubahan serta memimpin usaha perubahan tersebut dan menanggung tanggungjawab sendiri agar perubahan tersebut berjalan secara tepat.
8. Pengambilan Keputusan, artinya kemampuan dalam menciptakan keputusan secara waktu memiliki ketepatan secara percaya diri yang sudah melalui pertimbangan secara hati-hati dan terstruktur

berdasarkan informasi, pilihan lain dalam penyelesaian masalah, serta konsekuensi dan bertanggungjawab dari keputusan yang sudah dipilih.

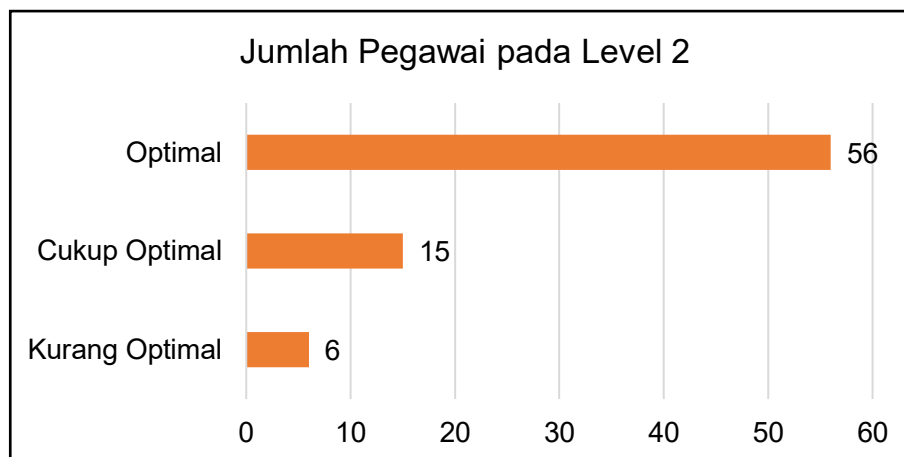
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 menyebutkan bahwa kompetensi sosial kultural mencakup kemampuan agar mempromosikan perilaku toleransi, terbuka, serta peka dengan perbedaan individu atau kelompok masyarakat. Kemampuan ini juga memungkinkan seseorang menjadi kepanjangan kehadiran Pemerintah untuk persatuan masyarakat serta pembangunan hubungan sosial serta psikologis bersama dengan rakyat di tengah keberagaman bangsa Indonesia. Tujuannya adalah membuat keterikatan cukup baik diantara ASN dengan pemangku kepentingan dan diantara pemangku-pemangku kepentingan lainnya. Kemampuan ini juga bertujuan untuk penjagaan, pengembangan dan pewujudan rasa persatuan dan kesatuan di kehidupan masyarakat, bangsa dan negara di Indonesia. Penilaian kompetensi dibagi menjadi 4 kategori di masing-masing level jabatan, dengan hasil sebagai berikut:

Gambar 1.5 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 1 Jabatan Pelaksana dan Jabatan Fungsional Terampil



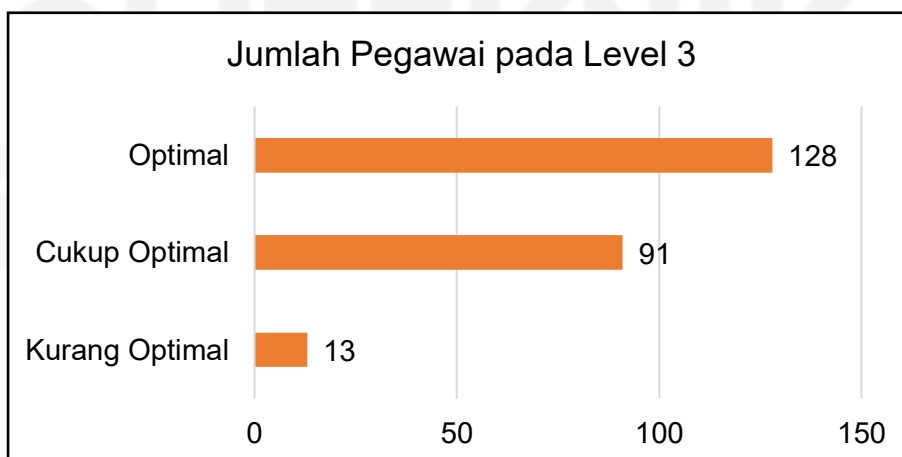
Sumber: Pusat Penilaian Kompetensi ASN BKN

Gambar 1.6 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 2
Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Mahir dan Jabatan Fungsional Ahli
Pertama



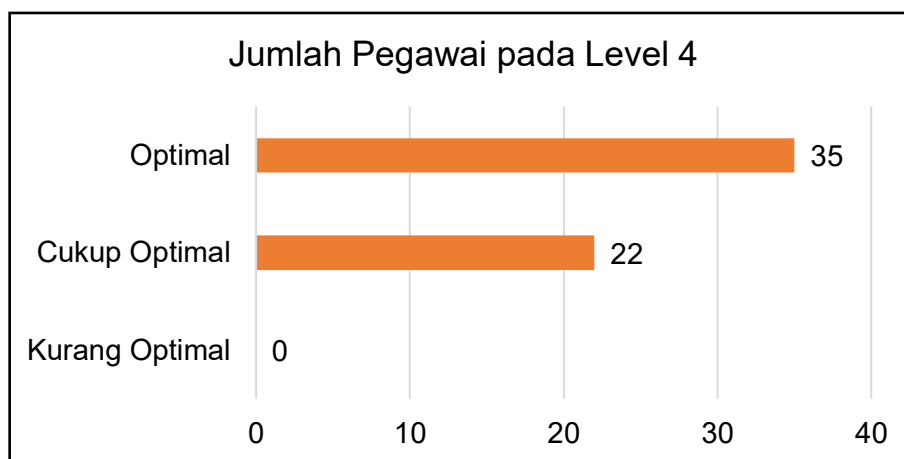
Sumber: Pusat Penilaian Kompetensi ASN BKN

Gambar 1.7 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI pada Level 3 Jabatan
Administrator, Jabatan Fungsional Penyelia dan Jabatan Fungsional Ahli Muda



Sumber: Pusat Penilaian Kompetensi ASN BKN

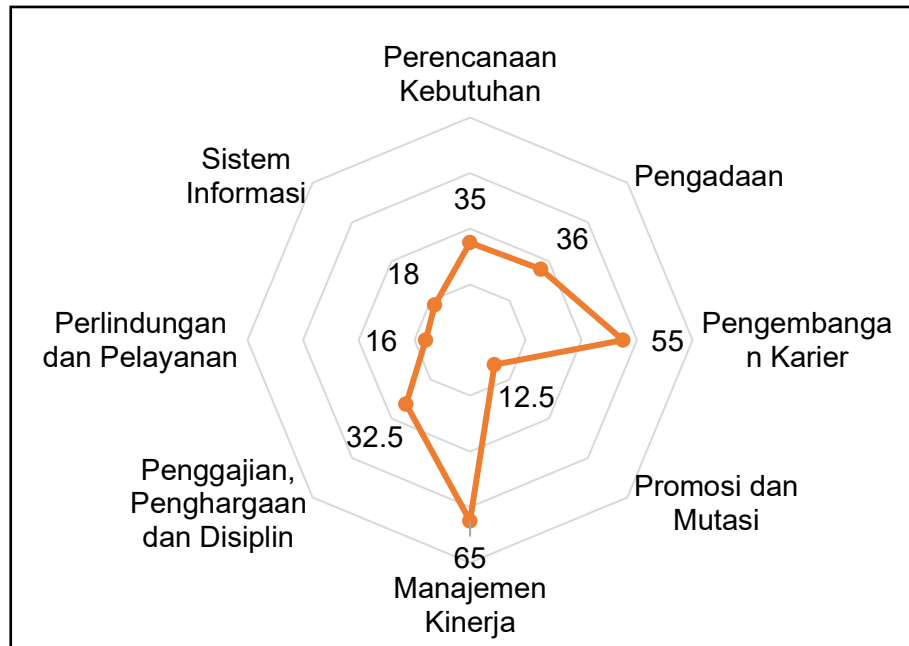
Gambar 1.8 Hasil Penilaian Kompetensi PNS RRI Level 4
Jabatan Fungsional Ahli Madya



Sumber: Pusat Penilaian Kompetensi ASN BKN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya dicabut dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa setiap Instansi Pemerintah telah mempunyai manajemen talenta yang sejalan dengan peraturan dan perundang-undangan, mendapatkan pengecualian bagi Jabatan Pimpinan Tinggi menggunakan metode penyeleksian kompetitif dan terbuka. Instansi Pemerintah yang mendapat nilai sistem merit dalam Kategori Baik akan dilakukan evaluasi untuk periode dua tahun satu kali, sedangkan Kategori Sangat Baik dilakukan evaluasi untuk periode satu tahun satu kali. Berdasarkan hasil rapat komisioner Komisi ASN tentang pembahasan hasil validasi terhadap penilaian yang dilakukan secara mandiri pelaksanaan sistem merit bagi manajemen ASN yang berlaku di RRI sebagaimana dituangkan dalam Berita Acara Nomor: BA.184/PMPSM/KASN/VI/2023 tanggal 14 November 2023 di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik RRI, menetapkan Kategori Baik (III) untuk nilai 270.

Gambar 1.9 Indeks Sistem Merit RRI Tahun 2023



Sumber: Keputusan Komisi ASN Nomor 184/KEP.KASN/C/XI/2023 tentang Penetapan Kategori, Penilaian dan Indeks Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik RRI

Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah menjelaskan Indeks Sistem Merit Tahun 2023 menggunakan penilaian 8 Aspek dari 37 Indikator oleh Komisi ASN sebelum dialihkan Pelaksanaan Pengawasan Sistem Merit dalam Manajemen ASN kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan BKN pada Tahun 2024. Semakin tinggi indeks sistem merit menunjukkan semakin efektif penerapan manajemen talenta.

1. Pada Aspek Perencanaan Kebutuhan
 - a. Terwujudnya basis data kepegawaian yang komprehensif dan terkini, yang diorganisasikan secara sistematis menurut aspek jabatan, kepangkatan, unit kerja, kualifikasi, serta pemetaan kompetensi pegawai.
2. Pada Aspek Pengembangan Karier,

- a. perumusan Standar Kompetensi Jabatan yang mengintegrasikan aspek manajerial, sosial kultural, dan teknis pada seluruh lini jabatan;
- b. penyusunan profil pegawai yang komprehensif, berbasis pada hasil asesmen atau penilaian kompetensi yang valid;
- c. pembentukan *talent pool* yang diintegrasikan dari hasil perpaduan penilaian kompetensi serta evaluasi kinerja pegawai;
- d. pemetaan data dan informasi riil terkait kesenjangan kualifikasi serta kompetensi yang dimiliki aparatur;
- e. perencanaan strategi dan program aksi yang terarah guna meminimalkan kesenjangan kompetensi dan kinerja, demi mendongkrak kapasitas ASN;
- f. implementasi pengembangan kompetensi secara aplikatif, baik melalui *coaching* dan *mentoring*, mutasi/pertukaran pegawai, hingga program metode praktik kerja.

3. Pada Aspek Promosi dan Mutasi,

- a. tersedianya kebijakan internal mengenai penempatan pegawai dalam Jabatan Pimpinan Tinggi dengan kompetitif serta terbuka, dan pelaksanaan mutasi dan promosi yang berdasarkan pada rencana suksesi dan *talent pool*.

Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 juga menyebutkan bahwa implementasi sistem merit berpijak pada prinsip keadilan dan objektivitas dengan mengutamakan aspek kualifikasi, kompetensi, serta kinerja pegawai tanpa dipengaruhi oleh diskriminasi latar belakang politik, suku, ras, agama, gender, maupun kondisi fisik. Dalam ekosistem manajemen talenta, penilaian kompetensi bertindak sebagai instrumen strategis yang menjamin penempatan, pengembangan, dan optimalisasi ASN yang selaras dengan kapasitas individu dan proyeksi kebutuhan organisasi. Proses penilaian ini dieksekusi dengan mengomparasikan profil riil pegawai terhadap aspek kompetensi teknis, sosial kultural, dan manajerial, yang tertuang pada Standar Kompetensi Jabatan. Penelitian yang membahas tentang penerapan kebijakan sistem merit untuk penyeleksian terbuka untuk Kabupaten Bangka Selatan bagi

Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama seperti dilakukan oleh Permana dan Taufik menyebutkan bahwa:

Beberapa hambatan dalam penerapan kebijakan merupakan kurangnya komunikasi secara baik diantara sekretariat panitia seleksi dengan Pejabat Pembina Kepegawaian yang terutama untuk menjalankan seleksi terbuka dalam mendekati masa pemilihan umum. Selain itu, terdapat kekurangan dalam pelaksanaan aspek keadilan, terutama terkait pengawasan pegawai dari pengaruh politik, yang dikarenakan Pejabat Pembina Kepegawaian belum bersedia melantik salah satu dari tiga peserta terekomendasikan yang terpilih dalam seleksi terbuka. (Permana dan Taufik, 2023, h.29).

Berdasarkan dari latar belakang telah disebutkan, peneliti akan menyusun sebuah penelitian dalam judul “Strategi Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia”

B. Identifikasi Masalah

Berdasar latar belakang telah dijelaskan, diambil lima identifikasi masalah sesuai dalam penelitian ini diantaranya:

1. RRI melakukan penilaian kompetensi pada Tahun 2024 menggunakan metode *Computer Assisted Competency Test* yang diadakan oleh Pusat Penilaian Kompetensi ASN BKN sebanyak 928 PNS namun masih terdapat 461 PNS belum dilakukan penilaian kompetensi.
2. RRI saat ini belum didukung oleh Pejabat Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur yang mengantongi sertifikasi resmi dari BKN.
3. RRI belum memiliki *Assessment Center* yang terakreditasi dari BKN sebagai lembaga penilai kompetensi pegawai.
4. Biaya penilaian kompetensi pegawai menggunakan *Assessment Center* di beberapa Instansi Pemerintah yang mahal, sehingga RRI harus menyediakan anggaran yang besar untuk penilaian kompetensi pegawai.
5. Biaya akreditasi atau perpanjangan akreditasi untuk *Assessment Center* untuk Instansi Pemerintah yang menjadi sumber Penerimaan Negara Bukan Pajak dari BKN relatif mahal.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasar latar belakang serta identifikasi masalah, peneliti berupaya menjawab dua rumusan masalah dengan sebagai berikut:

1. Mengapa penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI belum optimal?
2. Bagaimana strategi mengoptimalkan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI?

D. Tujuan Penelitian

Berdasar dua rumusan permasalahan sudah disebutkan, peneliti menyusun tujuan penelitian, yakni:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor yang menyebabkan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI belum optimal.
2. Untuk mengidentifikasi dan merekomendasikan strategi mengoptimalkan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini agar digunakan untuk referensi penting bagi para akademisi, praktisi dan pembuat kebijakan yang tertarik dengan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta.

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharap bisa memberi sumbangan nyata untuk pengembangan khazanah keilmuan, sekaligus menjadi referensi bagi studi sejenis untuk mengisi kesenjangan penelitian terdahulu. Selain itu, hasil kajian ini ditujukan untuk memvalidasi implementasi konsep manajemen talenta dalam konteks penilaian kompetensi pegawai yang berkelanjutan.

2. Manfaat praktis

Penelitian dimaksud agar dipakai untuk bahan reviu kebijakan, metode pendekatan baru dalam mencari solusi untuk masalah dan penyempurnaan strategi penilaian kompetensi dalam manajemen talenta yang optimal di RRI.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan menjawab dua rumusan permasalahan diantaranya adalah:

1. Penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI masih belum berjalan secara optimal dikarenakan masih ada kelemahan pada aspek kompetensi individu serta implementasi kebijakan. Analisis *Iceberg Competency Model* dari Spencer dan Spencer serta *Policy Implementation Model* dari Edward III menunjukkan bahwa efektivitas penilaian kompetensi masih terkendala oleh faktor teknis dan administratif yang berdampak pada objektivitas pemetaan talenta. Pada aspek kompetensi yang terlihat (*visible competencies*), kelemahan terletak pada instrumen pengukuran pengetahuan dan keterampilan yang belum diperbarui secara sistematis dan masih mengacu pada standar yang belum sesuai dengan perkembangan industri penyiaran digital. Akibatnya, penilaian lebih mampu mengukur penguasaan teori dibandingkan kemampuan praktis. Proses pembaruan materi yang lambat akibat birokrasi lintas unit menyebabkan kompetensi yang diukur tidak mencerminkan kebutuhan organisasi saat ini. Sementara itu, pada kompetensi yang tidak terlihat (*hidden competencies*), RRI belum memiliki instrumen baku untuk mengukur motif, sifat, dan konsep diri pegawai. Penilaian terhadap aspek komitmen, integritas, dan karakter masih bersifat kualitatif yang bergantung pada penilaian pimpinan, sehingga membuka peluang munculnya bias subjektivitas dalam evaluasi mengakibatkan pegawai yang memiliki kompetensi teknis tinggi dapat mengalami hambatan dalam pengembangan karier karena faktor nonteknis yang tidak selalu mencerminkan kapasitas sebenarnya. Dari perspektif implementasi kebijakan, aspek komunikasi belum berjalan optimal karena penyebaran informasi penilaian kompetensi masih terbatas pada kelompok tertentu yang menghambat terbentuknya budaya

kompetensi yang kuat di lingkungan organisasi yang berasal dari beberapa aspek sumber daya. Keterbatasan anggaran menyebabkan penilaian kompetensi belum dilakukan secara rutin dan menyeluruh. RRI juga masih bergantung pada asesor eksternal karena belum memiliki asesor internal bersertifikat. Sistem informasi kompetensi juga belum terintegrasi sepenuhnya dengan sistem kepegawaian nasional. Meskipun dukungan pimpinan terhadap penerapan sistem merit tergolong kuat, struktur birokrasi masih menyisakan kelemahan berupa belum tersedianya mekanisme sanggah atau pengaduan formal bagi pegawai yang merasa hasil penilaian tidak sesuai dengan kondisi kinerja mereka. Oleh karena itu, penilaian kompetensi di RRI dapat dikategorikan telah berjalan, namun masih berada pada tahap pengembangan dan memerlukan perbaikan sistemik agar mampu mendukung manajemen talenta secara lebih efektif dan objektif.

2. Sebagai strategi untuk mengoptimalkan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta, RRI perlu melakukan perbaikan pada aspek kompetensi individu maupun implementasi kebijakan. Pada kompetensi yang terlihat (*visible competencies*), pembaruan materi penilaian harus dilakukan secara berkala dan lebih responsif terhadap perkembangan industri penyiaran digital dengan diarahkan pada pengukuran kemampuan praktis dan adaptasi kerja, bukan hanya penguasaan teori. Pengawasan melalui supervisi dan evaluasi pasca penilaian perlu diperkuat guna memastikan kompetensi teknis yang telah dinilai benar-benar diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Pada kompetensi yang tidak terlihat (*hidden competencies*), RRI perlu membangun sistem pengukuran yang terstruktur dengan memanfaatkan instrumen psikologi komprehensif. Standar karakter, integritas, dan komitmen perlu dirumuskan secara formal untuk setiap jenjang jabatan. Penilaian juga harus berbasis bukti yang terdokumentasi agar lebih objektif dan mengurangi potensi bias. Keterlibatan asesor eksternal yang independen diperlukan untuk menjaga kredibilitas hasil penilaian serta memastikan keselarasan antara motif individu dan pengembangan karier pegawai. Dari sisi

implementasi kebijakan, komunikasi perlu diperkuat melalui sosialisasi yang menjangkau seluruh pegawai sehingga dapat dipahami secara merata. Penilaian kompetensi juga harus diposisikan sebagai sarana pengembangan diri dan pemetaan talenta, bukan sekadar alat seleksi. Pada aspek birokrasi, RRI perlu menyediakan forum umpan balik yang terstruktur agar pegawai memperoleh penjelasan mengenai hasil penilaian dan area yang perlu ditingkatkan. Sementara itu, pemenuhan sumber daya harus difokuskan pada peningkatan dukungan anggaran agar penilaian kompetensi dapat dilaksanakan secara rutin. RRI juga perlu mengembangkan asesor internal melalui program pelatihan dan sertifikasi untuk mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal serta integrasi data kompetensi dengan sistem BKN dan komitmen pimpinan dalam menjaga penerapan sistem merit yang objektif, adil dan terlepas dari intervensi kepentingan politik.

B. Saran

Berdasarkan simpulan diatas, saran strategi optimalisasi penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di RRI sebagai berikut:

1. Saran Praktis

Rekomendasi praktis ditujukan kepada Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, serta pihak terkait pembuat kebijakan:

- a. Pembaruan kurikulum dan standarisasi instrumen penilaian dengan memangkas birokrasi lintas unit dalam pembaruan materi uji keterampilan teknis mengikuti perkembangan industri penyiaran digital serta merumuskan instrumen pengukuran baku yang terstandar secara psikologis untuk menilai kompetensi tersembunyi (*hidden competencies*) seperti motif, integritas dan komitmen untuk mengubah pola penilaian yang selama ini kualitatif dan subjektif menjadi berbasis bukti.
- b. Pengembangan asesor internal dan reformasi anggaran oleh Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum untuk menginisiasi program pelatihan dan sertifikasi bagi asesor internal secara mandiri yang akan menekan biaya operasional secara signifikan

dalam jangka panjang, sehingga penilaian kompetensi dapat dialokasikan agenda rutin, bukan sekadar berbasis prioritas yang terbatas.

- c. Pembangunan forum umpan balik yang terstruktur pasca penilaian yang berfungsi agar pegawai mengetahui secara rinci kelemahan kompetensinya secara transparan, sehingga mereka dapat melakukan evaluasi dan pengembangan diri secara terarah.
- d. Perluasan sosialisasi penilaian kompetensi yang didistribusikan secara merata ke seluruh pegawai guna menghilangkan kesenjangan informasi. Pimpinan unit kerja secara proaktif membangun narasi positif bahwa penilaian kompetensi ini murni untuk pemetaan dan pengembangan karier, sehingga antusiasme pegawai yang saat ini sudah tinggi dapat terus terjaga.
- e. Akselerasi integrasi dengan sistem data nasional dapat tersinkronisasi secara penuh ke dalam Sistem Informasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dan aplikasi Integrated Mutasi dari Badan Kepegawaian Negara.

2. Saran Akademis

Bagi kalangan akademisi dan peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji manajemen talenta di sektor penyiaran publik disarankan:

- a. Melakukan studi penelitian yang berfokus pada evaluasi implementasi kebijakan dan kesenjangan kompetensi pada suatu periode tertentu dengan melakukan observasi jangka panjang untuk mengukur sejauh mana efektivitas hasil penilaian kompetensi dapat berimplikasi terhadap peningkatan kinerja aktual instansi.
- b. Fokus pada penelitian dan pengembangan yang dapat memfokuskan studi pada perancangan dan uji coba kelayakan sebuah model atau alat ukur spesifik untuk kompetensi tersembunyi (*Hidden Competencies*) yang parameternya secara khusus disesuaikan dengan nilai-nilai fundamental dan budaya kerja abdi negara di ranah penyiaran publik.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

- Alekseevich, T. V., dan Sergeevna, M. A. 2021. "The phenomenon of "competence": assessments of managers' competencies: factors of preferences". *Moscow University Bulletin. Series 14. Psychology*, (1) 57-78.
- Almigo, N., dan Rachmadi, M. N. 2025. "Implementasi Assessment Center Dalam Menilai Kompetensi Nonteknis Di PT. Bukit Asam, Tbk.". *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 1145–1151.
- Ariyanto, D. 2021. "Organizational Culture and Competency Assessment". *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 12(2), 145–160.
- Assidiqie, S. N., dan Sakapurnama, E. 2025. "Efektivitas Assessment Center dalam Seleksi dan Promosi Jabatan di Polri". *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(2), 28-38.
- Aulia, M., dan Nugroho, A. 2023. "Talent Management and Competency Framework Alignment". *International Journal of Human Capital*, 9(1), 44–57.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Collings, D. G., dan Mellahi, K. 2009. "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Dewi, I. A. R. S. 2020. "Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)". *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49-68.
- Dhlamini, J. 2022. "Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings". *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 108-134.
- Ernawati, et. al. 2025. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penilaian Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tanah Grogot". *Jurnal Manajemen Berkelanjutan*, 6(3), 20-36.
- Fitriani, A., dan Halik, P. 2023. "Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional

- Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan". *Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 2(2), 318-326.
- Hartono, P. 2022. "Transparansi Penilaian Kompetensi dalam Manajemen Talenta". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20(3), 201–215.
- Kadiyono, R., et al. 2022. "Assessment Centers in Talent Management Practices". *Jurnal Psikologi Industri*, 18(3), 211–225.
- Ma'dan, M., et. al. 2020. "Influence of Competitiveness Factor towards Graduate Competency Level". *Asian Journal of University Education*, 16(3), 292-302.
- Mangundjaya, W. L. 2024. "Metode Assessment Center sebagai sarana pengembangan Sumber Daya Manusia melalui identifikasi potensi dan kompetensi SDM". *Jurnal on Education*, 6(4), 19423-19429.
- Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for competence rather than for "intelligence."" *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meilifa, et. al. 2021. "Keterkaitan Antara Penilaian Kompetensi Dengan Penilaian Kinerja Pegawai, Sebuah Studi Evaluatif Implementasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil di BPOM". *Jurnal Administrasi Negara*, 27(3), 249-269.
- Megahed, H. 2018. "A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling" *Sustainability and Resilience Conference: Mitigating Risks and Emergency Planning, KnE Social Sciences*, 3(10), 104–126.
- Mubarok, S., et. al. 2020. "Policy Implementation Analysis: Exploration of George Edward III, Marilee S Grindle, and Mazmanian and Sabatier Theories in the Policy Analysis Triangle Framework". *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 33-38.
- Muis, A. 2020. "Peran Assessor dalam Penilaian Kompetensi". *Jurnal Pengembangan SDM*, 7(1), 67–79.
- Noor, M., dan Muharsih. 2020. "Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Implementasi Merit Sistem". *Public Service and Governance Journal*, 1(2), 01-21.
- Permana, A. P., dan Taufik, R. 2023. "Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten

- Bangka Selatan". *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 6(1), 15-30.
- Priyana, et. al. 2024. "Analisis Pemanfaatan Hasil Penilaian Kompetensi Jabatan Fungsional Pemeriksa pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia". *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 6(1), 1-32.
- Putra, R., dan Siregar, H. 2022. "Digital HR Analytics for Competency Evaluation". *Journal of HR Technology*, 5(1), 88–97.
- Rofi'ah, et. al. 2022. "Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi". *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 6(3), 1791-1801.
- Schinnenburg, H., dan Bohmer, N. 2025. "Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge". *Human Resource Management Review*, 35(3), 1-13.
- Seidl, D. et. al. 2024. "What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research". *Strategic Management Journal*, 45(12), 2395-2419.
- Simatupang, T. H. 2021. "Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN". *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447-472.
- Sumiati, et. al. 2024. "Model Koordinasi di BKPSDM dan Asesmen Center dalam Uji Kompetensi ASN". *Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 118–124.
- Suparman, R., dan Naibaho, V. H. 2021. "Manajemen Talenta Di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara". *Jurnal Borneo Administrator*, (17)1, 111-130.
- Suparna, et. al. 2025. "Pendampingan Penilaian Kompetensi Jabatan ASN Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Dalam Transformasi Digital". *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 6(2), 2601-2067.
- Sutrisno, E. 2021. "Kompetensi dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen SDM*, 15(2), 101–112.
- Utami, I. 2019. "Self-Efficacy dan Kinerja dalam Talent Assessment". *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(2), 123–135.

Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180

Wijaya, B., dan Prabowo, Y. 2021. "Global Standards and Local Adaptations in Talent Competency". *International HR Journal*, 6(4), 299–310.

Wilson, W. 1887. "The Study of Administration". *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.

Zheng, X., et. al. 2020. "Analysis of factors and corresponding interactions influencing clinical management assistant ability using competency model in China". *Medicine*, 99(51), 1-6

Publikasi Pemerintah

Badan Kepegawaian Negara. 2024. *Civil Aparatus*, Jakarta: Akuisisi Data Hasil Penilaian Kompetensi ASN Menuju Terwujudnya Manajemen Talenta Nasional.

Badan Kepegawaian Negara. 2025. *Civil Aparatus*, Jakarta: Urgensi Penerapan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2000 tentang Pendirian Perusahaan Jawatan Radio Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2020 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2021 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2021 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku pada Badan Pemeriksa Keuangan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Badan Kepegawaian Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional yang mencabut sebagian dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah.

Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Laksana Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Perubahan Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Laksana Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Nomor 05 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

Buku

Bogdan, R. dan Taylor, S. J. 1992. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley & Sons.

Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Dessler, G. 2005. *Human Resource Management*. 10th Edition. Pearson Education.

Fayol, H. 1949. *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Hasibuan, M. S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.

Michaels, E., et. al. 2001. *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.

Miles, M. B. dan Huberman, A. M. 1992. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Beverly Hills: Sage.

Siagian, S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Spencer, L. M. dan Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Waldo, D. 1948. *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: Ronald Press.

Zunaidah dan Nabawi, D. 2020. *Manajemen Talenta*. Palembang: Unsri Press.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A