

Strategi Pengembangan Talenta Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Hasil Nine Box Talent Mapping pada Pemerintah Kota Tebing Tinggi

Rangga Ramadia Krisna*, Reni Liliace, Ricki Steven Manalus, Rini Verayana Harahap, Riyan Nugraha, Safarina, Aisyah Siregar

STIE Bina Karya Tebing Tinggi, Indonesia

Email: ranggaramadiakrisna@gmail.com*, aritonangreni55@gmail.com, rickistevenmanalu4@gmail.com, riniverayana@gmail.com, riyannoegraha@gmail.com, safarinarina1202@gmail.com, aisyahsiregar35@gmail.com

Keywords:	Abstract
talent management; Nine Box Talent Mapping; talent development; merit system; civil servants.	<i>Talent management is an essential part of implementing the merit system to create a professional, competent, and competitive State Civil Apparatus (ASN) amid Indonesia's ongoing bureaucratic reform. Accurate talent mapping is a prerequisite for the targeted management and development of civil apparatus human resources. This study aims to analyze the distribution of ASN talent based on Nine Box Talent Mapping results and to formulate a talent development strategy for the Tebing Tinggi City Government. The study uses a descriptive quantitative approach with secondary data from the ASN Profiling Test conducted by the National Civil Service Agency (BKN) on 1,737 ASN comprising Supervisory Officials, Junior Expert Functional Positions, and Associate Expert Functional Positions. Data were analyzed using descriptive statistics through frequency and percentage tabulation. The results show that the majority of ASN, 94.65%, fall into the Low Talent group, while only 4.55% fall into the Moderate Talent group and 0.81% into the High Talent group, indicating a significant talent gap that requires urgent developmental intervention. This distribution also differs across position groups, requiring development strategies tailored to each group's characteristics and needs. This study produces an ASN talent development strategy framework based on the Nine Box Talent Mapping results, which can serve as a basis for designing competency development programs, talent pools, and succession planning. This framework is expected to support the sustainable implementation of the merit system at the Tebing Tinggi City Government, while also serving as a reference for other local governments in designing data-based ASN talent management policies.</i>
Kata Kunci:	Abstrak
Manajemen Talenta; Nine Box Talent Mapping; Pengembangan Talenta; Sistem Merit; ASN.	Manajemen talenta merupakan bagian penting dalam penerapan sistem merit guna mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, kompeten, dan berdaya saing dalam reformasi birokrasi. Pemetaan talenta yang akurat menjadi prasyarat agar organisasi pemerintah dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia aparatur secara tepat sasaran. Penelitian ini bertujuan menganalisis distribusi talenta ASN berdasarkan hasil Nine Box Talent Mapping serta merumuskan strategi pengembangan talenta di Pemerintah Kota Tebing Tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan data sekunder hasil Tes Profiling ASN dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhadap 1.737 ASN yang terdiri atas Pejabat Pengawas, Jabatan Fungsional Ahli Pertama, dan Jabatan Fungsional Ahli Muda. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif melalui tabulasi frekuensi dan persentase untuk memetakan posisi setiap ASN ke dalam sembilan kuadran talenta berdasarkan dimensi kinerja dan potensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas ASN, yakni 94,65%, berada pada kelompok Low Talent, sementara hanya 4,55% berada pada kelompok Moderate Talent dan 0,81% pada kelompok High Talent, menunjukkan adanya kesenjangan talenta yang signifikan dan memerlukan intervensi pengembangan yang segera. Distribusi talenta ini juga berbeda pada setiap kelompok jabatan, sehingga strategi

pengembangan yang diterapkan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing kelompok. Penelitian ini menghasilkan kerangka strategi pengembangan talenta ASN berbasis hasil *Nine Box Talent Mapping*, yang dapat menjadi dasar penyusunan program pengembangan kompetensi, pembentukan talent pool, dan perencanaan suksesi (*succession planning*) secara lebih terarah. Kerangka ini diharapkan dapat mendukung implementasi sistem merit secara berkelanjutan di Pemerintah Kota Tebing Tinggi, sekaligus menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain dalam merancang kebijakan manajemen talenta berbasis data.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam era reformasi birokrasi, pengelolaan ASN tidak lagi berorientasi pada aspek administratif semata, melainkan diarahkan pada penerapan manajemen talenta untuk memastikan setiap pegawai ditempatkan dan dikembangkan sesuai dengan potensi, kompetensi, dan kinerjanya (Collings & Mellahi, 2009). Kebijakan ini diperkuat dengan landasan hukum baru, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang secara tegas menegaskan bahwa pengembangan karier ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit menjadi prinsip dasar yang memastikan bahwa setiap keputusan kepegawaian, mulai dari rekrutmen hingga promosi, didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada faktor subjektif atau kepentingan politik (Pemerintah Indonesia, 2023).

Meskipun sistem merit telah menjadi cita-cita reformasi birokrasi nasional, implementasinya di tingkat pemerintah daerah masih menghadapi berbagai tantangan. Studi di DKI Jakarta menunjukkan bahwa meskipun telah ada peraturan gubernur dan komitmen pemimpin yang tinggi, penerapan manajemen talenta masih terkendala oleh kurangnya pedoman teknis yang terperinci, kolaborasi antar institusi yang belum optimal, serta pemanfaatan sumber daya dan infrastruktur pendukung yang masih perlu ditingkatkan (Rachmawati & Kusumaningrum, 2022). Penelitian lain di Kota Sukabumi juga mengungkap hambatan serupa, seperti belum terbentuknya *talent pool* yang komprehensif, keterbatasan pelaksanaan asesmen kompetensi, dan belum adanya rencana suksesi yang sistematis (Hidayat & Wibowo, 2023). Lebih jauh lagi, dinamika politik lokal seringkali menjadi tantangan terbesar, di mana kepentingan politik daerah dan tuntutan afirmasi sering berbenturan dengan prinsip objektivitas sistem merit, terutama di daerah di luar Pulau Jawa (Nugroho et al., 2021). Bahkan, resistensi budaya organisasi yang masih dipengaruhi oleh sistem patronase dan nepotisme menjadi penghambat signifikan dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berbasis merit (Sulistiyani & Raharjo, 2020).

Salah satu instrumen strategis dalam implementasi manajemen talenta adalah *Nine Box Talent Mapping*. Metode ini mengelompokkan pegawai berdasarkan kombinasi penilaian kinerja masa lalu dan proyeksi potensi masa depan ke dalam sembilan kuadran (Cappelli, 2008). Hasil pemetaan ini menjadi fondasi untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi, promosi, rotasi, serta perencanaan suksesi jabatan yang lebih terarah dan objektif (Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020), (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Di tingkat pusat, penggunaan *Nine Box* telah terbukti efektif untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merancang program pelatihan yang tepat sasaran (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Di tingkat daerah, seperti di Kota Sukabumi, pemetaan ini menjadi bagian dari

sistem manajemen talenta berbasis teknologi yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam penempatan pegawai (Hidayat & Wibowo, 2023).

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. Sebagian besar kajian tentang manajemen talenta di sektor publik Indonesia masih terbatas pada analisis implementasi kebijakan secara umum, studi kasus di instansi pusat atau provinsi tertentu, atau berfokus pada aspek kepuasan kerja dan keadilan distributif (Rachmawati & Kusumaningrum, 2022; Sulistiyani & Raharjo, 2020). Penelitian yang secara khusus memanfaatkan data riil hasil pemetaan talenta menggunakan *Nine Box* yang berasal dari Tes Profiling ASN Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk kemudian diterjemahkan menjadi strategi pengembangan yang terukur di tingkat kota masih sangat jarang ditemukan (McDonnell et al., 2017). Akibatnya, pemanfaatan hasil asesmen talenta yang telah dilakukan oleh banyak pemerintah daerah seringkali belum optimal dan masih berhenti pada tahap administratif, belum menjadi dasar pengambilan keputusan strategis untuk pengembangan SDM yang berkelanjutan (Collings & Mellahi, 2009).

Urgensi penelitian ini menjadi semakin tinggi mengingat tantangan yang dihadapi Pemerintah Kota Tebing Tinggi dalam meningkatkan kualitas SDM ASN-nya. Hasil sementara menunjukkan bahwa sebagian besar ASN masih terkonsentrasi pada kategori talenta rendah, yang mengindikasikan perlunya intervensi kebijakan yang masif dan terstruktur. Tanpa adanya strategi pengembangan yang tepat berdasarkan data empiris, upaya peningkatan kapasitas ASN akan berjalan tidak efektif dan tidak terarah, sehingga berpotensi menghambat pencapaian visi dan misi daerah. Selain itu, dengan terbitnya UU ASN 2023 yang memperkuat sistem merit, pemerintah daerah dituntut untuk segera mengimplementasikan manajemen talenta secara konsisten, termasuk dalam hal pembentukan *talent pool* dan perencanaan suksesi, yang semuanya membutuhkan dasar pemetaan talenta yang akurat (Pemerintah Indonesia, 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan hasil *Nine Box Talent Mapping* dari populasi ASN secara menyeluruh (sensus) di Pemerintah Kota Tebing Tinggi ke dalam kerangka strategi pengembangan yang spesifik dan kontekstual. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya mendeskripsikan distribusi talenta atau menganalisis kebijakan secara normatif, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan merumuskan rekomendasi strategi yang disesuaikan dengan karakteristik setiap kuadran *Nine Box* dan setiap kelompok jabatan (Pejabat Pengawas, JFT Ahli Muda, dan JFT Ahli Pertama). Dengan demikian, penelitian ini menjembatani kesenjangan antara identifikasi talenta dan aksi pengembangan yang konkret, sebuah langkah krusial untuk mewujudkan manajemen talenta yang dinamis dan bukan sekadar administratif (McDonnell et al., 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis distribusi talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi berdasarkan hasil *Nine Box Talent Mapping* serta merumuskan strategi pengembangan talenta yang sesuai dengan karakteristik setiap kategori. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen talenta pada sektor publik sekaligus menjadi rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tebing Tinggi dalam menyusun program pengembangan kompetensi, pembentukan *talent pool*, dan perencanaan suksesi jabatan yang lebih objektif dan berbasis sistem merit. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur akademis sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengambil kebijakan di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk mendeskripsikan distribusi talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan hasil Nine Box Talent Mapping pada Pemerintah Kota Tebing Tinggi. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk menggambarkan kondisi atau fenomena yang ada secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai distribusi ASN dalam sembilan kuadran pemetaan talenta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tebing Tinggi yang telah mengikuti Tes Profiling ASN dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang berjumlah 1.737 orang. Karena penelitian ini menggunakan data populasi (sensus), maka tidak dilakukan teknik pengambilan sampel. Data yang dianalisis meliputi nilai potensi, nilai kinerja, dan posisi ASN pada Nine Box Talent Mapping (Box 1–9) yang diperoleh dari dokumen hasil pemetaan talenta ASN pada Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Ahli Muda, dan Jabatan Fungsional Ahli Pertama.

Instrumen penelitian berupa lembar dokumentasi yang digunakan untuk menginventarisasi data hasil talent mapping secara terstruktur, meliputi data demografi ASN (seperti kelompok jabatan) serta hasil pemetaan (box dan kategori talenta). Variabel penelitian adalah Nine Box Talent Mapping dengan indikator meliputi potensi, kinerja, dan posisi pegawai pada kategori Nine Box (Box 1–9) sebagaimana mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Karena data yang digunakan adalah data sekunder dari hasil tes resmi yang diselenggarakan oleh BKN, maka uji validitas dan reliabilitas tidak dilakukan kembali. Instrumen dan proses asesmen dari BKN diasumsikan telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang ditetapkan secara nasional, mengingat Tes Profiling ASN merupakan instrumen standar yang telah melalui serangkaian uji psikometri oleh lembaga yang berwenang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dan menelaah dokumen hasil pemetaan talenta ASN yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tebing Tinggi. Prosedur penelitian dimulai dengan pengumpulan data sekunder, kemudian dilakukan pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi data melalui tahapan editing dan coding. Selanjutnya, data dikategorikan berdasarkan kelompok jabatan dan posisi Nine Box untuk memudahkan analisis. Pengolahan data dan analisis statistik deskriptif dibantu dengan perangkat lunak Microsoft Excel. Analisis data dilakukan melalui tabulasi frekuensi dan persentase untuk menggambarkan sebaran ASN pada setiap kategori Nine Box, baik secara keseluruhan maupun berdasarkan kelompok jabatan. Selanjutnya, dilakukan analisis deskriptif-komparatif untuk membandingkan distribusi talenta antar jenjang jabatan. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan talenta ASN sesuai karakteristik masing-masing kategori Nine Box dengan merujuk pada kerangka teoritis manajemen talenta dan praktik terbaik yang direkomendasikan untuk setiap kuadran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi Talenta ASN Berdasarkan *Nine Box Talent Mapping*

Hasil Talent Mapping ASN pada Pemerintah Kota Tebing Tinggi diperoleh dari pelaksanaan Tes Profiling ASN yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara

(BKN). Data yang dianalisis merupakan data sekunder yang diperoleh melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tebing Tinggi dan mencakup 1.737 ASN, yang terdiri atas 230 Pejabat Pengawas, 1.035 Jabatan Fungsional Ahli Pertama, dan 472 Jabatan Fungsional Ahli Muda. Seluruh ASN dipetakan ke dalam sembilan kategori (*Nine Box Talent Mapping*) berdasarkan kombinasi tingkat potensi dan kinerja sebagai dasar penerapan manajemen talenta.

Distribusi ASN berdasarkan kategori Nine Box Talent Mapping disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Distribusi ASN Berdasarkan Nine Box Talent Mapping

Box	Jumlah ASN	Persentase (%)	Interpretasi
Box 1	1.460	84,05	Potensi rendah – Kinerja rendah
Box 2	55	3,17	Potensi rendah – Kinerja sedang
Box 3	129	7,43	Potensi rendah – Kinerja tinggi
Box 4	0	0,00	Potensi sedang – Kinerja rendah
Box 5	60	3,45	Potensi sedang – Kinerja sedang
Box 6	19	1,09	Potensi sedang – Kinerja tinggi
Box 7	0	0,00	Potensi tinggi – Kinerja rendah
Box 8	11	0,63	Potensi tinggi – Kinerja sedang
Box 9	3	0,17	Potensi tinggi – Kinerja tinggi
Total	1.737	100,00	

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2026

Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa distribusi ASN pada Nine Box Talent Mapping tidak tersebar secara merata. Sebagian besar ASN berada pada Box 1 dengan jumlah 1.460 orang (84,05%). Selanjutnya, ASN yang berada pada Box 3 berjumlah 129 orang (7,43%), diikuti Box 5 sebanyak 60 orang (3,45%), Box 2 sebanyak 55 orang (3,17%), Box 6 sebanyak 19 orang (1,09%), Box 8 sebanyak 11 orang (0,63%), dan Box 9 sebanyak 3 orang (0,17%). Sementara itu, tidak terdapat ASN yang berada pada Box 4 maupun Box 7.

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif, distribusi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu *Low Talent* (Box 1–3), *Moderate Talent* (Box 4–6), dan *High Talent* (Box 7–9). Rekapitulasi distribusi tersebut disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 2. Distribusi ASN Berdasarkan Kelompok Talenta

Kelompok Talenta	Box	Jumlah ASN	Persentase (%)
Low Talent	1–3	1.644	94,65
Moderate Talent	4–6	79	4,55
High Talent	7–9	14	0,81
Total		1.737	100,00

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2026

Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa 94,65% ASN berada pada kategori Low Talent, sedangkan 4,55% berada pada kategori Moderate Talent, dan hanya 0,81% yang termasuk dalam kategori High Talent. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa hasil *Talent Mapping* ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi masih didominasi oleh kelompok talenta

rendah, sedangkan proporsi ASN yang termasuk kelompok talenta tinggi relatif sangat kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya pengembangan potensi dan peningkatan kinerja ASN masih menjadi prioritas dalam implementasi manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kota Tebing Tinggi.

Menurut Cappelli (2008), *Nine Box Talent Mapping* merupakan instrumen yang digunakan untuk mengidentifikasi posisi pegawai berdasarkan kombinasi potensi dan kinerja sehingga organisasi dapat menentukan strategi pengembangan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing kelompok talenta. Oleh karena itu, hasil distribusi pada penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi talenta ASN, tetapi juga memberikan informasi mengenai kelompok ASN yang perlu diprioritaskan dalam program pengembangan kompetensi, pembinaan kinerja, maupun persiapan suksesi jabatan.

Sejalan dengan konsep *Strategic Talent Management* yang dikemukakan oleh Collings dan Mellahi (2009), hasil pemetaan talenta merupakan dasar dalam mengidentifikasi pegawai yang memiliki nilai strategis bagi organisasi. Dalam konteks manajemen ASN, Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 juga menegaskan bahwa hasil *Talent Mapping* menjadi dasar pembentukan *talent pool*, penyusunan program pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi berbasis sistem merit. Dengan demikian, distribusi *Nine Box Talent Mapping* pada penelitian ini menjadi informasi awal yang penting dalam penyusunan strategi pengembangan talenta ASN di Pemerintah Kota Tebing Tinggi.

Meskipun distribusi talenta secara keseluruhan telah memberikan gambaran mengenai kondisi ASN di Pemerintah Kota Tebing Tinggi, karakteristik tersebut belum tentu sama pada setiap kelompok jabatan. Oleh karena itu, diperlukan analisis lebih lanjut mengenai distribusi *Nine Box Talent Mapping* berdasarkan Pejabat Pengawas, Jabatan Fungsional Ahli Muda, dan Jabatan Fungsional Ahli Pertama untuk mengetahui perbedaan karakteristik talenta pada masing-masing kelompok jabatan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan yang lebih spesifik.

Distribusi Talenta ASN Berdasarkan Kelompok Jabatan

Setelah diketahui distribusi talenta ASN secara keseluruhan, analisis selanjutnya dilakukan berdasarkan kelompok jabatan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan distribusi talenta pada Pejabat Pengawas, Jabatan Fungsional Ahli Pertama, dan Jabatan Fungsional Ahli Muda. Perbedaan distribusi tersebut penting untuk diketahui karena setiap kelompok jabatan memiliki karakteristik pekerjaan, jenjang karier, serta kebutuhan pengembangan kompetensi yang berbeda.

Distribusi *Nine Box Talent Mapping* berdasarkan kelompok jabatan disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 3. Distribusi ASN Berdasarkan Kelompok Jabatan dan Nine Box Talent Mapping

Box	Pejabat Pengawas	JFT Ahli Pertama	JFT Ahli Muda	Total
Box 1	61	1.016	383	1.460
Box 2	30	14	11	55
Box 3	74	0	55	129
Box 4	0	0	0	0
Box 5	52	1	7	60
Box 6	5	0	14	19
Box 7	0	0	0	0

Box	Pejabat Pengawas	JFT Ahli Pertama	JFT Ahli Muda	Total
Box 8	7	2	2	11
Box 9	1	2	0	3
Total	230	1.035	472	1.737

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2026

Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa distribusi talenta pada masing-masing kelompok jabatan memiliki pola yang berbeda. Jabatan Fungsional Ahli Pertama didominasi oleh ASN yang berada pada Box 1, yaitu sebanyak 1.016 orang (98,16%) dari total 1.035 ASN. Hanya sebagian kecil ASN yang berada pada Box 2, Box 5, Box 8, dan Box 9. Distribusi ini menunjukkan bahwa hasil *Talent Mapping* pada kelompok JFT Ahli Pertama terkonsentrasi pada satu kategori sehingga diperlukan perhatian dalam penyusunan program pengembangan potensi dan peningkatan kinerja.

Pada kelompok Jabatan Fungsional Ahli Muda, distribusi talenta juga didominasi oleh Box 1, yaitu sebanyak 383 orang (81,14%), namun penyebaran talenta terlihat lebih beragam dibandingkan JFT Ahli Pertama. ASN pada kelompok ini juga tersebar pada Box 3 sebanyak 55 orang (11,65%), Box 6 sebanyak 14 orang (2,97%), Box 2 sebanyak 11 orang (2,33%), Box 5 sebanyak 7 orang (1,48%), dan Box 8 sebanyak 2 orang (0,42%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian ASN JFT Ahli Muda telah memiliki kombinasi potensi dan kinerja yang lebih baik sehingga dapat menjadi sasaran program pengembangan kompetensi secara bertahap.

Berbeda dengan dua kelompok jabatan sebelumnya, Pejabat Pengawas menunjukkan distribusi talenta yang relatif lebih tersebar. ASN pada kelompok ini berada pada Box 3 sebanyak 74 orang (32,17%), Box 1 sebanyak 61 orang (26,52%), Box 5 sebanyak 52 orang (22,61%), Box 2 sebanyak 30 orang (13,04%), Box 8 sebanyak 7 orang (3,04%), Box 6 sebanyak 5 orang (2,17%), serta Box 9 sebanyak 1 orang (0,43%). Sebaran tersebut menunjukkan bahwa dibandingkan kelompok jabatan lainnya, Pejabat Pengawas memiliki komposisi talenta yang lebih bervariasi, baik pada kelompok talenta rendah, sedang, maupun tinggi.

Perbedaan distribusi talenta antar kelompok jabatan menunjukkan bahwa karakteristik potensi dan kinerja ASN tidak dapat dipandang secara seragam. Menurut Collings dan Mellahi (2009), organisasi perlu mengidentifikasi kelompok pegawai yang memiliki nilai strategis dan karakteristik talenta yang berbeda sebagai dasar dalam penyusunan strategi pengembangan yang tepat. Oleh karena itu, hasil *Nine Box Talent Mapping* tidak hanya berfungsi untuk mengetahui posisi ASN pada setiap kategori, tetapi juga menjadi dasar dalam menetapkan prioritas pengembangan sesuai karakteristik masing-masing kelompok jabatan.

Dalam konteks Pemerintah Kota Tebing Tinggi, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa strategi pengembangan talenta tidak dapat disamaratakan antara Pejabat Pengawas, JFT Ahli Pertama, dan JFT Ahli Muda. Kelompok jabatan dengan distribusi talenta yang masih didominasi pada kategori tertentu memerlukan penguatan kompetensi dan pembinaan kinerja secara sistematis, sedangkan kelompok jabatan yang telah memiliki ASN pada kategori talenta tinggi perlu diarahkan pada program *talent pool*, pengembangan kepemimpinan, dan persiapan suksesi jabatan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020.

Temuan tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan talenta ASN berdasarkan hasil *Nine Box Talent Mapping*. Oleh karena itu, pada subbab berikutnya dibahas strategi pengembangan talenta yang disesuaikan dengan karakteristik setiap kategori *Nine Box* sebagai rekomendasi implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Tebing Tinggi.

Strategi Pengembangan Talenta ASN Berdasarkan Hasil *Nine Box Talent Mapping*

Hasil analisis distribusi *Nine Box Talent Mapping* menunjukkan bahwa komposisi talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi masih didominasi oleh kelompok Low Talent (Box 1–3), sedangkan jumlah ASN yang berada pada kategori High Talent (Box 7–9) relatif sangat terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan talenta tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik setiap kelompok talenta agar pengembangan ASN berjalan lebih efektif dan mendukung implementasi sistem merit.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi disusun ke dalam tiga kelompok prioritas sebagaimana disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4. Strategi Pengembangan Talenta ASN Berdasarkan Kelompok *Nine Box*

Kelompok Talenta	Kondisi Hasil Penelitian	ASN	Strategi Pengembangan	Implementasi
Low Talent (Box 1–3)	1.644 (94,65%)	ASN	Peningkatan potensi dan kinerja	Pelatihan teknis, <i>coaching, mentoring</i> , pembinaan kinerja, evaluasi berkala
Moderate Talent (Box 4–6)	79 (4,55%)	ASN	Penguatan kompetensi dan pengembangan karier	Diklat kompetensi, <i>job enrichment</i> , rotasi jabatan, penugasan strategis
High Talent (Box 7–9)	14 (0,81%)	ASN	Akselerasi kepemimpinan dan suksesi	<i>Talent pool, leadership development</i> , promosi, <i>succession planning</i>

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2026

Berdasarkan Tabel tersebut, prioritas utama pengembangan talenta ASN di Pemerintah Kota Tebing Tinggi diarahkan pada kelompok Low Talent, mengingat kelompok ini mencakup 94,65% dari total ASN yang dipetakan. Dominasi kelompok tersebut menunjukkan bahwa fokus kebijakan pengembangan ASN sebaiknya diarahkan pada peningkatan potensi dan optimalisasi kinerja melalui pelatihan teknis, *coaching, mentoring*, serta evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Strategi ini bertujuan meningkatkan kualitas ASN agar secara bertahap mampu berpindah menuju kategori talenta yang lebih tinggi.

Kelompok Moderate Talent merupakan ASN yang telah menunjukkan perkembangan potensi maupun kinerja sehingga memerlukan strategi pengembangan yang berorientasi pada penguatan kompetensi dan pengalaman kerja. Program seperti pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, *job enrichment*, serta penugasan strategis menjadi penting untuk memperluas pengalaman dan meningkatkan kesiapan ASN dalam menduduki jabatan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Menurut Collings dan Mellahi (2009), pengembangan talenta harus dilakukan secara sistematis melalui penempatan dan pengembangan pegawai sesuai kebutuhan strategis organisasi agar tercipta kesinambungan kepemimpinan.

Sementara itu, kelompok High Talent merupakan kelompok ASN yang memiliki kombinasi potensi dan kinerja terbaik sehingga perlu diprioritaskan sebagai bagian dari *talent pool*. Meskipun jumlahnya hanya 14 ASN (0,81%), kelompok ini memiliki peran strategis

sebagai calon pemimpin organisasi pada masa mendatang. Oleh karena itu, strategi pengembangannya perlu difokuskan pada *leadership development*, penugasan strategis, promosi berbasis merit, serta *succession planning*. McDonnell et al. (2017) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan kelompok talenta strategis akan memiliki keunggulan dalam menjaga keberlanjutan kepemimpinan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Strategi pengembangan talenta yang disusun dalam penelitian ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 yang menegaskan bahwa hasil pemetaan talenta harus dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi, pembentukan *talent pool*, dan sistem suksesi berbasis merit. Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Tebing Tinggi perlu memberikan perhatian yang lebih besar pada peningkatan kualitas ASN pada kelompok Low Talent sebelum memperluas program pengembangan bagi kelompok High Talent. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan proporsi ASN yang memiliki potensi dan kinerja tinggi secara bertahap sehingga mendukung terwujudnya sistem manajemen talenta yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Implikasi Hasil *Nine Box Talent Mapping* terhadap Strategi Pengembangan Talenta ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa distribusi talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi belum merata, dengan 94,65% ASN berada pada kelompok Low Talent, 4,55% pada kelompok Moderate Talent, dan hanya 0,81% pada kelompok High Talent. Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Tebing Tinggi tidak cukup hanya berfokus pada pembentukan *talent pool* dan perencanaan suksesi jabatan, tetapi harus diawali dengan strategi peningkatan kualitas ASN secara menyeluruh melalui penguatan potensi dan kinerja. Oleh karena itu, hasil *Nine Box Talent Mapping* perlu diterjemahkan ke dalam suatu kerangka strategi yang dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan pengembangan talenta secara berkelanjutan.

Kerangka strategi yang diusulkan dalam penelitian ini disusun berdasarkan dua temuan utama. Pertama, distribusi talenta ASN secara umum masih didominasi oleh kelompok Low Talent sehingga prioritas kebijakan perlu diarahkan pada peningkatan kualitas ASN melalui pengembangan kompetensi dan pembinaan kinerja. Kedua, distribusi talenta antar kelompok jabatan menunjukkan karakteristik yang berbeda, di mana Jabatan Fungsional Ahli Pertama didominasi oleh ASN pada Box 1, Jabatan Fungsional Ahli Muda mulai menunjukkan penyebaran pada beberapa kategori *Nine Box*, sedangkan Pejabat Pengawas memiliki distribusi talenta yang paling beragam. Perbedaan karakteristik tersebut mengindikasikan bahwa strategi pengembangan tidak dapat disamaratakan, tetapi perlu disesuaikan dengan kondisi masing-masing kelompok jabatan.

Berdasarkan hasil tersebut, kerangka strategi pengembangan talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5. Kerangka Strategi Pengembangan Talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi

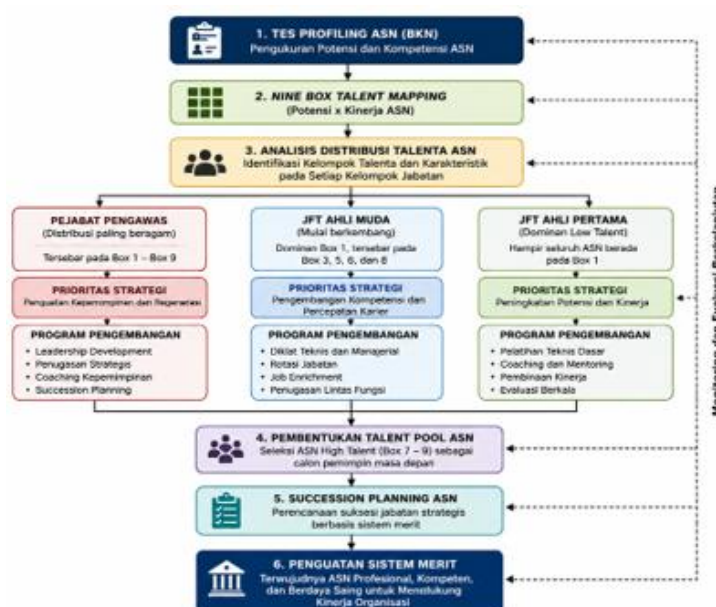
Kelompok Jabatan	Temuan Nine Box Talent Mapping	Hasil	Prioritas Strategi	Program Pengembangan	Outcome yang Diharapkan
Pejabat Pengawas	Distribusi talenta paling beragam, mulai dari Box 1 hingga Box 9		Penguatan kepemimpinan dan regenerasi	Leadership development, penugasan strategis, coaching kepemimpinan, succession planning	Tersedianya calon pemimpin yang siap mengisi jabatan manajerial
JFT Ahli Muda	Didominasi Box 1 namun mulai tersebar pada Box 3, 5, 6, dan 8		Pengembangan kompetensi dan percepatan karier	Diklat teknis, rotasi jabatan, job enrichment, penugasan lintas fungsi	Peningkatan kesiapan menuju jabatan yang lebih tinggi
JFT Ahli Pertama	Hampir seluruh ASN berada pada Box 1		Peningkatan potensi dan kinerja	Pelatihan teknis, coaching, mentoring, pembinaan kinerja, evaluasi berkala	Peningkatan kualitas potensi dan kinerja ASN secara bertahap

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2026

Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa strategi pengembangan talenta tidak hanya ditentukan oleh posisi ASN pada Nine Box Talent Mapping, tetapi juga mempertimbangkan karakteristik distribusi talenta pada masing-masing kelompok jabatan. Pendekatan tersebut memberikan arah kebijakan yang lebih spesifik dibandingkan penerapan strategi yang bersifat seragam untuk seluruh ASN. Dengan demikian, pengembangan talenta dapat dilakukan secara lebih efektif sesuai kebutuhan organisasi dan karakteristik pegawai.

Selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam kerangka implementasi manajemen talenta ASN sebagaimana disajikan pada Gambar berikut.

Gambar 1. Kerangka Strategi Pengembangan Talenta ASN Berdasarkan Hasil Penelitian



Sumber: Diadaptasi oleh penulis berdasarkan kerangka kerja Manajemen Talenta Terpadu untuk Pegawai Negeri Sipil (ASN) Indonesia.

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa hasil Nine Box Talent Mapping tidak berhenti pada tahap identifikasi posisi talenta ASN, tetapi menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengembangan yang berbeda sesuai karakteristik kelompok jabatan. Pendekatan ini menempatkan peningkatan potensi dan kinerja ASN sebagai prioritas utama, kemudian diikuti dengan penguatan kompetensi, pembentukan talent pool, dan pelaksanaan succession planning sebagai bagian dari implementasi sistem merit. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran empiris mengenai distribusi talenta ASN di Pemerintah Kota Tebing Tinggi, tetapi juga menghasilkan kerangka strategi yang dapat dijadikan referensi dalam penyusunan kebijakan pengembangan talenta ASN secara lebih terarah, objektif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi talenta ASN Pemerintah Kota Tebing Tinggi berdasarkan hasil Nine Box Talent Mapping masih didominasi oleh kelompok Low Talent (Box 1–3) sebanyak 1.644 ASN (94,65%), sedangkan kelompok Moderate Talent (Box 4–6) berjumlah 79 ASN (4,55%) dan kelompok High Talent (Box 7–9) hanya sebanyak 14 ASN (0,81%). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar ASN masih memerlukan peningkatan potensi dan/atau kinerja sehingga pengembangan kompetensi menjadi prioritas utama dalam implementasi manajemen talenta. Berdasarkan kelompok jabatan, distribusi talenta menunjukkan karakteristik yang berbeda. Jabatan Fungsional Ahli Pertama didominasi oleh ASN pada Box 1 (98,16%), Jabatan Fungsional Ahli Muda mulai menunjukkan penyebaran pada beberapa kategori Nine Box dengan 81,14% berada pada Box 1, sedangkan Pejabat Pengawas memiliki distribusi talenta yang lebih beragam dengan hanya 26,52% pada Box 1 dan sebaran hingga mencapai kategori talenta tinggi (Box 8 dan 9). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan talenta tidak dapat diterapkan secara seragam, tetapi perlu disesuaikan dengan karakteristik distribusi talenta pada masing-masing kelompok jabatan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan kerangka strategi pengembangan talenta ASN yang mengintegrasikan hasil Nine Box Talent Mapping dengan karakteristik kelompok jabatan sebagai dasar penyusunan prioritas pengembangan ASN di Pemerintah Kota Tebing Tinggi. Strategi yang dihasilkan menempatkan kelompok Low Talent sebagai prioritas utama dalam program peningkatan kompetensi dan pembinaan kinerja melalui pelatihan teknis, coaching, mentoring, dan evaluasi kinerja berkelanjutan. Kelompok Moderate Talent menjadi sasaran penguatan kapasitas melalui pengembangan kompetensi dan pengalaman kerja seperti diklat, job enrichment, rotasi jabatan, dan penugasan strategis. Sementara itu, kelompok High Talent diprioritaskan untuk pembentukan talent pool, pengembangan kepemimpinan, promosi berbasis merit, dan pelaksanaan succession planning. Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka strategi pengembangan talenta berbasis bukti empiris yang tidak hanya mendeskripsikan hasil Nine Box Talent Mapping, tetapi juga menghubungkan distribusi talenta ASN dengan arah kebijakan pengembangan yang berbeda pada setiap kelompok jabatan. Kerangka tersebut diharapkan dapat menjadi referensi bagi Pemerintah Kota Tebing Tinggi dalam mengoptimalkan implementasi manajemen talenta berbasis sistem merit sekaligus menjadi alternatif pendekatan bagi pemerintah daerah lain yang

telah menerapkan pemetaan talenta ASN melalui Tes Profiling Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Penelitian ini masih terbatas pada analisis deskriptif terhadap hasil Nine Box Talent Mapping tanpa mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi distribusi talenta ASN, seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, maupun riwayat pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan analisis Nine Box Talent Mapping dengan variabel-variabel tersebut atau menggunakan pendekatan analisis inferensial sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan talenta ASN. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan dengan metode kualitatif untuk mengeksplorasi secara mendalam hambatan implementasi strategi pengembangan talenta serta persepsi pemangku kepentingan terhadap sistem merit di lingkungan pemerintah daerah.

REFERENSI

- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Pedoman penyelenggaraan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara*. Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Pedoman penyelenggaraan tes Talent DNA dan Talent Mapping ASN*. Badan Kepegawaian Negara.
- Boselie, P., van Harten, J., & Veld, M. (2021). Talent management and the HR function: A strategic partnership? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0112>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: Empirical evidence from the emerging economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256–2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja: Jurnal Magister Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 78–88. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), Article 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 28*.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda.

- International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(1), 321–360.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Muna, R. S., & Suratman, A. (2024). Implementasi manajemen talenta melalui penilaian kompetensi ASN jabatan pengawas Pemerintah Kabupaten Pekalongan. *Dinamika Publik: Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis*, 2(1), 120–131. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v2i1.612>
- Mustamin, M. (2023). Manajemen talenta dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN): Mengoptimalkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulsel*, 4(2). <https://doi.org/10.58643/sipatokkong.v4i2.231>
- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6*.
- Praja, N. R., Suryanto, Suaedi, F., & Nasution, Z. (2026). Strategi pengembangan kompetensi ASN melalui integrasi manajemen talenta di sektor publik: Systematic literature review. *Cakrawala*, 20(1), 41–56. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v20i1.966>
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen talenta pada sektor publik: Sebuah studi literatur serta arah model kajian untuk masa depan. *Jurnal Manajemen dan Profesional*, 3(2), 176–211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Semaihi, S. O., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The mediating role of line managerial support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 546–564. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0274>
- 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. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 121–132. <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>