

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

Randy Pamungkas¹ Firman Hadi Rivai²

^{1,2}Program Studi Administrasi Pembangunan, Politeknik STIA LAN, Jakarta

E-mail: randypamungkas0@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pelaksanaan penilaian kompetensi dalam manajemen talenta di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kerangka dalam penelitian ini mengintegrasikan 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. Berdasarkan *Iceberg Competency Model*, *Visible Competencies* menggunakan materi yang belum diperbarui secara sistematis, sehingga harus beradaptasi dengan kebutuhan industri siaran digital. Pada *Hidden Competencies*, belum terdapat instrumen untuk mengukur motif, sifat dan konsep diri sehingga hasil penilaian rentan terhadap bias subjektivitas pimpinan. Berdasarkan *Policy Implementation Model*, ditemukan bahwa komunikasi kebijakan belum merata. Hambatan terletak pada keterbatasan anggaran dan asesor yang memaksa RRI mengubah strategi penilaian kompetensi dari rutinitas menjadi prioritas. Meskipun dukungan pimpinan untuk meminimalisir intervensi politik, struktur birokrasi masih menyisakan celah mekanisme bagi pegawai untuk mengajukan sanggah. Sebagai strategi, RRI perlu memperbarui kurikulum penilaian dan sertifikasi asesor untuk efisiensi anggaran jangka panjang, membangun umpan balik bagi pegawai, memperluas sosialisasi, serta sinkronisasi data dengan sistem informasi.

Kata kunci: kompetensi; manajemen; talenta

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of competency assessments in talent management at the Public Broadcasting Institution Radio Republik Indonesia (RRI). The study applies a descriptive qualitative method through interviews, observations, and documentation studies. The analytical framework combines Spencer and Spencer's Iceberg Competency Model and Edward III's Policy Implementation Model to examine technical and non-technical factors. The findings show that visible competencies still rely on outdated materials that are not fully aligned with the digital broadcasting industry. Meanwhile, hidden competencies such as motives, traits, and self-concept are not adequately measured, causing assessment results to be vulnerable to leadership subjectivity. From the policy implementation perspective, communication has not been evenly distributed, while budget and assessor limitations have shifted competency assessments from routine activities to priority-based implementation. Although leadership support reduces political intervention, bureaucratic structures still lack employee objection mechanisms. Therefore, RRI needs to update assessor certification, strengthen feedback systems, expand socialization, and integrate data with information systems.

Keywords: competency; management; talent.

PENDAHULUAN

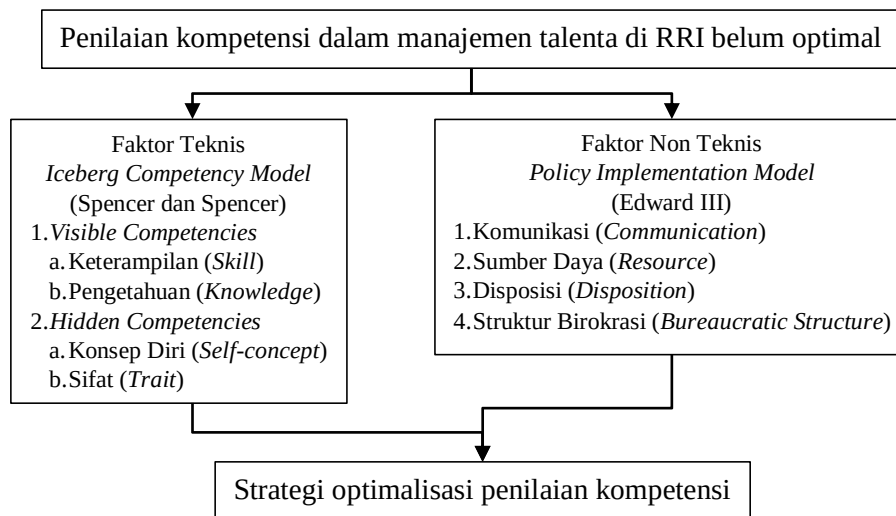
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 yang merevisi Peraturan Menteri Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu sistem pengelolaan karier berbasis talenta yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi. Sistem ini dirancang untuk memprioritaskan individu berpotensi tinggi dan berkinerja unggul dalam mengisi jabatan strategis melalui proses yang efektif, berkelanjutan, dan selaras dengan kebutuhan instansi pemerintah. Menurut (Schinnenburg & Böhmer, 2025) manajemen talenta strategis mencakup aktivitas dan proses yang berfokus pada pencarian pekerjaan penting yang membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sedangkan menurut Pella dan Inayati dalam (Dewi, 2020) Manajemen talenta merupakan suatu proses yang bertujuan memastikan organisasi mampu menempatkan individu yang tepat pada posisi-posisi strategis, baik untuk calon pemimpin di masa mendatang (*future leaders*) maupun jabatan yang berperan penting dalam mendukung kompetensi inti dan nilai strategis perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Rofi'ah, et al., (2022) menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan strategi organisasi yang memungkinkan adaptasi terhadap perubahan sekaligus memperkuat proses inti secara selaras dengan kebijakan, struktur, dan tujuan organisasi sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Irfan (2025) menambahkan bahwa implementasi manajemen talenta berperan penting dalam menyiapkan sumber daya manusia yang unggul serta melahirkan pemimpin profesional dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Simatupang (2021) menunjukkan bahwa hasil penilaian kompetensi menjadi komponen penting selain kualifikasi, kinerja, dan kebutuhan organisasi dalam pengembangan karier ASN. Sementara itu, Meilifa, et al. (2021) menemukan adanya hubungan antara kompetensi teknis dan kinerja, meskipun tidak signifikan. ASN yang datanya telah terintegrasi dalam sistem Badan Kepegawaian Negara (BKN) akan masuk ke bursa talenta nasional, membuka peluang karier yang lebih luas (Ali, 2024.). Ernawati, et. al (2025) mengonfirmasi adanya hubungan antara penilaian kompetensi, pengembangan karier, dan kinerja.

Pendampingan dalam proses penilaian juga terbukti meningkatkan kemampuan teknologi ASN dan efektivitas layanan publik (Suparna, et al. 2025). Metode *Assessment Center* dinilai efektif untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menjadi dasar pengembangan Sumber Daya Manusia (Fitriani & Halik, 2023). Namun, akurasi hasil penilaian sangat bergantung pada kualitas asesor, sehingga diperlukan pelatihan berkelanjutan (Mangundjaya, 2024). Dukungan kelembagaan, termasuk insentif kebijakan, juga menjadi faktor penting (Suparman & Naibaho, 2021). *Assessment Center* berfungsi sebagai instrumen diagnosis potensi ASN melalui koordinasi lintas unit (Sumiati et al., 2024), dengan dukungan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi (Almigo, et al. 2025). Meski demikian, implementasi kebijakan masih menghadapi kendala, seperti lemahnya komunikasi antar pemangku kepentingan serta isu netralitas dan keadilan dalam proses seleksi, terutama yang dipengaruhi dinamika politik

(Permana & Taufik, 2023).

Penelitian ini dimulai dari mengintegrasikan dua perspektif utama, yaitu *Iceberg Competency Model* (Model Kompetensi Gunung Es) dari Lyle Manly Spencer beserta Signe M. Spencer dengan *Policy Implementation Model* (Model Implementasi Kebijakan) dari George C. Edward III. *Iceberg Competency Model* yang membagi kompetensi ke dalam dua dimensi utama yaitu kompetensi yang tampak (*Visible Competency*) terdiri atas *Skill* dan *Knowledge*. Sementara itu, kompetensi yang tidak tampak (*Hidden Competency*) meliputi *Self-Concept*, *Trait* dan *Motive*. Namun, penilaian kompetensi tidak hanya bergantung pada faktor teknis, melainkan juga pada faktor non teknis. Untuk itu, penelitian ini menggunakan *Policy Implementation Model*, yang menekankan empat variabel utama, yaitu variabel komunikasi, variabel sumber daya, variabel disposisi, dan variabel struktur birokrasi.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data diolah, 2026

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menyajikan data dalam bentuk uraian, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang merefleksikan kondisi nyata di lapangan. Informan penelitian merupakan individu yang menjadi sumber data, memiliki pemahaman mendalam serta pengetahuan luas terkait isu yang dikaji, sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dan kredibel. Pemilihan informan dilakukan secara purposif, yaitu mereka yang terlibat langsung dalam permasalahan, berdomisili di lokasi penelitian, memahami konteks kejadian, mampu mengemukakan pendapat secara argumentatif, serta dapat menilai dampak dari permasalahan yang diteliti. Fokus penelitian diarahkan pada strategi penilaian kompetensi yang dirancang dan diimplementasikan dengan melibatkan pimpinan, pengelola sumber daya manusia, asesor, serta peserta dalam kerangka manajemen talenta. Penelitian dilaksanakan

di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Penyiaran Publik RRI, sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penilaian kompetensi. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan, yaitu dari Maret hingga April 2026, yang meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Adapun pengolahan data meliputi tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung mengumpulkan data, merancang proses penelitian, serta melakukan interpretasi terhadap temuan. Hal ini dikarenakan penelitian kualitatif menuntut keterlibatan penuh peneliti untuk memahami konteks sosial secara komprehensif, mengungkap makna tersirat, serta melakukan analisis secara mendalam. Instrumen pendukung yang digunakan meliputi pedoman wawancara, catatan observasi lapangan, serta dokumen seperti arsip, rekaman, foto, dan catatan lapangan. Seluruh instrumen tersebut bersifat fleksibel dan adaptif terhadap dinamika di lapangan, serta berfungsi untuk memperkuat validitas data dengan mempertimbangkan konteks sosial dan budaya informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif *Iceberg Competency Model* dari Spencer dan Spencer, pada aspek *Visible Competencies*, aspek pertama adalah pengetahuan. Di RRI, pengetahuan dimaknai sebagai perpaduan antara pemahaman teknis di bidang penyiaran, regulasi yang mengatur penyiaran, serta wawasan substantif yang relevan dengan tugas jabatan. Standar yang digunakan bersifat hibrid, yakni mengacu pada regulasi nasional namun dalam praktiknya kerap disesuaikan dengan kebijakan internal organisasi. Penilaian terhadap aspek pengetahuan pegawai dilakukan melalui berbagai metode, seperti tes tertulis, analisis studi kasus, serta wawancara berbasis kompetensi. Metode tersebut juga dibedakan berdasarkan jenjang jabatan, mulai dari tingkat pemula hingga ahli madya, sehingga terdapat variasi pendekatan dalam proses evaluasi. Meskipun demikian, pelaksanaan penilaian pengetahuan di RRI masih menghadapi sejumlah kendala yang berdampak pada efektivitasnya. Penilaian yang dilakukan relatif memadai dalam mengukur penguasaan konseptual atau teoritis, namun belum optimal dalam memastikan kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan pengetahuan secara praktis serta beradaptasi dengan dinamika kondisi kerja di lapangan. Menurut analisis dari teori *Iceberg Competency Model*, pengetahuan dipandang sebagai kompetensi yang relatif paling mudah dikembangkan, namun di RRI masih terdapat kendala terkait aktualisasi materi. Hal ini disebabkan karena bahan penilaian belum diperbarui secara konsisten mengikuti dinamika perkembangan industri, sehingga pengetahuan yang diukur bersifat statis. Akibatnya, efektivitas RRI dalam memastikan penerapan pengetahuan ke dalam praktik kerja menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar jenjang jabatan. Menurut Fatahillah dan Adnyani (2025) berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif.

Aspek kedua pada *Visible Competencies* adalah keterampilan. Di RRI, keterampilan dimaknai sebagai kemampuan teknis pegawai yang mencakup

pengoperasian studio, proses editing, penyiaran berbasis digital, serta kemampuan komunikasi. Standar keterampilan tersebut merujuk pada kombinasi regulasi nasional dan kebijakan internal organisasi. Dalam menilai keterampilan, RRI cenderung menggunakan pendekatan yang bersifat praktis, seperti simulasi kerja, observasi langsung, dan penilaian berbasis portofolio. Sejalan dengan aspek pengetahuan, metode evaluasi keterampilan juga dibedakan berdasarkan jenjang jabatan, sehingga terdapat variasi pendekatan antar level. Namun demikian, terdapat kendala dalam proses penilaian, khususnya terkait pembaruan materi keterampilan. Hal ini terjadi karena proses penyusunan melibatkan lintas unit, sehingga harus mampu mengikuti kecepatan perkembangan industri digital. Meskipun begitu, hasil penilaian keterampilan relatif sudah mencerminkan kondisi kompetensi di lapangan, walaupun tingkat akurasi belum sepenuhnya optimal.

Analisis dari teori *Iceberg Competency Model*, keterampilan dipandang sebagai komponen dalam model gunung es yang relatif paling mudah ditingkatkan melalui pelatihan. Namun, di RRI, pembaruan standar keterampilan harus melalui beberapa proses birokrasi berjenjang yang melibatkan penyusunan materi dari lintas unit. Dampaknya, meskipun hasil penilaian menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki kompetensi teknis yang memadai, kapasitas inovasi program belum optimal karena keterampilan yang diukur harus bersaing dengan perkembangan pesat industri digital. Di sisi lain, RRI telah memiliki mekanisme untuk memastikan keterampilan tersebut benar-benar diterapkan dalam pekerjaan, antara lain melalui supervisi, penugasan, dan evaluasi kinerja. Apabila terdapat kesenjangan keterampilan yang cukup signifikan, hal ini akan berdampak langsung pada penurunan kualitas siaran, efisiensi operasional, serta kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi program.

Aspek *Hidden Competencies*, motivasi pegawai RRI menunjukkan variasi antar generasi. Pegawai senior cenderung memiliki dorongan intrinsik yang kuat, sedangkan generasi yang lebih muda lebih mengharapkan pengakuan serta peluang pengembangan diri. Dalam praktiknya, faktor motivasi ini sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena individu dengan tingkat motivasi tinggi umumnya menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Namun demikian, RRI belum memiliki sistem yang terstruktur untuk mengidentifikasi dan memetakan motif individu secara komprehensif. Sering ditemukan ketidaksesuaian antara motif pegawai dengan jabatan yang dituju, tetapi temuan tersebut belum banyak ditindaklanjuti secara personal. Selain itu, tingginya motivasi tidak selalu diikuti dengan terbukanya peluang karier yang lebih luas. Proses promosi jabatan di lingkungan RRI masih cukup dipengaruhi oleh faktor lain di luar motivasi kerja. Di sisi lain, upaya organisasi dalam memotivasi pegawai lebih berfokus pada program pengembangan karier dengan pemberian penghargaan formal maupun material yang relatif terbatas. Analisis teori dari *Iceberg Competency Model*, motif dipandang sebagai faktor utama yang mendorong perilaku individu. Namun, di RRI, aspek ini belum dievaluasi secara terstruktur dan bukan menjadi prioritas dalam tindak lanjut hasil penilaian, padahal perannya signifikan dalam memengaruhi produktivitas dan inisiatif kerja pegawai. Menurut Riskiana dan Surya (2025) motivasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Aspek sifat memiliki posisi strategis dalam membentuk budaya kerja di RRI. Karakter seperti integritas, ketelitian, loyalitas, serta ketahanan dalam menghadapi tekanan waktu dianggap sebagai nilai yang paling penting. Meskipun demikian, hingga saat ini RRI belum menetapkan standar sifat yang baku dan terdokumentasi secara formal untuk setiap jenjang jabatan. Penilaian sifat dilakukan menggunakan metode *Behavioral Event Interview*, observasi, serta tes psikometri. Hasil pengukuran dinilai relatif objektif apabila dilaksanakan oleh pihak eksternal. Sebaliknya, ketika penilaian dilakukan secara internal, hasilnya cenderung rentan terhadap bias dan subjektivitas pimpinan. Aspek sifat pegawai, terutama integritas dan keandalan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan peluang promosi jabatan.

Faktor sifat belum menjadi penentu utama dalam penempatan jabatan pegawai, meskipun tetap menjadi bahan pertimbangan. Kondisi ini tercermin dari sejumlah kasus di mana pegawai dengan kemampuan teknis tinggi justru mengalami hambatan karier akibat keterbatasan dalam kerja sama dan kepemimpinan. Ketika ditemukan ketidaksesuaian antara sifat individu dengan tuntutan jabatan, organisasi umumnya menempuh langkah pembinaan atau rotasi. Sementara itu, penerapan sanksi yang lebih tegas seperti demosi atau pemberhentian relatif jarang dilakukan. Selama perilaku pegawai masih dianggap dalam batas yang dapat ditoleransi, tindakan disipliner yang keras biasanya tidak menjadi prioritas. Sedangkan analisis dari teori *Iceberg Competency Model* menempatkan sifat sebagai *Hidden Competencies* yang sangat sulit diubah melalui pelatihan.

Elemen terakhir dari kompetensi tidak terlihat adalah konsep diri. Cara pegawai memaknai dirinya dalam konteks nilai-nilai RRI menunjukkan variasi yang cukup beragam. Hasil penilaian kompetensi mengindikasikan bahwa tingkat internalisasi nilai organisasi berbeda antar individu maupun unit kerja; sebagian menjadikannya sebagai pedoman kerja, sementara yang lain memandang pekerjaan sebatas rutinitas. Aspek konsep diri seperti integritas, etika kerja, dan loyalitas memang turut dinilai, namun belum diukur secara sistematis menggunakan instrumen yang terstandar. Penilaian terhadap komitmen pada nilai-nilai RRI masih bersifat kualitatif dan cenderung subjektif, umumnya diperoleh melalui observasi, wawancara, serta masukan dari pimpinan, sehingga tidak selalu terdokumentasi secara formal.

Analisis dari teori *Iceberg Competency Model*, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai individu berperan dalam memprediksi perilaku jangka panjang. Di RRI, internalisasi nilai organisasi pada umumnya telah terjadi, namun tingkat kedalamannya tidak merata antar pegawai. Salah satu kelemahan utama dalam manajemen talenta di RRI adalah belum tersedianya instrumen yang terstandar untuk mengukur aspek integritas, etika, dan loyalitas secara formal. Penilaian yang masih bersifat kualitatif dan subjektif menyulitkan organisasi dalam memastikan keselarasan nilai individu dengan visi dan misi RRI. Meskipun demikian, secara umum pegawai menilai bahwa RRI telah memberikan dukungan yang cukup terhadap pengembangan karier mereka.

Tabel 1.
Analisis Temuan dan Kesenjangan dari Teori *Iceberg Competency Model*

Aspek	Temuan Utama	Analisis Teori <i>Iceberg Competency Model</i>
<i>Visible Competencies</i>		
Pengetahuan	Materi penilaian belum diperbarui secara konsisten dan masih mengacu pada standar bersifat umum, sehingga kemampuan penilaian dalam menguji penerapan praktis serta adaptasi di lapangan menjadi kurang optimal.	Secara teoretis, pengetahuan dipandang sebagai kompetensi yang paling mudah untuk dikembangkan. Namun di RRI, terdapat kendala pada aspek pembaruan materi yang harus mengikuti dinamika perkembangan industri, sehingga pengetahuan yang diukur tidak bersifat statis.
Keterampilan	Pembaruan materi keterampilan berjalan lebih panjang tahapannya dibandingkan dengan tuntutan perkembangan industri digital karena proses penyusunannya melibatkan tim lintas unit.	Secara teoretis, keterampilan dipandang sebagai aspek yang paling mudah ditingkatkan melalui pelatihan. Namun, di RRI, proses pembaruannya cenderung panjang karena terhambat oleh mekanisme birokrasi yang melibatkan koordinasi lintas unit.
<i>Hidden Competencies</i>		
Motif	RRI masih belum memiliki sistem yang terstruktur untuk mengidentifikasi dan memetakan motif individu secara komprehensif. Di samping itu, ketidaksesuaian antara motif pegawai dengan jabatan yang diemban umumnya belum ditindaklanjuti secara individual.	Secara teoretis, motif dipandang sebagai pendorong utama perilaku. Namun di RRI, aspek ini belum dievaluasi secara terstruktur dan kerap terabaikan dalam tindak lanjut hasil penilaian, meskipun memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas.
Sifat	Belum tersedia standar sifat yang baku dan terdokumentasi secara formal untuk setiap jenjang jabatan. Di sisi lain, penilaian yang dilakukan secara internal masih rentan terhadap bias dan subjektivitas pimpinan, sehingga pegawai dengan kompetensi teknis tinggi berpotensi mengalami hambatan karier akibat keterbatasan dalam aspek kerja sama maupun kepemimpinan.	Secara teoretis, sifat dipandang sebagai kompetensi laten yang sulit diubah melalui pelatihan. Namun di RRI, aspek sifat belum menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan karena adanya pengaruh dari dinamika politik internal organisasi.
Konsep Diri	Pengukuran belum dilakukan secara sistematis dengan instrumen yang terstandar. Penilaian komitmen masih bersifat kualitatif dan subjektif, serta tidak selalu terdokumentasi secara formal, sehingga RRI kesulitan memastikan keselarasan nilai pegawai dengan visi dan misi organisasi.	Secara teoretis, nilai-nilai individu diyakini mampu memprediksi perilaku dalam jangka panjang. Namun di RRI, keterbatasan dalam pengukuran formal menjadi hambatan dalam pengelolaan talenta, meskipun proses internalisasi nilai organisasi telah berlangsung dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda antar pegawai.

Sumber: Data diolah, 2026

Perspektif *Policy Implementation Model*, aspek pertama yang dikaji adalah komunikasi. Dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kompetensi di RRI, komunikasi berperan penting dalam menentukan tingkat pemahaman pelaksana maupun sasaran kebijakan terkait apa yang harus dilakukan serta tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan hasil wawancara, sosialisasi penilaian kompetensi telah dilakukan melalui penyampaian informasi awal yang diberikan secara terarah kepada pimpinan unit kerja, calon peserta, dan asesor. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, sebagai Pembina Kepegawaian, memiliki peran utama dalam proses penyampaian kebijakan, khususnya dalam sosialisasi pelaksanaan penilaian kompetensi di lingkungan RRI yang dilakukan melalui penerbitan nota dinas, kemudian didistribusikan kepada seluruh pimpinan unit kerja sebagai instruksi agar pegawai mengikuti tahapan penilaian kompetensi. Melalui instruksi tersebut, pimpinan unit kerja mengajukan daftar nama pegawai yang akan diikutsertakan dalam proses penilaian kompetensi. Menurut Anisa dan Arifin dalam penelitian (Harsanti et al., 2025) menekankan bahwa implementasi kebijakan yang efektif sangat bergantung pada saluran komunikasi yang jelas dan mudah diakses.

Komunikasi mengenai penilaian kompetensi telah menunjukkan realisasi, terbukti dengan telah dilakukannya penilaian kompetensi pada sebagian pegawai di tahun 2024 dan di tahun 2025 untuk keperluan pemetaan pegawai dalam manajemen talenta. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum menetapkan *Person In Charge* (PIC) khusus pada jabatan fungsional tertentu yang berperan sebagai pengelola sekaligus penghubung antara pejabat fungsional dan Instansi Pembina dalam penyampaian informasi umum. Hal ini mencerminkan adanya upaya penyampaian informasi yang terarah kepada aktor-aktor kunci yang terlibat langsung dalam proses penilaian kompetensi. Pendekatan ini memastikan bahwa para pihak terkait memiliki kesiapan yang memadai sebelum pelaksanaan penilaian dimulai. Kejelasan pesan juga ditekankan oleh pimpinan RRI, yang menegaskan bahwa penilaian kompetensi bukan merupakan syarat tunggal, melainkan bagian yang terintegrasi dengan penilaian sikap dan kinerja pegawai. Menurut Rusmini (2024) komunikasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Sisi transparansi, pelaksanaan penilaian kompetensi diupayakan berlangsung secara terbuka dan akuntabel. Pada jabatan fungsional, kewenangan penilaian berada pada Instansi Pembina dengan sistem berbasis aplikasi yang memungkinkan keterbukaan hasil. Sementara itu, untuk jabatan struktural, proses penilaian melibatkan pihak ketiga sebagai asesor serta Kementerian Komunikasi dan Digital selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Hasil penilaian tersebut disertai standar penilaian serta keterangan dari pimpinan unit kerja pegawai yang bersangkutan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kompetensi yang dinilai.

Metode komunikasi penyampaian sarana penilaian juga dibedakan berdasarkan jenisnya, di mana kompetensi manajerial dan sosial kultural diinformasikan masih menggunakan skema *Assessment Center*. Penyampaian hasil penilaian memiliki peran krusial untuk menghindari miskonsepsi struktural bahwa penilaian kompetensi merupakan satu-satunya faktor penentu karier pegawai. RRI juga membangun komunikasi dengan pendekatan psikologis yang

positif, dengan menegaskan bahwa hasil penilaian tidak dikategorikan dalam istilah “lulus” atau “tidak lulus”, melainkan menekankan pada aspek kesesuaian. Dalam kerangka ini, hasil penilaian diposisikan sebagai gambaran menyeluruh mengenai profil kompetensi peserta. Pendekatan komunikasi tersebut bertujuan agar penilaian kompetensi dipahami sebagai instrumen pemetaan kekuatan dan kelemahan individu, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pengembangan sesuai dengan tuntutan jabatan.

Konsistensi serta jangkauan penyampaian informasi di lingkungan RRI masih belum optimal, meskipun substansi pesan telah dirancang dengan baik dan berorientasi pada pengembangan. Hal ini tercermin dari fakta bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami tujuan maupun mekanisme pelaksanaan penilaian kompetensi, yang menunjukkan adanya keterbatasan dalam pemerataan distribusi informasi kebijakan ke seluruh lapisan organisasi. Pemahaman yang komprehensif saat ini masih terbatas pada kalangan tertentu, yakni khusus untuk calon peserta penilaian kompetensi dengan *Computer Assisted Competency Test* dan *Assessment Center* yang sudah mengetahui secara detail. Kesenjangan pemahaman tersebut berpotensi menghambat terbentuknya kesadaran kompetensi yang bersifat kolektif di lingkungan RRI. Oleh karena itu, penguatan saluran komunikasi internal menjadi kebutuhan penting agar kebijakan ini dipahami secara menyeluruh oleh seluruh elemen organisasi, tidak terbatas pada pegawai yang menjadi peserta penilaian.

Perspektif keterbukaan, pimpinan RRI menilai bahwa pelaksanaan penilaian kompetensi saat ini telah berlangsung secara transparan. Keyakinan tersebut didukung oleh pendekatan kelembagaan yang melibatkan pihak ketiga yang dianggap kredibel. Kehadiran pihak eksternal ini dipandang mampu menjaga objektivitas proses penilaian sekaligus meminimalkan persepsi negatif di kalangan pegawai. Dalam perspektif *Policy Implementation Model*, komunikasi yang efektif menuntut konsistensi, kejelasan, serta jangkauan yang merata kepada seluruh sasaran. Ketidakmerataan pemahaman mencerminkan adanya distorsi dalam penyampaian kebijakan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya tingkat internalisasi tujuan penilaian kompetensi. Untuk menjamin transparansi, RRI menggunakan *Assessment Center* eksternal yang memang memiliki kewenangan legal dan keilmuan dalam penilaian kompetensi pegawai. Komunikasi yang efektif mensyaratkan konsistensi, kejelasan pesan, serta distribusi yang menjangkau seluruh pihak sasaran. Ketimpangan tingkat pemahaman menunjukkan adanya distorsi dalam penyampaian kebijakan, yang berimplikasi pada rendahnya internalisasi tujuan penilaian kompetensi.

Teoritis dari *Policy Implementation Model*, penilaian kompetensi dilakukan secara rutin dan berkala untuk seluruh pegawai, keterbatasan anggaran memaksa RRI untuk mengubah paradigma pelaksanaannya. Pelaksanaan penilaian kompetensi saat ini tidak diposisikan sebagai rutinitas administratif semata, melainkan sebagai bentuk adaptasi kebijakan yang rasional terhadap keterbatasan anggaran institusi. Dalam merespons kendala finansial tersebut, pimpinan RRI menerapkan pendekatan berbasis prioritas, yakni hanya memfokuskan penilaian kompetensi pada pegawai yang memiliki peran krusial atau diproyeksikan untuk mengisi jabatan strategis. Strategi ini mencerminkan langkah efisiensi yang logis,

meskipun berpotensi menunda ketersediaan basis data talenta yang komprehensif bagi seluruh pegawai.

Sisi sumber daya manusia, khususnya dalam pelaksanaan penilaian kompetensi, RRI masih menghadapi tantangan signifikan karena belum memiliki asesor internal yang tersertifikasi. Kondisi ini mendorong adanya kebutuhan strategis untuk mengembangkan kapasitas internal melalui penyediaan asesor mandiri di masa mendatang. Keberadaan asesor internal diyakini dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran dibandingkan ketergantungan pada pihak eksternal. Namun demikian, dalam menghadapi keterbatasan tersebut, RRI mengambil langkah pragmatis dengan memanfaatkan jasa asesor eksternal yang profesional. Pendekatan outsourcing ini menjadi solusi efektif untuk memastikan bahwa standar kualitas penilaian kompetensi tetap terjaga, meskipun belum didukung oleh kapasitas internal yang memadai. Mitra yang digandeng oleh RRI mencakup asesor dari instansi pemerintah pengampu kepegawaian seperti BKN, Instansi Pembina Jabatan Fungsional, maupun Lembaga *Assessment Center* milik privat. Kemitraan ini mensyaratkan bahwa pihak yang terlibat harus memiliki sertifikasi resmi di bidang penilaian kompetensi pegawai. Pemanfaatan tenaga ahli eksternal yang tersertifikasi tersebut memastikan validitas dan reliabilitas hasil asesmen bagi pegawai RRI. Meskipun RRI masih bergantung pada asesor dari pihak mitra eksternal, pelaksanaan penilaian kompetensi yang dilakukan tetap mencerminkan adanya bentuk adaptasi kebijakan sebagaimana dijelaskan dalam teori *Policy Implementation Model*, dalam perspektif implementasi kebijakan, faktor sumber daya menjadi penentu utama keberhasilan pelaksanaannya.

Sisi infrastruktur teknologi, RRI tengah mengembangkan integrasi penilaian kompetensi ke dalam sistem digital. Seluruh hasil asesmen direncanakan akan terhubung dengan basis data Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN serta aplikasi Integrated Mutasi yang dikelola oleh BKN. Pada aspek sumber daya informasi dan teknologi, penggunaan sistem informasi secara internal sebenarnya sudah mulai diterapkan. Namun, tantangan utama muncul pada proses sinkronisasi dengan sistem nasional. Hingga saat ini, data kompetensi di RRI belum sepenuhnya terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN milik BKN, terutama dalam hal penyesuaian standar kompetensi untuk jabatan struktural. Keterbatasan integrasi ini berpotensi menghambat proses pelaporan serta penyesuaian manajemen talenta dalam skala nasional.

Sisi regulasi, RRI telah memiliki peraturan internal yang secara khusus mengatur pelaksanaan penilaian kompetensi. Secara normatif, ketersediaan pedoman tersebut dinilai cukup memadai sebagai landasan hukum. Namun demikian, implementasi di lapangan masih memerlukan penguatan, terutama terkait ketersediaan asesor, pembaruan sarana, serta penyediaan prasarana pendukung. Pemenuhan aspek-aspek ini menjadi krusial agar penilaian kompetensi dapat dilaksanakan secara berjenjang dan mendukung perencanaan karier yang lebih terstruktur. Adapun dalam hal sarana dan prasarana fisik, manajemen menilai kondisi yang ada saat ini relatif memadai dan tidak menjadi kendala signifikan. Mengingat RRI bukan lembaga asesor independen, fasilitas yang tersedia dinilai cukup untuk mendukung pelaksanaan asesmen, termasuk dalam memfasilitasi keterlibatan pihak eksternal sebagai penyelenggara penilaian

kompetensi.

Aspek ketiga menurut teori *Policy Implementation Model* aspek berikutnya adalah disposisi, yaitu sikap dan komitmen para pelaksana kebijakan. Disposisi mencerminkan kemauan politik, motivasi, serta orientasi mental mulai dari pimpinan puncak hingga staf pelaksana dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Disposisi yang positif menjadi faktor kunci dalam mendorong efektivitas pelaksanaan kebijakan. Di RRI, pimpinan memandang penilaian kompetensi sebagai instrumen yang sangat strategis. Kebijakan ini berfungsi sebagai mekanisme seleksi utama untuk menentukan kelayakan pegawai dalam menduduki suatu jabatan. Terdapat kesadaran yang tinggi di kalangan pimpinan terhadap risiko penempatan pegawai yang tidak sesuai kompetensi. Mereka menilai bahwa pemaksaan pelantikan terhadap pegawai yang tidak direkomendasikan justru berpotensi menimbulkan masalah baru bagi organisasi. Dukungan pimpinan juga terlihat dalam penerimaan hasil penilaian kompetensi, khususnya pada jabatan fungsional yang dilaksanakan oleh Instansi Pembina. Hasil tersebut diterima secara terbuka dan diintegrasikan ke dalam perencanaan kebutuhan jabatan.

Level strategis, komitmen pimpinan tergolong kuat, di mana penilaian kompetensi tidak hanya dipandang sebagai formalitas, tetapi sebagai instrumen penyaringan awal sebelum penempatan atau mutasi jabatan. Sikap objektif pimpinan tercermin dalam penerimaan berbagai hasil penilaian. Pegawai yang belum memenuhi standar tidak diabaikan, melainkan dijadikan dasar evaluasi dan pengembangan kompetensi. Melalui pendekatan ini, diharapkan hasil penilaian dapat diterapkan secara adil, objektif, dan transparan. Selain itu, penilaian kompetensi juga dimanfaatkan sebagai alat untuk meminimalkan intervensi non-merit, termasuk pengaruh subjektivitas dan kepentingan politik dalam pengisian jabatan. Komitmen pimpinan dalam menjaga integritas terlihat dari penggunaan hasil asesmen sebagai dasar rasional untuk menolak tekanan atau titipan tertentu. Hal ini menunjukkan upaya serius dalam menjaga profesionalisme dan penerapan sistem merit di lingkungan RRI.

Penilaian kompetensi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendali agar jabatan tidak disalahgunakan untuk kepentingan tertentu. Ketegasan disposisi pimpinan menjadi faktor kunci dalam memastikan implementasi sistem merit berjalan secara optimal dan adil. Pada tingkat pelaksana, sikap pegawai di RRI cenderung positif dan mendukung. Pegawai menunjukkan antusiasme tinggi terhadap kebijakan penilaian kompetensi, yang dipandang sebagai peluang pengembangan diri dan percepatan karier. Hal ini mencerminkan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kompetensi di era modern. Antusiasme tersebut terutama terlihat pada pegawai yang sebelumnya belum memperoleh kesempatan mengikuti penilaian.

Perspektif implementasi, pegawai menunjukkan sikap kooperatif, disiplin, dan komitmen dalam mengikuti seluruh tahapan penilaian, baik teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Secara psikologis, penilaian kompetensi dipandang sebagai sarana pembuktian diri sekaligus akselerasi karier. Pimpinan juga memastikan kondisi psikososial yang kondusif, dengan tidak ditemukannya resistensi signifikan terhadap kebijakan ini. Meskipun sempat muncul

kebingungan terkait tujuan pelaksanaan, khususnya untuk jabatan struktural, secara umum tidak terdapat penolakan aktif dari pegawai. Seluruh pegawai tetap mengikuti proses penilaian kompetensi dengan tertib dan penuh kesungguhan, yang menunjukkan tingkat penerimaan kebijakan yang relatif tinggi di lingkungan RRI. Menurut Luthans dalam penelitian Sormin (2021) sikap sering digunakan untuk menggambarkan orang dan menjelaskan perilaku mereka. Sikap dicirikan dalam tiga cara: sikap cenderung bertahan kecuali ada sesuatu yang mengubahnya, sikap dapat berkisar dari sangat disukai hingga sangat tidak disukai, dan sikap diarahkan pada suatu objek yang terhadapnya orang memiliki perasaan.

Aspek keempat sekaligus variabel penutup dalam kerangka analisis teori *Policy Implementation Model* adalah struktur birokrasi. Dimensi struktural ini mengkaji sejauh mana standar operasional prosedur ditetapkan serta bagaimana koordinasi kerja diatur antar unit pelaksana. Dalam konteks internal RRI, struktur birokrasi secara formal dinilai telah mendukung pelaksanaan tahapan penilaian kompetensi. Dukungan ini dipertahankan karena penilaian kompetensi dipandang sebagai mekanisme yang mencerminkan prinsip keadilan, dengan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai untuk menunjukkan kapabilitasnya. Integrasi dalam struktur birokrasi tersebut tercermin dari mekanisme pemanfaatan hasil penilaian kompetensi yang tidak dibiarkan menjadi dokumen pasif. Hasil penilaian tersebut diolah dan dijadikan instrumen utama dalam menentukan kandidat suksesor untuk jabatan tertentu, khususnya bagi pegawai yang berada pada kategori tiga terbaik dalam manajemen talenta instansi.

Pemanfaatan hasil penilaian kompetensi dilakukan untuk memastikan bahwa mekanisme rotasi dan penempatan jabatan ke depan berlangsung secara adil, berbasis pada kompetensi yang terdokumentasi. Dalam praktiknya, standar operasional prosedur serta tata cara pelaksanaan penilaian kompetensi bagi pejabat struktural dijalankan melalui pola kemitraan dengan pihak ketiga. Struktur pengambilan keputusan atas hasil asesmen eksternal tersebut mensyaratkan keterlibatan seluruh jajaran Direktur RRI. Instrumen penilaian pun dirancang dengan mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, dengan tambahan ketentuan bahwa kompetensi penyiaran menjadi persyaratan utama bagi seluruh pegawai, termasuk bagi mereka yang tidak memiliki latar belakang spesifik di bidang tersebut. Berbeda dengan pejabat struktural, penilaian untuk pejabat fungsional menggunakan mekanisme yang lebih otonom, dikelola langsung oleh Instansi Pembina melalui instrumen uji kompetensi yang mereka tetapkan.

Struktur birokrasi RRI telah mengatur alur prosedural yang jelas guna mencegah tumpang tindih kebijakan. Dukungan institusional juga terlihat kuat, ditandai dengan pelaksanaan penilaian kompetensi secara luas pada berbagai elemen strategis organisasi sebagai bagian dari implementasi manajemen talenta. Dalam menghadapi keterbatasan anggaran, RRI menerapkan prosedur seleksi yang ketat melalui pendekatan tiga faktor utama, yaitu masa kerja, pengalaman kerja, serta usia yang dikombinasikan dengan rekam jejak sikap dan perilaku. Ketiga faktor ini berfungsi sebagai mekanisme penyaringan untuk menentukan pegawai yang layak mengikuti penilaian kompetensi. Namun demikian, terdapat celah normatif dalam struktur birokrasi, yakni belum adanya mekanisme formal

bagi pegawai untuk mengajukan sanggahan terhadap hasil penilaian kompetensi. Ketiadaan mekanisme ini didasarkan pada asumsi bahwa penilaian kompetensi berfungsi sebagai alat evaluasi diri, bukan sebagai penentu mutlak kelulusan atau kegagalan, sehingga tidak dipandang perlu adanya proses keberatan formal.

Sisi koordinasi, struktur birokrasi RRI menerapkan alur berjenjang dari tingkat unit kerja hingga pusat. Calon peserta harus terlebih dahulu memperoleh rekomendasi dari pimpinan unit kerja, sebelum kemudian dilakukan seleksi lanjutan di tingkat pusat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Proses ini menunjukkan upaya organisasi dalam menjaga objektivitas seleksi talenta, meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan sumber daya. Sedangkan analisis dengan menggunakan teori *Policy Implementation Model*, penilaian kompetensi seharusnya memiliki struktur yang fleksibel. Pelaksanaan penilaian kompetensi di RRI dapat dikategorikan berada pada tahap *Developing Implementation*, yaitu kondisi di mana kebijakan telah berjalan, namun belum mencapai tingkat efektivitas optimal akibat berbagai keterbatasan sistemik. Kekuatan implementasi kebijakan ini didukung oleh integrasi alur kerja serta pola koordinasi yang dinamis antar unit internal. Dalam praktiknya, pengelolaan penilaian untuk jabatan fungsional diawali melalui koordinasi oleh PIC fungsional di Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum bersama perwakilan Instansi Pembina, khususnya terkait kepastian jadwal pelaksanaan dan kelengkapan persyaratan peserta.

Informasi yang selanjutnya diproses melalui Tim Organisasi dan Tata Laksana yang memiliki kewenangan untuk melakukan telaah menyeluruh guna memastikan ketersediaan formasi jabatan dalam peta jabatan unit kerja yang dituju. Tahap berikutnya mencakup pengolahan data, di mana rekapitulasi hasil penilaian dari berbagai sumber dikelola oleh Tim Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Proses ini kemudian diakhiri dengan pengesahan administratif melalui penerbitan Surat Keputusan oleh Tim Mutasi. Keterlibatan berbagai unit secara terintegrasi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pengesahan dokumen melibatkan seluruh elemen fungsional dalam lingkup Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum, sehingga mendukung terbentuknya sistem pelaksanaan penilaian kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan.

Tabel 2.

Analisis Temuan dan Kesenjangan dari Teori *Policy Implementation Model*

Aspek	Temuan Utama	Analisis dari teori <i>Policy Implementation Model</i>
Komunikasi	Secara umum, pegawai belum sepenuhnya memahami tujuan maupun mekanisme pelaksanaan, karena pemahaman yang mendalam masih terbatas pada kelompok tertentu. Selain itu, konsistensi serta jangkauan penyebaran komunikasi di lingkungan RRI masih menunjukkan adanya kelemahan.	Secara teoretis, komunikasi yang efektif mensyaratkan konsistensi, kejelasan pesan, serta jangkauan yang merata kepada seluruh sasaran. Namun di RRI, pegawai masih belum memiliki pemahaman yang menyeluruh mengenai tujuan dan mekanisme pelaksanaan, karena pemahaman yang lebih mendalam hanya dimiliki oleh sebagian kelompok tertentu.

Aspek	Temuan Utama	Analisis dari teori <i>Policy Implementation Model</i>
Sumber Daya	Keterbatasan anggaran yang signifikan menyebabkan pendanaan penilaian kompetensi belum mampu mencakup kebutuhan secara menyeluruh, sehingga mendorong adanya kebutuhan tambahan pembiayaan. Selain itu, RRI juga menghadapi kendala karena belum memiliki asesor internal yang tersertifikasi. Di sisi lain, integrasi sistem informasi pada tingkat nasional masih terhambat, mengingat data kompetensi belum sepenuhnya terhubung dengan Sistem Informasi ASN milik BKN.	Secara teoretis, sumber daya diposisikan sebagai faktor penentu utama keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, keterbatasan anggaran mendorong RRI untuk mengubah pendekatan pelaksanaannya melalui rasionalisasi dan adaptasi kebijakan, dengan beralih dari pola rutin menuju pendekatan berbasis prioritas, yakni hanya memfokuskan penilaian pada posisi yang krusial atau strategis guna mencapai efisiensi operasional.
Disposisi	Sempat terdapat keraguan dan kebingungan di kalangan pegawai terkait tujuan serta urgensi pelaksanaan penilaian kompetensi, terutama bagi pejabat struktural.	Secara teoretis, disposisi atau sikap positif yang mencakup kemauan politik dari pimpinan hingga staf pelaksana menjadi penggerak utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Ketegasan sikap kepemimpinan ini berfungsi sebagai dasar rasional untuk menolak intervensi atau titipan, sehingga prinsip sistem merit dapat dijalankan secara adil.
Struktur Birokrasi	Terdapat kekosongan normatif berupa belum adanya aturan maupun prosedur formal yang memungkinkan pegawai mengajukan keberatan apabila hasil penilaian dinilai tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.	Secara teoretis, penilaian kompetensi idealnya didukung oleh struktur birokrasi yang fleksibel. Namun di RRI, implementasinya masih berada pada tahap developing implementation, yaitu kondisi ketika kebijakan telah berjalan tetapi efektivitasnya belum optimal akibat beberapa keterbatasan.

Sumber: Data diolah, 2026

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil wawancara dengan informan di RRI serta kajian teoretis mengenai penilaian kompetensi dalam manajemen talenta, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi penilaian kompetensi di lingkungan RRI belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh adanya kesenjangan pada aspek kompetensi individu maupun hambatan struktural dalam implementasi kebijakan. Analisis menggunakan pendekatan *Iceberg Competency Model* dan *Policy Implementation Model* menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kelemahan yang menghambat efektivitas organisasi dalam menjamin objektivitas penilaian serta akurasi pemetaan talenta pegawai. Akibatnya, penilaian kompetensi belum sepenuhnya mampu mendukung pengembangan karier dan penempatan pegawai secara tepat berdasarkan prinsip sistem merit.

Aspek *Visible Competencies*, kelemahan utama terletak pada instrumen pengukuran pengetahuan dan keterampilan teknis. Materi penilaian yang digunakan

belum diperbarui secara konsisten dan masih mengacu pada standar umum yang kurang adaptif terhadap perkembangan industri penyiaran digital. Dampaknya, penilaian lebih efektif mengukur kemampuan teoritis dibandingkan kemampuan praktis pegawai dalam menghadapi dinamika pekerjaan di lapangan. Selain itu, proses pembaruan materi yang memerlukan koordinasi lintas unit birokrasi berjalan cukup panjang, sehingga kompetensi teknis yang diukur sering tertinggal dibanding perkembangan teknologi dan kebutuhan industri media digital yang bergerak cepat.

Permasalahan juga ditemukan pada aspek *Hidden Competencies*. Hingga saat ini, RRI belum memiliki instrumen baku yang terstandar secara psikologis untuk mengukur motif, sifat, integritas, maupun konsep diri pegawai. Penilaian terhadap komitmen dan integritas masih dilakukan melalui pendekatan kualitatif yang bersifat subjektif dan sangat bergantung pada penilaian pimpinan. Kondisi tersebut membuka ruang munculnya bias maupun intervensi kepentingan internal. Akibatnya, pegawai yang memiliki kompetensi teknis tinggi berpotensi mengalami hambatan promosi bukan karena rendahnya kapasitas kepemimpinan, melainkan karena faktor subjektivitas dalam proses penilaian.

Sisi implementasi kebijakan, aspek komunikasi belum berjalan optimal. Penyebaran informasi mengenai tujuan, mekanisme, dan manfaat penilaian kompetensi belum dilakukan secara merata kepada seluruh pegawai. Pemahaman yang mendalam masih terbatas pada kelompok tertentu, seperti pimpinan unit kerja dan pegawai yang menjadi peserta penilaian. Kesenjangan informasi ini menyebabkan budaya kesadaran kompetensi belum terbentuk secara kolektif di lingkungan organisasi. Selain itu, keterbatasan sumber daya anggaran menjadi hambatan utama yang memengaruhi keberlangsungan pelaksanaan penilaian kompetensi secara rutin. Akibat keterbatasan tersebut, RRI mengubah paradigma pelaksanaan penilaian dari yang semula dirancang berkala menjadi berbasis prioritas terhadap pegawai tertentu yang diproyeksikan menempati jabatan strategis.

Aspek sumber daya manusia, RRI masih menghadapi kendala karena belum tersedianya asesor internal yang bersertifikat. Kondisi ini menyebabkan organisasi masih bergantung pada asesor eksternal untuk menjaga kualitas penilaian kompetensi. Meskipun strategi tersebut cukup efektif dalam mempertahankan standar profesionalitas, ketergantungan terhadap pihak eksternal menimbulkan inefisiensi anggaran dalam jangka panjang. Dari sisi teknologi, sistem informasi kompetensi RRI juga belum sepenuhnya terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN dan aplikasi *Integrated Mutasi* milik Badan Kepegawaian Negara, sehingga sinkronisasi data kompetensi pada tingkat nasional belum berjalan maksimal. Selain itu, pada aspek struktur birokrasi masih terdapat kelemahan normatif karena belum tersedia mekanisme formal bagi pegawai untuk mengajukan sanggahan terhadap hasil penilaian kompetensi yang dianggap tidak sesuai dengan kondisi kinerja di lapangan.

Penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi optimalisasi. Pada aspek *Visible Competencies*, RRI perlu melakukan pembaruan kurikulum dan standarisasi materi penilaian secara berkala agar lebih adaptif terhadap perkembangan industri penyiaran digital. Instrumen penilaian juga perlu difokuskan pada pengujian kemampuan praktis dan adaptasi kerja nyata, bukan

hanya aspek teoritis. Selain itu, mekanisme supervisi dan evaluasi pasca-penilaian perlu diperkuat guna memastikan hasil penilaian benar-benar diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Aspek *Hidden Competencies*, RRI perlu mengembangkan instrumen pengukuran psikologis yang lebih komprehensif dan objektif untuk menilai motif, integritas, komitmen, serta karakter kepemimpinan pegawai. Penilaian berbasis bukti terdokumentasi perlu dikedepankan untuk mengurangi dominasi pendekatan subjektif. Dalam jangka panjang, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum perlu menginisiasi program pelatihan dan sertifikasi asesor internal agar organisasi mampu melaksanakan penilaian kompetensi secara mandiri dan lebih efisien. Selain itu, RRI juga disarankan membangun forum umpan balik pasca-penilaian guna memberikan transparansi kepada pegawai mengenai hasil evaluasi kompetensinya. Penguatan komunikasi internal melalui sosialisasi teknis yang merata juga penting untuk membangun budaya kompetensi yang lebih kuat di lingkungan organisasi. Di sisi teknologi, akselerasi integrasi sistem informasi kompetensi dengan sistem nasional milik BKN perlu segera dilakukan agar pengelolaan data talenta ASN dapat berjalan lebih efektif, terintegrasi, dan akuntabel.

REFERENSI

- Almigo, N., & 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.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Civil aparatus: Akuisisi data hasil penilaian kompetensi ASN menuju terwujudnya manajemen talenta nasional*. Jakarta, Indonesia: Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Civil aparatus: Urgensi penerapan manajemen talenta dalam pengembangan karier aparatur sipil negara*. Jakarta, Indonesia: Badan Kepegawaian Negara.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1992). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- 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.
- 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.
- Fatahillah, R. F., & Adnyani, I. G. A. D. (2025) Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Inovatif Melalui Work Engagements sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen*. 14(12), 1022-1037.
- Fitriani, A., & 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.

- Harsanti, et. al. (2025). Analysis of The Implementation of The Assistance Service Policy at The Partnership Empowerment Center at The Center For Financial Transaction Reporting and Analysis (PPATK). *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 6(2), 584-595.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Instansi Pemerintah.
- 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.
- 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.
- 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.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 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 05 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.
- 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 Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta 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 Republik Indonesia 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 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 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.
- Permana, A. P., & 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.
- Riskiana, I. G. Y. P, & Surya, (2025). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruhbudaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*. 14(12), 938-948.
- 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.
- Rusmini, L. P. R. (2026). Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Kerja Samatim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*. 15(1), 52-68.
- Schinnenburg, H., & Bohmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35(3), 1-13.
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian kompetensi dan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447–472.
- Sormin, R. D. (2021). The Effect of Communication, Resources, Disposition And Structure of Bureaucracy on Medical Participation of Men's Operations in City of Bandar Lampung (Study of George Edward III Policy Implementation Model). *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(7), 323-338
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sumiati, et al. (2024). Model koordinasi di BKPSDM dan asesmen center dalam uji kompetensi ASN. *Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 118–124.
- Suparman, R., & 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.