

Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah

Eva Nadya Pramesti, Priyanto Susiloadi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Sebelas Maret
email : evanadyaap@student.uns.ac.id

Abstrak

Permasalahan terkait belum adanya manajemen yang mengatur tentang pengembangan karir PNS masih terjadi di instansi pemerintah, termasuk di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah sehingga diperlukan pengelolaan pegawai melalui manajemen talenta. Penelitian ini bertujuan untuk membahas penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKD Provinsi Jawa Tengah serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Metode penelitian ini adalah kualitatif-deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data penelitian ini menggunakan model interaktif Milles, Huberman dan Saldana (2014). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah telah dilakukan melalui tahap akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi. Dalam penelitian ini, faktor dukungan dan komitmen pimpinan organisasi serta budaya organisasi diketahui menjadi faktor yang mendukung penerapan manajemen talenta ASN. Sementara, faktor penghambatnya adalah masih kurangnya ketersediaan sistem informasi akibat terbatasnya tenaga pelaksana dan anggaran dalam penyampaian informasi mengenai manajemen talenta ASN

Kata kunci: Manajemen Talenta ASN, Pegawai Negeri Sipil, Talenta

Abstract

Problems related to the absence of management that regulates career development of civil servants still occur in government agencies, including the Regional Personnel Agency (BKD) of Central Java Province, so it is necessary to manage employees through talent management. This study aims to discuss the implementation of Talent Management for State Civil Servants (ASN) in the BKD of Central Java Province and to find out the supporting and inhibiting factors in its implementation. This research method is qualitative-descriptive with data collection techniques through interviews and documentation. The data analysis technique in this research uses the interactive model Milles, Huberman and Saldana (2014). The results of this study indicate that the implementation of ASN talent management in the BKD of Central Java Province has been carried out through the stages of talent acquisition, talent development, talent retention, talent placement and monitoring and evaluation. In this study, the support and commitment factors of organizational leaders and organizational culture are known to be factors that support the implementation of ASN talent management. Meanwhile, the inhibiting

factor is the lack of availability of information systems due to limited staff and budget in delivering information regarding ASN talent management

Keywords: ASN Talent Management, Civil Servants, Talents

Pendahuluan

Dewasa ini, sumber daya manusia harus mulai dipandang sebagai sebuah subjek yang bersifat strategis yaitu unsur kunci yang akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan di dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia telah mengalami pergeseran paradigma yang mulanya terfokus pada manusia sebagai sumber (*resources*), kini menjadi manusia sebagai modal (*capital*). Pergeseran paradigma ini menekankan pada pemahaman bahwa manusia dimaknai sebagai modal utama atau aset dalam organisasi yang dianggap bernilai dengan jumlah yang tidak terbatas sehingga harus dikelola secara strategis guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Krissetyanti dalam Nadjib, et al, 2021). Dalam hal ini, sumber daya manusialah yang berperan penting dalam menjalankan serangkaian aktivitas organisasi, mulai dari menyusun rencana kegiatan hingga melakukan evaluasi kegiatan. Adapun sumber daya manusia yang bekerja di dalam lingkup organisasi pemerintah seringkali disebut dengan istilah Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara (ASN) didefinisikan sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Melalui uraian tersebut, diketahui bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat dikategorikan ke dalam dua golongan yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Adapun tugas dan fungsi pokok Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu melaksanakan kebijakan publik, menyelenggarakan kegiatan pelayanan publik bagi masyarakat, serta memperkuat persatuan serta kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Uraian tersebut menunjukkan bahwa idealnya Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang baik. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan sumber daya aparatur yang profesional dan berkualitas.

Akan tetapi, fakta di lapangan menunjukkan bahwa hingga kini masih terdapat Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kompetensi dan kinerja rendah. Dilansir dari CNBC Indonesia (2022), Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengemukakan bahwa terdapat 3,9 juta pegawai yang saat ini bekerja di kantor pemerintahan dan 35% dari jumlah tersebut menunjukkan kompetensi dan kinerja yang rendah. Permasalahan tersebut juga tidak jauh berbeda dengan yang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, termasuk di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Adapun permasalahan kepegawaian tersebut sudah teridentifikasi di dalam Renstra Perubahan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah tahun 2018-2023, antara lain sistem

merit belum diselenggarakan secara optimal karena kurangnya jumlah pegawai akibat semakin besarnya jumlah pegawai yang pensiun. Berdasarkan data yang diperoleh dari Profil Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Jawa Tengah tahun 2022 diketahui bahwa dari 158 jumlah pegawai yang bekerja di BKD Provinsi Jawa Tengah terdapat 22 pegawai yang dinyatakan akan pensiun pada tahun 2023. Permasalahan lainnya adalah kompetensi dan kualifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang cenderung masih rendah. Pernyataan tersebut didukung oleh data yang diperoleh dari Profil PNS Provinsi Jawa Tengah tahun 2022 yang menyebutkan bahwa masih terdapat 12% atau 19 pegawai di BKD Provinsi Jawa Tengah yang jenjang pendidikannya hanya sampai pada tingkat SD, SMP dan SMA. Data renstra juga menyebutkan bahwa proporsi jumlah PNS dengan tingkat pendidikan S2 dan S3 yang ada di BKD Provinsi Jawa Tengah masih terbilang sedikit jika dibandingkan dengan keseluruhan jumlah PNS di Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan uraian data tersebut, terlihat bahwa kualifikasi pegawai di BKD Provinsi Jawa Tengah memang masih relatif rendah. Adapun permasalahan lainnya adalah belum ada manajemen yang secara khusus mengatur tentang pengembangan kompetensi dan karir pegawai di BKD Provinsi Jawa Tengah. Untuk mengatasi hal itu, maka diperlukan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang komprehensif.

Pada dasarnya, upaya Pemerintah Indonesia dalam mengelola Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah diatur di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, tepatnya pada Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat (5). Menurut Undang-Undang tersebut, pelaksanaan manajemen ASN harus berbasis pada sistem merit di mana pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) harus didasarkan pada kompetensi dan kinerja pegawai yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit juga harus mencakup pengembangan kompetensi dan karir pegawai. Sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut, pemerintah kemudian menetapkan peraturan turunan berupa Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, tepatnya pada Pasal 134 Ayat 2 huruf d yang menyatakan bahwa salah satu indikator dalam penerapan sistem merit terkait pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang mana dapat diperoleh melalui manajemen talenta. Selanjutnya untuk memperkuat komitmen penerapan manajemen talenta ASN, maka Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menindaklanjutinya dengan menerbitkan dan menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Dengan adanya regulasi tersebut, kini manajemen talenta sudah mulai diterapkan di beberapa organisasi pemerintah, salah satunya di BKD Provinsi Jawa

Tengah. Hal ini didukung melalui penepatan kebijakan berupa Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa salah satu hal yang melatarbelakangi penerapan Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah adalah munculnya beberapa permasalahan kepegawaian seperti masih rendahnya kompetensi dan kualifikasi pegawai serta belum ada manajemen yang secara khusus mengatur dan mengelola karir Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh sebab itu, penerapan manajemen talenta ASN menjadi penting untuk mempersiapkan Aparatur Sipil Negara (ASN), terutama Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berkualitas, profesional dan berdaya saing tinggi agar dapat menduduki suatu jabatan yang tepat di waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan instansi. Maka dari itu, pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui manajemen talenta harus diperhatikan dan dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan. Atas dasar hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut terkait bagaimana penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Penelitian ini mengacu pada teori manajemen talenta ASN yang terdiri dari pendekatan manajemen talenta di sektor publik (Thunnissen & Buttiens, 2017) tahapan manajemen talenta (Kartika, 2020) dan faktor manajemen talenta di sektor publik (Kravariti & Johnston, 2020) yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pendekatan manajemen talenta di sektor publik menurut Thunnissen & Buttiens (2017) terdiri dari 1.) pendekatan inklusif yang menganggap bahwa pegawai di organisasi berhak mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuannya; serta 2.) pendekatan eksklusif yang hanya mengidentifikasi dan berorientasi pada suatu kelompok pegawai dengan kemampuan yang sangat dibutuhkan dan dinilai berharga bagi organisasi.
- b. Menurut Kartika (2020) terdapat 5 tahapan manajemen talenta ASN yang diterapkan di sektor publik antara lain 1.) akuisisi talenta yaitu strategi untuk mengidentifikasi pegawai dengan kompetensi dan kinerja unggul; 2.) pengembangan talenta yaitu upaya untuk mengembangkan pegawai yang telah diidentifikasi sebagai pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul; 3.) retensi talenta yaitu upaya untuk mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul; 4.) penempatan talenta yaitu tahapan untuk menempatkan pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul di jabatan yang telah ditentukan; serta 5.) pemantauan dan evaluasi yaitu tahapan untuk mengetahui kesesuaian antara tugas yang dilaksanakan oleh pegawai dengan jabatan yang tengah diembannya.

- c. Fator-faktor yang dapat mendukung dan/atau menghambat manajemen talenta menurut Kravariti & Johnston (2020) yaitu terdiri dari dukungan dan komitmen dari manajemen puncak, budaya organisasi dan ketersediaan sistem informasi.

Metode

Jenis penelitian ini adalah penelitian deksriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara rinci dan mendalam mengenai permasalahan yang sedang diteliti. Dengan demikian, penelitian ini akan menghasilkan informasi kualitatif berupa penjelasan tentang penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Sementara, teknik penentuan informannya menggunakan *snowball sampling*. Hasilnya dipilih 6 informan yang merupakan pejabat dan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Alasan dipilihnya informan tersebut karena topik yang diteliti berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi berdasarkan bidang setiap informan. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Milles, Huberman dan Saldana yang terdiri dari tahap *data collection*, *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing*. Dalam rangka memperkuat dan menghindari subjektivitas maka untuk validitas data penelitian ini menggunakan uji validitas triangulasi sumber dengan melakukan perbandingan data dari informan yang berbeda dengan teknik wawancara.

Hasil dan Pembahasan

Melalui proses analisis yang telah dilakukan sebelumnya, dihasilkan pembahasan tentang penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yaitu:

1. Gambaran Umum

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah bertanggung jawab untuk melaksanakan manajemen kepegawaian dalam rangka membentuk sumber daya aparatur yang bermoral, profesional, netral, berwawasan global serta mampu menjaga kesatuan dan persatuan bangsa Indonesia. Hal tersebut salah satunya telah diwujudkan melalui penerapan manajemen talenta ASN. Hal ini dibuktikan melalui penetapan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang menjadi landasan dalam penerapan manajemen talenta ASN tersebut.

2. Penerapan Manajemen Talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah

Penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah diwujudkan melalui pelaksanaan serangkaian tahapan manajemen talenta ASN. Hal ini karena inti dari penerapan manajemen talenta ASN memang terletak pada pelaksanaan tahapan-tahapannya. Adapun rangkaian tahapan tersebut terdiri dari:

a.) Akuisisi Talenta

Akuisisi talenta adalah tahap untuk mengidentifikasi talenta atau PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul. Dalam penelitian ini, tahap akuisisi talenta dilakukan dengan mengacu pada pendekatan eksklusif yang dipahami sebagai tahap lanjutan untuk mengidentifikasi kembali kelompok PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul yang ada di dalam organisasi. Tahap ini dilakukan melalui beberapa kegiatan yang meliputi:

i.) Uji Gagasan Tertulis (UGT)

Uji Gagasan Tertulis (UGT) dipahami sebagai tes tahap pertama yang hanya dapat diikuti oleh PNS yang sudah lolos tes CAT Potensi, memiliki penilaian kerja yang baik dan sudah mencapai masa kerja selama 7 tahun sebagai syarat seleksi administrasi. Pada tes ini PNS diminta untuk membuat karya tulis atau makalah tentang suatu tema yang nantinya harus dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi yang tengah diemban oleh pegawai yang bersangkutan. Keberhasilan PNS dalam tes Uji Gagasan Tertulis (UGT) ditentukan dan dinilai secara langsung oleh 3 akademisi dari beberapa perguruan tinggi yang sudah bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sehingga sifatnya cenderung objektif dan bebas dari intervensi politik.

ii) Assessment

PNS yang telah lolos pada tes Uji Gagasan tertulis dapat mengikuti tes tahap kedua yaitu *assessment*. Pada tahap ini terdapat dua kegiatan utama yang harus dilaksanakan oleh pegawai, yaitu, pertama *Local Group Discussion* (LGD) yang diwujudkan dalam bentuk diskusi dari lintas unit kerja tentang suatu tema atau kasus tertentu. Adapun jumlah peserta dari kegiatan tersebut adalah sebanyak 5 – 7 orang pegawai dari unit kerja yang berbeda. Kemudian, kegiatan yang kedua adalah wawancara. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengikuti *assessment* akan diuji oleh asesor. Dalam hal ini, asesor bekerja secara independen sehingga penilaian yang diberikan untuk pegawai tetap objektif meskipun asesor tersebut masih menjadi bagian dari unit di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Pelaksanaan Uji Gagasan Tertulis dan *assessment* pada tahap akuisisi talenta diketahui sudah mengacu pada prinsip objektif dan akuntabel karena

penilaiannya melibatkan pihak eksternal serta hasil dari penilaiannya pun mampu dipertanggungjawabkan melalui laporan yang disampaikan ke tataran pimpinan.

PNS yang telah berhasil pada tes *assessment* selanjutnya ditetapkan dan dikelompokkan sebagai pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul atau disebut dengan istilah *talent pool*. Dengan demikian, PNS dapat dikatakan sebagai *talent pool* ketika pegawai tersebut sudah memenuhi syarat administratif dan lolos pada uji kompetensi di tahap akuisisi talenta. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah ditetapkan sebagai *talent pool* selanjutnya dipetakan ke dalam 9 Kotak Manajemen Talenta atau disebut dengan istilah *talent mapping*. Kotak manajemen talenta sendiri terbentuk dari dua sumbu yaitu sumbu x yang terdiri dari kinerja, sikap dan perilaku serta sumbu y yang terdiri dari kompetensi. Melalui 9 Kotak Manajemen Talenta ini dapat diketahui posisi masing-masing *talent pool* berada di kotak berapa berdasarkan nilai aspek kompetensi, kinerja, sikap dan perilaku.

Data atau informasi mengenai posisi talenta dalam 9 Kotak Manajemen Talenta atau hasil pemetaan talenta (*talent mapping*) tersebut selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi dan mengetahui kesenjangan kompetensi, kinerja maupun sikap dan perilaku talenta. Hal tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk pengembangan dan penempatan *talent pool*. Melalui kotak tersebut dapat ditentukan siapa saja PNS yang termasuk ke dalam kelompok potensial dan kelompok yang membutuhkan rekomendasi lanjutan. Dalam hal ini, PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul dapat dikatakan sebagai kelompok potensial apabila Ia berada di kuadran 7, 8 dan 9 yaitu *talent pool*. Sementara, pegawai yang berada di kuadran 7 ke bawah akan masuk ke dalam kelompok yang membutuhkan rekomendasi lanjutan. Jadi hasil akhir dari tahap akuisisi talenta adalah pemetaan talenta melalui 9 Kotak Manajemen Talenta.

b.) Pengembangan Talenta

Tahap kedua dalam penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah adalah pengembangan talenta. Tahap ini dipahami sebagai upaya untuk mengembangkan kompetensi PNS yang sudah dikategorikan sebagai *talent pool*. Adapun kegiatan pengembangan talenta yang sudah dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah antara lain:

i) Mentoring

Mentoring merupakan salah satu kegiatan pengembangan para PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul (*talent pool*) yang diwujudkan dalam bentuk proses pembelajaran secara langsung antara pegawai dan pimpinan. Dalam hal ini, pimpinan dapat melakukan diskusi bersama

dengan pegawai terkait tugas pokok dan fungsi di bidangnya. Mentoring juga dapat dilakukan dengan pemberian tugas-tugas tertentu kepada pegawai. Hal ini dimaksudkan agar pegawai semakin baik dalam menjalankan tugas dan fungsi di bidangnya sehingga kinerjanya pun diharapkan akan meningkat.

ii) Coaching

Pada dasarnya *coaching* memiliki makna yang hampir serupa dengan *mentoring*. Akan tetapi, *coaching* lebih ditekankan pada kegiatan pendampingan yang diberikan oleh pimpinan secara tidak langsung. Dalam hal ini, pimpinan tidak akan memberi tahu secara langsung tentang apa yang harus dilakukan oleh pegawainya melainkan hanya memberikan petunjuk-petunjuk tertentu yang memang dimaksudkan untuk mendorong kinerja pegawainya.

iii) Konseling Kinerja

Konseling kinerja merupakan salah satu kegiatan pengembangan kompetensi yang biasa dilakukan ketika terdapat suatu permasalahan yang sedang terjadi di diri pegawai. Konseling ini dapat dilakukan melalui dua cara. Pertama, pimpinan yang memberikan konseling secara langsung dengan memanggil pegawainya. Kedua, Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang secara sukarela datang menemui pimpinannya untuk melakukan konseling terkait permasalahan yang sedang dialaminya.

Pada dasarnya tiga kegiatan pengembangan kompetensi yang sudah disebutkan di atas telah dilakukan setiap hari oleh pegawai dan pimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Akan tetapi, kegiatan tersebut belum teradministrasi dengan baik. Hal tersebut yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan talenta melalui *mentoring*, *coaching* dan konseling kinerja. Meskipun demikian, masih ada kegiatan pengembangan talenta lainnya yang disebut dengan pendidikan formal. Pendidikan formal sendiri termasuk kegiatan pengembangan talenta untuk meningkatkan kualifikasi pegawai. Dalam hal ini, pendidikan formal dapat dilakukan melalui dua mekanisme yaitu melalui tugas belajar dan izin belajar. Tugas belajar merupakan bentuk penugasan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dengan dibiayai oleh pihak ketiga atau sponsor. Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sendiri, setiap tahunnya menugaskan para PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul (*talent pool*) untuk melaksanakan tugas belajar di beberapa Perguruan Tinggi Negeri di pulau Jawa. Namun, anggaran dana yang disediakan hanya dapat dialokasikan untuk jenjang pendidikan lanjutan yaitu S2 dan S3. Sementara itu, izin belajar merupakan bentuk keinginan pegawai untuk melanjutkan

pendidikan secara mandiri dengan biaya pribadi. Adapun *output* dari pelaksanaan tugas belajar dan izin belajar adalah ijazah yang digunakan sebagai bukti untuk menunjukkan bahwa PNS yang bersangkutan sudah meningkatkan kualifikasinya dengan menamatkan pendidikannya di jenjang yang lebih tinggi.

Selain itu, di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah juga terdapat kegiatan pelatihan dengan metode klasikal yang disebut dengan pelatihan *Local Government Leadership Training* (LGLT). Artinya, pegawai yang mengikuti pelatihan ini harus mendengarkan penjelasan materi di kelas secara langsung. Akan tetapi, pelatihan tersebut seringkali tidak mencerminkan kebutuhan pegawai karena pelatihan yang diberikan cenderung masih bersifat umum atau belum spesifik menyangkut pada kebutuhan pegawai.

c.) Retensi Talenta

Tahap ini berupaya untuk mempertahankan para PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul agar tetap berada di organisasi. Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sendiri, tahapan retensi talenta dilakukan dengan cara beberapa cara, antara lain, melalui a.) promosi jabatan, yaitu mempromosikan PNS yang termasuk *talent pool* di posisi jabatan yang satu tingkat lebih tinggi dari jabatannya; b.) rotasi jabatan, yaitu upaya untuk melakukan pemindahan jabatan bagi PNS yang termasuk *talent pool* tetapi masih memiliki kesenjangan pada aspek kompetensi maupun kinerjanya meskipun ia sudah mengikuti tahapan pengembangan talenta sesuai dengan kebutuhannya; serta c.) pengayaan jabatan yang dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam terkait kesesuaian antara kompetensi dan kinerja PNS yang termasuk *talent pool* dengan posisi jabatan yang sedang/akan diisinya. Sementara, retensi talenta dalam bentuk penghargaan masih terbatas pada pemberian penghargaan berupa Satyalancana Karya Satya. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa retensi talenta yang sudah dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah cenderung lebih ditekankan pada pelaksanaan promosi, rotasi dan pengayaan jabatan.

d.) Penempatan Talenta

Penempatan talenta yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah senantiasa didasarkan pada penilaian kompetensi dan kinerja sesuai hasil retensi talenta dan hasil pemetaan talenta (*talent mapping*) melalui 9 kotak manajemen talenta seperti yang sudah dilakukan sebelumnya di tahap akuisisi talenta, sehingga pelaksanaannya pun akan objektif karena benar-benar didasarkan pada kompetensi dan kinerja. Di samping itu, penempatan ini juga didasarkan pada aspek moralitas. Secara

lebih lanjut, terdapat beberapa aspek yang menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan posisi jabatan yang akan ditempati/diduduki oleh PNS yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul atau termasuk *talent pool*. Aspek tersebut meliputi kompetensi, kualifikasi, kinerja dan moralitas.

Pelaksanaan tahap ini juga sudah mengacu pada prinsip tepat waktu dan akuntabel. Hal ini karena penempatannya dilakukan ketika *talent pool* sudah dipersiapkan secara matang melalui tahap pengembangan talenta untuk menduduki posisi jabatan target yang tersedia/telah ditentukan. Jika *talent pool* tersebut dinilai sudah mampu dalam melaksanakan tugasnya, maka ia akan ditempatkan di jabatan yang sudah ditentukan. Sebaliknya, apabila kompetensi talenta tersebut dinilai masih belum cukup untuk berada di suatu jabatan, maka jabatan ini sementara waktu akan dibiarkan terlebih dahulu sampai ada *talent pool* yang tepat. Selain itu, tahapan ini juga dilaksanakan berdasarkan sistem merit. Hasil persiapan penempatan dan pelantikannya pun dapat dipertanggungjawabkan melalui laporan yang disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja (TPK).

e.) Pemantauan dan Evaluasi

Tujuan dari pelaksanaan tahap ini adalah mengetahui kesesuaian antara tugas dan fungsi yang dilaksanakan oleh pegawai dengan jabatan yang tengah diembannya. Oleh sebab itu, para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah ditempatkan di jabatan target di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah selanjutnya akan dipantau dan dievaluasi kompetensi, kinerja dan perilakunya. Dalam hal ini, pemantauan dan evaluasi tersebut dapat dilihat melalui beberapa *database* yang terdiri dari penilaian kinerja dan perilaku melalui PKSP 360 Derajat serta riwayat hukuman disiplin. Dengan kata lain, tahap pemantauan dan evaluasi yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah memang ditujukan untuk mengawasi kinerja *talent pool* yang sudah ditempatkan di jabatan, sehingga instrumen yang digunakan untuk mengawasinya pun merupakan penilaian kinerja berupa PKSP 360 derajat.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah

Terdapat 3 faktor yang dinilai mampu mendukung atau menghambat penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah antara lain:

a.) Dukungan dan Komitmen dari Pimpinan Organisasi

Penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah tidak terlepas dari beberapa dukungan dan komitmen pimpinan. Hal ini dapat dibuktikan melalui penetapan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Penetapan

tersebut dipahami sebagai bentuk penguatan komitmen Gubernur Jawa Tengah dalam menerapkan manajemen talenta ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah termasuk di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah secara lebih komprehensif.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah diketahui juga menjadi salah satu pihak yang menginisiasi dan mendorong penerapan manajemen talenta ASN di lingkungan organisasinya. Dukungan tersebut dapat dilihat melalui penyediaan anggaran dan pengadaan fasilitas untuk menunjang penerapan manajemen talenta ASN yang meliputi gedung atau ruangan yang digunakan untuk pelaksanaan tes CAT Potensi, uji kompetensi serta penilaian kinerja dan perlengkapan kerja seperti alat tulis kantor dan perangkat komputer yang digunakan untuk melakukan penilaian dan membuat laporan serta digunakan oleh calon talenta untuk tes CAT Potensi dan uji kompetensi.

b.) Budaya Organisasi

Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah terdapat budaya organisasi yang merujuk pada pola pikir dan kebiasaan untuk bekerja secara cepat dan tepat. Munculnya pola pikir dan kebiasaan tersebut didasari oleh nilai-nilai dasar (*core values*) yang disebut ASN BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Dalam hal ini, nilai-nilai dasar tersebut memang dipahami telah menjadi acuan baru bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas dan fungsinya karena gagasan tentang nilai-nilai dasar tersebut baru diresmikan pada tahun 2021 melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values dan Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Selain itu, budaya organisasi yang dianut di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa juga berorientasi pada integritas yaitu bekerja secara konsisten, jujur, disiplin dan bertanggungjawab. Hal ini tentunya mampu mendukung penerapan manajemen talenta ASN agar berjalan dengan baik.

c.) Ketersediaan Sistem Informasi Manajemen Talenta

Informasi mengenai manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sebenarnya sudah dipublikasikan melalui berbagai cara seperti sosialisasi secara langsung maupun *online* melalui aplikasi *zoom meeting* serta melalui unggahan di berbagai *platform* yang terdiri dari *website* resmi bkd.jatengprov.go.id, *instagram*, *twitter* dan *youtube*. Akan tetapi, masih ditemui beberapa kendala dalam penyampaian informasi tentang manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Kendala tersebut yaitu pengadaan sosialisasi tentang

manajemen talenta ASN yang terbatas karena keterbatasan anggaran dan pelaksana, masih terdapat PNS yang kurang antusias terhadap informasi mengenai manajemen talenta ASN, masih terbatasnya tim pelaksana di bidang IT. Hal tersebut tentunya dapat menyebabkan ketersediaan sistem informasi mengenai manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah menjadi tidak tersampaikan secara menyeluruh sehingga dapat menghambat penerapan manajemen talenta ASN.

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, disimpulkan bahwa penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah sudah dilakukan melalui tahapan manajemen talenta ASN secara sistematis sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu mencakup tahap akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi. Kelima tahapan yang sudah disebutkan itu menjadi serangkaian upaya dalam mempersiapkan dan memastikan ketersediaan para pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja unggul (*talent pool*) untuk mengisi jabatan yang telah ditentukan secara tepat pada waktu yang tepat. Selain itu, penerapan manajemen talenta ASN yang diwujudkan melalui pelaksanaan tahapan-tahapannya juga diketahui telah mengarah pada beberapa tujuan yang diharapkan antara lain meningkatkan kompetensi pegawai melalui tahapan pengembangan talenta serta memberikan kepastian dan kejelasan bagi keberlangsungan karir pegawai melalui tahapan akuisisi, retensi dan penempatan talenta. Adapun faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yaitu:

- 1.) Faktor pendukung penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yakni meliputi adanya dukungan dan komitmen yang tinggi dari pimpinan organisasi serta adanya budaya BerAKHLAK dan berintegritas.
- 2.) Faktor penghambat penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yakni sistem informasi tentang manajemen talenta ASN masih belum tersampaikan sepenuhnya karena terkendala tim pelaksana yang terbatas.

B. Saran

Adapun saran yang diusulkan oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

- 1.) Mengajukan usulan kepada Kepala BKD Provinsi Jawa Tengah, termasuk di dalamnya menyangkut kepala maupun pegawai Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah agar membuat sistem administrasi untuk kegiatan *mentoring*, *coaching* dan konseling kinerja. Hal ini bertujuan untuk mencatat kegiatan pengembangan talenta yang sudah dilakukan oleh *talent pool* sehingga perkembangan pengetahuan dan kemampuannya dapat diketahui secara pasti.
- 2.) Perlu diadakan kegiatan pelatihan yang lebih menjurus pada kebutuhan masing-masing *talent pool* agar pelatihan tersebut dapat mengisi *gap* kompetensi dan kinerja.
- 3.) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah perlu bersikap proaktif dalam mengikuti sosialisasi atau mencari informasi tentang manajemen talenta ASN. Hal ini dimaksudkan untuk menambah wawasan dan pemahaman pegawai tentang manajemen talenta ASN.

Referensi

- BKD Provinsi Jawa Tengah. 2022. *Profil Kepegawaian Negeri Sipil Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022*. Semarang: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
- Thunnissen, Marian & Dorien Buttiens. 2017. *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on The Impact of Contextual Factors on The TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector*. Public Personal Management, 46(4), 1 – 28.
- CNBC Indonesia. 2022. *BKN: Banyak PNS Lulusan S1 & S2 tapi Kompetensinya Rendah*. Diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220722180223-4-357861/bkn-banyak-pns-lulusan-s1-s2-tapi-kompetensinya-rendah>
- Kravariti, Foteini & Karen Johnsnton. 2019. *Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management*. Public Management Review, 22(1), 75 – 99.
- Kartika, Y. 2020. *Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: Membangun Manajemen Talenta ASN*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Laporan Penyempurnaan Manajemen Talenta Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2021-2023.
- Suparman, Rahmat dan Veronika Hanna Naibaho. 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.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman & Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: SAGE Publications.
- Noors, Adima Insan Akbar. 2019. *Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola MSDM Birokrasi Indonesia*. Jurnal Ilmu Pemerintah Suara Khatulistiwa (JIPSK), 4(2), 38 – 49.
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Rencana Strategis Perubahan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023.
- Sugiyono. 2013) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto. 2019. *Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. Civil Service, 13(2), 63-72.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara.