

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan
di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah

Masrully Masrully^a, Hendra Nugroho Saputro^b

^{a,b}Pusatlabng PKASN Lembaga Administrasi Negara
e-mail : ^a masrully92@gmail.com , ^b hendra.nugroho@lan.go.id

Abstrak

Setelah diimplementasikan selama kurang lebih empat tahun, capaian penerapan manajemen talenta ASN masih jauh dari yang diharapkan. Hingga Juli 2024, baru 6,5% dari total instansi pemerintah yang sudah siap atau sudah melaksanakan manajemen talenta, masih jauh dari target di dalam RPJMN 2020-2024. Riset ini bertujuan untuk menganalisis tantangan yang dialami pemerintah daerah dalam mengimplementasikan manajemen talenta. Temuan-temuan tersebut akan bermanfaat sebagai bahan masukan bagi pengambil kebijakan secara nasional maupun lokal. Metode yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, dan FGD, dan studi dokumentasi lalu dianalisis menggunakan analisis kualitatif. Temuan menunjukkan terdapat enam hambatan dalam implementasi manajemen talenta ASN, yaitu perubahan kebijakan nomenklatur jabatan pelaksana yang terlalu sering diganti; tidak semua pegawai mendukung penerapan manajemen talenta; pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit; penilaian kinerja ASN belum sepenuhnya terukur dan objektif; tidak tersedianya data pegawai yang valid dan *up to date*; belum meratanya pemahaman tentang perencanaan pengembangan talenta. Untuk itu direkomendasikan dilakukannya optimalisasi transfer *knowledge* dan *skill* melalui media yang variatif; optimalisasi *tools* yang dibutuhkan, dan mendorong komitmen instansi pemerintah melalui kebijakan nasional.

Kata Kunci: manajemen talenta; reformasi birokrasi; sistem merit; manajemen asn.

Challenges in Implementing Talent Management for Civil Servants in Supporting the Bureaucratic Reform Agenda in Regional Government

Abstract

After being implemented for four years, the achievements of implementing ASN talent management are still minimal. Until July 2024, only 6.5% of the total government agencies are ready or have implemented talent management, still far from the target in the 2020-2024 RPJMN. This research aims to analyze the challenges experienced by local governments in implementing talent management. The findings will be useful as input for policy makers both nationally and locally. The method used is descriptive-qualitative. Data were collected through interviews, and FGDs, and documentation studies and then analyzed using qualitative analysis. The findings show that there are six obstacles in the implementation of ASN talent management, namely changes in the nomenclature policy of implementing positions that are changed too often; not all employees support the implementation of talent management; mapping employee potential and competency takes a long time and costs a lot of money; ASN performance assessments are not fully measurable and objective; the unavailability of valid and up-to-date employee data; the understanding of talent development planning is not yet evenly distributed. For this reason, it is recommended to optimize the transfer of knowledge and skills; optimizing the tools needed, and encouraging government agency commitment through national policies.

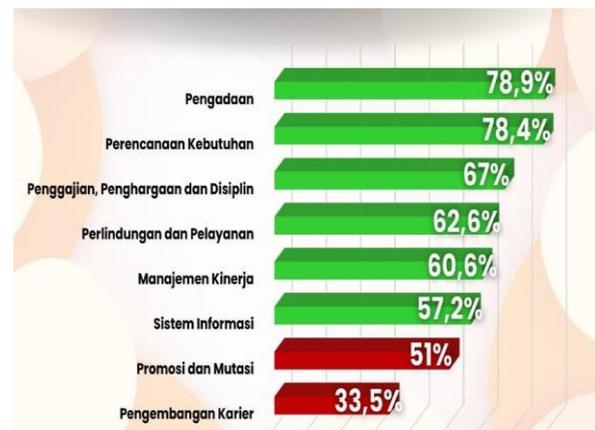
Keywords: talent management; bureaucratic reform; merit system; civil servant management.

A. PENDAHULUAN

Manajemen talenta merupakan salah satu isu strategis yang ditetapkan dalam agenda reformasi birokrasi khususnya terkait reformasi birokrasi general sebagaimana tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Selain itu, manajemen talenta juga menjadi salah satu isu krusial dalam manajemen ASN (Putranto et al., 2022) selain perlunya mencermati berbagai bentuk sikap dan perilaku dari pegawai yang bekerja pada sektor publik (Putranto, Andikaputra et al., 2022; Agustina et al., 2021; Pradesa et al., 2019). Dalam hal ini sebagai contoh adalah pentingnya ASN untuk berperilaku proaktif di pekerjaan (Pradesa et al., 2023; Agustina dan Harijanto, 2022) dan tidak semata melihat dari hasil kinerjanya saja (Fitriani dan Kurniawan, 2022; Kirana dan Harahap, 2022). Pegawai yang bekerja pada sektor publik tentu mempunyai kriteria khusus seperti motif individu dalam bekerja (Putranto dan Anwar, 2021; Agustina et al., 2021; Tanjung et al., 2023) yang turut berperan penting dalam menunjang pencapaian tujuan dari organisasi publik. Dinamika tersebut telah membuka mata berbagai pihak tentang pentingnya pengelolaan talenta pada organisasi sektor publik mempertimbangkan karakteristik organisasi maupun idinvidu yang ada di dalamnya.

Manajemen talenta telah berkembang menjadi paradigma utama yang dianut dalam pengembangan karier ASN, dimana aspek pengembangan karier masih menjadi aspek yang mendesak untuk dibenahi dalam manajemen ASN di berbagai daerah (Sutrisno, 2020; Pramusinto, 2023; Mawarni dan Supriatna, 2023). Pasalnya hasil evaluasi KASN menunjukkan bahwa dari 8 (delapan) aspek manajemen ASN yang dinilai, capaian paling rendah penerapan sistem merit dalam manajemen ASN adalah pada aspek pengembangan karier ASN. Untuk itu, aspek ini yang perlu diakselerasi lebih lanjut untuk ditingkatkan.

Manajemen talenta telah ditetapkan secara kebijakan sebagai sistem yang digunakan dalam manajemen karier ASN sebagaimana tertuang di dalam Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020. Manajemen talenta telah menggeser sistem manajemen karir yang berdasarkan balas jasa menjadi sistem manajemen karir berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Manajemen talenta telah dijadikan sebagai kegiatan prioritas untuk membangun sumber daya manusia aparatur yang profesional, netral, berintegritas, dan berkinerja tinggi untuk mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia (Handayani, 2023). Bahkan penerapan manajemen talenta dijadikan sebagai salah satu indikator dalam kebijakan yang mengatur penilaian sistem merit khususnya untuk aspek pengembangan karier.



Gambar 1.

Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah 2023
Sumber: KASN, 2023

Percepatan implementasi manajemen talenta juga menjadi salah satu strategi utama yang disebutkan secara eksplisit untuk mewujudkan birokrasi digital sebagai salah satu sasaran dalam road map reformasi birokrasi 2020-2024 (Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024). Sehingga manajemen talenta perlu diperkuat untuk mendukung capaian reformasi birokrasi tematik. Selain itu, manajemen talenta ASN menjadi salah satu prioritas nasional yang masuk ke dalam RPJMN 2020–2024. Adapun target yang

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

dicanangkan Pemerintah yaitu sebanyak 34 pemerintah provinsi dan 100 pemerintah kabupaten/kota telah menerapkan manajemen talenta ASN. Di dalam RPJMN 2020 – 2024 bahkan pengelolaan manajemen talenta nasional menjadi salah satu indikator peningkatan produktivitas dan daya saing Indonesia (Syah, 2022).

Manajemen talenta dapat dikatakan sebagai salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi “The War Of Talent” pada tahun 1997 (Krissetyanti, 2013). Sebelum di adopsi dalam manajemen ASN, konsep manajemen talenta telah berkembang di sektor non pemerintah. Pella (2011) menyebutkan bahwa manajemen talenta diartikan sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Dengan kata lain, manajemen talenta juga dapat diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi, prioritas kegiatan organisasi atau bisnis perusahaan. Manajemen talenta dinilai sangat penting untuk mendukung eksistensi sebuah perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang besar karena tidak terlepas dari peranan para karyawan yang berkualitas untuk dapat mewujudkan tujuantujuan perusahaan (Zunaidah, & Nabawi Denny, 2015). Secara teoritis, Ayatuna (2021) mengenalkan model manajemen talenta yang terdiri dari tiga tahapan, yakni perekrutan (*Recruitment*), Pengembangan (*Development*), serta Retensi (*Retention*) (Bukhari, 2024).

Kebijakan manajemen talenta sudah diterbitkan semenjak tahun 2020 melalui Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 yang ditetapkan pada 13 Januari 2020. Di dalam

kebijakan tersebut Manajemen Talenta ASN didefinisikan sebagai sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah baik secara nasional maupun secara instansional. Di dalam kebijakan tersebut diatur secara detail tentang pelaksanaan manajemen talenta, diantaranya soal kelembagaan manajemen talenta instansi, tahapan penyelenggaraan manajemen talenta, infrastruktur yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan manajemen talenta, dsb.

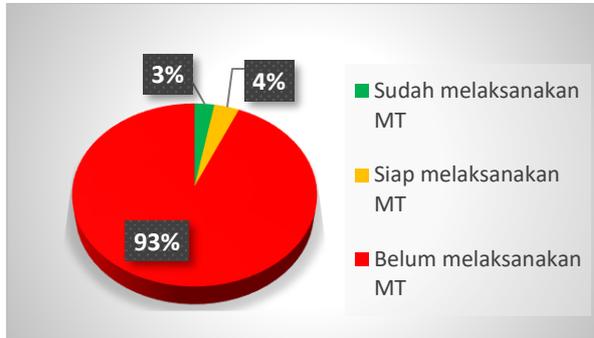
Namun setelah empat tahun kebijakan ini diimplementasikan, capaian implementasinya belum bisa terwujud dengan optimal. Minimnya capaian implementasi kebijakan manajemen talenta terlihat dari data yang disampaikan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Berdasarkan data KASN, sampai dengan Juli 2024, baru 41 (empat puluh satu) instansi pemerintah yang telah disetujui untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta, dimana 18 instansi termasuk kategori telah melaksanakan MT, dan 23 masuk kategori siap melaksanakan MT (KASN, 2024). Jumlah tersebut sangat minim jika dibandingkan dengan jumlah instansi pemerintah keseluruhan yaitu sebanyak 633 instansi pemerintah (<https://setkab.go.id/>). Artinya jika dilihat persentasenya, jumlah tersebut baru 6,5% dari total jumlah instansi pemerintah secara keseluruhan. Jumlah tersebut juga masih jauh dari yang ditargetkan dalam RPJMN 2020-2024. Dimana ditargetkan pada 2023 sebanyak 87 instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem manajemen talenta. Bahkan di 2024, ditargetkan sudah 34 pemerintah provinsi dan 100 pemerintah kabupaten/kota yang menerapkan manajemen talenta ASN (<https://www.kasn.go.id/id/publikasi/gelar-rapat-koordinasi-teknis-kasndorong-32->

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

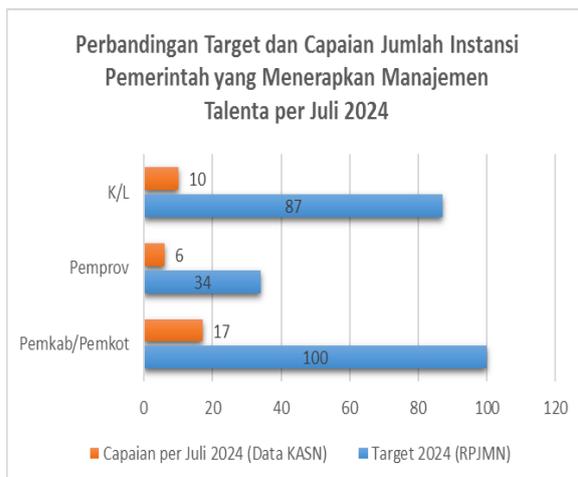
instansi-pemerintah-terapkan-manajemen-talenta-dalam-pengisian-jpt).



Gambar 2. Progres Implementasi MT secara Nasional per Juli 2024

Sumber: KASN, (2024)

Menurut Ketua KASN, Pramusinto (2023), tantangan yang dihadapi dalam menerapkan manajemen talenta adalah bahwa manajemen talenta ini kurang didukung oleh Pejabat Pembina Kepegawaian karena hanya dipahami oleh unit pengelola kepegawaian saja. Hal ini menyebabkan munculnya kendala operasional di lapangan seperti infrastruktur yang kurang memadai dan juga keterbatasan anggaran. Namun perlu dilakukan kajian yang mendalam untuk mengetahui lebih jauh hal-hal yang menjadi kendala dan hambatan dalam implementasi kebijakan tersebut agar dapat dirumuskan tindak lanjut akselerasinya.



Gambar 3. Perbandingan Target dan Capaian Jumlah Instansi Implementasi Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah per Juli 2024

Sumber: Diolah dari Data KASN dengan Data pada RPJMN 2020-2024

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan riset yaitu mendapatkan gambaran terkait kendala dan hambatan implementasi manajemen talenta di daerah. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, FGD (Focus Group Discussion), dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif. Studi ini dilakukan di daerah priangan timur provinsi Jawa Barat, yaitu Kabupaten Garut Dan Kabupaten Ciamis.

C. PEMBAHASAN

a. Masalah dan Hambatan dalam Implementasi Manajemen Talenta di Daerah

Dalam proses pelaksanaan kebijakan manajemen talenta, berdasarkan studi lapangan ditemukan bahwa terdapat 6 (enam) hal yang menjadi kendala dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta di instansi pemerintah. Diantara isu tersebut adalah adalah:

1. Perubahan Kebijakan tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana yang Sering Diganti dalam Waktu yang Singkat

Beberapa kebijakan yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan manajemen talenta manajemen ASN yang berubah begitu cepat menjadi faktor yang menghambat percepatan penyiapan pelaksanaan manajemen talenta. Salah satu perubahan kebijakan yang cukup signifikan dampaknya adalah kebijakan tentang nomenklatur jabatan pelaksana. Perubahan kebijakan tentang jabatan ASN yang berdampak pada proses penyusunan Standar Kompetensi Jabatan sebagai dokumen dasar dalam pelaksanaan manajemen talenta. Instansi pemerintah diharuskan menyusun standar kompetensi jabatan ASN, termasuk jabatan pelaksana. Perubahan kebijakan ini tentunya akan mempengaruhi proses penyusunan dokumen standar kompetensi jabatan yang menjadi salah satu pondasi dalam proses

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

manajemen ASN. Dokumen SKJ akan menjadi dasar dalam proses pemetaan kompetensi ASN sebagai salah satu dimensi dalam pemetaan talenta. SKJ juga menjadi rujukan dalam proses akuisisi talenta.

2. Tidak semua pegawai mendukung untuk penerapan manajemen talenta dalam pengisian jabatan

Permasalahan selanjutnya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta adalah tidak semua pegawai mendukung. Kesuksesan penyiapan dan pelaksanaan manajemen talenta selain membutuhkan komitmen dan dukungan pimpinan, juga butuh dukungan dari pegawai. Dukungan pegawai akan membuat mereka akan secara proaktif mendukung proses-proses penyiapan infrastruktur seperti penyiapan dokumen standar kompetensi jabatan, penyediaan basis data SDM, dan lainnya. Berdasarkan hasil penggalan data lapangan, pegawai di instansi pemerintah terbagi menjadi kelompok yang pro dengan kelompok yang kontra.

Di lingkungan pemerintah kabupaten Garut misalnya. Dari pihak yang mendukung itu ada yang karena menurut dia ini yang paling baik, ada juga yang karena dia merasa dia tidak punya kepentingan. Karena merasa selama ini dia merasa dia tidak terlalu bagus untuk mengekspose ke pimpinan atau tidak terlalu bagus mendapatkan kesempatan mengisi jabatan. Kalau yang tipe workaholic atau pekerja dia banyak berada di kelompok yang mendukung. Dengan manajemen talenta, pekerjaan mereka dilihat, dinilai, prestasi mereka diperhitungkan.

Polarisasi pegawai terkait manajemen talenta ini juga terjadi di lingkungan pemerintah kabupaten Ciamis. Di Kabupaten Ciamis berdasarkan hasil wawancara, pegawai yang pro terhadap kebijakan manajemen talenta biasanya mereka yang punya karakter terbuka dan kompetitif. Menurut pengamatan informan dari beberapa diskusi dan pertemuan dengan pegawai, generasi milineal terlihat sudah lebih siap dan adaptasi dengan kebijakan tersebut. Pegawai yang tidak mendukung manajemen talenta biasanya yang karakternya sudah terbiasa dengan zona

nyaman. Potensi-potensi resistensi dari pegawai itu akan tetap ada ya karena mereka sudah berada di zona nyaman dengan pola-pola lama, dan menganggap manajemen talenta ini yang menghambat karir mereka.

3. Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit

Beberapa instansi pemerintah terkendala dalam proses pemetaan talenta karena mereka tidak memiliki unit asesmen dan pejabat Asesor SDMA. Konsekuensinya mereka harus menggunakan jasa pihak ketiga yang membutuhkan anggaran yang cukup besar. Sementara itu mereka belum mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang penggunaan metode lainnya dalam memetakan kompetensi ASN. Sehingga instansi pemerintah melakukan pemetaan pegawai secara bertahap. Namun karena masa berlaku hasil pemetaan kompetensi tersebut hanya berlaku 2 - 3 tahun, maka yang terjadi adalah pemetaan belum selesai dilakukan untuk semua pegawai, tetapi hasil pemetaan yang sudah berlalu malah habis masa berlakunya, ini menjadi siklus yang tidak pernah selesai. Masalahnya kendala dalam melakukan pemetaan talenta akan berdampak pada proses selanjutnya menjadi terhambat seperti proses perencanaan pengembangan talenta, penyusunan peta karier, dan seterusnya. Hal ini menjadi persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut solusi kebijakannya.

Misalnya di pemerintahan kabupaten Ciamis, pemetaan kompetensi baru dilaksanakan dari level JPT sampai Jabatan Administrator. Sedangkan untuk jabatan pengawas dan pelaksana belum dilaksanakan. Kemudian di pemerintah Kabupaten Garut dari sekitar 10.464 orang pemangku jabatan, yang sudah mengikuti uji kompetensi baru 14.429 orang, baru sekitar 0,14 persen.

4. Penilaian kinerja ASN yang belum sepenuhnya dilaksanakan secara terukur dan objektif

Penilaian kinerja menjadi salah satu komponen penting di dalam manajemen talenta. Pada tahap pemetaan talenta, hasil penilaian kinerja akan dikombinasikan

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

dengan pemetaan potensial untuk diperingkatkan ke dalam 9 (sembilan) kotak manajemen talenta. Selanjutnya pemeringkatan tersebut menjadi bahan pengambilan keputusan bagi organisasi untuk mengembangkan talentanya.

Kebijakan yang menjelaskan mengenai penilaian kinerja ASN dapat dilihat pada Peraturan Menteri PAN dan RB No. 6 Tahun 2022. Di dalam peraturan tersebut, penilaian kinerja menjadi salah satu dari rangkaian pengelolaan kinerja yang diawali dari perencanaan kinerja, pelaksanaan dan pemanataan kinerja, penilaian kinerja, dan terakhir tindak lanjut hasil evaluasi kinerja. Penilaian kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja berdasarkan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Penilaian kinerja dibedakan menjadi 2 (dua) jenis yaitu penilaian kinerja periodik dan penilaian kinerja tahunan.

Di dalam praktiknya, penerapan penilaian kinerja belum optimal dan masih ditemukan adanya kendala. Mengacu pada catatan KASN (2021) terhadap penilaian sistem merit, salah satu faktor yang menjadi kendala di dalam penilaian kinerja adalah penerapan penilaian yang obyektif belum mencakup seluruh pegawai. Hal ini sesuai dengan kondisi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut dan Pemerintah Kabupaten Ciamis. Di kedua instansi tersebut, penilaian kinerja pegawai terkesan hanya bersifat formalitas dan menjadi alat sumbangsih pimpinan untuk memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) secara maksimal tanpa memperhatikan hasil kinerja pegawainya. Menelaah pada Peraturan Bupati Ciamis Nomor 1 Tahun 2021 dan juga Peraturan Bupati Garut Nomor 3 Tahun 2020, diperoleh informasi bahwa di Kabupaten Ciamis, kontribusi penilaian kerja terhadap TPP yaitu sebesar 60%, bahkan di Kabupaten Garut mencapai angka 70%. Hal ini menjadi alasan bagi penilai kerja untuk memberikan nilai yang baik karena kasihan jika berdampak pada pengurangan TPP pegawainya.

5. Tidak tersedianya data valid dan *up to date* yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta

ssKendala selanjutnya dalam proses penerapan manajemen talenta adalah tidak tersedianya secara komprehensif data-data yang dibutuhkan untuk melaksanakan manajemen talenta. Hal ini menjadi penghambat berjalannya tahapan manajemen talenta mulai dari akuisisi talenta. Masalah tersebut disebabkan oleh tidak berjalannya proses dokumentasi yang baik dalam pengelolaan data kepegawaian. Tidak berjalannya proses tersebut menyebabkan data-data yang dibutuhkan untuk mendukung manajemen talenta misalnya data tentang profil ASN, riwayat pengembangan kompetensi, dalam proses pemetaan talenta, maupun dalam penilaian kinerja tidak tersedia. Misalnya data/bukti pengalaman pengembangan kompetensi yang pernah dimiliki seorang pegawai.

6. Pemahaman yang terbatas tentang penyusunan dokumen pengembangan talenta/pengembangan kompetensi ASN

Kendala selanjutnya dalam proses penyiapan dan pelaksanaan manajemen talenta adalah terbatasnya pemahaman terhadap beberapa infrastruktur dalam manajemen talenta. Misalnya pemahaman tentang bagaimana menyusun rencana pengembangan talenta. Rencana pengembangan talenta perlu dipersiapkan sebagai salah satu infrastruktur yang dapat mendukung penerapan manajemen talenta. Namun beberapa daerah menyatakan masih belum memahami sepenuhnya tentang tata cara menyusun program pengembangan talenta. Mereka masih bingung dan menanyakan format dan langkah-langkah teknis dalam menyusun dokumen rencana pengembangan kompetensi.

Selanjutnya enam masalah dan hambatan yang dialami dan dirasakan pemerintah daerah dalam menyiapkan manajemen talenta tersebut akan dianalisis lebih lanjut untuk ditetapkan masalah kuncinya.

“Penguatan Kebijakan dan Kelembagaan Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan di Era Transformasi Nasional”

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG



Gambar 4. Enam Masalah dalam Penyiapan Implementasi Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah

Sumber: Analisis Tim, (2024)

b. Analisis Masalah

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan enam masalah dan hambatan yang dialami pemerintah daerah dalam menyiapkan implementasi manajemen talenta. Enam masalah tersebut akan dianalisis untuk ditentukan masalah kuncinya. Untuk menentukan masalah kunci, maka enam masalah tersebut akan dilakukan penilaian dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu strategis, urgen, dan fisibel. Adapun gambaran penentuan masalah utama adalah sebagai berikut:

Masalah Dan Hambatan	Strategis (40%)	Urgen (35%)	Visibel (25%)	Total
1) Perubahan Kebijakan tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana yang Sering Diganti dalam Waktu yang Singkat	1,2	0,35	0,25	1,7
2) Tidak semua pegawai mendukung untuk penerapan manajemen talenta dalam pengisian jabatan	0,8	0,7	0,5	2
3) Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit	1,2	1,05	0,5	2,3
4) Penilaian kinerja ASN yang belum sepenuhnya dilaksanakan secara terukur dan objektif	0,8	0,7	0,5	2
5) Tidak tersedianya data valid dan up to date yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta	1,2	1,05	0,2	2,45
6) Pemahaman yang terbatas tentang penyusunan dokumen pengembangan talenta/pengembangan kompetensi ASN	1,2	1,05	0,75	3

Tabel 1. Analisis Masalah Kunci Menggunakan Analisis Grid

Sumber: Analisis Tim, (2024)

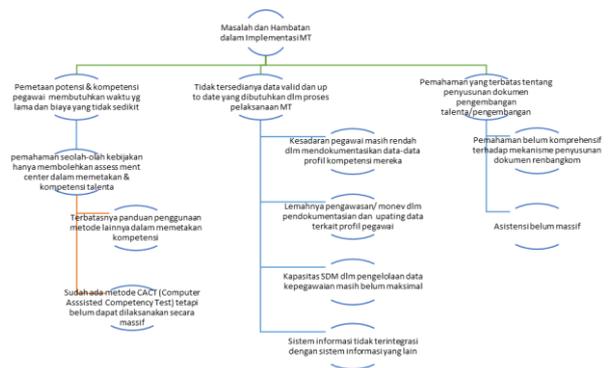
Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa tiga masalah utama dalam penyiapan manajemen talenta di daerah adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Tiga Masalah Utama dalam Proses Penyiapan Manajemen Talenta di Daerah

Sumber: Analisis Tim, (2024)

Tiga masalah utama dalam penyiapan manajemen talenta tersebut akan dianalisis lebih lanjut akar masalahnya. Analisis ini menggunakan tools pohon masalah. Analisis masalah ini untuk menentukan akar masalahnya agar dapat dirumuskan secara tepat solusinya. Analisis akar masalah tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 6. Pohon Masalah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta

Sumber: Analisis Tim, (2024)

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Dari penjelasan pada bagian pembahasan dapat disimpulkan terdapat tiga masalah dan hambatan utama dalam implementasi

manajemen talenta di pemerintah daerah, yaitu pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit; tidak tersedianya data valid dan up to date yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta; pemahaman yang terbatas tentang penyusunan dokumen pengembangan talenta/pengembangan kompetensi ASN.

Untuk mengatasi masalah utama tersebut, disarankan aktor kebijakan (KemenPANRB, KASN, LAN, BKN) menyempurnakan dan mengembangkan *tools* yang dibutuhkan dalam percepatan manajemen talenta; mengoptimalkan media transfer knowledge dan skill terkait manajemen talenta baik melalui asistensi yang intensif maupun sharing antar instansi pemerintah dengan membentuk *Community of Practice*; menetapkan pihak yang bertugas mendampingi instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen talenta. Sementara itu untuk target kebijakan (Instansi Pemerintah di Pusat maupun Daerah) direkomendasikan untuk membangun komitmen pimpinan dan pegawai untuk menerapkan manajemen talenta; membangun budaya dan mekanisme dokumentasi data kepegawaian agar proses manajemen talenta berjalan lancar; saling berbagi pengalaman dan melakukan patok banding ke instansi yang sudah sukses menerapkan manajemen talenta.

REFERENSI

- Agustina, I., Pradesa, H.A., Putranto, R.A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (Jemap)*, 4 (2), 218-235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Bukhari, Muhammad. (2023). Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara: Suatu Studi Kasus di Kementerian Keuangan di Indonesia. *Scientium Law Review*, 2 (1).
- Handayani, Dwi Nur. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Jurnal Administrasi Publik*, 18 (2).
- Humas KASN. (9 Mei 2023). Gelar Rapat Koordinasi Teknis, KASN Dorong 32 Instansi Pemerintah Terapkan Manajemen Talenta dalam Pengisian JPT. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/gelar-rapat-koordinasi-teknis-kasndorong-32-instansi-pemerintah-terapkan-manajemen-talenta-dalampengisian-jpt>.
- Humas Sekretariat Kabinet RI. (10 Maret 2024). Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajementalenta-aparatur-sipil-negara/>
- KASN. (2023). Sistem Merit Dalam Angka tahun 2023.
- Kirana, C.A.D., Harahap, A.S. (2022). Pendukung Keputusan dalam Penilaian Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri menggunakan Metode Entropy. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 9 (1), 159-166. <http://dx.doi.org/10.30865/jurikom.v9i1.3846>
- Krissetyanti, Eunike Prapti Lestari. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* 7, (1).
- Pramusinto, Agus. (2023). Manajemen Talenta: Pilar *Merit System* dalam Mewujudkan Birokrasi Profesional (Slide Powerpoint). Lembaga Administrasi Negara.
- Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun

- 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024.
- Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024
- Pradesa, H.A., Tanjung, H. (2021). The Effect of Principal’s Spiritual Leadership Dimension on Teacher Affective Commitment. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5 (3), 69 – 81. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.2678>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Pradesa, H.A., Tanjung, H., Agustina, I., Salleh, N.S.N.M.(2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp. 244 – 260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424–431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>.
- Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto, D., & Agung Dharmanagera, I. (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>
- Putranto, R.A., Andikaputra, F.A.T., Pradesa, H.A., Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5 (2), 915 – 926. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748>.
- Sutrisno, E. (2020). Civil servants management reform in west java province: A case study. *Jurnal Good Governance*, 16 (1), 1 – 7.
- Syah, Ardy Firman. (2022). Manajemen Talenta Berdasarkan Smart ASN Di Lingkungan Pemerintah (Sebuah Kerangka Konseptual). *Jurnal kebijakan dan manajemen PNS*, 16 (2). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/392/246>.
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M. , & Pradesa, H. A. . (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>.
- Zunaidah, & Nabawi Denny. (2020). *Manajemen Talenta*. Unsri Press.