

Tantangan dan Strategi Akselerasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Indonesia Emas 2045

Hendra Nugroho Saputro^a, Masrully Masrully^b, Hanifah Fauziyyah^c

^{a,b,c}Lembaga Administrasi Negara

e-mail : ^a hendra.nugroho@lan.go.id; ^b masrully92@gmail.com;

^c hanifah.fauziyyah@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Artikel ini membahas tantangan dan strategi dalam mengakselerasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi pemerintah daerah sebagai upaya mendukung visi Indonesia Emas 2045. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif, dengan data yang diperoleh melalui diskusi terpusat dan pengumpulan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun manajemen talenta telah menjadi bagian penting dalam sistem merit, implementasinya di tingkat daerah masih menghadapi berbagai kendala khususnya pada tahap akuisisi talenta. Kendala tersebut disebabkan cukup tingginya ketergantungan pada lembaga eksternal untuk pelaksanaan *assessment center*, keterbatasan anggaran pelaksanaan *assessment center*, dan minimnya metode alternatif untuk pemetaan talenta. Untuk mengatasi tantangan dan kendala tersebut, diperlukan strategi kebijakan yang dapat mendorong kemandirian pemerintah daerah dalam menerapkan manajemen talenta instansional secara optimal. Upaya yang dapat dilakukan diantaranya pengurangan ketergantungan pelibatan lembaga eksternal dalam manajemen talenta, pembentukan UPT internal yang menangani pemetaan kompetensi, dan penyesuaian regulasi yang mendukung variasi metode pemetaan kompetensi. Dengan menerapkan strategi ini secara komprehensif, diharapkan dapat mengakselerasi penerapan manajemen talenta dan mendukung visi Indonesia untuk mencapai keunggulan dalam pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045.

Kata Kunci: sistem merit; manajemen talenta; *talent pool*.

Challenges and Strategies for Accelerating ASN Talent Management in Supporting Indonesia Emas 2045

Abstract

This article discusses the challenges and strategies in accelerating talent management for Civil Servants (ASN) in local government agencies as part of efforts to support the vision of Indonesia Emas 2045. The method used in this research is descriptive-qualitative, with data obtained through focused group discussions and secondary data collection. The research findings indicate that although talent management has become an important part of the merit system, its implementation at the regional level still faces various obstacles, particularly in the talent acquisition phase. These challenges are due to the high dependency on external agencies for the execution of assessment centers, limited budget for assessment centers, and the lack of alternative methods for talent mapping. To overcome these challenges and obstacles, policy strategies are needed to encourage the independence of local governments in optimally implementing institutional talent management. Efforts that can be made include reducing dependence on external agencies in talent management, establishing internal technical units (UPT) to handle competency mapping, and adjusting regulations that support a variety of competency mapping methods. By implementing these strategies comprehensively, it is expected to accelerate the application of talent management and support Indonesia's vision to achieve excellence in national development towards Indonesia Emas 2045.

Keywords: merit system; talent management; *talent pool*.

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

A. PENDAHULUAN

Indonesia saat ini berada pada fase penting dalam sejarah pembangunannya. Menuju 100 tahun kemerdekaan Indonesia, pemerintah bercita-cita mewujudkan Indonesia sebagai bangsa yang berdaulat, maju, adil dan makmur pada tahun 2045. Cita-cita ini menjadi cikal bakal visi Indonesia Emas 2045. Untuk mencapainya, terdapat 4 (empat) pilar utama yang perlu dilakukan yakni: (1) Pembangunan manusia serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) Pembangunan ekonomi berkelanjutan, (3) Pemerataan pembangunan, serta (4) Pemantapan ketahanan nasional dan tata kelola pemerintahan. Keempat pilar tersebut membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten dalam menjalankannya, termasuk di dalamnya terdapat kebutuhan akan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul. ASN sebagai penggerak utama roda pemerintahan, memiliki peran krusial dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan di berbagai sektor pembangunan. Tidak hanya itu, ASN juga memegang kunci sekaligus menjadi garda terdepan dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Oleh karenanya, peningkatan kompetensi serta kapasitas ASN menjadi hal yang mendesak dan krusial dalam mendukung ketercapaian Visi Indonesia Emas 2045.

Peningkatan kualitas, kapasitas, dan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui penyelenggaraan manajemen ASN yang efektif, berkelanjutan dan berbasis kompetensi. Penerapan Manajemen ASN di Indonesia diatur secara ketat oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang telah direvisi melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam undang-undang tersebut, diamanatkan bahwa penyelenggaraan manajemen ASN di Indonesia dilakukan dengan menggunakan sistem merit.

Sistem merit adalah pendekatan yang menekankan pada penempatan individu berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja tanpa adanya diskriminasi. Prinsip meritokrasi menjadi landasan utama penyelenggaraan manajemen ASN,

menggantikan praktik patronase dan senioritas yang cenderung terjadi dalam beberapa kurun waktu ke belakang. Salah satu kriteria khusus terkait penyelenggaraan manajemen SDM berbasis sistem merit adalah setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh melalui manajemen talenta.

Manajemen talenta bukanlah hal baru bagi pengelola kepegawaian maupun praktisi di bidang sumber daya manusia. Konsepsi manajemen talenta (*talent management*) yang pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company pada tahun 1997 sampai saat ini dianggap masih relevan digunakan sebagai dasar pengelolaan karir dan memperoleh talenta unggul di sektor birokrasi pemerintahan (Putranto, Dawud, et al., 2022; Sutrisno, 2020). Dalam manajemen talenta kompetensi merupakan basis dalam pengambilan keputusan untuk merekrut atau menilai kinerja pegawai (Yanuar Aditya et al., 2023; Mashur et al., 2023; Putranto, Andikaputra et al., 2022).

Pada dasarnya manajemen talenta bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki potensi besar untuk menduduki posisi strategis dan kepemimpinan di masa depan. Hal ini sesuai dengan pendapat Pella dan Inayati dalam Dewi (2020) bahwa manajemen talenta sebagai salah satu proses bagi organisasi dalam memperoleh talenta unggul yang dapat mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Sementara pada konteks organisasi publik jenis atau pola kepemimpinan yang tepat turut serta berkontribusi pada penguatan motivasi pelayanan publik dari pegawai (Utami et al., 2022).

Pemerintah Indonesia memiliki komitmen tinggi mewujudkan ASN unggul sebagai roda penggerak pembangunan nasional dalam upaya mencapai visi Indonesia Emas 2045. Komitmen tersebut diwujudkan dengan menerbitkan sejumlah peraturan yang mampu

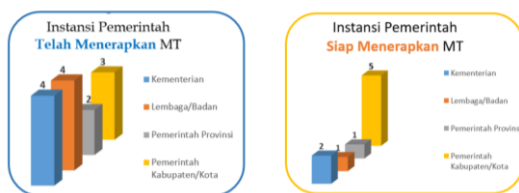
KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 8.0

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

29 AGUSTUS 2024 POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

memperkuat penerapan manajemen talenta. Instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, dapat menyelenggarakan manajemen talenta dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020, disebutkan bahwa Manajemen talenta ASN dikategorikan menjadi 2 (dua) yakni manajemen talenta ASN Nasional dan Manajemen Talenta ASN Instansi. Manajemen Talenta ASN Nasional bertujuan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional, sedangkan Manajemen Talenta ASN Instansi berfokus pada pemenuhan kebutuhan talenta bagi instansi pusat maupun daerah. Meskipun memiliki tujuan yang berbeda, namun keduanya dilakukan melalui mekanisme yang sama yaitu meliputi akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi yang dilakukan secara berkala.



Gambar 1. Instansi Pemerintah yang termasuk Kategori Telah dan Siap Menerapkan Manajemen Talenta

Sumber : Diolah oleh Penulis dari Publikasi Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia (2024)

Berdasarkan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, manajemen talenta menjadi salah satu program prioritas yang dilaksanakan oleh pemerintah. Pada tahun 2023, pemerintah menargetkan 87 kementerian/lembaga/daerah dapat menyelenggarakan manajemen talenta di instansi masing-masing. Sedangkan

di tahun 2024 ini, pemerintah menargetkan manajemen talenta ASN dapat diselenggarakan pada 34 (tiga puluh empat) instansi pemerintah provinsi dan 100 (seratus) instansi pemerintah kabupaten/kota.

Meskipun penerapan manajemen talenta ASN telah dilakukan selama kurun waktu 4 (empat) tahun, sampai saat ini implementasi penyelenggaraan manajemen talenta, baik di tingkat instansi pusat maupun daerah, masih belum berjalan secara optimal. Dari hasil penilaian yang dipublikasikan melalui portal resmi sekretariat kabinet Republik Indonesia tanggal 10 Maret 2024 (<https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>) diperoleh data bahwa pada tahun 2023, baru 22 instansi pemerintah (3,47% dari total 633 K/L/D) yang mendapatkan persetujuan KASN untuk melakukan pengisian jabatan tanpa seleksi terbuka yakni dengan pengisian melalui manajemen talenta sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1 dan Tabel 1. Sedangkan 611 instansi pemerintah lainnya belum mendapatkan persetujuan dari KASN.

Tabel 1.

Rincian Instansi Pemerintah yang telah mendapatkan persetujuan KASN

Kategori	Instansi Pemerintah	Telah Menerapkan	Siap Menerapkan
Kementerian	1.	Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	1. Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri)
	2.	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KemenkumHAM)	2. Kementerian Sekretariat Negara (Kemensekneg)
	3.	Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP)	
	4.	Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	
Lembaga/Badan	1.	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)	1. Badan Kepegawaian Negara
	2.	Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)	
	3.	Lembaga Administrasi Negara (LAN)	
	4.	Mahkamah Konstitusi (MK)	
Pemerintah Provinsi	1.	Pemprov Jawa Barat	1. Provinsi Bali
	2.	Pemprov Jawa Tengah	
Pemerintah Kota/Kabupaten	1.	Kota Bandung	1. Kota Bogor
	2.	Kota Tangerang	2. Kab. Badung
	3.	Kab. Sumedang	3. Kab. Sleman
			4. Kab. Karawang
			5. Kab. Pangandaran
Jumlah Instansi	13	13 Instansi Pemerintah	9 Instansi Pemerintah

Sumber : Diolah oleh Penulis dari Publikasi Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, (2024).

Dari hasil evaluasi yang dilakukan diperoleh informasi pada umumnya, instansi pemerintah di daerah belum menerapkan manajemen talenta secara utuh bahkan belum memiliki *talent pool*. Suparman & Soantahon (2022), mengatakan bahwa penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah masih sangat

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

jarang untuk dilakukan. Padahal manajemen talenta di instansi pemerintah sangat penting untuk pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Manajemen talenta akan membawa dampak yang baik apabila dapat terintegrasi dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Namun pada faktanya, hampir sebagian besar instansi pemerintah belum menerapkan hal tersebut. Sependapat dengan Suparman, Sobandi (2019) menyatakan hingga saat ini pelaksanaan manajemen talenta masih bersifat parsial. Ada instansi yang baru melakukan pemetaan kompetensi sebagai langkah awal untuk rekrutmen talenta (*talent recruitment*). Ada juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta (*talent development*) namun tidak diawali dengan proses rekrutmen yang jelas. Bahkan ada instansi yang belum melakukan apa-apa terkait dengan implementasi manajemen talenta ini.

Selain itu, terdapat beberapa instansi yang sudah memiliki nilai sistem merit dengan hasil penilaian kategori baik namun belum menerapkan manajemen talenta secara menyeluruh (Paparan Plt. Asisten Deputi Manajemen Talenta dan Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur KemenPANRB, 2023). Hal ini menjadi ironi ketika instansi pemerintah sudah memiliki penilaian sistem merit baik akan tetapi belum menyelenggarakan manajemen talenta dalam pengembangan karir SDM aparatur di instansinya. Oleh karenanya diperlukan adanya kajian lebih lanjut dalam mengoptimalkan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah.

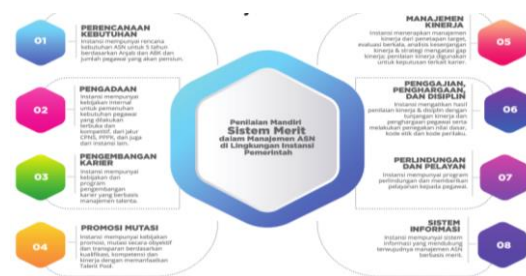
Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, artikel ini tidak hanya mengukur sejauh mana penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah, namun berupaya mengulas tantangan dan kendala penerapan manajemen talenta khususnya bagi instansi pemerintah daerah. Selain itu, artikel ini menawarkan alternatif strategi kebijakan yang dapat mendorong kemandirian instansi pemerintah daerah dalam mengakselerasi penerapan manajemen talenta instansional guna mendukung ketercapaian visi Indonesia Emas 2045.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif yang dapat memberikan gambaran mengenai tantangan, kendala, dan strategi akselerasi manajemen talenta instansional di pemerintah daerah. Adapun data diperoleh melalui studi literatur dan pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber dan diskusi terpumpun dengan stakeholder. Studi dilakukan pada salah satu pemerintah daerah di wilayah Provinsi Jawa Barat yakni Kabupaten Ciamis.

C. PEMBAHASAN

Meskipun manajemen talenta telah diakui sebagai bagian penting dari sistem merit, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan. Pada diskusi terpumpun yang dilakukan dengan salah satu pemerintah daerah di Provinsi Jawa Barat, yakni Kabupaten Ciamis, diperoleh informasi bahwa Kabupaten Ciamis mengalami kendala dan tantangan yang sama seperti beberapa pemerintah daerah lain dalam hal penerapan manajemen talenta di daerahnya. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian sistem merit dengan *leading sector*-nya adalah Komisi ASN (KASN) yang menilai 8 aspek penilaian sistem merit sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Aspek Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN

Sumber : Septiana Dwiputrianti (2019).

Dari hasil penilaian tersebut, Kabupaten Ciamis mendapatkan penilaian skor 299 dengan kategori “Baik” dan berada pada zona penilaian “Hijau” dari 4 kategori penilaian yang ada seperti digambarkan pada Gambar 3. Oleh karenanya, Kabupaten Ciamis seyogyanya perlu menyempurnakan berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN sebelum memperoleh izin untuk menjalankan seleksi

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

terbuka terbatas di instansinya melalui mekanisme *talent pool* (manajemen talenta) yang diprasyarakatkan pada Kategori penilaian “Sangat Baik” atau Kategori “Biru”. Adapun dari evaluasi yang dilakukan, Kabupaten Ciamis perlu memperbaiki indikator penilaian pada aspek Pengembangan Karier (posisi skor 67,5 dari total skor 120), Promosi dan Mutasi (posisi skor 20 dari total skor 40), serta ketersediaan Sistem Informasi (posisi skor 15 dari total skor 24). Sebagaimana yang diketahui juga di dalam aspek pengembangan karier terdapat unsur penilaian mengenai pelaksanaan *talent pool* atau pemetaan potensi dan kompetensi talenta, dimana Kabupaten Ciamis pada tahun 2023 baru mencapai skor 10 poin dari nilai maksimal 20 poin.



Gambar 3. Kategori Hasil Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah

Sumber : Septiana Dwiputrianti (2019).

Jika dikaji lebih dalam, ketidakefektifan penerapan manajemen talenta ASN disebabkan karena adanya kendala dalam proses akuisisi talenta, dimana tahapan ini merupakan *baseline* dalam melaksanakan tahapan lanjutan penyelenggaraan manajemen talenta ASN yakni pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta monitoring dan evaluasi yang diselenggarakan secara periodik. Proses akuisisi talenta merupakan langkah awal yang sangat krusial dalam manajemen talenta ASN di Indonesia. Pada tahap ini, pejabat Pembina kepegawaian dapat melakukan identifikasi kompetensi dan kinerja setiap pegawai melalui serangkaian kegiatan penilaian maupun pemetaan kompetensi ASN, baik kompetensi manajerial, teknis maupun sosial kultural. Namun, sejumlah kendala mendasar masih menjadi penghambat ketidakefektifan pelaksanaan tahap pemetaan ASN di instansi pemerintah khususnya instansi pemerintah daerah.

Pertama, kendala utama adalah terkait dengan ketersediaan *talent pool* yang umumnya menggunakan data dari proses *assessment center*. Proses pengolahan *talent pool* melalui kegiatan *assessment center* membutuhkan tenaga dan waktu yang cukup besar. Hal ini dikarenakan adanya pelibatan peran eksternal yakni lembaga penyelenggara *assessment center* dalam melakukan pemetaan kepada para pegawai di setiap instansi pemerintah.

Kedua, pencarian dan pemetaan talenta melalui kegiatan *Assessment Center* membutuhkan anggaran yang cukup besar. Hal ini merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2024 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNPB yang berlaku pada Badan Kepegawaian Negara, dimana untuk penilaian kompetensi paket sederhana dibebankan biaya minimal Rp.3.269.000,00 dan Paket Kompleks sebesar Rp.7.500.000,00. Lebih lanjut, dari kajian yang dipublikasikan oleh Septiana Dwiputrianti (2019), minimnya anggaran yang dimiliki instansi pemerintah ditengah mahalanya tarif PNPB penilaian kompetensi mengakibatkan sulitnya pengelola kepegawaian untuk menata sistem manajemen ASN. Hal ini mendorong pelaksanaan *assessment center* cenderung hanya untuk keperluan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui seleksi terbuka maupun mutasi antar Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

Ketiga, Minimnya metode alternatif yang dapat digunakan sebagai basis data pengisian profil pegawai pada tahapan identifikasi dan pemetaan talenta. Meskipun beberapa instansi pemerintah sudah menerapkan *assessment center* sebagai metode pemetaan pegawai, namun instansi daerah lain tetap memerlukan adanya fleksibilitas dan keleluasan akan metode alternatif lain yang mampu secara komprehensif memetakan kompetensi ASN agar tidak terpaku pada satu pendekatan saja, tetapi juga dapat menyesuaikan dengan pendekatan lain sesuai kebutuhan dan karakteristik masing-masing instansi pemerintah daerah.

Kendala-kendala ini secara kolektif menghambat kemampuan instansi pemerintah untuk melakukan manajemen talenta secara menyeluruh dan efektif. Implementasi yang belum optimal dari sistem merit dan

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 talenta mempengaruhi kemampuan instansi pemerintah dalam mengidentifikasi, memetakan dan mengembangkan ASN terbaiknya untuk mendukung akselerasi pembangunan nasional. Kendala-kendala yang diidentifikasi sebelumnya perlu diatasi dengan langkah-langkah konkret untuk memperkuat sistem meritokrasi dan pengelolaan SDM aparatur secara holistik. Berikut adalah beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan:

1. Pengurangan ketergantungan pada keterlibatan lembaga eksternal dalam proses akuisisi talenta. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mendorong kemandirian instansi pemerintah dalam melakukan proses identifikasi dan pemetaan talenta secara mandiri. Saat ini, banyak instansi pemerintah mengandalkan lembaga penyelenggara *assessment center* eksternal untuk melakukan pemetaan kompetensi pegawai. Penggunaan lembaga eksternal ini sebaiknya dibatasi hanya untuk proses seleksi jabatan pimpinan tinggi yang memerlukan asesmen yang mendalam. Untuk pemetaan kompetensi pegawai pada level lainnya, instansi pemerintah sebaiknya dilatih dan didorong untuk menggunakan sumber daya internal yang tersedia, seperti assessor SDM aparatur yang ada di setiap instansi. Pembentukan UPT/unit yang membidangi penyelenggaraan *assessment center*/pemetaan kompetensi di tiap instansi pemerintah dengan kewenangan melaksanakan tugas fungsi pemetaan kompetensi pegawai dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kemandirian dalam penilaian kompetensi pegawai.
2. Pemanfaatan metode alternatif dalam penilaian kompetensi. Salah satu kendala utama dalam proses identifikasi dan pemetaan talenta adalah minimnya metode alternatif yang digunakan. Saat ini, proses pemetaan cenderung terpaku pada penggunaan *assessment center* sebagai satu-satunya metode yang diterima secara luas. Untuk memperkaya data pengisian profil pegawai, diperlukan pengembangan metode alternatif seperti metode 360-

derajat. Metode ini tidak hanya melibatkan atasan langsung dan rekan kerja dalam menilai kompetensi seseorang, tetapi juga mempertimbangkan evaluasi diri sendiri dan umpan balik dari bawahan. Penggunaan metode ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kemampuan dan potensi pegawai, sehingga memperkuat dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan penempatan jabatan.

3. Penggunaan teknologi dalam penilaian kompetensi, seperti *Computer Assisted Competency Test* dan *Situational Judgement Test*, harus didorong. Teknologi ini tidak hanya lebih efisien dan hemat biaya, tetapi juga dapat diintegrasikan dengan sistem manajemen SDM yang ada, sehingga mempermudah proses pemetaan dan pengembangan talenta.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Dari pembahasan di atas diperoleh informasi bahwa, kendala umum yang dihadapi oleh instansi pemerintah daerah dalam penerapan manajemen talenta adalah terkait proses akuisisi talenta dimana pada tahap ini daerah dituntut untuk melakukan pemetaan talenta kepada seluruh ASN yang ada dalam rangka pengisian profil pegawai dan *talent pool*. Akan tetapi proses ini memiliki tantangan terkait dengan:

1. *Talent pool* yang umumnya menggunakan data dari proses *assessment center* membutuhkan tenaga dan waktu yang cukup besar. Hal ini dikarenakan adanya pelibatan peran eksternal yakni lembaga penyelenggara *assessment center*.
2. Pencarian dan pemetaan talenta melalui kegiatan *Assessment Center* membutuhkan anggaran yang cukup besar.
3. Minimnya metode alternatif yang dapat digunakan sebagai basis data pengisian profil pegawai pada tahapan identifikasi dan pemetaan talenta.

Menindaklanjuti tantangan dan kendala tersebut, perlu kemandirian instansi pemerintah daerah dalam melaksanakan manajemen talenta instansional. Kemandirian penerapan manajemen talenta instansional ini dapat terwujud dengan mempertimbangkan:

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

- 1) Pengurangan ketergantungan pada keterlibatan lembaga eksternal dalam proses akuisisi talenta.
- 2) Membentuk unit atau unit pendukung yang khusus menangani asesmen dan pemetaan kompetensi di setiap instansi pemerintah. Unit ini akan berperan penting dalam mengelola *talent pool* dan memetakan kompetensi pegawai secara efektif. Unit pendukung ini dapat dilengkapi dengan sumber daya manusia yang terlatih dan memiliki keahlian khusus dalam melaksanakan penilaian kompetensi, baik secara internal maupun kerjasama dengan lembaga eksternal yang kompeten.
- 3) Penyesuaian aturan yang mengatur penggunaan metode alternatif dalam penilaian kompetensi pegawai. Dalam konteks ini, perlu adanya dukungan yang kuat dari peraturan atau pedoman yang jelas dan terperinci mengenai implementasi metode 360-derajat. Hal ini tidak hanya memfasilitasi penerapan yang konsisten di seluruh instansi pemerintah, tetapi juga memastikan bahwa metode ini dianggap valid dan dapat dipercaya dalam menilai kemampuan dan potensi pegawai.
- 4) Monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Evaluasi ini tidak hanya akan membantu dalam mengukur pencapaian tujuan yang ditetapkan, tetapi juga sebagai sarana untuk mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan dan memperbaiki strategi yang sedang berjalan.

Dengan menerapkan strategi ini secara komprehensif, diharapkan bahwa manajemen talenta ASN dapat berjalan lebih lancar dan menghasilkan dampak positif yang signifikan dalam peningkatan kualitas SDM aparatur pemerintah. Langkah-langkah ini tidak hanya memperkuat tata kelola pemerintahan yang efektif, tetapi juga mendukung visi Indonesia untuk mencapai keunggulan dalam pembangunan nasional menuju Indonesia Emas 2045.

REFERENSI

Dwiputrianti, Septiana, dkk. 2019. Policy Brief: Tantangan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Pemerintah Kabupaten dan Kota. Komisi Aparatur

Sipil Negara.

Harijanto, D., Salleh, N. S. N. M., Touati, H., Dharmanegara, I. B. A., & Tanjung, H. (2022). Human Resource Development Perspective in Analyzing the Strategic Environment: Case on Inspectorate Probolinggo Regency. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(3), 86–93. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i3.15>

Humas Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. 30 Mei 2023. Siaran Pers No: 006/RILIS/BKN/V/2023 tentang Manajemen Talenta Sebagai Dasar Regenerasi SDM ASN. Diakses pada 22 Mei 2024 dari <https://www.bkn.go.id/manajemen-talenta-sebagai-dasar-regenerasi-sdm-asn/>

Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. 10 Maret 2024. Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Diakses pada 21 Mei 2024 dari <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>

Kementerian PANRB. 2024. Penyampaian Hasil Reformasi Birokrasi tahun 2023. Bahan Paparan Asisten Deputi Perumusan dan Koordinasi Kebijakan Penerapan Reformasi Birokrasi.

Mashur, S., Giyanto, B., & Sutrisno, E. (2023). Competence-based recruitment of non civil servant state employees for the internal security division, secretariat general of the house of representatives of the republic of indonesia. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 21(01), 86-97. <https://doi.org/10.30996/dia.v21i01.7605>

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Putranto, R., Dawud, J., Pradesa, H., Harijanto,

- D., & Agung Dharmanegara, 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>.
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2), 15-25. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/223>
- Sri Dewi, I. A. R. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi. *Jurnal Good Governance*, 16(1).
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 4(1), 121. <https://doi.org/10.31764/jgop.v4i1.5367>
- Sutrisno, E. (2020). Civil servants management reform in west java province: A case study. *Jurnal Good Governance*, 16 (1), 1 - 7.
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338-351. <https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>
- Yanuar Aditya, M. I., Listiani, T., & Abdullah, S. (2023). Implementasi Kebijakan Penilaian Kompetensi Pemeriksa di BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat. *JRPA - Journal of Regional Public Administration*, 8(2), 8-17. Retrieved from <https://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa/article/view/1039>