

TAHUN 2024

POLICY PAPER

**STRATEGI PENGUATAN IMPLEMENTASI
MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL
NEGARA UNTUK PENINGKATAN
REFORMASI BIROKRASI: STUDI KASUS
DI KAWASAN PRIANGAN TIMUR
JAWA BARAT**

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan
dan Pemetaan Kompetensi
Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara**



Visit Our Website
lan.go.id



Policy Paper

**Strategi Penguatan Implementasi Manajemen
Talenta Aparatur Sipil Negara untuk Peningkatan
Reformasi Birokrasi: Studi Kasus di Kawasan
Priangan Timur Jawa Barat**

Pengarah:

Drs. Riyadi., M.Si
Dr. Joni Dawud, DEA

Reviewer:

Dr. Agus Sudrajat, S.Sos., MA.
Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH., MA.

Tim Penulis:

Masrully, S.IP
Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.
Hendra Nugroho Saputro, S.AP
Drs. Eris Yustiono, M.Sc.
RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si.
Lia Rosliana, S.Psi.
Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si.
Nurhusna Frinovia, ST., S.Psi., M.Psi.

**Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan
Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Tahun 2024**

Policy Paper

**Strategi Penguatan Implementasi Manajemen Talenta
Aparatur Sipil Negara untuk Peningkatan Reformasi
Birokrasi: Studi Kasus di Kawasan Priangan Timur
Jawa Barat**

Pengarah : Drs. Riyadi., M.Si;
Dr. Joni Dawud, DEA
Penulis : Masrully, dkk.
Reviewer : Dr. Agus Sudrajat, S.Sos.,MA;
Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH.,MA.
Desain Sampul : Azarya Gerhard Y.L.R

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Cetakan 1, 2024

Hak Penerbitan pada:
Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi
Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang,
Jawa Barat
Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055
Email : info@bandung.lan.go.id
puslatbangpkasn@gmail.com
Web : www.bandung.lan.go.id



SAMBUTAN PELAKSANA TUGAS KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Perkembangan dan perubahan dunia semakin pesat, sehingga kita dihadapkan dengan berbagai tantangan global ke depan. Di masa mendatang, kita memiliki banyak tantangan Global Megatrend 2050, seperti isu mengenai *People & Society, Politics Governance, Environment & Resources, VUCA, Bani, Tech & Innovation, Economy & Bussiness, Health & Care*. Perkembangan dan tantangan tersebut mengharuskan kita

untuk terus beradaptasi dan berkembang. Untuk dapat menghadapi tantangan ke depan dan bersaing secara global, Indonesia perlu menyiapkan talenta-talenta unggul yang menjadi motor penggerak di dalam birokrasi.

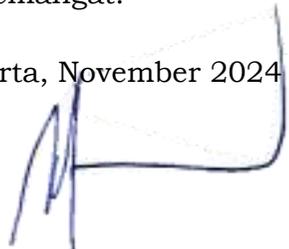
Manajemen talenta menjadi salah satu strategi kunci dalam menyiapkan talenta unggul dari kalangan ASN untuk dapat membawa Indonesia bersaing di kancah dunia. Manajemen talenta ASN bukan lagi sekedar soal pengelolaan pegawai, tetapi telah menjadi suatu strategi penting untuk memastikan bahwa organisasi pemerintahan dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan inovatif. Di tengah tantangan global yang terus berubah kita membutuhkan ASN yang memiliki kemampuan untuk berpikir kritis, bekerja dengan kolaborasi lintas sektor, serta memiliki daya saing yang tinggi. Manajemen talenta ASN yang baik akan memungkinkan kita untuk menyusun dan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Hal ini juga berkaitan dengan pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan. Dengan demikian, kita dapat memastikan bahwa ASN memiliki keterampilan yang relevan dan siap untuk menghadapi perubahan zaman.

Selain itu, kita juga harus memastikan bahwa ASN dapat mengakses teknologi terbaru, serta memiliki pemahaman yang

mendalam tentang tren global dan isu-isu strategis. Oleh karena itu, manajemen talenta ASN juga harus menekankan pada pengembangan kemampuan digital dan peningkatan literasi teknologi di kalangan aparatur negara. Kita memerlukan ASN yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan untuk berinovasi, beradaptasi, dan menjadi agen perubahan yang positif.

Hadirnya policy paper ini semoga menjadi *input* penting bagi *policy maker* untuk peningkatan kebijakan implementasi manajemen talenta ASN, baik di tingkat instansional maupun di tingkat nasional. Dengan begitu, kita bisa bersama-sama mengoptimalkan potensi dan talenta yang dimiliki oleh ASN kita, agar dapat menjawab tantangan zaman ke depan dengan penuh percaya diri dan semangat.

Jakarta, November 2024



Muhammad Taufiq

SAMBUTAN
DEPUTI BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN APARATUR
SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Indonesia memiliki visi yang mulia untuk mewujudkan Indonesia Emas 2045, yaitu Indonesia sebagai NKRI yang bersatu, berdaulat, maju, dan berkelanjutan. Visi tersebut merupakan manifestasi dari visi bernegara Indonesia yaitu merdeka, bersatu, berdaulat, adil, dan makmur sebagaimana Indonesia tercantum dalam pembukaan UUD 1945. Untuk mewujudkan visi tersebut Indonesia harus mengubah pendekatan pembangunan yang digunakan di masa sebelumnya.

Langkah reformasi saja tidak cukup, melainkan perlu diperkuat dengan upaya transformasi menyeluruh yang meliputi transformasi sosial, transformasi ekonomi, dan transformasi tata kelola.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur berbasis sistem merit merupakan salah satu fokus kita dalam upaya transformasi tata kelola ke depan. Kualitas SDM Aparatur adalah faktor kunci yang menentukan kemajuan birokrasi Indonesia di masa yang akan datang. Pembangunan kualitas SDM Aparatur perlu ditopang dengan penerapan manajemen talenta ASN yang komprehensif dan efektif. Karena untuk menghadapi tantangan global dan perubahan teknologi yang sangat cepat, kita memerlukan SDM yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki daya saing yang tinggi. Negara yang memiliki talenta unggul akan mampu bersaing di tingkat global, mempercepat laju inovasi, serta menciptakan kebijakan yang relevan dan berdampak bagi kesejahteraan masyarakat. Untuk itu, kita harus mampu mengelola dan mengembangkan talenta secara lebih terarah, terstruktur, dan berbasis pada data yang valid serta pendekatan yang berbasis pada kebutuhan jangka panjang.

Kebijakan terbaru yang mengatur tentang ASN telah memperkuat posisi manajemen talenta di dalam manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 kembali menempatkan manajemen talenta menjadi isu strategis. Bahkan dalam kebijakan

tersebut, paradigmanya sudah bicara soal mobilitas talenta (*talent mobility*). Namun perlu kita sadari, untuk dapat menerapkan mobilitas talenta tentunya ada prakondisi yang perlu dipenuhi terlebih dahulu, yaitu tersedianya *talent pool* di semua instansi pemerintah. Sehingga para pegawai yang masuk ke dalam *talent pool* nasional dapat dilakukan mobilitas lintas instansi sesuai kebutuhan.

Untuk itu, posisi *policy paper* menjadi penting dan akan berkontribusi dalam menyediakan bahan bagi pengambil kebijakan untuk merumuskan strategi percepatan penerapan manajemen talenta untuk mendukung *talent mobility*. Mudah-mudahan dengan hasil temuan dalam *policy paper* dapat menjadi pijakan bagi para pengambil kebijakan untuk menetapkan kebijakan manajemen talenta ke depan.

Jakarta, November 2024



Agus Sudrajat

KATA PENGANTAR
KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN
PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Puji syukur kami haturkan kepada Allah SWT, Tuhan YME, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, kami dapat menyelesaikan penyusunan *policy paper* dengan judul “Strategi Penguatan Implementasi Manajemen Talenta ASN untuk Peningkatan Reformasi Birokrasi: Studi Kasus di Kawasan Priangan Timur Jawa Barat”. *Policy paper* ini disusun untuk mengkaji kendala dan hambatan yang dihadapi oleh instansi pemerintah dalam penerapan manajemen talenta, khususnya pemerintah daerah.

Hal itu didasarkan pada hasil penilaian KASN yang menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di pemerintah daerah masih meninggalkan beberapa isu krusial yang perlu direspon secara tepat. Salah satunya terkait rendahnya nilai sistem merit pada aspek pengembangan karir, dimana salah satu unsur penting di dalamnya adalah penerapan manajemen talenta.

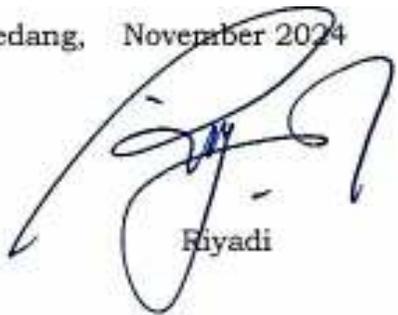
Sebagaimana diketahui manajemen talenta memiliki peran penting guna mendukung terciptanya SDM Aparatur yang produktif dan berdaya saing tinggi dalam mewujudkan reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, tujuan utama dari *policy paper* ini adalah untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dalam rangka mengakselerasi penerapan manajemen talenta ASN guna memperkuat kapasitas aparatur dan mendukung terwujudnya reformasi birokrasi di Indonesia.

Penyusunan *policy paper* ini tidak terlepas dari kontribusi berbagai pihak yang terlibat. Oleh karenanya, kami mengucapkan terima kasih kepada Plt Kepala Lembaga Administrasi Negara, Dr. Muhammad Taufiq, DEA; Sekretaris Utama LAN; Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen Aparatur Sipil Negara; Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara; narasumber dari instansi

pusat maupun instansi daerah; informan dari Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis sebagai lokus dan mitra strategis Puslatbang PKASN yang secara terbuka membagikan pengetahuan dan pengalaman yang sangat bermanfaat dalam memperkaya rekomendasi kebijakan policy paper; serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah berkontribusi dalam penyusunan policy paper ini. Selain itu, kami sampaikan apresiasi kepada Skwad Tim penyusunan rekomendasi kebijakan Puslatbang PKASN yang telah melakukan analisis serta penyusunan dokumen policy paper ini.

Kami berharap policy paper ini dapat memberikan manfaat bagi pengambil kebijakan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, khususnya di Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis, dalam upaya memperkuat penerapan manajemen talenta ASN instansional. Lebih dari itu, kami berharap rekomendasi kebijakan yang dihasilkan dapat direplikasi ke pemerintah daerah lain, dan dapat dikembangkan menjadi masukan dalam perumusan kebijakan di tingkat nasional untuk merancang intervensi yang dibutuhkan dalam implementasi manajemen talenta ASN, sehingga menjadi bagian kontribusi Puslatbang PKASN dalam mewujudkan ASN yang produktif, kompeten, dan berdaya saing menuju Indonesia Emas 2045. Terima kasih.

Sumedang, November 2024



Hiyadi

DAFTAR ISI

SAMBUTAN PELAKSANA TUGAS KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	i
SAMBUTAN DEPUTI BIDANG KAJIAN DAN INOVASI MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.....	iii
KATA PENGANTAR KEPALA PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	viii
RINGKASAN EKSEKUTIF	x
PENDAHULUAN.....	1
A. Posisi Strategis dan Urgensitas Manajemen Talenta ASN.....	6
B. Konsepsi dan Kebijakan Manajemen Talenta ASN	8
C. Progres Implementasi Manajemen Talenta Instansional	15
D. Masalah dan Kendala dalam Implementasi Manajemen Talenta di Daerah	17
E. Analisis Masalah.....	26
F. Rekomendasi Kebijakan.....	35
DAFTAR PUSTAKA	44

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Aspek Sistem Merit dengan Nilai Rendah di Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2023.....	7
Tabel 2. Kemanfaatan Manajemen Talenta dalam Praktek Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)	12
Tabel 3. Tabel Analisis untuk Pemilihan Masalah Prioritas dengan Menggunakan Analisis Grid.....	26
Tabel 4. Analisis Akar Masalah dalam Penyiapan Implementasi Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah	32

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Delapan Area Perubahan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024	2
Gambar 2. Sebaran Capaian Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023.....	3
Gambar 3. <i>Double Track</i> Fokus Pelaksanaan dan Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.....	5
Gambar 4. Aspek Pengembangan Karier menjadi yang Terendah dalam Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah 2023.....	7
Gambar 5. Contoh <i>Roadmap</i> Manajemen Talenta menurut Rothwell	9
Gambar 6. Tujuan Penerapan Manajemen Talenta ASN.....	11
Gambar 7. Kerangka Pikir Manajemen Talenta ASN	14
Gambar 8. Progres Implementasi MT secara Nasional per Juli 2024	16
Gambar 9. Perbandingan Target dan Capaian Jumlah Instansi Pemerintah yang Menerapkan Manajemen Talenta.....	16
Gambar 10. Perjalanan Nilai Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Garut.....	18
Gambar 11. Kerangka Penyelenggaraan MT yang Dirancang Pemerintah Kabupaten Ciamis	18
Gambar 12. Tampilan Aplikasi Manajemen Talenta Pemerintah Kabupaten Ciamis yang Dalam Proses Pengembangan	19
Gambar 13. Tampilan SIMASN Pemerintah Kabupaten Garut	19
Gambar 14. Perubahan Kebijakan tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana dalam Beberapa Tahun Terakhir	20

Gambar 15. Perbandingan Jumlah Pegawai dengan yang Sudah Mengikuti Uji Kompetensi di Pemerintah Kabupaten Garut.....	22
Gambar 16. Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis.....	24
Gambar 17. Enam Masalah dalam Penyiapan Implementasi Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah.....	25
Gambar 18. Tiga Masalah Utama dalam Proses Penyiapan Manajemen Talenta di Daerah	27
Gambar 19. Perbandingan jumlah pegawai dengan yang sudah mengikuti uji kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.....	28
Gambar 20. Perbandingan Jumlah ASN yang Dipetakan Kompetensinya Menggunakan Assessment Center dengan Pemetaan Kompetensi Menggunakan CACT oleh BKN.....	29
Gambar 21. Jumlah ASN di Indonesia per 31 Desember 2023.....	30
Gambar 22. Pohon Masalah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta ASN di Pemerintah Daerah	34
Gambar 23. Rekomendasi untuk Pengambil Kebijakan Nasional terkait Penguatan Penerapan Manajemen Talenta Instansional.....	40
Gambar 24. Rekomendasi untuk Pemerintah Daerah (Target Kebijakan) terkait Penguatan Penerapan Manajemen Talenta.....	43

RINGKASAN EKSEKUTIF

Penulisan *policy paper* ini dilatarbelakangi kondisi bahwa percepatan implementasi manajemen talenta menjadi upaya yang sangat strategis dan urgen dalam mendukung reformasi birokrasi. Manajemen talenta ditetapkan menjadi salah satu dari sembilan strategi utama dalam mewujudkan tujuan reformasi birokrasi yaitu mewujudkan birokrasi digital. Isu manajemen talenta juga menjadi isu prioritas di dalam RPJMN 2020-2024, bahkan dalam jangka panjang manajemen talenta ditetapkan menjadi salah satu isu strategis dalam transformasi tata kelola menuju Indonesia Emas 2045 sebagaimana tertuang di dalam RPJP 2025-2045.

Permasalahan yang dikaji dalam *policy paper* ini adalah dengan kondisi bahwa manajemen talenta menjadi isu yang strategis, namun sejauh ini capaian implementasinya masih jauh dari target. Secara total, per Juli 2024, baru 41 instansi pemerintah yang sudah menerapkan manajemen talenta. Jumlah tersebut baru 6,5% dari total jumlah instansi pemerintah yang menjadi target kebijakan manajemen talenta. Capaian tersebut juga masih jauh dari yang ditargetkan di dalam RPJMN 2020 – 2024. Fenomena lainnya adalah bahwa banyak instansi pemerintah yang sudah mendapatkan nilai sistem merit baik atau sangat baik, tetapi belum menerapkan manajemen talenta. Berdasarkan permasalahan tersebut sehingga dipandang perlu dilakukan riset kebijakan untuk mengkaji kendala dan hambatan yang dialami pemerintah daerah dalam mengimplementasikan manajemen talenta instansional. Hasil analisis tersebut dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan di tingkat nasional maupun bagi target kebijakan untuk merumuskan kebijakan percepatan implementasi manajemen talenta.

Berdasarkan hasil kajian ditemukan beberapa masalah dan hambatan dalam percepatan implementasi kebijakan manajemen talenta di pemerintah daerah. Pertama, perubahan kebijakan tentang jabatan pelaksana yang terlalu sering berubah dalam rentang waktu yang singkat. Kedua, belum semua pegawai di instansi pemerintah mendukung untuk penerapan manajemen talenta dalam pengisian jabatan-jabatan ASN khususnya jabatan strategis. Ketiga, pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan anggaran yang tidak sedikit dan waktu yang lama. Keempat, penilaian kinerja ASN belum dilaksanakan sepenuhnya secara terukur dan objektif. Kelima, kendala terkait tidak tersedianya data yang valid dan *up to date* dalam proses manajemen talenta. Keenam, pemahaman yang terbatas

tentang perencanaan pengembangan talenta. Kemudian, setelah dilakukan analisis grid, disimpulkan tiga masalah yang prioritas dan urgen untuk diselesaikan, yaitu masalah ketiga, masalah kelima, dan masalah keenam.

Tiga masalah utama tersebut kemudian dilakukan analisis pohon masalah untuk menganalisis penyebab masalah. Dari hasil analisis pohon masalah disimpulkan bahwa aspek-aspek yang menjadi masalah dan hambatan di dalam penerapan manajemen talenta adalah soal belum meratanya proses transfer *knowledge and skill* dari *leading sector* kepada target kebijakan terkait bagaimana menerapkan manajemen talenta; masih terbatasnya ketersediaan *tools* yang dibutuhkan; dan belum optimalnya komitmen baik *implementor* maupun kelompok sasaran. Sehingga dari hasil analisis tersebut disarankan beberapa rekomendasi kebijakan yang mencoba merangkum tiga aspek tersebut. Rekomendasi yang diberikan merupakan satu kesatuan utuh gagasan percepatan penerapan manajemen talenta yang saling terkait antara satu dengan lainnya.

Untuk pengambil kebijakan di tingkat nasional (Kementerian PANRB, BKN, LAN) rekomendasi yang diberikan adalah: (1) Optimalisasi komitmen, dengan cara: menetapkan tim nasional yang akan melakukan percepatan penerapan manajemen talenta instansional; menetapkan rentang waktu minimal suatu instansi pemerintah harus mendapatkan rekomendasi manajemen talenta, bagi yang sudah mendapatkan nilai baik dalam sistem merit; (2) Optimalisasi proses *transfer knowledge and skill*, dengan kebijakan: membuat program *coaching clinic* manajemen talenta sebagai upaya akselerasi; membentuk *community of practice* manajemen talenta di tingkat provinsi; menerapkan kebijakan *sister in talent management*; (3) Optimalisasi *tools* dan perangkat, dengan cara: mengembangkan instrumen dan perangkat operasional yang dibutuhkan untuk percepatan dan peningkatan efektifitas manajemen talenta, seperti menetapkan pedoman penilaian kinerja yang terukur dan efektif, dan instrumen lainnya.

Sementara itu, untuk pemerintah daerah sebagai kelompok sasaran kebijakan, beberapa rekomendasi yang diberikan adalah: (1) Optimalisasi komitmen, dengan cara: menyusun peta jalan/*road map* penerapan manajemen talenta; menginternalisasikan kemanfaatan manajemen talenta kepada seluruh pegawai; membangun mekanisme dan budaya pendokumentasian data-data kepegawaian secara disiplin dan rutin. (2) Optimalisasi proses *transfer knowledge and skill*, dengan kebijakan: membangun kolaborasi dengan instansi yang sudah

menerapkan manajemen talenta dengan membentuk *community of practice* ataupun melalui penerapan model *sister in talent management*;

(3) Optimalisasi *tools* dan perangkat, dengan cara: mengembangkan *tools* yang dibutuhkan untuk mempercepat dan meningkatkan efektivitas penerapan manajemen talenta, salah satunya mekanisme penilaian kinerja yang terukur dan objektif.

PENDAHULUAN

Pemerintah menjadikan reformasi birokrasi sebagai salah satu upaya strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional serta untuk menghadapi berbagai tantangan global. Untuk menghadapi berbagai tantangan eksternal dan internal diperlukan pemerintahan yang didukung oleh birokrasi dengan kapasitas yang handal, inovatif, dan berdaya saing. Reformasi birokrasi sendiri dapat diartikan sebagai upaya-upaya sistematis yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antara unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas (Mustafa, 2013). Selain itu secara komprehensif, pandangan lain menganggap bahwa reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dan kode etik organisasi serta perilaku aparatur negara (Daniarsyah,2017).

Reformasi birokrasi pada dasarnya mengarah pada upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam bentuk perubahan-perubahan yang berarti dalam suatu sistem birokrasi pemerintah (Riyadi, 2008). Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025).

Reformasi birokrasi sudah dilaksanakan semenjak dua dekade yang lalu. Meskipun dokumen *grand design*-nya baru ditetapkan pada tahun 2010 melalui Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Rencana jangka panjang tersebut kemudian dioperasionalkan menjadi dokumen *road map* yang disusun setiap lima tahun menjadi *road map* RB 2010-2014, *road map* RB 2015-2019, dan *road map* RB 2020-2024. Pelaksanaan reformasi birokrasi difokuskan untuk memperbaiki delapan (8) area perubahan, yaitu organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM Aparatur, Pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya kerja. Dengan perubahan-

perubahan yang dilakukan secara berkelanjutan tersebut diharapkan akan terwujud tiga sasaran RB, yaitu terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.



Gambar 1. Delapan Area Perubahan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024

Sumber: PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020

Namun dalam implementasinya, reformasi birokrasi dinilai kurang berdampak pada masyarakat. Kajian yang dilakukan oleh LAN pada tahun 2020 juga menyatakan bahwa reformasi birokrasi dalam beberapa aspek telah membawa perubahan, namun harus diakui bahwa perubahan yang dihasilkan belum membawa dampak yang signifikan. Pelaksanaan reformasi birokrasi masih mendapatkan beberapa catatan, yaitu: Pertama, kegiatan reformasi birokrasi di instansi selama ini belum menasar pada upaya menyelesaikan persoalan-persoalan strategis instansi dan juga nasional. Kedua, sebagian besar kegiatan reformasi birokrasi masih bersifat melakukan perubahan ke dalam (*inward-looking*) yang pada akhirnya lebih bersifat formalitas belaka. Faktanya selama ini, isu-isu strategis dan juga target-target pembangunan dalam RPJMN/D atau rencana strategis (renstra) belum menjadi rujukan langsung bagi daerah dalam menyusun program-program reformasi birokrasinya (Rico Hermawan, dkk: 2020).

Kemudian, pada tahun 2023 berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, ditemukan bahwa dampak reformasi birokrasi dalam mendukung capaian sasaran pembangunan nasional dan daya saing Indonesia dalam kancah nasional belum

optimal. Masih terdapat *gap* antara kondisi yang ingin dicapai pada tahun 2025 dengan capaian pada tahun 2023. Gap tersebut dilihat dari sisi perencanaan dan dari sisi pelaksanaan. Dari sisi perencanaan, *road map* RB tahun 2020-2024 yang ditetapkan melalui Permen PANRB Nomor 25 tahun 2020 dinilai belum optimal dalam mengakselerasi tata kelola pemerintahan yang mendorong percepatan pencapaian pembangunan nasional, maupun daya saing global. Di sisi lain, dalam pelaksanaannya, pengelolaan RB di level nasional maupun instansional belum secara optimal dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Kondisi tersebut mendorong pemerintah melakukan penajaman terhadap *road map* RB 2020-2024 dengan menetapkan perubahan model RB menjadi reformasi birokrasi tematik. Road Map RB yang baru tersebut ditetapkan melalui Permen PANRB Nomor 3 tahun 2023. Adapun capaian Reformasi Birokrasi pada tahun 2023 dengan model lama adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Sebaran Capaian Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023

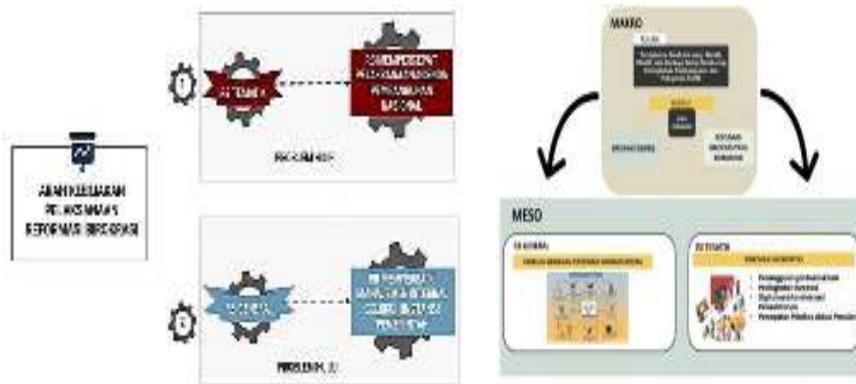
Sumber: Bahan Paparan Asdep Perumusan dan Koordinasi Kebijakan Penerapan RB KemenPANRB, 06 Februari 2024.

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa pada tahun 2023 target RB yang tercapai adalah di kelompok K/L dan Pemerintah Provinsi. Sementara itu di kelompok Pemerintah Kabupaten/Kota perlu dilakukan akselerasi dalam implementasi reformasi birokrasinya. Bahkan di kelompok pemerintah kabupaten/kota, instansi pemerintah masih banyak yang mendapatkan nilai CC hingga D.

Pada *Road Map* RB 2020-2024 sebelum penajaman, kegiatan yang dilakukan diarahkan pada perbaikan berbagai aspek pemerintahan yang dikenal dengan delapan area perubahan sebagaimana dijelaskan diatas. Pada *Road Map* RB 2020– 2024 setelah penajaman, kegiatan RB tidak akan dikaitkan dengan delapan area perubahan melainkan akan berfokus pada pelaksanaan kegiatan percepatan (*acceleration*). Kegiatan percepatan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mempercepat terwujudnya birokrasi digital serta kegiatan-kegiatan RB lain yang sudah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya yang perlu dipastikan keberlanjutannya (PermenPANRB 3 tahun 2023).

Dalam kebijakan terbaru tersebut, arah kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional tahun 2020–2024 adalah untuk mempercepat terciptanya birokrasi digital dan mempercepat dampak pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini yang kemudian diistilahkan dengan ‘*double track*’ fokus RB, dimana reformasi birokrasi dibagi menjadi dua fokus yaitu fokus penyelesaian isu hulu disebut dengan RB General, serta fokus penyelesaian isu hilir disebut dengan RB Tematik. ‘*Double track*’ fokus RB ini diharapkan dapat mempercepat penyelesaian isu hulu, yaitu masalah-masalah tata kelola pemerintahan yang terjadi di internal birokrasi, dan juga isu hilir yaitu masalah-masalah yang muncul di masyarakat dan terkait dengan agenda prioritas pembangunan nasional (<https://www.menpan.go.id>).

Ada empat tema pelaksanaan RB Tematik yang berupaya menyelesaikan isu hilir, yaitu pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, serta percepatan prioritas aktual presiden. Adapun prioritas dan aktual presiden yang harus segera direspon yaitu peningkatan penggunaan Produk Dalam Negeri (PDN) dan pengendalian inflasi.



Gambar 3. *Double Track* Fokus Pelaksanaan dan Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi

Sumber: PermenPANRB Nomor 3 tahun 2023

Dalam *road map* reformasi birokrasi terbaru, fokus reformasi birokrasi general adalah menciptakan birokrasi digital. Birokrasi digital diyakini sebagai strategi paling cepat untuk menciptakan pemerintahan yang lebih lincah, responsif, dan adaptif sehingga mampu mendorong percepatan berbagai program pembangunan nasional, meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih cepat dan mudah, serta menekan terjadinya penyimpangan yang sangat mungkin terjadi apabila dilakukan secara manual tanpa teknologi. Terdapat 9 (sembilan) kebijakan birokrasi digital yang ditetapkan menjadi strategi utama. Salah satunya adalah percepatan implementasi manajemen talenta. *Policy paper* ini akan difokuskan pada pembahasan isu tersebut yaitu percepatan implementasi manajemen talenta. Hal ini dikarenakan manajemen talenta menjadi salah satu isu strategis dalam manajemen SDM aparatur saat ini dan ke depan.

Policy paper ini ditulis berdasarkan riset kebijakan yang dilakukan di wilayah priangan timur Provinsi Jawa Barat sebagai bagian dari wilayah kerja Puslatbang PKASN LAN. Lokus riset difokuskan pada 2 (dua) daerah binaan Puslatbang PKASN yang ada di wilayah Provinsi Jawa Barat, yakni Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis. Kedua daerah tersebut merupakan mitra strategis Puslatbang PKASN dalam mengembangkan kapasitas pemerintahan. Hasil dari riset ini nantinya diharapkan dapat direplikasi ke daerah lain, dan dapat dikembangkan menjadi masukan dalam perumusan kebijakan di tingkat nasional untuk merancang intervensi yang dibutuhkan untuk peningkatan implementasi manajemen talenta ASN.

A. Posisi Strategis dan Urgensitas Manajemen Talenta ASN

Manajemen talenta telah menjadi isu strategis dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan dalam tata kelola manajemen ASN di Indonesia. Semenjak ditetapkan menjadi paradigma dalam pengelolaan ASN pada Januari 2020, manajemen talenta telah mendapatkan perhatian dari pengambil kebijakan di pemerintahan dan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini terlihat dengan masuknya percepatan implementasi manajemen talenta menjadi salah satu strategi utama untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi 2020-2024 yaitu mewujudkan birokrasi digital (PermenPANRB No. 3 tahun 2023 tentang Perubahan Atas Permen PANRB Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024). Selain itu, manajemen talenta ASN juga menjadi salah satu prioritas nasional yang masuk ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) tahun 2020-2024. Di dalam RPJMN 2020 – 2024 bahkan pengelolaan manajemen talenta nasional menjadi salah satu indikator peningkatan produktivitas dan daya saing Indonesia (Syah, 2022). Dalam jangka panjang, manajemen talenta juga menjadi salah satu dari 11 (sebelas) isu strategis dalam Transformasi Tata Kelola menuju Indonesia Emas 2045 yang tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2025-2045.

Manajemen talenta juga menjadi isu yang krusial dalam permasalahan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Karena berdasarkan hasil penilaian KASN, aspek yang paling rendah penerapan sistem meritnya adalah aspek pengembangan karir, dimana manajemen talenta merupakan unsur yang paling berpengaruh dalam penerapan sistem merit pada aspek tersebut. Untuk itu, aspek ini yang perlu diakselerasi lebih lanjut untuk ditingkatkan.



Gambar 4. Aspek Pengembangan Karier menjadi yang Terendah dalam Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah 2023

Sumber: KASN, 2023

Permasalahan masih rendahnya nilai penerapan sistem merit dalam aspek pengembangan karir ASN juga terkonfirmasi di lokus riset yaitu di Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut. Dari 8 (delapan) aspek penilaian sistem merit, terdapat 3 (tiga) aspek yang belum maksimal di kedua instansi tersebut. Ketiga aspek tersebut yaitu aspek pengembangan karier, aspek promosi dan mutasi, serta aspek sistem informasi sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Aspek Sistem Merit dengan Nilai Rendah di Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2023

No	Aspek	Nilai Sistem Merit	
		Kab. Ciamis	Kab Garut
1	Pengembangan Karier	67,5 dari 120	77,5 dari 120
2	Promosi dan Mutasi	20 dari 40	32,5 dari 40
3	Sistem Informasi	15 dari 40	16 dari 40

Sumber: Paparan Penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2023 (diolah)

Jika dirunut ke belakang, manajemen talenta ditetapkan secara kebijakan sebagai sistem yang digunakan dalam manajemen karier ASN pada tahun 2020 melalui Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020. Manajemen talenta telah menggeser sistem manajemen karier 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.

B. Konsepsi dan Kebijakan Manajemen Talenta ASN

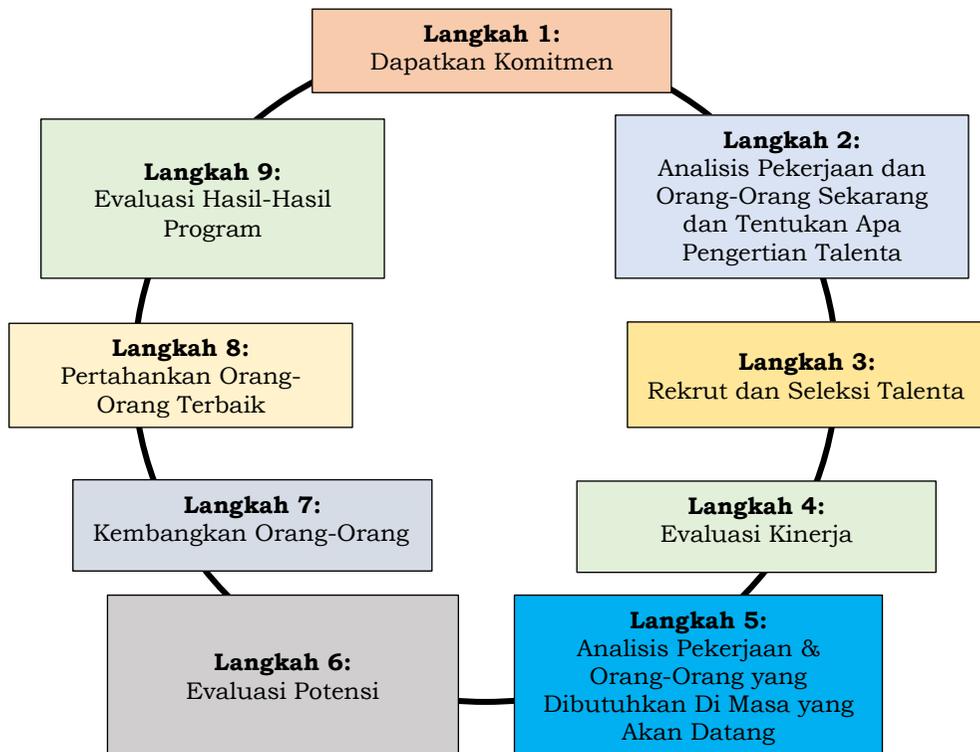
Secara teoritis, Pella (2011) menyebutkan bahwa manajemen talenta diartikan sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Dengan kata 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 (Pella, 2011)

Sebelum di adopsi dalam manajemen ASN, konsep manajemen talenta telah berkembang di sektor non pemerintah. Manajemen talenta menunjukkan adanya kerangka kerja yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci, seperti berikut ini (Pella, 2011):

1. Proses perekrutan dan seleksi. Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen, karakter, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.
2. Proses orientasi. Terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informasi untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama bekerja.
3. Proses manajemen kinerja. Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

4. Proses pengakuan dan retensi. Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.
5. Proses pendidikan dan pelatihan. Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.
6. Proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*). Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis, dan memiliki dampak tinggi bagi naik turunnya kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka untuk menerapkan manajemen talenta, dibutuhkan sebuah *road map* manajemen talenta yang efektif. Setiap program manajemen talenta yang baik akan dipandu oleh *road map* yang mengintegrasikan semua komponennya seperti yang dikemukakan Rothwell (2005) sebagai berikut:



Gambar 5. Contoh *Roadmap* Manajemen Talenta menurut Rothwell
 Sumber: Diadaptasi dari Rothwell (2005)

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa salah satu manfaat pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya karyawan perusahaan yang secara terus menerus mencapai prestasi terbaik mereka masing-masing. Manfaat lainnya adalah karyawan akan mampu untuk mengembangkan reputasi perusahaan di mata masyarakat sebagai tempat kerja yang baik disamping meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan tersebut. Demikian penjelasan posisi dan proses manajemen talenta di sebuah perusahaan.

Pella dan Inayati (2011) menerangkan bahwa beberapa perusahaan yang berhasil mengelola talenta adalah memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki *Development Mindset*. Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi pegawai-pegawai yang ada dalam perusahaan.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi. Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai bahan dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director* atau pemimpin senior yang menjadi sponsor utama untuk pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi.
4. Menerapkan *Good HR Information System*. Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus perusahaan memelihara dan memperbaharui data pegawai untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Manajemen talenta mulai diadopsi secara formal ke dalam manajemen ASN pada tahun 2020 yang ditandai dengan

diterbitkannya Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Di dalam kebijakan tersebut, manajemen talenta dibagi menjadi manajemen talenta nasional dan manajemen talenta instansional. Manajemen talenta nasional 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 secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Sedangkan manajemen talenta instansional 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 Pusat dan Instansi Daerah. Di dalam riset ini yang menjadi fokus kajian adalah penerapan manajemen talenta instansional khususnya di pemerintah daerah.

Tujuan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah adalah sebagaimana dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 6. Tujuan Penerapan Manajemen Talenta ASN

Sumber: Bahan Paparan Ketua KASN Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA (05 Februari 2023)

Sementara itu kemanfaatan yang akan diperoleh jika menerapkan manajemen talenta dalam praktek pengisian pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kemanfaatan Manajemen Talenta dalam Praktek Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)

JENIS DAN LUKURAN	SELEKSI TERBUKA	MANAJEMEN TALENTA
EFEKTIVITAS	Kebutuhan Waktu (berkisar 3 sd. 5 Bulan) a. Pengumuman Selber b. Pemetaan Kompetensi (AC) c. Penulisan Presentasi Makalah d. Ujian/tes Akhir e. Penentuan Suksesor	Kebutuhan Waktu (dapat real time) a. Melihat Talent Pool b. Melihat Skillset untuk masing-masing Jabatan Target
EFISIENSI	Kebutuhan Anggaran (berkisar 100 juta sd. 500 juta) a. Sekretaris Panel b. Anggota Panel c. Pemetaan Kompetensi (AC) d. Operasional Seleksi Terbuka	Kebutuhan Anggaran Sangat Minimal (kebutuhan operasional Tim Manajemen Talenta Instansi)

Sumber: Bahan Paparan Ketua KASN Prof. Dr. Agus Pramusinto, MDA (05 Februari 2023)

Dari gambar diatas terlihat bahwa mekanisme manajemen talenta memiliki kemanfaatan dari sisi efektivitas maupun dari segi efisiensi. Sehingga manajemen talenta memiliki posisi tawar yang bagus dalam kerangka manajemen ASN ke depan.

Selanjutnya di dalam PermenPANRB Nomor 3 tahun 2020, ada empat tahapan besar Manajemen Talenta yang menjadi siklus Manajemen Talenta, yaitu:

1. Akuisisi Talenta

Adalah strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan:

- a. analisis jabatan kritikal,
- b. analisis kebutuhan talenta,
- c. penetapan strategi akuisisi,
- d. identifikasi,
- e. penilaian dan pemetaan talenta,
- f. penetapan kelompok rencana suksesi, serta
- g. pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus.

2. Pengembangan Talenta

Pengembangan Talenta adalah strategi pengembangan karier dan kompetensi talenta melalui ASN corporate university, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk

pengembangan kompetensi lainnya. Pengembangan Talenta dilaksanakan melalui:

- a. Akselerasi karier, yang dilaksanakan melalui sekolah kader;
- b. Pengembangan kompetensi, dilakukan melalui:
 - 1) *ASN Corporate University* dengan metode klasikal dan non klasikal
 - 2) Pembelajaran didalam dan diluar kantor
 - 3) Bentuk pengembangan kompetensi lainnya
- c. Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar.

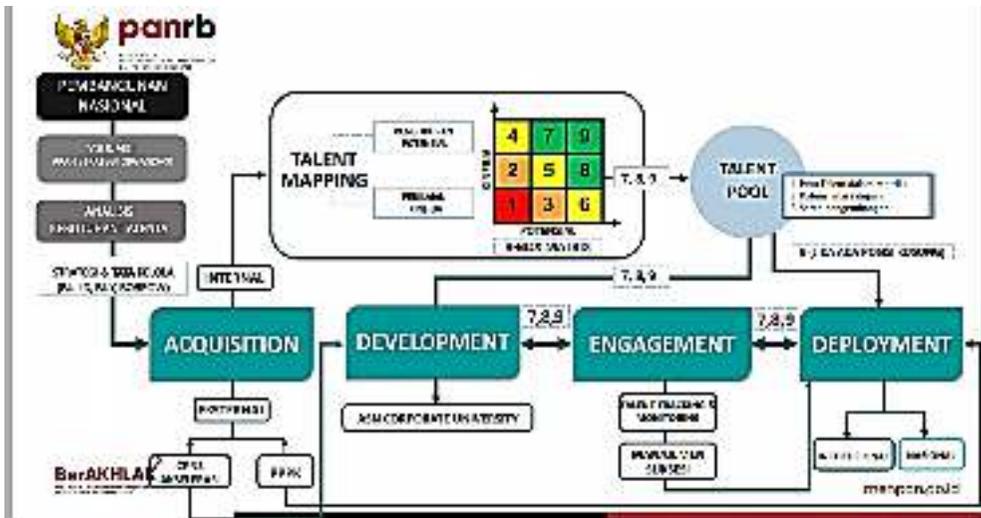
Lembaga Administrasi Negara menyelenggarakan akselerasi karier dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari Penyelenggaraan Manajemen Talenta. Sedangkan Prioritas akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi berdasarkan peringkat yang dimulai dari urutan tertinggi pada kotak manajemen talenta.

3. Retensi Talenta

Merupakan strategi untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana suksesi sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target. Dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.

4. Penempatan Talenta

Tahapan ini dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi. Talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.



Gambar 7. Kerangka Pikir Manajemen Talenta ASN

Sumber: Bahan Paparan Plt. Asisten Deputi Manajemen Talenta dan Peningkatan Kapasitas SDMA KemenPANRB, 2023

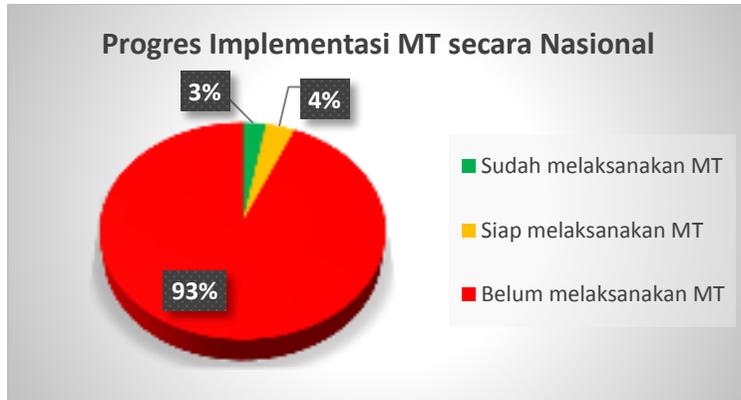
Kemudian, dalam kebijakan tersebut juga diatur tentang infrastruktur manajemen talenta. Manajemen Talenta ASN didukung infrastruktur yang terdiri dari:

- Peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
- Profil talenta;
- Standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional;
- Standar kompetensi jabatan setiap instansi sesuai peraturan menteri;
- Standar penilaian kinerja riil;
- Pola karier;
- Tim manajemen talenta asn nasional;
- Program pengembangan talenta (ASN *Corporate University*/sekolah kader/tugas belajar);
- Panitia seleksi;
- Basis data sumber daya manusia (SDM);
- Sistem informasi manajemen talenta ASN; dan
- Anggaran.

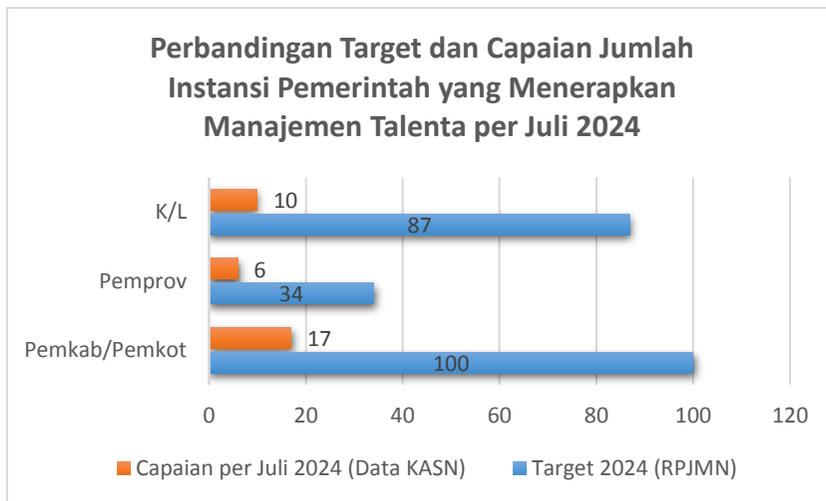
Kebijakan tersebut juga mengatur hal-hal detail lainnya terkait manajemen talenta ASN.

C. Progres Implementasi Manajemen Talenta Instansional

Setelah tiga tahun kebijakan ini diimplementasikan, capaian implementasinya belum bisa terwujud dengan optimal. Jumlah instansi pemerintah yang sudah menerapkan manajemen talenta tergolong masih sangat minim. Bahkan terdapat beberapa instansi pemerintah yang nilai sistem merit yang sudah baik namun belum menerapkan manajemen talenta secara komprehensif (Paparan Plt. Asisten Deputi Manajemen Talenta dan Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur KemenPANRB, 2023). Minimnya capaian implementasi kebijakan manajemen talenta terlihat dari data yang disampaikan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Berdasarkan data KASN, sampai dengan Juli tahun 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. Jumlah tersebut sangat minim jika dibandingkan dengan jumlah populasi instansi pemerintah yang menjadi target penerapan manajemen talenta oleh KASN 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, 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-instansi-pemerintah-terapkan-manajemen-talenta-dalam-pengisian-jpt>).



Gambar 8. Progres Implementasi MT secara Nasional per Juli 2024
Sumber: KASN, 2024



Gambar 9. Perbandingan Target dan Capaian Jumlah Instansi Pemerintah yang Menerapkan Manajemen Talenta
Sumber: Diolah dari Data KASN dengan Data pada RPJMN 2020-2024

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 komprehensif hal-hal yang menjadi kendala dan hambatan dalam implementasi kebijakan tersebut agar

dapat dirumuskan tindak lanjut akselerasinya. Studi ini dilakukan di daerah priangan timur provinsi jawa barat, yaitu Kabupaten Garut dan Kabupaten Ciamis.

D. Masalah dan Kendala dalam Implementasi Manajemen Talenta di Daerah

Implementasi kebijakan manajemen talenta mengalami progress yang berbeda di dua lokus riset, yaitu di Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Garut. Secara kebijakan, prasyarat sebuah instansi pemerintah mendapatkan izin untuk menerapkan manajemen talenta adalah sudah menerapkan dengan baik sistem merit dalam manajemen ASN mereka. Secara penerapan sistem merit, pada tahun 2023 Pemerintah Kabupaten Ciamis sudah mendapatkan predikat “Baik” dari KASN, sementara itu Pemerintah Kabupaten Garut mendapat predikat “Sangat Baik”.

Pemerintah Kabupaten Ciamis tahun 2024 ini masih dalam proses penyiapan penerapan sistem merit dengan menyiapkan berbagai infrastruktur yang dibutuhkan dalam penerapan sistem merit. Dari pengalaman pemerintah kabupaten Ciamis dalam persiapan tersebut, tim mengkaji kendala-kendala yang dialami instansi pemerintah dalam menyiapkan proses manajemen talenta. Sementara itu, Pemerintah Kabupaten Garut pada April 2024 telah mendapatkan persetujuan dari KASN untuk melakukan pengisian JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi) melalui mekanisme Manajemen Talenta. Meskipun Pemerintah Kabupaten Garut sudah mendapatkan persetujuan menerapkan MT, kita masih bisa mendapatkan *insight* tentang bagaimana strategi penyiapan manajemen talenta, serta kendala-kendala apa saja yang menjadi faktor yang dapat memperlambat penyiapan penerapan manajemen talenta. Temuan di dua lokus ini akan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan maupun menjadi *insight* bagi instansi pemerintah yang lain yang sedang dalam proses penyiapan penerapan manajemen talenta instansional.



Gambar 10. Perjalanan Nilai Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Garut

Sumber: Bahan Paparan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Garut dalam Diskusi Penggalan Data, 2024



Gambar 11. Kerangka Penyelenggaraan MT yang Dirancang Pemerintah Kabupaten Ciamis

Sumber: Bahan Paparan Kabid Pengembangan Karier BKPSDM Kabupaten Ciamis

Saat ini Pemerintah Kabupaten Ciamis tengah fokus menyiapkan berbagai infrastruktur untuk mendukung manajemen talenta. Diantara yang sudah disiapkan adalah sitem informasi manajemen talenta yang diberi nama E-TAPIS.



Gambar 12. Tampilan Aplikasi Manajemen Talenta Pemerintah Kabupaten Ciamis yang Dalam Proses Pengembangan

Sementara itu, Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Garut mengembangkan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen ASN. Tampilan SIM ASN Pemerintah Kabupaten Garut adalah sebagai berikut.

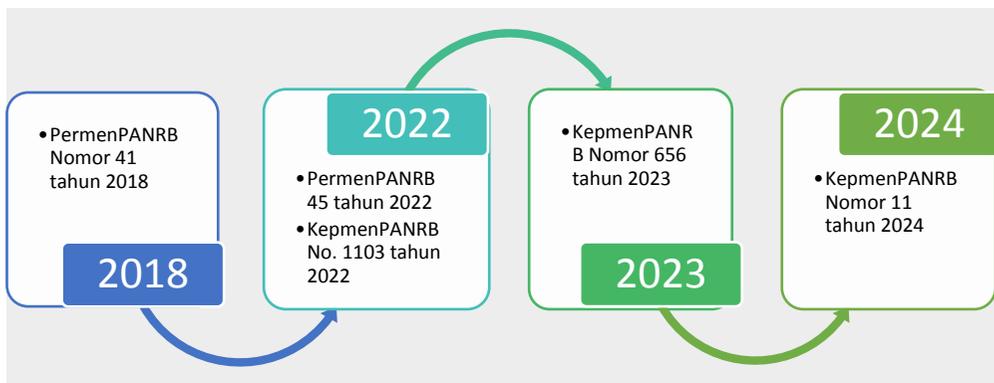


Gambar 13. Tampilan SIMASN Pemerintah Kabupaten Garut

Dalam proses pelaksanaan kebijakan manajemen talenta, berdasarkan penggalan data lapangan dilakukan ke Pemerintah Kabupaten Ciamis dan Pemerintah Kabupaten Garut, 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

Perubahan kebijakan yang begitu cepat dalam waktu yang singkat, khususnya yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan manajemen talenta, 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 ini mempengaruhi penyiapan salah satu infrastruktur manajemen talenta, yaitu dokumen standar kompetensi jabatan (SKJ). Instansi pemerintah diharuskan menyusun standar kompetensi untuk semua jabatan ASN yang ada di lingkungannya, termasuk jabatan pelaksana. Dalam menyusun dokumen harus memperhatikan nomenklatur suatu jabatan. Hal ini juga menjadi pertimbangan dalam proses verifikasi oleh Kementerian PANRB. Perubahan terlalu cepat kebijakan yang mengatur tentang nomenklatur jabatan pelaksana tersebut mempengaruhi proses penyusunan dokumen standar kompetensi jabatan. Sehingga instansi pemerintah yang sedang proses menyusun atau sedang diverifikasi draf dokumen SKJ-nya, harus melakukan beberapa kali penyesuaian. Ini membuat proses verifikasinya menjadi lebih lama. Hal tersebut yang dialami dan disampaikan oleh informan di lokus riset. 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, hingga proses pengembangan talenta. Rangkaian perubahan kebijakan tentang nomenklatur jabatan pelaksana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 14. Perubahan Kebijakan tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana dalam Beberapa Tahun Terakhir

Sumber: Hasil Olahan Tim Dari Berbagai Kebijakan

- 2) Tidak semua pegawai mendukung untuk penerapan manajemen talenta

Permasalahan selanjutnya dalam percepatan implementasi kebijakan manajemen talenta adalah tidak semua pegawai mendukung penerapannya. 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, terjadi polarisasi diantara pegawai di instansi pemerintah terkait persepsi terhadap manajemen talenta, ada kelompok yang pro dan kelompok yang kontra dengan kebijakan tersebut.

Di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut misalnya, pihak yang mendukung kebijakan MT, dikarenakan menurut dia ini kebijakan yang paling baik. Terdapat juga pegawai yang pro dikarenakan dia merasa 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. Pegawai dengan tipe *workaholic* atau pekerja keras, lebih banyak berada di kelompok yang mendukung. Dengan manajemen talenta, pekerjaan mereka dapat dilihat dan dinilai oleh pimpinan, serta 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 milenial terlihat sudah lebih siap dan adaptif 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, 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. Salah satunya dikarenakan mereka tidak memiliki

unit asesmen dan pejabat fungsional 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 sampai 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 dirancang lebih lanjut solusi kebijakannya. Misalnya di pemerintahan kabupaten Ciamis, pemetaan kompetensi baru dilaksanakan dari level Jabatan Pimpinan Tinggi 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 1.429 orang, baru sekitar 0,14 persen.



Gambar 15. Perbandingan Jumlah Pegawai dengan yang Sudah Mengikuti Uji Kompetensi di Pemerintah Kabupaten Garut
 Sumber: Bahan Paparan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Diklat Kab. Garut dalam Diskusi Penggalan Data, 2024

- 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 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 PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Di dalam peraturan tersebut, penilaian kinerja menjadi salah satu dari rangkaian pengelolaan kinerja yang diawali dari perencanaan kinerja, pelaksanaan dan pemantauan 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 ASN 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. Berdasarkan data yang disampaikan informan, penilaian kinerja pegawai selama ini terkesan masih bersifat formalitas dan menjadi alat sumbangsih pimpinan untuk memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) secara maksimal tanpa memperhatikan hasil kinerja riil 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 ada rasa kasihan jika berdampak pada pengurangan TPP pegawainya. Adapun gambaran sebaran hasil penilaian kinerja pegawai di lingkungan pemerintah kabupaten Ciamis dapat dilihat dari diagram penilaian kinerja pegawai di berikut ini:



Gambar 16. Pemeringkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis

Sumber: Data Sekunder dari BKPSDM Kab. Ciamis

Dari diagram diatas terlihat bahwa penilaian kinerja pegawai di dominasi oleh nilai diatas ekspektasi. Namun berdasarkan hasil wawancara dikemukakan bahwa pada pelaksanaannya belum terdapat indikator yang jelas bagi atasan langsung dalam menilai kinerja pegawai mereka. Sehingga sebagian besar penilaian masih bersifat subjektif.

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

Data pegawai termasuk profil kompetensinya merupakan unsur penting dalam menerapkan manajemen talenta. Untuk melakukan identifikasi talenta, dibutuhkan data-data kepegawaian seperti profil kompetensi, kualifikasi, rekam jejak jabatan, rekam jejak pengalaman, termasuk data keikutsertaan dalam pengembangan kompetensi, dan data-data lainnya. Bahkan di dalam Permen PANRB Nomor 3 tahun 2020, basis data SDM ditetapkan menjadi salah satu infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung manajemen talenta ASN.

Terkait hal ini, salah satu kendala yang dialami instansi pemerintah yang belum bisa menerapkan manajemen talenta adalah tidak lengkapnya data profil pegawai ASN. Isu lainnya terkait hal ini adalah terkait validitas *database* yang tersedia, *updating* data yang terkadang tidak berjalan dengan baik. Hal ini dapat 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

tidak tersedia secara komprehensif. Data-data tersebut misalnya data tentang profil ASN, riwayat pengembangan kompetensi, dalam proses pemetaan talenta, maupun dalam penilaian kinerja, dan lain-lain.

- 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.

Demikian beberapa masalah dan hambatan yang dialami pemerintah daerah dalam proses penyiapan manajemen talenta. Ringkasan kendala-kendala tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 17. Enam Masalah dalam Penyiapan Implementasi Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah

Sumber: Hasil Analisis Tim, 2024

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

E. 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 *tools* Analisis Grid. Tiga indikator yang digunakan adalah strategis, urgen, dan fisibel. Penilaian dilakukan melalui diskusi tim analisis. Adapun gambaran penentuan masalah utama adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Tabel Analisis untuk Pemilihan Masalah Prioritas dengan Menggunakan Analisis Grid

Masalah Dan Hambatan	Strategis (40%)	Urgen (35%)	Fisibel (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 <i>up to date</i> yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta	1,2	1,05	0,2	2,45
6) Pemahaman yang terbatas tentang perencanaan pengembangan talenta/pengembangan kompetensi ASN	1,2	1,05	0,75	3

Sumber: Hasil Analisis Tim, 2024

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



Gambar 18. Tiga Masalah Utama dalam Proses Penyiapan Manajemen Talenta di Daerah
Sumber: Hasil 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:

1. 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 1.429 orang, baru sekitar 0,14 persen.

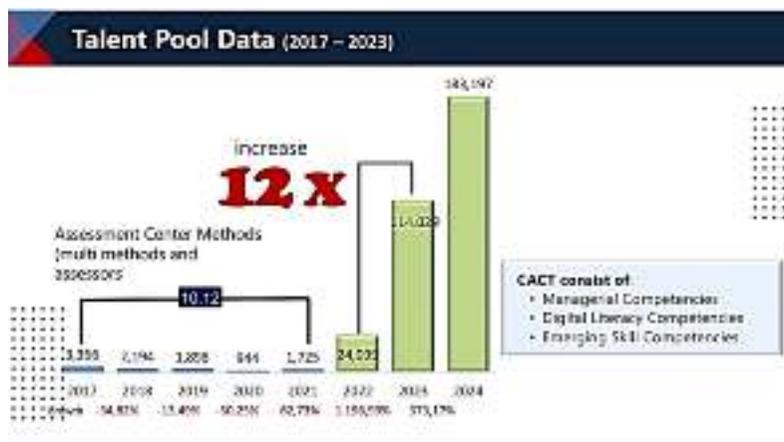


Gambar 19. Perbandingan jumlah pegawai dengan yang sudah mengikuti uji kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut
 Sumber: BKD Kabupaten Garut, 2024

Jika ditelaah berdasarkan hasil penggalan data lapangan, terkendalanya instansi pemerintah dalam melakukan pemetaan potensi dan kompetensi pegawai, dikarenakan oleh pemahaman bahwa pemetaan kompetensi hanya dapat dilakukan menggunakan metode *assessment center* sementara itu sebagaimana diketahui dan terkonfirmasi di lokus bahwa pemetaan kompetensi pegawai menggunakan metode *assessment center* membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Meskipun sebenarnya dalam kebijakan PerBKN Nomor 26 tahun 2019 dibuka alternatif metode lainnya dalam pemetaan kompetensi ASN. Namun karena masih terbatasnya pedoman tentang alternatif dan pedoman metode lainnya dalam memetakan kompetensi

ASN menyebabkan pemetaan kompetensi ASN hanya dilakukan menggunakan metode *assessment center*.

Pada tahun 2021 BKN sudah mengembangkan metode yang lebih sederhana, cepat dan dapat digunakan secara massal yang disebut dengan CACT/*Computer Assisted Competency Test*. (<https://kanreg3.id/website/berita/detail/kanreg-iiibkn-fasilitasi-tes-kompetensi-344-pns-kemensos>). Dengan menggunakan CACT pemetaan kompetensi ASN dapat lebih cepat dilakukan, dimana terjadi peningkatan jumlah asesi sebanyak 12 (dua belas) kali lipat dibanding menggunakan *assessment center*. Hal ini terlihat dari data yang disampaikan BKN berikut ini:



Gambar 20. Perbandingan Jumlah ASN yang Dipetakan Kompetensinya Menggunakan Assessment Center dengan Pemetaan Kompetensi Menggunakan CACT oleh BKN

Sumber: Bahan Paparan Kepala Pusat Pembinaan JF Kepegawaian BKN, 2024

Namun penyelenggaraannya masih terbatas dan kebijakan formalnya baru ditetapkan pada 3 Juli 2024 melalui Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi dan Penilaian Potensi Aparatur Sipil Negara dengan *Computer Assisted Competency Test* Badan Kepegawaian Negara. Penyelenggaraannya juga terbatas oleh BKN dan Kantor Regionalnya menyebabkan jangkauannya belum terlalu luas. Sementara itu, jumlah ASN yang harus dipetakan kompetensinya adalah 4.465.768 orang yang terdiri dari PNS dan PPPK. Ditambah lagi dengan adanya pembatasan masa berlaku suatu hasil pemetaan kompetensi membuat proses ini tidak kunjung selesai, karena disaat ASN yang lain dipetakan

kompetensinya, terdapat ASN yang sudah dipetakan, namun masa berlaku hasil pemetaan kompetensinya sudah berakhir. Apabila hal ini tidak dirumuskan kebijakan atau solusinya, maka pemetaan ini tidak akan pernah selesai. Sehingga menghambat proses manajemen talenta.



Gambar 21. Jumlah ASN di Indonesia per 31 Desember 2023
 Sumber: Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2023

Bahkan informasi adanya pemetaan kompetensi menggunakan CACT ini belum tersebar luar di instansi pemerintah, misalnya di pemerintah Kabupaten Ciamis. Terbatasnya metode lainnya ini yang perlu dikembangkan ke depan solusinya untuk mengakselerasi proses pemetaan talenta di instansi pemerintah, khususnya di pemerintah daerah.

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

Kendala selanjutnya dalam proses penerapan manajemen talenta adalah 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 dimiliki seorang pegawai dan data tentang prestasi kerja.

Hal ini disebabkan kurangnya kesadaran pegawai dalam mendokumentasikan data-data mereka. Kemudian juga karena tidak ada atau tidak berjalannya mekanisme pendokumentasian tersebut di instansi pemerintah. Penyebab lain adalah kapasitas pengelola data kepegawaian yang tidak mendukung, misalnya masih mengandalkan proses manual dalam menginput dan memperbaharui data kepegawaian. Hal ini menyebabkan proses pemenuhan dan *updating* data yang lama.

Selain itu juga dikarenakan tidak sinkronnya sistem informasi manajemen talenta dengan sistem informasi kepegawaian lainnya. Jika sistem informasinya terintegrasi maka akan dapat terjadi pemenuhan data yang cepat yang bersumber dari sumber-sumber lain yang sudah ada selama ini. Faktor selanjutnya dikarenakan tidak berjalannya proses monitoring dari pimpinan terkait dalam hal pemantauan proses *updating* data pegawai.

3. 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.

Terkendalanya instansi pemerintah dalam menyusun dokumen rencana pengembangan talenta/rencana pengembangan kompetensi jika diasumsikan disebabkan oleh tidak operasionalnya kebijakan yang mengatur tentang substansi tersebut, dapat juga disebabkan oleh minimnya proses *sharing knowledge* dan pendampingan dari instansi yang menjadi *leading sector* dalam penyusunan beberapa dokumen tersebut. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi merujuk pada PerLAN Nomor 10 tahun 2018 yang mengatur tentang pengembangan kompetensi ASN. Jika ditelaah, sebenarnya kebijakan ini telah menguraikan langkah-langkah dalam menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi ASN, spesifiknya mulai pada

Bab II pasal 5 sampai dengan pasal 20, namun memang di dalam kebijakan tersebut belum disertakan dengan format ataupun formulir yang digunakan dalam proses penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi. Sehingga banyak instansi pemerintah yang bingung bagaimana menyusun rencana pengembangan kompetensi berbasis kebijakan tersebut.

Selain itu, terdapat potensi tumpang tindih antara PerLAN 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS dengan Peraturan BKN Nomor 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, khususnya terkait analisis gap kompetensi. Keduanya berbicara tentang proses penentuan gap kompetensi pegawai, namun memiliki perbedaan dalam pengkategorian. PerLAN 10 tahun 2018 mengkategorikan gap kompetensi pegawai menjadi 4 kategori, yaitu tidak ada kesenjangan, kesenjangan rendah, kesenjangan sedang, dan kesenjangan tinggi. Namun PerBKN Nomor 26 tahun 2019 mengkategorikan hasil pemetaan kompetensi manajerial, sosial kultural PNS menjadi 3 kategori, yaitu optimal, cukup optimal, dan kurang optimal. Meskipun PerBKN hanya mengatur spesifik tentang pemetaan kompetensi manajerial dan sosial kultural sementara PerLAN 10 tahun 2018 mengatur secara umum semua kompetensi termasuk kompetensi teknis, namun tentunya ini akan membuat bingung para instansi pemerintah yang akan menyusun rencana pengembangan kompetensi ASN.

Hasil analisis akar masalah dalam penyiapan implementasi kebijakan manajemen talenta dapat dilihat pada tabel dan gambar pohon masalah berikut ini:

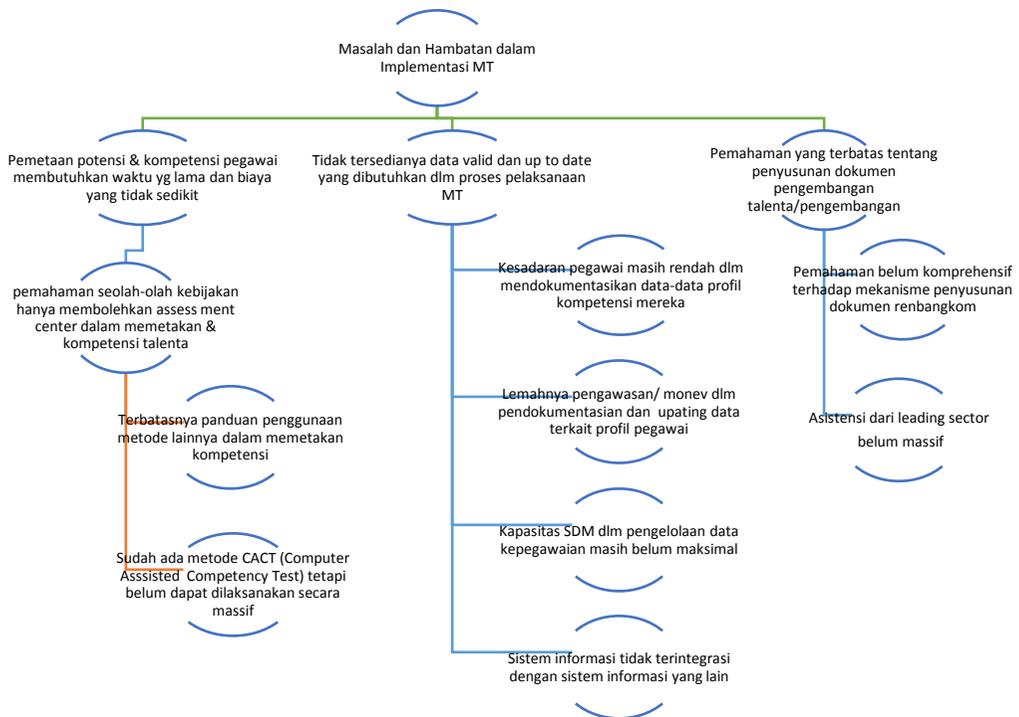
Tabel 4. Analisis Akar Masalah dalam Penyiapan Implementasi Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah

MASALAH	AKAR MASALAH	AKAR MASALAH
1. Pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit	Adanya pemahaman terhadap kebijakan yang menganggap seolah-olah mengharuskan hanya menggunakan <i>assess ment center</i> dalam memetakan	Masih terbatasnya panduan penggunaan metode lainnya dalam memetakan kompetensi
		Sudah ada metode alternatif yaitu CACT (<i>Computer Assisted</i>)

MASALAH	AKAR MASALAH	AKAR MASALAH
	dan kompetensi talenta	<i>Competency Test</i>) tetapi belum dapat dilaksanakan secara massif
2. Tidak tersedianya data valid dan <i>up to date</i> yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan manajemen talenta	Mekanisme dokumentasi data-data kepegawaian dan kompetensi pegawai kurang berjalan dengan baik	<p>Kesadaran pegawai yang masih rendah dalam mendokumentasikan data-data profil mereka</p> <p>Tidak ada pengawasan/ monev ketat dalam pendokumentasian dan <i>updating</i> data terkait profil pegawai</p> <p>Kapasitas SDM dalam pengelolaan data kepegawaian masih belum mumpuni, dimana sebagian besar masih dilakukan input/<i>updating</i> secara manual</p> <p>Sistem informasi tidak terintegrasi dengan system informasi yang lain dan belum <i>real time</i></p>
3. Pemahaman yang terbatas tentang penyusunan dokumen pengembangan	Pemahaman yang masih belum komprehensif terhadap mekanisme penyusunan	Pemahaman yang masih belum komprehensif terhadap mekanisme penyusunan dokumen renbangkom

MASALAH	AKAR MASALAH	AKAR MASALAH
talenta/pengembangan kompetensi ASN	dokumen renbangkom	Asistensi yang dilakukan dalam penyusunan rencana bangkom belum massif

Sumber: Hasil Analisis Tim, 2024



Gambar 22. Pohon Masalah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta ASN di Pemerintah Daerah

Sumber: Hasil Analisis Tim, 2024

Berdasarkan uraian akar masalah diatas, kemudian disimpulkan bahwa faktor yang menjadi masalah dalam implementasi manajemen talenta di daerah adalah:

1. Belum meratanya *transfer knowledge* dan *skill* terkait manajemen talenta dari *leading sector* kepada kelompok sasaran. Hal ini terlihat dari belum terciptanya pemahaman yang komprehensif dari kelompok sasaran terkait substansi kebijakan. Indikasi lainnya adalah munculnya perbedaan persepsi terkait beberapa hal tentang penerapan MT.

2. Terbatasnya *tools* dan perangkat yang dibutuhkan dalam mempercepat penerapan manajemen talenta. Misalnya *tool* untuk menciptakan penilaian yang objektif, *tool* alternatif dalam pemetaan talenta, *tool* untuk merancang perencanaan pengembangan talenta, dan lain sebagainya.
3. Perlunya peningkatan komitmen baik dari *leading sector* yang bertugas mengawal penerapan manajemen talenta maupun kelompok sasaran yang diwajibkan melaksanakan manajemen talenta.

Dari tiga kluster masalah di atas maka akan dirumuskan rekomendasi berdasarkan tiga aspek tersebut. Rekomendasi tersebut akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

F. Rekomendasi Kebijakan

Tiga masalah utama dalam penerapan manajemen talenta perlu dirancang intervensi kebijakannya baik di tingkat instansi pusat/pengambil kebijakan maupun di tingkat instansi pemerintah pelaksana MT. Memperhatikan hasil analisis akar masalah yang sudah dilakukan, maka solusi kebijakan yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

Untuk Pengambil Kebijakan di Tingkat Nasional (Kementerian PANRB, BKN, LAN)

a. Optimalisasi Komitmen, melalui:

- (1) Mendesain Tim Nasional Percepatan Penerapan Manajemen Talenta Instansional

Salah satu yang menyebabkan masih rendahnya capaian implementasi manajemen talenta secara nasional adalah karena masih banyak instansi pemerintah yang belum memiliki pemahaman dan keterampilan yang utuh dan komprehensif untuk menerapkan manajemen talenta di instansi mereka. Sehingga mereka membutuhkan pendampingan yang intensif dari *leading sector*. Namun masalah secara kebijakan belum ditetapkan siapa pihak yang ditugaskan mendorong dan mendampingi instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen talenta. Semuanya selama ini bertindak sebagai pengawas dan penilai. KASN telah mengambil inisiatif untuk mendampingi instansi pemerintah menerapkan manajemen talenta meskipun sebenarnya mereka bertugas sebagai penilai. Namun

banyaknya jumlah instansi pemerintah yang menjadi target kebijakan membuat KASN juga kewalahan.

Ke depan perlu didesain dan ditetapkan tim nasional percepatan manajemen talenta. Dibawah pimpinan Kementerian PANRB, yang beranggotakan KASN, LAN, dan BKN. Perlu didistribusikan tugas masing-masing anggota, misalnya Kementerian PANRB bertugas mendampingi instansi pemerintah dalam menyiapkan kebijakan manajemen talenta di daerah serta *road map* penerapan manajemen talenta di lingkungan mereka. BKN bertugas mendorong dan mendampingi proses pemetaan talenta, LAN bertugas mendampingi pengembangan talenta, KASN bertugas mengawasi proses penempatan dan retensi talenta. Semua bekerja secara terhubung satu sama lain, satu kesatuan untuk meningkatkan progres penerapan manajemen talenta di semua instansi pemerintah. Karena selama ini semua bekerja secara *fragmented*.

Saat ini memang sudah ada Tim Manajemen Talenta ASN Nasional yang terdiri dari unsur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, Kementerian Dalam Negeri, Lembaga Administrasi Negara, Badan Kepegawaian Negara, dan Komisi Aparatur Sipil Negara. Namun peran tim nasional tersebut lebih ke mengelola suksesor yang sudah masuk ke dalam Kelompok Rencana Suksesi (KRS) nasional. Belum ada pembagian peran dalam mendampingi instansi pemerintah menyiapkan dan menerapkan manajemen talenta. Ini yang perlu menjadi perhatian kita ke depan.

- (2) Menetapkan rentang waktu minimal harus mendapatkan rekomendasi MT bagi yang sudah mendapatkan nilai baik dalam sistem merit

Jika dicermati dari observasi dari riset yang dilakukan, masalah lain yang perlu menjadi perhatian adalah komitmen instansi pemerintah untuk menerapkan manajemen talenta. Hal ini terlihat dari fenomena yang ditemukan KASN bahwa banyak Instansi Pemerintah yang sudah mendapatkan nilai “baik” dan “sangat baik” dalam sistem merit, tetapi belum memiliki *talent pool* alias belum berhasil menerapkan manajemen talenta. Yang mendapatkan izin pengisian JPT melalui talent pool dari 633 instansi pemerintah, per Juli 2024 baru 41 instansi pemerintah.

Artinya selain pendekatan asistensi, dibutuhkan juga strategi memastikan komitmen instansi pemerintah terutama yang sudah mendapatkan nilai minimal “baik” dalam sistem meritnya, untuk segera menerapkan manajemen talenta. Untuk mendorong komitmen

tersebut dapat diatur dalam kebijakan bahwa dalam jangka waktu tertentu misalnya 3 (tiga) tahun semenjak memperoleh nilai “baik” dalam sistem merit Instansi Pemerintah tersebut diharuskan sudah dapat menerapkan manajemen talenta secara komprehensif yang dibuktikan dengan diperolehnya rekomendasi dari KASN.

b. Optimalisasi *Transfer Knowledge And Skill*, melalui:

(1) Membuat Program *Coaching Clinic* Manajemen Talenta sebagai Upaya Akselerasi

Jika dicermati dari berbagai persoalan yang menjadi kendala di lapangan dalam penerapan manajemen talenta, sebagian besar disebabkan oleh belum terjadinya *transfer knowledge and skill* yang komprehensif dari para *leading sector* kepada target kebijakan. Misalnya soal keterbatasan metode pemetaan talenta, kebingungan dalam menyiapkan program pengembangan talenta, simpang siur tentang konsep jabatan kritis, dan lain sebagainya menunjukkan bahwa konsep dan kebijakan manajemen talenta belum terkomunikasikan dan skillnya belum berhasil didistribusikan secara merata dan komprehensif kepada semua instansi pemerintah yang akan menjalankan kebijakan tersebut. Artinya diperlukan komunikasi kebijakan serta *transfer knowledge and skill* yang dilakukan secara komprehensif, berkelanjutan, dan intens. Sehingga menjadi penting duduk bersamanya lembaga-lembaga yang menjadi *leading sector* di masing-masing infrastruktur manajemen talenta untuk menerima pendampingan secara massif dan intens terhadap target kebijakan manajemen talenta ini. KemenPANRB bersama Kemendagri, LAN, dan BKN mengadakan wadah untuk memberikan asistensi terhadap instansi pemerintah dalam menyiapkan implementasi manajemen talenta. Salah satu alternatif kebijakan yang dapat dibuat adalah membuat program *coaching clinic* manajemen talenta secara rutin dan berkelanjutan.

(2) Membentuk *Community of Practice* Manajemen Talenta di Tingkat Provinsi

Dari analisis yang dilakukan terlihat bahwa banyak masalah yang disebabkan oleh masih belum komprehensifnya pemahaman semua instansi pemerintah terhadap kebijakan manajemen talenta. Hal ini dapat disebabkan oleh tidak *clear* penjelasan kebijakan manajemen talenta. Ada banyak informasi yang masih menimbulkan multitafsir. Selain itu minimnya komunikasi kebijakan juga dapat menjadi penyebabnya munculnya masalah ini. Simpang siurnya yang

dimaksud jabatan kritikal, tidak meratanya pemahaman tentang metode pemetaan talenta, hingga soal penyusunan HCDP mengindikasikan bahwa informasi dan pemahaman tentang manajemen talenta belum terdistribusi secara merata dan komprehensif.

Selain alternatif pertama yang berupa pendampingan dan pembinaan, alternatif selanjutnya adalah mendorong *sharing knowledge* diantara instansi pemerintah. Artinya mereka didorong untuk berbagi pengalaman dan strategi dalam menerapkan manajemen talenta, terutama bagi instansi pemerintah yang sudah berhasil mendapatkan rekomendasi dari KASN untuk pengisian JPT melalui manajemen talenta.

Untuk itu, alternatif kebijakan yang dapat diambil adalah mendorong dibentuknya *Community of Practice/CoP* (Kelompok Belajar) Manajemen Talenta. Di dalam forum ini menjadi forum untuk *sharing knowledge* dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi pemerintah daerah dalam menyiapkan dan mengimplementasikan manajemen talenta. Di dalam kelompok ini terdapat instansi pemerintah yang sudah mendapatkan rekomendasi dari KASN untuk dapat mengisi JPT melalui manajemen talenta. CoP ini dapat dibentuk di tingkat provinsi sebagai yang mengkoordinir akselerasi manajemen talenta.

(3) Menerapkan Kebijakan *Sister in Talent Management*

Strategi berbagi pengalaman juga dapat dikembangkan dengan model yang lebih intens, yaitu *Sister in Talent Management*. Kementerian PANRB dapat mengeluarkan kebijakan bahwa setiap instansi pemerintah yang sudah mendapatkan izin untuk menerapkan manajemen talenta dalam pengisian JPT, pada tahun berikutnya diwajibkan membina minimal 1 instansi pemerintah dalam menyiapkan penerapan manajemen talenta. Pembinaan itu dilakukan dengan mendampingi mereka sampai mendapatkan rekomendasi dari KASN untuk menerapkan manajemen talenta dalam pengisian jabatan. Mereka dianggap sebagai saudara yang harus mereka bina sampai mendapatkan izin menerapkan manajemen talenta. Hal ini akan mendorong terjadinya *sharing knowledge* dan pendampingan oleh instansi pemerintah yang sudah berhasil menerapkan MT.

c. Optimalisasi Tools dan Perangkat yang Dibutuhkan, melalui:

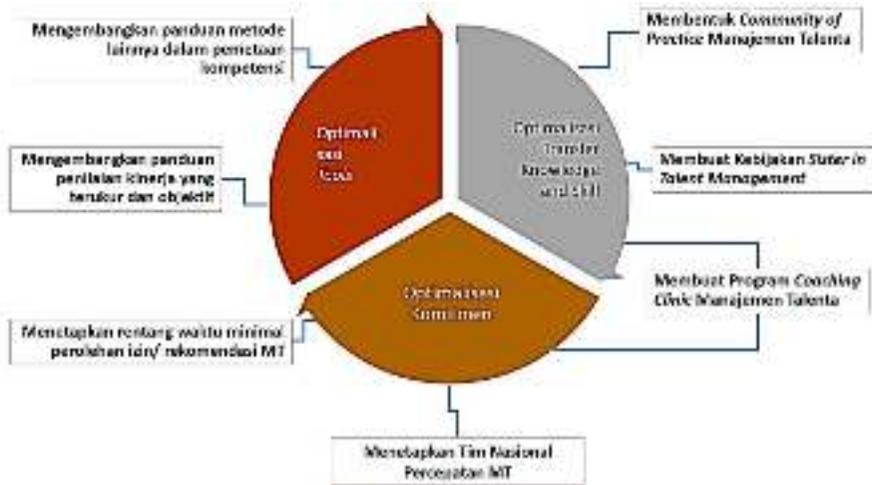
(1) Mengembangkan Pedoman Metode Alternatif Pemetaan Kompetensi

Beberapa persoalan dan kendala yang muncul dalam implementasi manajemen talenta disebabkan oleh keterbatasan instrumen/perangkat. Misalnya keterbatasan metode lainnya dalam pemetaan talenta. Kebijakan yang dipahami seolah-olah hanya membolehkan metode *assessment center* dalam uji potensi dan uji kompetensi menjadi salah satu kendala yang dirasakan instansi pemerintah dalam melaksanakan kebijakan manajemen talenta. Sementara mereka merasakan kesulitan jika harus memetakan semua pegawai menggunakan metode *assessment center* karena sumberdaya yang tersedia terbatas. Solusi nya adalah dikembangkannya metode lainnya dalam pemetaan talenta, misalnya salah satu yang sudah dikembangkan BKN adalah CACT (*Computer Assisted Competency Test*). Namun hal tersebut masih butuh dilaksanakan secara massif.

Sebaiknya dipertimbangkan mengembangkan panduan penggunaan metode lainya misalnya dialog atasan-bawahan. Karena metode ini dapat dilaksanakan secara mandiri oleh instansi pemerintah, namun perlu disertai dengan standarisasi oleh instansi yang berwenang. Instansi yang berwenang dapat mengembangkan kebijakan berupa panduan atau mekanisme yang ditetapkan secara nasional.

(2) Mengembangkan Pedoman Pengembangan Penilaian Kinerja yang Terukur dan Objektif

Hal lain terkait pengembangan instrumen adalah pengembangan panduan penilaian kinerja. Ini dapat dilakukan oleh instansi pemerintah untuk mengatasi masalah subjektivitas dalam penilaian kinerja yang menjadi salah satu sumbu dalam pemetaan talenta. Karena hal ini juga menjadi kendala di lapangan. Sebaiknya secara nasional didorong semua instansi pemerintah menyusun mekanisme penilaian kinerja untuk setiap kegiatan. Dengan cara memperhatikan indikator-indikator seperti Indikator Kinerja Utama. Hal ini sebagai panduan bagi atasan langsung untuk menilai kinerja pegawainya.



Gambar 23. Rekomendasi untuk Pengambil Kebijakan Nasional terkait Penguatan Penerapan Manajemen Talenta Instansional

Sumber: Analisis Tim, 2024

Untuk Pemerintah Daerah sebagai Kelompok Sasaran Kebijakan Manajemen Talenta

a) **Optimalisasi Komitmen, melalui:**

(1) Menyusun peta jalan/*road map* penerapan manajemen talenta

Bagi daerah yang belum menerapkan manajemen talenta secara komprehensif, hal penting yang perlu dipersiapkan adalah peta jalan penerapan manajemen talenta. Penyusunan peta jalan tersebut penting dilakukan agar upaya untuk menerapkan manajemen talenta dapat terencana dengan baik dan memiliki target yang jelas. Di dalam dokumen peta jalan tersebut ditetapkan langkah apa saja yang akan dilakukan untuk menerapkan manajemen talenta, siapa saja aktor yang akan dilibatkan, output setiap langkah, hingga target waktu kegiatan tersebut akan dilakukan. Peta jalan tersebut dapat ditetapkan dalam bentuk keputusan kepala daerah agar menjadi pedoman bersama bagi para pemangku kepentingan yang terkait. Dengan ditetapkan menjadi kebijakan kepala daerah, maka dokumen tersebut dapat memperkuat komitmen para aktor yang terlibat untuk mengikuti *road map* tersebut, sehingga proses penyiapan penerapan manajemen talenta bisa diakselerasi.

- (2) Menginternalisasikan kemanfaatan manajemen talenta kepada seluruh pegawai

Salah satu yang berpotensi menjadi kendala dalam menyiapkan dan menerapkan manajemen talenta adalah belum diterimanya kebijakan tersebut oleh pegawai. Untuk itu kebijakan penerapan manajemen talenta ini perlu diinternalisasikan secara intens kepada pegawai. Karena tidak bisa dipungkiri kelancaran proses penerapan manajemen talenta akan dipengaruhi juga oleh komitmen pimpinan dan tentunya juga dukungan pegawai. Keaktifan pegawai dalam mendukung proses penyiapan manajemen talenta sangat dibutuhkan. Karena pegawai akan dilibatkan dalam menyiapkan hingga menerapkan manajemen talenta, misalnya dalam proses menyiapkan standar kompetensi jabatan, penyiapan data-data profil pegawai, mengikuti proses pemetaan talenta, mengikuti program pengembangan talenta, serta tahapan-tahapan lainnya. Jika pegawai tidak memandang positif kebijakan manajemen talenta, tentunya proses implementasi manajemen talenta akan lambat prosesnya.

- (3) Membangun mekanisme dan budaya pendokumentasian data-data kepegawaian

Rekomendasi terakhir untuk pemerintah daerah adalah membangun mekanisme dan budaya untuk mendokumentasikan setiap data-data kepegawaian termasuk yang berkaitan dengan profil kompetensi pegawai. Ini menjadi salah satu faktor kunci dalam memperlancar proses manajemen talenta. Data-data kepegawaian seperti profil pegawai, data potensi, riwayat dan evidence pengembangan kompetensi, data prestasi, sangat dibutuhkan dalam proses manajemen talenta. Dan salah satu yang menjadi kendala dalam menerapkan manajemen talenta adalah tidak tersedianya data kepegawaian yang valid dan up to date. Mekanisme tersebut dapat dalam bentuk standar operasional prosedur atau dalam bentuk lainnya dan perlu diinternalisasikan agar menjadi budaya kerja pegawai.

b) Optimalisasi Proses *Transfer Knowledge and Skill*, melalui:

- (1) Menginisiasi Pembentukan *Community of Practice* Penerapan Manajemen Talenta

Dalam menyiapkan penerapan manajemen talenta salah satu yang menjadi kendala adalah proses transfer knowledge and skill yang belum merata ke semua instansi pemerintah termasuk pemerintah daerah. Beberapa opsi kebijakan yang dapat dipertimbangkan adalah dengan membentuk *Community of Practice* (Kelompok Belajar)

penerapan manajemen talenta ASN. Komunitas ini bisa dibentuk di tingkat provinsi agar interaksinya bisa lebih intens karena jumlah anggota yang tidak terlalu banyak. Kemudian perlu juga dipastikan bahwa di dalam kelompok tersebut terdapat instansi pemerintah yang sudah berhasil menerapkan manajemen talenta. Jika ada di provinsi tersebut yang sudah berhasil menerapkan manajemen talenta, dapat mengundang dari instansi pemerintah lain baik dari daerah lain, maupun dari instansi pusat. Dalam kelompok tersebut dilaksanakan kegiatan-kegiatan berbagi pengetahuan dan berbagi keterampilan terkait penerapan manajemen talenta.

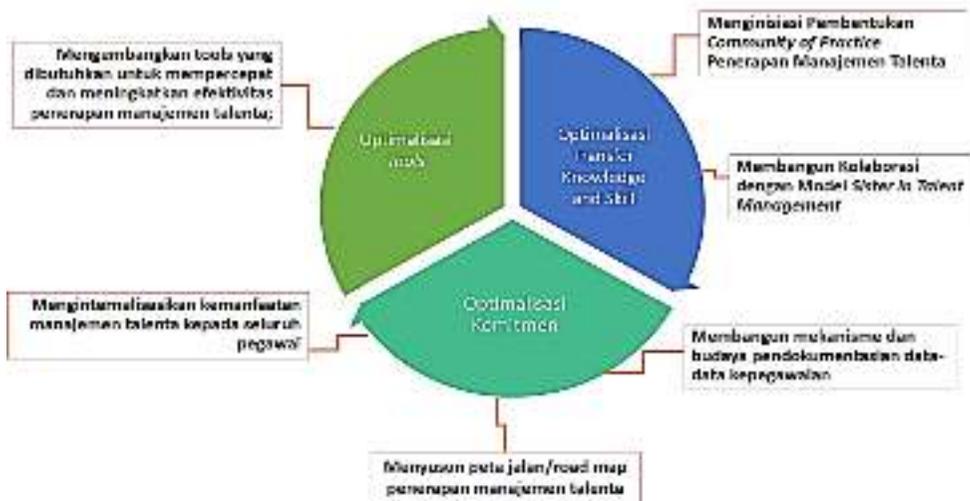
- (2) Membangun Kolaborasi dengan Instansi Pemerintah yang sudah Menerapkan Manajemen Talenta dengan Pendekatan *Sister in Talent Management*.

Alternatif kebijakan lain yang disarankan kepada pemerintah daerah yang sedang dan akan menerapkan manajemen talenta adalah dengan membangun kolaborasi dan kerjasama dengan Instansi Pemerintah yang sudah menerapkan Manajemen Talenta dengan Pendekatan *Sister in Talent Management*. Kolaborasi tersebut diisi dengan aktivitas-aktivitas bersama dalam mempercepat penerapan manajemen talenta di kedua daerah tersebut. Alternatif lainnya adalah dengan mengikuti pelatihan teknis manajemen talenta yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara.

c) Optimalisasi *Tools* dan Perangkat yang Dibutuhkan, melalui:

- (1) Mengembangkan *tools* yang dibutuhkan untuk mempercepat dan meningkatkan efektivitas penerapan manajemen talenta;

Salah satu yang masih menjadi kendala dalam menerapkan manajemen talenta yang efektif adalah terbatasnya perangkat yang dibutuhkan. Misalnya dari temuan lapangan diperoleh kendala dalam menerapkan penilaian kinerja yang terukur dan objektif untuk mendukung pemetaan talenta. Untuk mengatasi hal tersebut pemerintah daerah perlu merumuskan mekanisme penilaian kinerja yang terukur dan objektif. Pedoman penilaian kinerja yang dirumuskan secara nasional dalam PermenPANRB Nomor 6 tahun 2022 perlu di breakdown lebih lanjut oleh pemerintah daerah sesuai dengan konteks masing-masing kegiatan di lingkungan mereka. Selain itu untuk menekan subjektivitas dalam penilaian kinerja perlu dilakukan dialog kinerja mulai dari proses perencanaan hingga evaluasi kinerja sehingga tercipta pemahaman yang sama dan transparansi terkait indikator penilaian kinerja serta ekspektasi masing-masing pihak.



Gambar 24. Rekomendasi untuk Pemerintah Daerah (Target Kebijakan) terkait Penguatan Penerapan Manajemen Talenta
 Sumber: Analisis Tim, 2024

DAFTAR PUSTAKA

- BKN. 2024. Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2023.
- Daniarsyah, D. 2017. Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service*, 11(2), 39–47. Retrieved from <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/43>.
- Handayani, Dwi Nur. 2023. Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Humas KASN. 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/>
- Hermawan, Rico, dkk. 2020. Kajian Reformasi Birokrasi Berbasis Outcome. Jakarta: Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara.
- Humas MENPANRB. Mengkaji Fokus Penajaman Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/mengkaji-fokuspenajaman-road-map-reformasi-birokrasi-2020-2024>.
- KASN. 2023. Sistem Merit Dalam Angka tahun 2023.
- Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023 Kabupaten Ciamis yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI
- Mustafa, Delly.(2013). Birokrasi Pemerintahan. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.Pella, D.A. (2011). *Talent Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*.
- Pelopor Wiratama. 2023. Ciamis Meraih Penghargaan TP2DD Kabupaten Terbaik Wilayah Jawa-Bali Tahun 2023. <https://peloporwiratama.co.id/2023/10/03/ciamis-meraih->

[penghargaan-tp2dd-kabupaten-terbaik-wilayah-jawa-bali-tahun-2023/](#)).

- Pramusinto, Agus. 2023. Manajemen Talenta: Pilar *Merit System* dalam Mewujudkan Birokrasi Profesional. Bahan paparan yang disampaikan pada webinar manajemen talenta yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara, diakses pada tanggal 18 Juni 2024 pada halaman website https://www.youtube.com/watch?v=4GyTxa_Q3qg&list=PLF-r12hgZGnpb0bVvdkEOAeXTimZAMSH&index=10
- 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
- Peraturan Presiden Nomor 72 tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting
- Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025.
- Riyadi, 2018. Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Perilaku Administrasi. (2019). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 5(1), 07.
- 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>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 59 tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2025-2045.
- W. J. Rothwell and R. L. Sullivan. (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants*, vol. 27. John Wiley & Sons.