

KESIAPAN SUMBER DAYA DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENDA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH

Dinda Farras Haniya¹, Amni Zakarsyi R, Retna Hanani

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Email¹: dindafarras01@gmail.com

ABSTRACT

The authority to implement talent management within the Central Java Provincial Government is given to the BKD of Central Java Province. They as implementers have their own way of carrying out all stages of talent management. One important factor that needs to be prepared in the implementation of talent management, which can be seen from existing resources, such as funding, human resources and facilities. This study aims to analyze the readiness of resources in the implementation of talent management policies in the Central Java Provincial Government. This research method is a descriptive qualitative. The results of this study are that the Central Java Provincial BKD has been able to accommodate all the needs of talent management in terms of funding, so there are no problems with funding. In addition, based on the quality of human resources, BKD Central Java Province is able to apply the principles of good governance and merit in implementing talent management. Meanwhile, in terms of the quantity of human resources, BKD Central Java Province still lacks personnel to carry out talent management. Finally, when viewed from a facility standpoint, the Central Java BKD already has adequate facilities, especially regarding information systems. The information system is an important facility that needs to be continuously developed so that it can support Central Java Province BKD Employees in implementing talent management. Suggestions from this research is to add more assessors to meet the needs of talent management. In addition, BKD Central Java has to develop their information system so that the implementation of talent management policies is running effectively and efficiently.

Keywords: Implementation of Talent Management Policy, Funding, Human Resources, Facility

¹Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

²Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

³Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

ASN dianggap memiliki peran penting dalam mencerminkan baik buruknya birokrasi (Afrianto & Prasojo, 2020). Sehingga salah satu arah kebijakan dan strategi yang dituangkan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 terkait reformasi birokrasi dan tata laksana, yaitu penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit. Konsep sistem merit telah muncul dari disahkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya pada pasal 51 yang menjelaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit.

Dalam memudahkan pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintah, maka dibuatlah sebuah peraturan yang menjadi alat ukur sejauh mana instansi pemerintah dapat menerapkan sistem merit tersebut, yaitu Peraturan Menteri PANRB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Di dalam peraturan tersebut dijelaskan 8 aspek penilaian yang harus dipenuhi oleh setiap instansi. Berikut hasil analisis kualitas penerapan aspek sistem merit di Instansi Pemerintah yang dilakukan oleh KASN (s.d Semester I TA. 2021), yaitu:

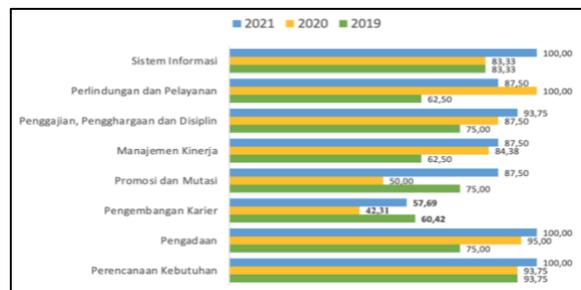
Tabel 1 Kualitas Penerapan Aspek Sistem Merit di Instansi Pemerintah

No.	Aspek	Capaian Per-Aspek (Persentase)				Rata-Rata
		Instansi Pemerintah				
		Kementerian	LPNK	Provinsi	Kota/ Kabupaten	
1.	Perencanaan Kebutuhan	86,30	87,15	60,95	28,27	65,67
2.	Pengadaan	86,73	88,89	53,31	27,84	64,19
3.	Pengembangan Karier	44,60	48,02	26,59	8,76	31,99
4.	Promosi dan Mutasi	51,20	53,13	31,84	13,06	37,31
5.	Manajemen Kinerja	70,07	71,88	48,31	18,37	52,16
6.	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	74,04	74,31	49,34	22,40	55,02
7.	Perlindungan dan Pelayanan	79,33	85,07	55,90	18,77	59,77
8.	Sistem Informasi	72,76	74,77	48,00	19,74	53,81

Sumber: KASN, 2021

Berdasarkan **tabel 1**, Aspek sistem merit yang mendapatkan rata-rata capaian dibawah 50%, yaitu berada pada aspek pengembangan karier dengan rata-rata capaian 31,99% serta aspek promosi dan mutasi dengan rata-rata capaian 37,31%. Bahkan capaian aspek pengembangan karier di tingkat kementerian hingga kota/kabupaten tidak ada yang mendapatkan capaian diatas 50%. Hal ini juga dirasakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dimana aspek terendah yang mereka dapatkan dari tahun 2019 hingga 2021, yaitu aspek pengembangan karier. Berikut hasil capaian sistem merit di Pemprov Jateng tahun 2019 – 2021, yaitu:

Gambar 1 Capaian Sistem Merit di Provinsi Jawa Tengah 2019 – 2021



Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara, 2020 - 2021

Strategi untuk mengoptimalkan pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, yaitu dengan mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Dengan mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta sesuai dengan arahan pada Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, secara tidak langsung pengembangan karier pegawai tentu akan jauh lebih jelas dan terarah karena telah disusun berdasarkan “kotak manajemen talenta” yang terdiri atas 9 (sembilan) kategori yang di dalamnya merupakan sekumpulan pegawai ASN berdasarkan tingkatan potensial dan kinerjanya. Selain itu, akan mempermudah pengisian jabatan, karena ketika ada jabatan kosong dapat langsung melihat kotak manajemen talenta tersebut dan mempromosikan pegawainya yang berasal dari kotak 9 (sembilan).

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebelumnya telah menggunakan konsep manajemen talenta yang sederhana, yaitu berupa penelusuran bakat (*talent scouting*) (Suryanto, 2019). Kegiatan *talent scouting* telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah dari tahun 2016 dengan disahkannya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensi (*Talent Scouting*)

Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dan Mekanisme Promosi dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Namun dikarenakan ada peraturan baru dari pemerintah pusat, maka Pemprov Jateng harus membuat peraturan terbaru terkait manajemen talenta sesuai dengan arahan pemerintah pusat, yaitu dengan disahkannya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dengan adanya peraturan terbaru, maka terdapat perubahan kebutuhan yang perlu disiapkan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai implementator dari kebijakan manajemen talenta. Perubahan kebutuhan yang dimaksud dapat berupa kebutuhan akan fasilitas yang meningkat maupun kebutuhan *assessor* yang meningkat. Salah satu fasilitas yang berubah adalah kebutuhan komputer untuk melaksanakan ujian saat *talent scouting*, karena sesuai pergub terbaru, Peserta MT menggunakan media komputer pada saat pelaksanaan CAT Potensi. Selain itu, meningkatnya kebutuhan *assessor* dapat dilihat dari banyaknya kegiatan *assessment* yang perlu dilakukan oleh assessor, yaitu seperti uji kompetensi yang mencakup

pengukuran kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dalam rangka pemetaan talenta. Kebutuhan yang meningkat ini juga dapat membuat alokasi anggaran untuk pengembangan sistem informasi maupun kegiatan *assessment* meningkat.

Anggaran, fasilitas maupun assessor merupakan bentuk sumber daya yang perlu disiapkan BKD Prov Jateng sesuai dengan kebutuhan kebijakan manajemen talenta saat ini. Sebagaimana yang dikatakan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016), sumber-sumber yang tersedia dapat menunjang keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh George C. Edward (dalam Winarno, 2016), dimana sumber daya merupakan salah satu indikator yang dapat menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa sumber daya pendanaan, sumber daya manusia/staff, informasi, wewenang, fasilitas maupun insentif lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, BKD Provinsi Jawa Tengah memerlukan sumber daya untuk dapat memenuhi kebutuhan pada pelaksanaan manajemen talenta. Berbeda dengan kebijakan *talent scouting* yang sebelumnya dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, pemenuhan sumber daya

dalam implementasi manajemen talenta akan lebih kompleks. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Mempersiapkan Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungannya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan perumusan masalah di atas, yaitu untuk menganalisis kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

D. Kerangka Teori

1. Administrasi Publik

Administrasi publik yang telah dijelaskan oleh Chandler dan Plano dalam (Keban, 2014: 3), yaitu proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan dalam kegiatan-kegiatan kebijakan publik meliputi kegiatan formulasi, implementasi serta mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Berdasarkan pernyataan tersebut, administrasi publik dapat dilihat sebagai seni

dan ilmu yang ditunjukkan untuk mengatur public affairs dan melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan serta memecahkan masalah-masalah publik.

Lain halnya yang dikemukakan oleh Henry dalam (Pasolong, 2007: 8) bahwa administrasi publik ialah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang peran pemerintah dengan masyarakat yang diperintah serta mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

2. Kebijakan Publik

Thomas R. Dye dalam (Anggara, 2018: 35) menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan segala sesuatu yang dipilih pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan, setiap yang dipilih memiliki tujuannya masing-masing karena kebijakan publik merupakan “tindakan” pemerintah. Berikut tahap-tahap kebijakan publik menurut William Dunn dalam (Anggara, 2018: 120), yaitu (1) Penyusunan Agenda, dimana suatu isu berhasil dikatakan sebagai masalah publik dan menjadi prioritas dalam agenda publik. (2) Formulasi Kebijakan, pemilihan alternatif-alternatif terbaik untuk dapat memecahkan masalah. (3) Adopsi Kebijakan, salah satu dari alternatif kebijakan tersebut akan diadopsi sesuai dengan suara

mayoritas pihak kepentingan (stakeholder). (4) Implementasi Kebijakan, kebijakan yang telah ditetapkan langsung dieksekusi dilaksanakan oleh unit-unit administrasi untuk memobilisasikan sumber daya yang ada. (5) Evaluasi Kebijakan, sebagai kegiatan penilaian kebijakan yang meliputi substansi, implementasi serta dampak.

3. Implementasi Kebijakan Publik

Grindle dalam (Winarno, 2016: 135) memberikan pendapatnya terkait implementasi, yaitu tugas implementasi adalah membuat suatu kaitan (linkage) agar memudahkan tujuan-tujuan kebijakan dapat direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah. Dengan demikian, tugas implementasi meliputi terbentuknya “a policy delivery system,” yang artinya sarana-sarana tertentu dibentuk dan dilaksanakan dengan harapan dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Terdapat beberapa ahli yang menfokuskan model implementasi kebijakannya dengan pendekatan top-down, seperti model yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn dalam (Winarno, 2016: 142-150), yaitu (1) Ukuran-ukuran Dasar dan Tujuan-tujuan kebijakan, (2) Sumber-sumber kebijakan, (3) Komunikasi Antarorganisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan, (4) Karakteristik Badan-badan Pelaksana, (5)

Kondisi-kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik dan (6) Kecenderungan Pelaksana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dimana peneliti berupaya untuk mendeskripsikan seluruh kondisi/ gejala yang ada ketika penelitian tersebut dilaksanakan. Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Sedangkan untuk teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yakni (1) observasi, (2) wawancara dan (3) dokumentasi. Subjek penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan dilanjutkan menggunakan teknik *snowball sampling*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, kesiapan sumber daya akan dilihat dari 3 (tiga) faktor yang dapat menganalisa kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Ketiga faktor tersebut, yaitu terdiri dari sumber daya pendanaan, sumber daya manusia dan fasilitas.

A. Kesiapan Sumber Daya Pendanaan

Pendanaan pada dasarnya suatu kebijakan tidak dapat berjalan jika kebijakan tersebut tidak memiliki pendanaan yang mencukupi. Berdasarkan Van Meter dan Van

Horn, pendanaan merupakan salah satu sumber yang krusial dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

Sumber daya yang dibutuhkan manajemen talenta akan terus berubah seiring berjalannya waktu, menyesuaikan kebutuhan dari setiap tahapan manajemen talenta yang harus dipenuhi oleh BKD Provinsi Jateng, Perubahan kebutuhan dapat berupa kebutuhan akan fasilitas yang meningkat, kebutuhan assessor yang meningkat maupun kebutuhan lainnya. Perubahan kebutuhan tersebut dapat menentukan anggaran yang diperlukan pada saat itu. BKD Provinsi Jateng dalam mempersiapkan sumber daya pendanaan untuk pelaksanaan manajemen talenta dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan Anggaran

Sebagai instansi pemerintah daerah, BKD Prov Jateng perlu berpedoman pada asas-asas yang dituangkan pada Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, yaitu salah satunya asas tanggung jawab. Asas tanggung jawab dapat diartikan bahwa instansi pemerintah harus mengelola keuangannya dengan tepat guna yang didukung oleh bukti-bukti administrasi yang dapat dipertanggung jawabkan. Maka dari itu, BKD Provinsi Jateng sebelum melaksanakan kebijakan

perlu merencanakan anggaran sesuai kebutuhan dari setiap kebijakan yang mereka laksanakan, salah satunya kebijakan manajemen talenta. Untuk mempermudah BKD Provinsi Jateng dalam merencanakan anggarannya, maka mereka harus mengacu pada Kerangka Acuan Kerja (KAK) yang sudah dibuat terlebih dahulu. Hal ini bertujuan agar dana yang mereka alokasikan ke setiap kebijakan dapat tepat sasaran.

Sebelum diajukan ke Bappeda, Sub Bagian Program BKD Prov Jateng melakukan verifikasi terlebih dahulu kepada setiap bidang terkait anggaran yang diminta. Tujuan dari verifikasi ini, yaitu agar anggaran yang nantinya sudah diajukan ke Bappeda dapat dipertanggung jawabkan dan dapat direalisasikan semuanya oleh BKD Prov Jateng. Selain itu, dengan adanya verifikasi ini dapat mencegah adanya permintaan penambahan anggaran di Lingkungan BKD Prov Jateng. Berdasarkan pernyataan dari Kasubid Jabatan BKD Prov Jateng, anggaran untuk pelaksanaan manajemen talenta di tahun 2022 masih sesuai dengan perencanaan awal tanpa adanya penambahan anggaran, artinya BKD Prov Jateng berhasil dalam merencanakan anggaran untuk pelaksanaan kebijakan manajemen talenta.

2. Penambahan dan Pergeseran Anggaran

Ketika terjadi kekurangan anggaran pada kegiatan yang dilakukan oleh BKD Provinsi Jateng, hal yang dapat dilakukan oleh Sub Bagian Program BKD Prov Jateng yaitu melakukan pergeseran anggaran atau penambahan anggaran. Namun berdasarkan Kasubid Jabatan BKD Prov Jateng, beliau mengatakan bahwa di Lingkungan BKD Provinsi Jateng jarang sekali terjadi penambahan anggaran, sehingga ketika ada kegiatan yang kekurangan dana biasanya diarahkan ke pergeseran anggaran.

Berdasarkan Pasal 82 Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 34 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 55 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan APBD Provinsi Jawa Tengah Tahun Anggaran 2021, pergeseran anggaran sebisa mungkin dihindari agar mewujudkan konsistensi perencanaan anggaran dan pelaksanaannya. Namun, pergeseran anggaran yang dilakukan oleh BKD Prov Jateng umumnya terjadi karena adanya perubahan dari eksternal yang lebih sulit untuk diprediksi, seperti perubahan peraturan dari pemerintah pusat. Contohnya pada saat ditetapkannya Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta, BKD Provinsi Jateng

harus langsung mengadopsi peraturan tersebut, sehingga ada dana yang perlu digeser/ ditambahkan untuk memenuhi kebutuhan dari pembuatan pergub baru terkait manajemen talenta.

3. Kemudahan Mendapatkan Dana

Saat ini kegiatan-kegiatan yang diprioritaskan oleh BKD Prov Jateng, yaitu mengarah pada penyempurnaan manajemen talenta. Hal ini menguntungkan kebijakan manajemen talenta dalam kemudahannya dalam mendapatkan dana, sebab kebijakan manajemen talenta merupakan kebijakan prioritas. Kebijakan manajemen talenta merupakan salah satu strategi untuk mencapai tujuan pembangunan 5 (lima) tahun ke depan BKD Prov Jateng, yaitu “Terwujudnya Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen SDM” yang dituangkan pada Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018 – 2023 dimana tujuan tersebut harus sudah tercapai di tahun 2023. Maka dari itu, BKD Prov Jateng akan memprioritaskan anggarannya untuk kebutuhan manajemen talenta agar tujuan dari Renstra BKD Prov Jateng Tahun 2018 – 2023 terwujud.

4. Kerjasama/ Kolaborasi

Kerjasama/ kolaborasi merupakan *mindset* yang telah ditanamkan oleh BKD

Provinsi Jateng, hal ini dikarenakan kegiatan yang berhubungan dengan manajemen talenta tersebar di beberapa bidang BKD Prov Jateng. Hal ini juga berkaitan dengan penganggaran, sebab anggaran yang diberikan untuk kegiatan manajemen talenta juga tersebar di beberapa bidang. Kebijakan manajemen talenta memiliki 2 jenis anggaran, yaitu anggaran yang khusus untuk menjalankan manajemen talenta serta ada yang sifatnya *supporting system*. Anggaran yang khusus untuk menjalankan manajemen talenta, yaitu anggaran pokok yang dikeluarkan untuk setiap tahapan manajemen talenta, mulai dari akuisisi hingga monitoring. Sedangkan untuk anggaran yang sifatnya *supporting system*, yaitu anggaran dari bidang-bidang lain yang secara tidak langsung juga berkontribusi untuk pelaksanaan manajemen talenta. Oleh karena itu, memungkinkan bidang-bidang yang ada di BKD Provinsi Jateng melakukan kolaborasi anggaran dengan bidang lainnya.

B. Kesiapan Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan manajemen talenta, diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) unggul dan berkompeten yang mampu menyelenggarakan kebijakan tersebut dengan baik. Kesiapan BKD Provinsi Jateng dalam menyiapkan sumber daya manusia dapat dilihat dari 2 (dua)

indikator, yaitu kualitas dan kuantitas implementator dalam menyelenggarakan kebijakan manajemen talenta.

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia di BKD Prov Jateng dapat dilihat dari bagaimana BKD Prov Jateng menerapkan prinsip *good governance* dalam menjalankan kebijakan manajemen talenta, yaitu:

- a. *Strategic Vision*, BKD Prov Jateng menjadikan kebijakan manajemen talenta sebagai strategi dalam memecahkan masalah manajemen ASN khususnya pada aspek pengembangan karier di Lingkungan Pemprov Jateng.
- b. *Rule of Law*, BKD Prov Jateng memiliki aturan tertulis yaitu Pergub Jateng No. 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* PNS di Lingkungan Pemprov Jateng sebagai pedoman dalam melaksanakan manajemen talenta.
- c. *Transparency*, Sub Bidang Jabatan BKD Prov Jateng selaku penanggung jawab dari pelaksanaan manajemen talenta selalu terbuka akan *progress*-nya kepada pihak internal maupun eksternal.
- d. *Accountability*, setiap hasil kegiatan dari manajemen talenta selalu diunggah melalui *website* maupun media sosial yang BKD Prov Jateng miliki sebagai bentuk pertanggung jawaban publik.
- e. *Consensus Orientation*, Sub Bidang Jabatan BKD Prov Jateng mengonsep manajemen talenta dari data/ informasi berbagai bidang di BKD Prov Jateng yang nantinya akan dimusyawarakan kembali bersama-sama saat rapat koordinasi.

Selain prinsip *good governance*, BKD Jateng juga telah menerapkan prinsip merit yang dikemukakan oleh Stahl dalam (Riyan Afrianto dan Eka Prasajo: 2020). Prinsip merit yang dimaksud, yaitu meliputi:

- a. *Adequate Publicity*, yaitu berkaitan dengan kesempatan yang sama bagi ASN Pemprov Jateng dalam mengetahui segala informasi terkait manajemen talenta. BKD Prov Jateng menyalurkan informasi tersebut melalui berbagai cara, seperti sosialisasi langsung, mengirimkan surat kepada setiap OPD Jateng hingga mengunggah informasi tersebut melalui berbagai *platform*.
- b. *Opportunity to Apply*, yaitu berkaitan dengan kesempatan yang sama bagi ASN Pemprov Jateng untuk mendaftarkan diri menjadi salah satu *talent pool*. Namun, terdapat persyaratan untuk mendaftar seperti ASN harus berada pada kuadran 7,8,9 pada kotak manajemen talenta. Oleh karena itu, diharapkan ASN dapat mulai

berkompetisi untuk mendapatkan kuadran teratas.

- c. *Ranking on the Basis of Ability*, yaitu berkaitan penggunaan kotak manajemen talenta dalam melihat kinerja dan potensi ASN Pemprov Jateng. Berikut gambar dari kotak manajemen talenta, yaitu:

Gambar 2 Kotak Manajemen Talenta

KINERJA	DI ATAS EKSPETKASI	4 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	7 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	9 Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	SESUAI EKSPETKASI	2 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	5 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	8 Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	DI BAWAH EKSPETKASI	1 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	3 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	6 Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
		RENDAH	MENENGAH	TINGGI
POTENSIAL				

Sumber: Permepanrb No. 3 Tahun 2020

- d. *Realistic Standards*, yaitu berhubungan dengan standar kualifikasi harus dibuat secara rasional untuk mengisi jabatan target di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Upenkom BKD Prov Jateng juga telah berhasil mendapatkan sertifikat ISO 9001 Tahun 2015 sebagai lembaga yang terakreditasi untuk penjaminan mutu pelayanan jasa yang dihasilkan. Sehingga, penilaian yang *assessor* BKD Provinsi Jateng lakukan dapat dipertanggungjawabkan.
- e. *Absence of Discrimination*, yaitu berkaitan dengan standar yang

digunakan BKD Prov Jateng dalam menilai peserta harus berdasarkan kinerja dan potensi bukan dari latar belakang lainnya. Dapat diketahui bahwa para *assessor* dalam menilai peserta manajemen talenta telah memiliki SOP yang wajib diikuti selama pelaksanaan penilaian. Kualitas *assessor* BKD Prov Jateng yang telah memadai ini membuat pelaksanaan manajemen talenta lebih objektif, sehingga terhindar dari faktor-faktor yang tidak diperlukan seperti kedekatan.

- f. *Knowledge of Result*, BKD Provinsi Jateng memfasilitasi para ASN Pemprov Jateng untuk dapat berkonsultasi dengan *assessor* ntuk mengetahui apa saja hal-hal yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan terkait kinerja dan potensi yang dimiliki peserta. Dengan adanya konsultasi ini, maka peserta juga akan lebih mempercayai *assessor* dalam menilai.

2. Kuantitas Sumber Daya Manusia

Kuantitas sumber daya manusia di BKD Prov Jateng dapat dilihat dari bagaimana BKD Prov Jateng menerapkan prinsip *effectiveness and efficiency* dalam *good governance*. Perlu diketahui, bahwasanya Upenkom BKD Prov Jateng memiliki *assessor* terbanyak dibandingkan

dengan instansi pemerintah lainnya, namun karena banyaknya kebutuhan untuk melakukan assessment, maka Upenkom BKD Prov Jateng menyadari bahwa mereka masih kekurangan *assessor* untuk melakukan segala *assesment* yang dibutuhkan. Dampak dari kurangnya *assessor* adalah sulitnya melaksanakan *talent scouting* dalam kurun waktu cepat dan secara masif, maka dari itu masih dibagi menjadi beberapa *batch*. Namun sudah adanya upaya Upenkom BKD Prov Jateng untuk melakukan *open recruitment* untuk *assessor*.

Selain itu, kurangnya kuantitas *assessor* juga menyebabkan para *assessor* *overload* dalam bekerja. Para *assessor* memiliki tugas untuk pengambilan dan pengolahan data dari hasil ujian yang dilakukan para peserta, tugas tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama ditambah lagi dengan jumlah ASN Pemprov Jateng yaitu sebanyak 46.129, hal ini yang membuat mereka *overload* dalam bekerja. Sub Bidang Jabatan BKD Jateng juga merasakan hal yang sama, namun mereka dapat menyiasati kekurangan pegawai dengan melakukan diskusi dengan bidang-bidang yang ada di BKD Provinsi Jateng maupun pihak eksternal seperti KASN. Sedangkan untuk *assessor* lebih sulit untuk meminta bantuan dari bidang lain, sebab

assessor membutuhkan kemampuan khusus untuk menilai seseorang. Untuk menjadi *assessor* diperlukan ujian maupun pelatihan tersendiri, sehingga tidak semua pegawai di BKD Provinsi Jateng dapat membantu pekerjaan *assessor*.

C. Kesiapan Sumber Daya Fasilitas

Manajemen talenta merupakan proses yang panjang dan memiliki banyak kegiatan di dalamnya, sehingga BKD Prov Jateng harus menyediakan fasilitas untuk menunjang pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dari setiap kegiatannya. Kesiapan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam menyiapkan sumber daya fasilitas bisa dilihat dari 2 (dua) indikator sarana dan prasarana pendukung untuk melaksanakan kebijakan manajemen talenta. Sarana merupakan alat atau benda yang dapat bergerak (buku, pulpen), sedangkan prasarana merupakan alat atau benda yang tidak dapat bergerak (ruangan).

1. Kesiapan Prasarana

Kesiapan fasilitas prasana dapat digambarkan dari kondisi prasarana yang telah dimiliki serta pengembangan prasarana yang telah direncanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, yaitu sebagai berikut:

a. Kondisi Prasana

BKD Provinsi Jateng dalam menyediakan ruangan untuk kegiatan

assessment perlu mengikuti standar dari BKN. Standar tersebut telah disediakan, yaitu aula untuk menampung maksimal 80 orang, ruang FGD/ diskusi sebanyak 3 ruangan yang luasnya berbeda, serta 12 bilik ruangan untuk kegiatan wawancara. Ketiga prasarana tersebut berada di Kantor utama BKD, yaitu di Jl. Stadion Selatan No.1, Karangkidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang. Sedangkan untuk kegiatan CAT dilakukan di gedung yang berbeda, yaitu di Kompleks Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah Jalan Setiabudi, No. 201 A Srandol Kulon, Banyumanik, Semarang. Berkaitan dengan kegiatan CAT, maka BKD Provinsi Jateng telah memiliki lab komputer yang telah diisi oleh 150 unit komputer.

b. Pengembangan Prasarana

Saat ini BKD Provinsi Jateng sedang mengoptimalkan penggunaan 2 (dua) gedung yang mereka miliki untuk menyesuaikan standarisasi BKN yang baru saja disosialisasikan. BKN juga memberikan catatan kepada BKD Prov Jateng, untuk menggunakan jumlah *assessor*-nya yang cukup banyak untuk mengoptimalkan pemakaian waktu. Oleh karena itu, BKD Prov Jateng telah merencanakan pemakaian 2 gedung sekaligus untuk mempersingkat waktu *assessment* dengan membagi *assessor* menjadi 2 tim.

2. Kesiapan Sarana

Kesiapan fasilitas sarana dapat digambarkan dari kondisi sarana yang telah dimiliki serta pengembangan sarana yang telah direncanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, yaitu sebagai berikut:

a. Kondisi Sarana

Moenir (1987) menjelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator dalam melihat fasilitas, yaitu fasilitas alat kerja operasional, fasilitas perlengkapan kerja dan fasilitas sosial. Pertama, fasilitas alat kerja operasional ialah semua benda/ barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan dalam produksi. Pada pelaksanaan manajemen talenta, alat kerja operasional yang dibutuhkan oleh BKD Prov Jateng, yaitu komputer. Perangkat komputer merupakan alat yang digunakan secara langsung oleh Tim Pelaksana Manajemen Talenta dan Peserta Manajemen Talenta, contohnya Tim Pelaksana Manajemen Talenta menggunakan komputer untuk mengolah data, sedangkan Peserta Manajemen Talenta menggunakan komputer untuk mengerjakan ujian-ujian saat *assessment*.

Kedua, fasilitas perlengkapan kerja adalah semua benda/ barang yang digunakan dalam pekerjaan namun tidak langsung untuk berproduksi, melainkan berfungsi sebagai

pelancar dalam pekerjaan. Terdapat satu sarana perlengkapan kerja yang sangat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan manajemen talenta, yaitu sistem informasi. Di era digitalisasi ini, seluruh data yang terkait manajemen talenta harus disimpan ke sebuah sistem untuk dapat memudahkan Tim Pelaksana Manajemen Talenta dalam mengelola data-data tersebut. Saat ini BKD Provinsi Jateng telah memiliki 6 aplikasi yang digunakan untuk manajemen talenta, yaitu aplikasi talent scouting, seleksi terbuka, *e-team* penilaian kinerja, SIMPEG, serta PKSP dan yang saat ini masih tahap penyempurnaan adalah aplikasi kuadran 9. Selain sistem informasi, di setiap ruang kerja sudah disediakan pinter maupun proyektor/TV untuk mempermudah pekerjaan para Pegawai BKD Prov Jateng sehari-hari.

Terakhir, fasilitas sosial yaitu berkaitan dengan fasilitas yang digunakan para staff dan berfungsi secara sosial, seperti penggunaan mobil dinas. Para Pegawai BKD Prov Jateng membutuhkan transportasi untuk memudahkan perjalanan mereka ketika dinas. Karena keterbatasan mobil kantor yang mereka miliki, mereka harus memasukan nota dinas pinjam mobil maksimal 1 (satu) minggu sebelumnya agar mendapatkan izin pinjam mobil.

b. Pengembangan Sarana

Saat ini sarana yang sedang fokus dikembangkan adalah sistem informasi. Pengembangan sistem informasi untuk manajemen talenta yaitu mengarah pada integrasi data dari setiap aplikasi yang berkaitan dengan manajemen talenta agar ketika mengolah data tidak ada yang perlu input secara manual. Nantinya data-data dari setiap aplikasi tersebut dijadikan satu aplikasi besar yang dinamakan kuadran 9.

Bidang Inka BKD Prov Jateng selaku bidang yang mengakomodir setiap sistem informasi di BKD Prov Jateng juga membantu Sub Bidang Jabatan BKD Prov Jateng untuk menyempurnakan komponen yang ada pada sumbu x (potensi) dan sumbu y (kinerja) di kuadran 9 agar pemetaan kuadran hingga peringkat talent pool akan lebih akurat dari kredibel. Bidang Inka juga membantu Upenkom BKD Prov Jateng untuk mengembangkan CAT-nya, seperti CAT Potensi. Dengan mengembangkan CAT Potensi tersebut, maka nantinya akan mempengaruhi sumbu x (potensi) dan sumbu y (kinerja) yang ada pada aplikasi kuadran 9. Selain itu, di tahun 2023 akan dimulai pengembangan *e-assessment* untuk memudahkan pekerjaan *assessor* dalam menilai para peserta.

Namun untuk pengembangan sistem informasi dibutuhkan *storage* yang juga memadai. Sayangnya, Bidang Inka BKD Prov Jateng mengatakan bahwa mereka masih kesulitan mengakomodir data-data yang harus disimpan di sistem informasi karena kurang *storage* tersebut. Bidang Inka juga mengatakan bahwa mereka belum mampu melakukan *back-up* data secara *real time*, dimana hal ini akan berdampak jika sewaktu-waktu terdapat data yang hilang.

KESIMPULAN

1. Secara pendanaan, BKD Provinsi Jawa Tengah telah siap dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Karena, BKD Jateng mampu mengalokasikan anggarannya untuk kebijakan manajemen talenta sesuai dengan kebutuhan.
2. Secara SDM, BKD Provinsi Jawa Tengah cukup siap dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Jika dilihat dari kualitasnya BKD Prov Jateng telah mampu menerapkan prinsip-prinsip *good governance* maupun merit. Namun jika dilihat dari kuantitas SDM, BKD Prov Jateng masih kekurangan *assessor*

dalam melaksanakan seluruh *assessment* yang dibutuhkan.

3. Secara fasilitas, BKD Provinsi Jawa Tengah cukup siap dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Jika dilihat dari prasarananya BKD Prov Jateng mampu menyediakan prasarana sesuai dengan standar BKN. Namun jika dilihat pengembangan sistem informasi-nya sebagai salah satu sarana, BKD Prov Jateng harus memperhatikan ketersediaan *storage* untuk penyimpanan data pada sistem informasi.

SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian terkait kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan pendanaan, BKD Prov Jateng harus mempertahankan kondisi pendanaan saat ini dimana mereka sudah mampu memenuhi kebutuhan dari setiap kegiatan-kegiatan manajemen talenta.
2. Berkaitan dengan sumber daya manusia, BKD Prov Jateng perlu melakukan pengadaan *assessor* untuk

memenuhi kebutuhan *assessment* di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

3. Berkaitan dengan fasilitas, BKD Prov Jateng memerlukan penambahan *storage* untuk menyimpan data di sistem informasi serta melakukan *back-up* data secara *real time* untuk menunjang pengembangan sistem informasi.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal dan Buku

- Afrianto, R., & Prasojo, E. (2020). Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(1), 17–28.
<https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i1.672>
- Alamsyah, A. (2016). Perkembangan Paradigma Administrasi Publik (New Public Administration, New Public Management dan New Public Service). *Jurnal Publik Profetik*, 04(2), 172–199.
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & Dewi, D. S. K. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: A comprehensive review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242–253.
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18)
- Anggara, S. (2016). *Ilmu Administrasi Negara: Kajian Konsep, Teori dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Anggara, S. (2018). *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Haeli. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*.
- Hasibuan, M. S. (n.d.). *Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed Methode*. Kuningan: Hidayatul Quran Kuningan.
- Ibrahim, A. (2013). *Pokok-pokok Administrasi Publik & Implementasinya*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68.
- Kadarisman, M. (2018). Analisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Depok. *Civil Service Journal*, 12(2), 115–138. Retrieved from <http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1481173&val=17805&title=ANALISIS PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA DI PEMERINTAH KOTA DEPOK>
- KASN. (2019). *Laporan Kajian Sistem Merit: Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Jakarta: KASN.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu (III)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent Management in the Public Sector.

Central European Public Administration Review, 18(2), 53–71.
<https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>

Moleong, L. J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149. Retrieved from <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyamanajemen/article/view/1693>

Pasolong, H. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Pramesti, M. W. (2018). Dimensi - Dimensi Strategis Administrasi Publik dalam Islam. *Jurnal Politea*, 1(1), 37–48.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik : Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service Journal*, 13(2), 63–72.

Thoha, M. (2015). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.

Wijayanti, I. D. S. (2008). *Manajemen*. (A. Setiawan, Ed.). Yogyakarta: Mitra Cendikia.

Winarno, B. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus komparatif*. Yogyakarta: CAPS.

Peraturan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014
Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Badan Kepegawaian Negara

Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019
tentang Pembinaan
Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi
Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri PANRB No. 40 Tahun 2018
tentang Pedoman Sistem Merit

Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020
tentang Manajemen Talenta

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28
Tahun 2021 tentang *Talent Management*
Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan
Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 83
Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata
Kerja Badan Kepegawaian Daerah
Provinsi Jawa Tengah

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 34
Tahun 2021 tentang Perubahan Atas
Peraturan Gubernur Jawa Tengah
Nomor 55 Tahun 2020 tentang Pedoman
Pelaksanaan APBD Provinsi Jawa
Tengah Tahun Anggaran 2021