

Implementasi *Talent Management* Dalam Rangka Mewujudkan ASN Berkualitas Di Lembaga Administrasi Negara

Naurah Awaliyah Nur Afifah¹, Dian Indriyani²

^{1,2} Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received May 30, 2024

Revised May 31, 2024

Accepted June 9, 2024

Kata Kunci:

Smart ASN,
Reformasi Birokrasi 4.0,
Implementasi Talent
Management.

Keywords:

*Smart Civil Servants (ASN),
Bureaucratic Reform 4.0,
Implementation of Talent
Management..*

ABSTRAK

Untuk mendukung program tersebut dibutuhkan selain dari smart teknologi tapi dibutuhkan juga smart ASN supaya sejajar dengan negara-negara berkembang lainnya. Maka dari itu terciptalah reformasi birokrasi 4.0 oleh pemerintah dalam 2 periode ini di masa Jokowi, yang tujuannya menjadi akselerasi untuk mempercepat pemerintahan. Salah satunya menjadikan pemerintahan dengan program word class ASN yang dijabarkan dari diturunkan ke instansi-instansi kementerian Lembaga. Karena reformasi birokrasi telah beberapa tahun berjalan namun belum diketahui secara implementasi dan praktiknya secara detail apakah sudah sesuai dengan program yang direncanakan. Oleh karena itu peneliti akan membahas lebih lanjut mengenai implementasi *Talent Management* dalam rangka mewujudkan ASN berkualitas di Lembaga Administrasi Negara. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan triangulasi data dengan dokumentasi, wawancara, kemudian observasi yang mendalam di salah satu instansi di Indonesia. Hasil dari triangulasi data wawancara tersebut kemudian akan dianalisis yang diharapkan akan bermanfaat kepada pemangku kebijakan untuk menjadi landasan acuan untuk memperbaiki program di masa depan. Kesimpulannya peran dari pemangku kebijakan dan seluruh elemen instansi akan menentukan keberhasilan *talent management*. Beberapa titik krusial dalam sosialisasi berkelanjutan perlu dikembangkan. Beberapa tantangan yang akan dibutuhkan dimasa mendatang juga menjadi perhatian agar pemerintah dapat lebih aware mengantisipasinya.

ABSTRACT

To support this program, apart from smart technology, smart ASN is also needed so that it is on par with other developing countries. Therefore, bureaucratic reform 4.0 was created by the government in these 2 periods during the Jokowi era, the aim of which was to accelerate government. One of them is making the government with the ASN word class program which is explained from being handed down to institutional ministries. Because bureaucratic reform has been underway for several years, but its implementation and practice are not yet known in detail whether it is in accordance with the planned program. Therefore, researchers will discuss further the implementation of Talent Management in order to create quality ASN in State Administrative Institutions. The method used is a qualitative method using data triangulation with documentation, interviews, then in-depth observation at one of the agencies in Indonesia. The results of the triangulation of interview data will then be analyzed, which is expected to be useful for policy makers to become a reference basis for improving programs in the future. In conclusion, the role of policy makers and all elements of the agency will determine the success of talent management. Several

crucial points in sustainable socialization need to be developed. Several challenges that will be needed in the future are also a concern so that the government can be more aware of anticipating them.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Naurah Awaliyah Nur Afifah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Jakarta, Indonesia
Email: nawrlyaahh@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Tujuan utama Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) adalah menciptakan sarana pendidikan yang bertujuan untuk mendidik tenaga administrasi pemerintahan. Tahapan ini bertujuan untuk menjamin pegawai negeri yang berkualitas dan berpengalaman dalam menyelenggarakan sistem ketatanegaraan, sesuai dengan asas negara merdeka. Sesuai aturan yang mengatur ASN, LAN berwenang melakukan penelitian, pembinaan, dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara. Presiden yang bertindak melalui Menteri yang bersangkutan, bertugas langsung mengawasi dan mengawasi tugas-tugas penyelenggaraan negara LAN.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 yang diterbitkan pada tanggal 6 Agustus 1957, LAN didirikan. Setelah Prof.Dr.Prajudi Atmosudirjo SH diangkat menjadi direktur pertama organisasi tersebut, kegiatan LAN mulai dilaksanakan pada tanggal 5 Mei 1958. Rencana dari Panitia Perencanaan Pendirian Lembaga Pendidikan Tenaga Administrasi Pemerintahan, yang Menteri Pendidikan, Pengajaran, dan Budaya yang telah didirikan, menjadi inspirasi bagi berdirinya LAN pada saat itu.

LAN sangat penting untuk menjamin kualitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul di era globalisasi yang menuntut pelayanan publik yang berkualitas. Manajemen bakat adalah salah satu langkah strategis yang digunakan LAN untuk mencapai tujuan ini. Tujuan dari ide ini adalah untuk mengelola, menempatkan, menumbuhkan, dan melestarikan ASN yang memiliki kinerja dan potensi unggul.

Aturan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) semakin memperkuat pentingnya manajemen talenta di dalam organisasi pemerintah. Aturan tersebut menegaskan, dengan izin Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), instansi pemerintah yang telah menetapkan sistem merit dalam pengelolaan pekerja ASN dapat dikecualikan dari persyaratan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara terbuka dan kompetitif.

Berdasarkan peraturan tersebut, memiliki manajemen karir yang komprehensif merupakan salah satu syarat untuk menentukan apakah suatu instansi pemerintah telah menerapkan sistem merit. Kelompok perencanaan, pengembangan, pola karir, dan perencanaan

suksesi semuanya termasuk dalam manajemen karir ini, yang merupakan salah satu komponen teknik manajemen bakat. Oleh karena itu, peraturan ini menyoroti perlunya instansi pemerintah melakukan pendekatan menyeluruh terhadap pengelolaan talenta agar berhasil mengelola personel ASN dan menghasilkan pemimpin yang berkinerja tinggi.

Dalam sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlandaskan sistem merit, manajemen talenta merupakan subsistem yang krusial. Banyak aktivitas yang terlibat dalam subsistem ini, seperti perekrutan, perencanaan, pengembangan karir, pengembangan kompetensi, dan pengawasan rencana sukses. Tujuannya untuk melahirkan ASN terbaik sebagai pemimpin masa depan yang mampu mewujudkan visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi.

Taktik penting untuk mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif adalah manajemen talenta. Karena LAN sangat penting untuk pengembangan keterampilan ASN, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana LAN menerapkan manajemen talenta. Namun demikian, ada sejumlah kendala yang harus diatasi agar berhasil menerapkan manajemen talenta di LAN, termasuk pertentangan internal, ketidakpastian politik, dan perubahan peraturan. Oleh karena itu, penyelidikan menyeluruh diperlukan untuk memahami tantangan-tantangan ini dan menemukan solusi yang bisa diterapkan.

Dikutip dari Buku Kajian Model Manajemen Talenta karya Sri Hadiati, lanjutnya, "Kami berharap proses ini pada akhirnya akan menghasilkan individu-individu berbakat yang dapat dikembangkan dan ditugaskan pada posisi manajerial. Sekalipun ada individu-individu berbakat yang tidak mampu menduduki jabatan manajerial. posisi di LAN, mereka dapat ditambahkan untuk membuka rekrutmen di agensi lain." Secara tidak langsung, hal ini akan menurunkan biaya terkait prosedur evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa kami mendukung inisiatif yang bertujuan untuk membangun struktur birokrasi yang bereputasi dan kompeten.

Sri Hadiati merekomendasikan agar standar kinerja dibuat oleh Performance Management Working Group khusus untuk proses perekrutan talent manajemen LAN. Anggota staf LAN termasuk dalam prospek untuk dimasukkan ke dalam kelompok Hypo, yang terdiri dari individu-individu yang dimasukkan ke dalam kelompok 20% teratas, menurut metode manajemen kinerja baru, The Bell Curve. Meskipun pasti akan ada perubahan dinamis pada kelompok 20%, kemungkinan besar perubahan ini hanya akan berdampak pada 5–10% populasi, dan 10-15% sisanya mungkin akan tetap stabil. Selain itu, kriteria sikap dapat menjadi salah satu faktor seleksi dalam proses perolehan bakat; namun, kriteria penyaringan pertama harus didasarkan pada elemen sikap ini.

Menurut Taufiq yang dilansir dari PPID lan.go.id, ada sejumlah tahap awal dan prasyarat yang harus dipenuhi agar konsep manajemen talent LAN dapat berhasil diterapkan. Ini termasuk standar kompetensi, manajemen kinerja, pola karir, dan banyak lagi. Mengenai talent pool, pekerja yang tergabung dalam kelompok Hypo akan melalui proses pengembangan kompetensi teknis, sosiokultural, dan yang paling penting manajemen, atau soft skill, karena mereka diharapkan memegang peran manajerial. Sementara itu, karyawan di klaster lainnya akan terus menerima kursus pengembangan kompetensi teknis yang sesuai dengan peran mereka.

Penerapan atau pelaksanaan manajemen talenta pada sektor publik khususnya pada Lembaga Administrasi Negara sudah diterapkan dan masih terus berkembang, menurut kajian Suryanto dan Pusat Kajian Manajemen Kepegawaian Negara LAN. Kajian Yeni

Mengkuningtyas Scientific Public Administration (JIAP) menunjukkan bahwa manajemen talenta masih belum dimanfaatkan secara maksimal dalam menyelaraskan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja publik dengan persyaratan suatu jabatan atau jabatan.

2. METODE

Pemahaman menyeluruh terhadap fenomena termasuk perilaku, persepsi, motivasi, dan perilaku yang dialami responden penelitian melalui kata-kata dan penjelasan verbal disebut sebagai penelitian kualitatif, menurut Moleong [1] penelitian kualitatif mengutamakan kualitas di atas angka, dan dibandingkan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan observasi langsung, wawancara, dan dokumen pemerintah terkait lainnya. Selain itu, penelitian kualitatif lebih menekankan pada metode dibandingkan produk akhir. Hasilnya, lebih mudah untuk melihat keterkaitan berbagai komponen.

2.1 Teknik Pengumpulan Data

Rumitnya hubungan antarmanusia akan menjadi lebih jelas ketika data dikumpulkan dengan menggunakan metode kualitatif. Moleong menyatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memahami tragedi atau fenomena yang berkaitan dengan pengalaman subjek penelitian, seperti tingkah laku, persepsi, motivasi, tindakan/perilaku, dan lain-lain, dari sudut pandang yang luas dan melalui penjelasan verbal dan linguistik dalam suatu wilayah tertentu. konteks alami dan menggunakan berbagai metode alami. Dalam pemilihan sampel dengan teknik non-probabilitas, salah satu caranya adalah dengan menggunakan purposive sampling, yakni memperoleh data dari informan atau narasumber di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta sebagai salah satu dari lima Lembaga Administrasi Negara. Individu ini akan menjadi landasan bagi konsep yang muncul. Sementara itu, jenis data yang digunakan adalah data primer yaitu informasi autentik yang diperoleh dari sumber atau informan dan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi.

Dalam penelitian kualitatif, metode pengumpulan data hanya sebatas wawancara (khususnya wawancara mendalam) dengan menggunakan pedoman wawancara dan studi literatur (telaah pustaka/dokumen). Metode deskriptif kualitatif akan digunakan untuk menganalisis data; yaitu akan diberikan penjabaran atau uraian menyeluruh mengenai berbagai sudut pandang dan masukan mengenai aturan dan tata cara penerapan Talent Management dalam rangka mewujudkan ASN yang berkualitas. Selain itu, diuraikan unsur-unsur yang memfasilitasi pengelolaan talenta dan tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan ASN yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

2.2 Instrumen Penelitian

Tidak setiap kelas memerlukan ketersediaan semua peralatan setiap saat. Alat sangat penting untuk dipelajari. Hal ini mendukung pernyataan Aliqunto bahwa “peran yang paling krusial dan strategis dalam seluruh operasional penelitian adalah instrumen penelitian. Tergantung pada jenis data yang diperlukan dan seberapa sesuai dengan topik penelitian, maka digunakan beberapa instrumen penelitian. Ketersediaan peralatan penelitian merupakan komponen yang krusial. Sebagai sarana untuk mengumpulkan dan mengkaji data, instrumen penelitian adalah bagian dari proses penelitian yang digunakan untuk melihat permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kita dapat menarik kesimpulan bahwa aparatus hanyalah alat yang

digunakan peneliti untuk mendapatkan data yang tepat. Selain itu, instrumen penelitian dapat dianggap sebagai alat untuk mengumpulkan, memproses, mengevaluasi, dan menyajikan data secara metodis secara obyektif dan sistematis untuk memecahkan masalah atau memvalidasi teori.

Dengan demikian, alat penelitian atau alat pengumpulan data dapat berupa perangkat apa pun yang memfasilitasi penelitian. Suharshimi Alikunto menyatakan bahwa alat pengumpulan data adalah instrumen yang dipilih dan digunakan peneliti untuk operasional pengumpulan data yang sistematis dan terfasilitasi. Suryabrata Sumadhi Sebanding dengan instrumen pengumpulan data kuantitatif, aktivitas dan keadaan kualitas psikologis dicatat. Secara teknis, ciri-ciri psikologis dibagi menjadi kategori non-kognitif dan kognitif. Sumadi menjelaskan, stimulasi memiliki peran penting dalam kualitas kognitif. “Tetapi untuk atribut nonkognitif stimulusnya berupa pernyataan, oleh karena itu instrumen ini merupakan alat yang memudahkan peneliti memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan.” Kombinasi pertanyaan dan unsur kognitif sebagai stimulan. Perlu diingat bahwa meteran adalah alat untuk mengukur. Hal ini sesuai dengan pandangan Ibnu Hajar yang menyatakan bahwa instrumen adalah alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data faktual dan kuantitatif mengenai perubahan sifat-sifat suatu variabel. 12 Variabel harus diukur secara objektif karena instrumen sebagai alat ukur tetap perlu menyediakan data yang berkualitas. Jelas dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan di atas bahwa instrumen penelitian memainkan peranan penting dalam pengumpulan data. Oleh karena itu, instrumen adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengukur dan mengumpulkan data kuantitatif mengenai variabel yang diteliti. Dalam sebuah instrumen pengumpul data penelitian, kualitas instrumen sangat menentukan kualitas datanya.

2.3 Pengelolaan Data dan Analisis Data

Setelah pengumpulan data, proses analisis data diselesaikan dengan menggunakan metode yang mencakup analisis tema dan kategori. Di sini, para ilmuwan dapat menggunakan metode statistik yang rasional, bermoral, nonparametrik, dan estetis. Selain itu, penelitian ini menawarkan ilustrasi penggunaan logika. Penelitian kualitatif diawali dengan pengklasifikasian pengumpulan data menjadi data penting dan data tidak penting. Volumennya ditentukan oleh seberapa besar kontribusi data itu sendiri untuk menjawab pertanyaan penelitian [2].

Hal ini juga berkaitan dengan masalah sumber dan jenis data dalam konteks pengumpulan data untuk metode data mining. Berikut ini setidaknya beberapa sumber data yang digunakan dalam penelitian ini: 1) kata-kata; 2) perilaku; dan sumber data lainnya seperti statistik, gambar, video YouTube, dokumen, dan materi dokumenter lainnya. Informasi tambahan dapat ditemukan dalam makalah lain, dokumen resmi, naskah sejarah, buku, jurnal ilmiah, sumber arsip, dan catatan pribadi [3]. Oleh karena itu, catatan lapangan menjadi sangat penting karena merupakan komponen penting dalam banyak metode pengumpulan data kualitatif. Catatan faktual merupakan data kualitatif hasil wawancara berupa deskripsi, kutipan langsung, dan observasi; catatan teoritis adalah data yang dikumpulkan di lapangan untuk membuat kesimpulan tentang struktur. Penelitian induktif berdasarkan data lapangan harus menganalisis perkembangan masyarakat dan keterhubungan dalam subjek penelitian (variabel). Catatan Metodologis: Untuk lebih memahami kejadian di lapangan, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif di sana. Terdapat dua catatan: Observasi utama, observasi sekunder/catatan refleksi:

Materi yang berkorelasi dimaksudkan untuk memberikan kritik dan klarifikasi yang bermanfaat.

Selain itu, realisme berdasarkan data, pelestarian konseptual penelitian penulis, ketergantungan, transferabilitas, konektivitas, dan analisis data kualitatif semuanya dapat digunakan untuk menetapkan keterbasahan data. Menurut Moleong, kemampuan keterbasahan data adalah sebagai berikut. 1) Waktu setelah penyelidikan lapangan 2) Observasi waspada, 3) Menggunakan triangulasi Memverifikasi dan membedakan keakuratan data yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai metode dan pada berbagai periode. Strategi ini melibatkan membandingkan temuan satu penelitian dengan penelitian lainnya untuk menilai tingkat kepercayaan peneliti terhadap datanya. 4) konsultasi dengan rekan kerja; 5) pemeriksaan situasi yang merugikan; 6) referensi yang cukup; dan 7) jika anggota dikenakan tinjauan formal untuk mengkonfirmasi penafsiran, analisis, dan kesimpulan. 8) Berikan penjelasan menyeluruh dan rinci tentang keadaan hal-hal yang telah Anda lihat. 9) Diprediksi berdasarkan standar, data yang belum diolah, data yang diringkas, catatan proses, hasil yang dibuat-buat, anotasi atau kontemplasi, antisipasi, dorongan, dan lain-lain [3].

Baik temuan penelitian survei maupun non survei masih dianggap sebagai data mentah dan seringkali menyimpang dari anggapan. Untuk mempersiapkan data mentah ini untuk dianalisis, analitik terlebih dahulu memprosesnya. Alur berikut ini dapat digunakan untuk mendapatkan data yang relevan: Alur proses untuk analisis dan pemrosesan data.

1. Merancang Pengumpulan Dana

Pengumpulan data dapat dioptimalkan dan efisien dengan menggunakan statistik. Data dapat diperoleh tidak hanya melalui observasi dan pengukuran tetapi juga melalui eksperimen. Hal ini agar data yang diperlukan dapat diperkirakan dalam situasi yang tidak menentu (Antara, t.t).

2. Reduksi Data

Selanjutnya terjadi pengurangan. Ini adalah proses memilih yang tidak terlihat, menyederhanakan, memvisualisasikan (mengabstraksi) dan memproses data kasar dari apa yang direkam dengan cepat. Selama penelitian, bahkan sebelum penelitian dilakukan, akan terus: B Pengurangan konsep, kerangka, pertanyaan penelitian, dan keputusan pengumpulan data meliputi: 1) Peringkasan data, 2) Pengkodean, 3) Pencarian judul, 4) Metode selektif, kemudahan identifikasi cluster dengan deskripsi dan klasifikasi ke dalam pola lain [4].

Dalam penelitian kualitatif simbolik, teks observasi merupakan kumpulan data dan harus diolah. Mengelola hal ini tidak sama dengan melakukan penelitian kuantitatif. Penelitian ini meliputi langkah mengkategorikan dan mengembangkan secara sistematis unsur-unsur peneliti dalam kaitannya dengan fokus penelitianz Menurut Mile dan Huberman, reduksi data, representasi data, dan kesimpulan keseluruhan dilakukan secara fleksibel atau saling berhubungan yang dikenal dengan reduksi interaktif [5].

Berdasarkan pendapat Agus Salim, tahapan reduksi secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut: Pertama, reduksi ini dimulai dengan seleksi, dengan fokus pada penyederhanaan, visualisasi (abstraksi), dan pengolahan (transformasi) dari data mentah yang diperoleh. Kedua, menyajikan data dengan mengembangkan dan menyusun informasi, kemudian dengan menyajikan teks naratif untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan.

Ketiga, kesimpulan. Pada bagian ini peneliti menarik kesimpulan dengan menelaah alur sebab akibat dari gejala-gejala yang diperoleh di lapangan, fenomena-fenomena yang ada dan terekam secara berkala [5].

3. Penyajian Data

Dalam penyajian data disajikan secara teratur untuk membantu peneliti menarik kesimpulan yang benar dengan menunjukkan hubungan antara data dengan keadaan yang terjadi. Penyajian data penelitian biasanya disertai penjelasan dalam bentuk teks naratif [6]. Kelemahan Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Kualitatif Kelemahan penelitian kualitatif antara lain: 1) Sulit menilai penelitian ilmiah dalam pengumpulan data, 2) Pengumpulan data memerlukan waktu; mahal 3) Pengumpulan data memerlukan pengetahuan khusus 4) Konteks suatu peristiwa, situasi, kondisi, atau interaksi tidak dapat ditiru. Oleh karena itu, jika Anda melewatkannya, akan sulit untuk mengulanginya. 5) Identifikasi harus lengkap dan jelas mengenai peneliti dan peserta. Jika tidak, maka bias akan muncul. Interpretasi bebas dari sudut pandang subjektif: Pengalaman dan pengetahuan pribadi mempengaruhi proses observasi dan kesimpulan (Yuliani, 2018)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode kualitatif memungkinkan penyelidikan mendalam terhadap pengalaman individu dan persepsi mereka terhadap implementasi talent management di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Dalam konteks penelitian ini, wawancara mendalam dengan Pak Ikbal dan Pak Budi, dua pejabat senior di Politeknik STIA LAN, memberikan wawasan yang kaya tentang tantangan dan strategi yang terlibat dalam mengelola talenta di institusi pemerintah.

Dalam literatur, Sari, Astuti, & Prasetyo [7] menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang pengalaman individu dalam praktik manajemen bakat. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan penilaian lebih mendalam terhadap efektivitas program-program yang telah diimplementasikan. Melalui wawancara dengan responden, penelitian ini dapat menggali wawasan tentang pengalaman mereka dalam mengelola talenta di Politeknik STIA LAN dan penilaian mereka terhadap efektivitas program talent management.

Hasil wawancara dengan Pak Porman dan Pak Budi memberikan gambaran yang kaya terkait dengan implementasi talent management di LAN. Berdasarkan data yang terhimpun, terdapat beberapa poin penting yang dapat disimpulkan:

1. Proses Identifikasi Bakat: Proses identifikasi bakat dilakukan melalui penilaian kinerja serta evaluasi kompetensi. Kedua aspek tersebut menjadi kunci dalam mengenali dan memetakan bakat di LAN.
2. Pengembangan Bakat: Program pelatihan dan pengembangan telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas ASN. Perhatian khusus diberikan pada pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional yang terstruktur.
3. Retensi Bakat: Faktor-faktor seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan penghargaan atas kontribusi individu dianggap penting dalam mempertahankan bakat yang berharga.
4. Tantangan dan Hambatan: Tantangan utama dalam implementasi talent management meliputi keterbatasan ketidaktahuan pengetahuan tentang seluruh aspek mendalam

tentang talenta dan penggunaan media teknologi modern penunjang pengembangan talenta.

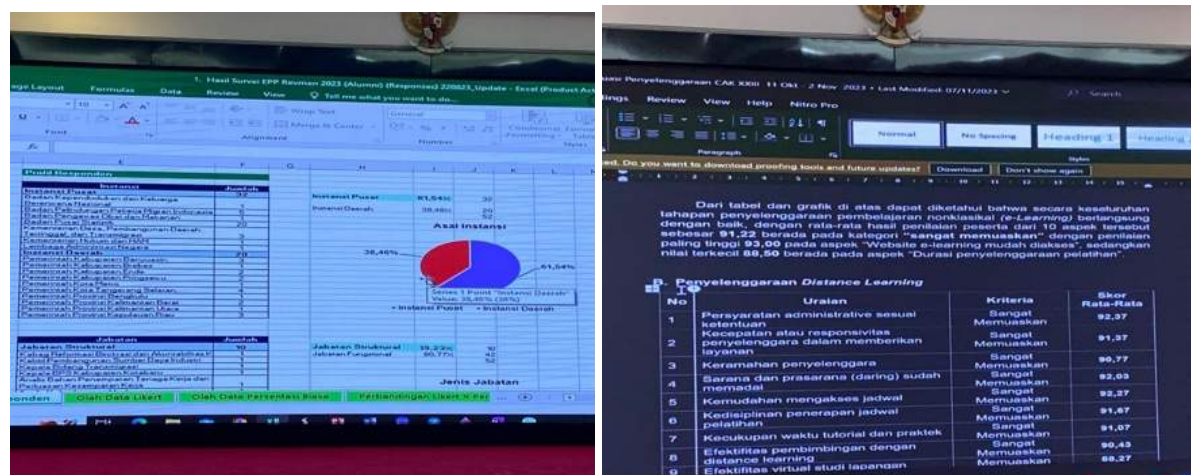


Gambar 1. Dokumentasi Wawancara

3.2 Dimensi Komunikasi

1. Temuan

Dalam wawancara, Pak Porman menyebutkan bahwa komunikasi mengenai kebijakan Talent Management di LAN belum efektif. Banyak pegawai yang belum sepenuhnya memahami konsep Talent Management dan bagaimana kebijakan ini akan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pak Budi menambahkan bahwa informasi seringkali hanya disampaikan melalui adanya sosialisasi langsung



Gambar 2. Hasil Survei Pelatihan Penunjang Manajemen Talenta

Di Lembaga Administrasi Negara mempunyai sumber daya pendukung komunikasi dalam Manajemen Talenta berupa pelatihan yaitu Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara LAN (Puslatbang PKASN LAN). Bidang Latbang menunjang implementasi Manajemen Talenta karena mempunyai tugas melaksanakan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN yang meliputi penyiapan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan Pelatihan dan Pengembangan Struktural, Teknis, dan Sosial Kultural guna pengembangan ASN untuk. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bidang Latbang menyelenggarakan fungsi Manajemen Talenta mulai dari penyiapan bahan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil dan penyiapan bahan pelatihan dan pengembangan struktural, teknis, dan sosial kultural.

2. Analisis

Komunikasi yang kurang efektif dapat menjadi hambatan utama dalam implementasi kebijakan. Menurut Edwards [8], komunikasi yang baik antara pembuat kebijakan dan pelaksana sangat penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Hal ini menunjukkan peningkatan dalam cara komunikasi dan sosialisasi kebijakan di LAN untuk memastikan semua pegawai memahami dan mendukung inisiatif Talent Management.

3.3 Dimensi Sumber Daya

1. Temuan

Pak Budi menyebutkan bahwa sumber daya yang tersedia untuk mendukung implementasi Talent Management masih terbatas. Sumber daya ini termasuk anggaran, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang terampil dalam manajemen talenta. Pak Porman menambahkan namun tidak ada pelatihan khusus untuk pegawai agar mereka dapat beradaptasi dengan kebijakan Talent Management ini.

2. Analisis

Sumber daya pelaksanaan kebijakan Talent Management di LAN sudah memadai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya yang memadai sangat penting untuk mendukung implementasi kebijakan [9]. LAN sudah mengalokasi sumber daya namun perlu didukung oleh seluruh bagian pemangku kebijakan dan pegawai di dalamnya yang memadai.

6 Kinerja 90 - ≤ 120 Kompetensi Kurang Optimal / Kurang Memenuhi Syarat	8 Kinerja 90 - ≤ 120 Kompetensi Cukup Optimal / Masih Memenuhi Syarat	9 Kinerja 90 - ≤ 120 Kompetensi Optimal/ Memenuhi Syarat
3 Kinerja ≥ 70 - < 90 Kompetensi Kurang Optimal / Kurang Memenuhi Syarat	5 Kinerja ≥ 70 - < 90 Kompetensi Cukup Optimal / Masih Memenuhi Syarat	7 Kinerja ≥ 70 - < 90 Kompetensi Optimal/ Memenuhi Syarat
1 Kinerja < 50 - < 70 Kompetensi Kurang Optimal / Kurang Memenuhi Syarat	2 Kinerja < 50 - < 70 Kompetensi Cukup Optimal / Masih Memenuhi Syarat	4 Kinerja < 50 - < 70 Kompetensi Optimal/ Memenuhi Syarat

Gambar 3. Nine Box Grade

Implementasi Manajemen Talenta di LAN salah satunya menggunakan 9 kotak Box Grade. Menunjukkan posisi pegawai ASN di LAN dalam masing-masing kotak manajemen talenta akan menentukan bagaimana program pengembangan kompetensi yang akan dilakukan. Masing-masing kotak akan ditindaklanjuti dengan program dan bentuk pengembangan kompetensi yang berbeda.

3.4 Dimensi Disposisi

1. Temuan

Pak Porman mengungkapkan bahwa beberapa pegawai menunjukkan sikap mendukung terhadap kebijakan Talent Management. Namun masih ada keterbatasan ilmu yang disebabkan oleh ketidakpahaman tentang manfaat kebijakan ini dan ketakutan akan perubahan. Pak Budi menambahkan bahwa beberapa pegawai merasa kebijakan ini sangat bagus untuk memetakan pegawai untuk pengembangan karir ASN di LAN.

2. Analisis

Sikap dan disposisi pelaksana kebijakan sangat berpengaruh terhadap implementasi kebijakan. Menurut Edwards [8], disposisi pelaksana yang positif dan mendukung kebijakan akan memperlancar proses implementasi. Oleh karena itu, LAN perlu melakukan pendekatan yang lebih personal dan memberikan pemahaman yang jelas mengenai manfaat kebijakan Talent Management bagi individu dan organisasi.

3.5 Dimensi Struktur Birokrasi

1. Temuan

Pak Porman dan Pak Budi keduanya mengidentifikasi selain implementasi yang sudah cukup efektif tidak dipungkiri memiliki kendala dalam koordinasi antara berbagai unit kerja di LAN dan instansi terkait lainnya. Koordinasi yang tidak efektif ini seringkali menyebabkan keterlambatan dan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan.

2. Analisis

Struktur birokrasi yang kompleks dan koordinasi yang buruk dapat menjadi hambatan signifikan dalam implementasi kebijakan. Seperti dinyatakan oleh Hill dan Hupe [10], koordinasi antar unit dan instansi yang baik sangat penting untuk memastikan kebijakan diimplementasikan dengan efektif dan efisien. LAN perlu memperbaiki mekanisme koordinasi antar unit kerja dan instansi terkait untuk mengatasi hambatan ini.

3.6 Dimensi Regulasi

1. Temuan

Regulasi yang ada dan sangat mendukung kebijakan Talent Management. Pak Porman menunjukkan bahwa beberapa peraturan yang ada saat ini menambah fleksibilitas dalam pengelolaan talenta. Pak Budi menekankan masih perlu perbaikan revisi terhadap regulasi yang sudah ada untuk menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen talenta modern.

2. Analisis

Regulasi yang kaku dapat menghambat implementasi kebijakan baru. Studi menunjukkan bahwa regulasi yang adaptif dan mendukung sangat penting untuk kesuksesan implementasi kebijakan [11]. LAN perlu melakukan review dan penyesuaian terhadap regulasi yang ada agar selaras dengan kebijakan Talent Management.

3.7 Dimensi Kepemimpinan

1. Temuan

Kepemimpinan di LAN memainkan peran penting dalam implementasi kebijakan Talent Management. Pak Budi mencatat bahwa dukungan dari pimpinan sangat membantu dalam

mengatasi berbagai hambatan. Pak Porman menyebutkan bahwa semua pimpinan memiliki komitmen yang sama terhadap kebijakan Talent Management ini.

2. Analisis

Kepemimpinan yang kuat dan mendukung sangat penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi serta memotivasi bawahannya akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan kebijakan. LAN perlu memastikan bahwa semua pimpinan memiliki komitmen yang kuat terhadap kebijakan Talent Management.

3.8 Dimensi Budaya Organisasi

1. Temuan

Budaya organisasi di LAN masih perlu ditingkatkan untuk mendukung implementasi Talent Management. Pak Porman menyebutkan bahwa budaya yang ada saat ini sangat mendukung inovasi dan perubahan. Pak Budi menambahkan bahwa budaya yang lebih proaktif dan terbuka terhadap perubahan perlu terus dikembangkan dan dipertahankan oleh LAN.

2. Analisis

Budaya organisasi yang mendukung sangat penting untuk kesuksesan implementasi kebijakan. Budaya yang adaptif dan inovatif akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan kebijakan baru. LAN perlu mengembangkan budaya organisasi yang menciptakan lingkungan yang lebih mendukung manajemen talenta.

3.9 Dimensi Teknologi

1. Temuan

Penggunaan teknologi dalam mendukung implementasi Talent Management masih belum optimal. Pak Porman menyebutkan bahwa banyak sistem teknologi yang ada saat sudah terintegrasi dengan baik. Pak Budi menambahkan bahwa perlu ada investasi memadai dalam teknologi yang dapat mendukung manajemen talenta secara efektif.

2. Analisis

Teknologi yang memadai dan terintegrasi sangat penting untuk mendukung implementasi kebijakan Talent Management. Menurut Davenport dan Prusak (1998), teknologi informasi yang baik akan mempermudah pengelolaan informasi dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. LAN perlu terus berinvestasi mengembangkan teknologi yang dapat mendukung implementasi kebijakan Talent Management ini.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi adanya sedikit kendala yang dihadapi dalam implementasi Talent Management di Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk mewujudkan ASN yang berkualitas. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan ini meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi, regulasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan teknologi. Proses komunikasi mengenai kebijakan Talent Management sudah efektif. Banyak pegawai ASN yang sudah memahami kebijakan ini namun tidak secara menyeluruh, yang menunjukkan perlunya tambahan sosialisasi kembali yang lebih efektif dan pelatihan langsung yang berdampak. Sumber daya, termasuk anggaran, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang terlatih, merupakan factor pendukung yang signifikan. Alokasi

sumber daya yang memadai sangat penting untuk mendukung kebijakan ini. Sikap dan penerimaan pegawai ASN terhadap kebijakan Talent Management masih bervariasi. Pegawai ASN berkualitas di LAN tidak khawatir dengan perubahan yang dibawa oleh kebijakan ini, namun masih perlu dikembangkan pendekatan yang lebih personal dan penjelasan manfaat kebijakan secara jelas. Koordinasi antara unit-unit kerja di LAN dan instansi terkait lainnya sudah optimal, menyebabkan kesesuaian dalam pelaksanaan kebijakan Talent Management di LAN sudah efektif.

Praktik implementasi Manajemen Talenta penunjang mengembangkan karir ASN berkualitas di LAN salah satunya dengan penggunaan 9 kotak Box Grade untuk menunjukkan posisi pegawai ASN di LAN dalam masing-masing kotak manajemen talenta akan menentukan bagaimana program pengembangan kompetensi yang akan dilakukan oleh pihak SDM di LAN. Masing-masing kotak akan ditindaklanjuti dengan program dan bentuk pengembangan kompetensi untuk mengurangi GAP kompetensi pegawai guna mewujudkan ASN berkualitas di LAN.

Peraturan kebijakan yang ada di LAN saat ini sangat mendukung fleksibilitas dalam pengelolaan talenta ASN yang berkualitas. Namun masih memerlukan perkembangan isi terhadap regulasi yang sudah kurang relevan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen talenta modern saat ini. Dukungan dari pimpinan sangat penting dalam mengatasi hambatan implementasi. Tidak semua pimpinan memiliki komitmen yang sama terhadap kebijakan ini, yang menunjukkan perlunya kepemimpinan yang lebih kuat dan konsisten. Budaya organisasi di LAN perlu terus ditingkatkan untuk mendukung inovasi dan perubahan. Budaya yang adaptif dan proaktif akan lebih berhasil dalam mendukung implementasi kebijakan Talent Management. Penggunaan teknologi sudah sangat optimal. Diperlukan pengembangan berkelanjutan dalam teknologi yang dapat mendukung manajemen talenta secara efektif.

Dukungan oleh seluruh elemen sumber daya manusia di LAN dan praktik implementasi kebijakan Talent Management yang sesuai dan memadai telah menunjukkan bahwa pegawai ASN di LAN sudah berkualitas dan unggul. Untuk menambah keselarasan dan keberhasilan dalam implementasi Talent Management untuk mewujudkan ASN yang berkualitas di LAN, masih diperlukan pengembangan dan perbaikan menerus di aspek media teknologi modern sebagai penunjang manajemen talenta. Peningkatan komunikasi, alokasi sumber daya yang tepat, pengembangan sikap positif terhadap kebijakan, koordinasi yang baik, regulasi yang mendukung, kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang adaptif, dan teknologi yang memadai perlu terus dikembangkan dan berkelanjutan.

REFERENSI

- [1] Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [2] Saleh, Sirajuddin. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan Bandung.
- [3] Lexy. J. Moleong, (2000) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [4] Ahmad Rijali, 'Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin', 17.33 (2018), 81–95
- [5] Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- [6] Budiyo. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Surakarta: UNS Press

- [7] Sari, D. K., Astuti, E. S., & Prasetyo, P. K. (2020). Fostering talent management practices in public sector organizations. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(3), 128-142.
- [8] Edwards, G. C. III. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- [9] Grindle, M. S., & Thomas, J. W. (1991). *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries*. Johns Hopkins University Press.
- [10] Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. SAGE Publications.
- [11] Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland*. University of California Press