

POLICY BRIEF

Mempertegas Komitmen Instansi Pemerintah Dalam Menerapkan Manajemen Talenta

• Muhammad Afif Muttaqin • Danik Wijayanti • Nuniya Dwiwastie

Executive Summary

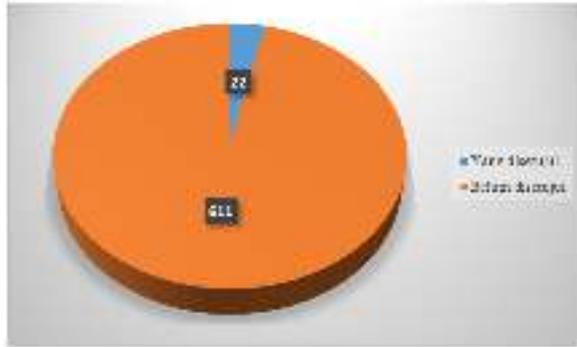
Kebijakan manajemen talenta sudah dimulai sejak tahun 2020. Namun hingga saat ini pelaksanaannya belum sesuai dengan harapan, terutama pada manajemen talenta instansi. Padahal manajemen talenta wajib diselenggarakan oleh setiap instansi pemerintah. Salah satu faktor kunci yang menjadi kendala adalah kurangnya komitmen dalam menerapkan manajemen talenta. Beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan yaitu memperkuat fungsi pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi oleh Kementerian PAN dan RB, serta menjadikan manajemen talenta sebagai Indikator Kinerja Utama unit pengelola SDM di setiap instansi pemerintah.



Pendahuluan

Sejak digulirkannya kebijakan aparatur sipil negara (ASN) melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang sekarang diganti melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, manajemen ASN telah mengalami perubahan yang signifikan menuju ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini karena peraturan tersebut mengamanatkan kebijakan dan manajemen ASN harus dilandasi pada sistem merit. Melalui prinsip tersebut, kebijakan dan manajemen ASN harus berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang adil tanpa diskriminasi. Salah satu instrumen penting yang menjadi andalan Pemerintah di dalam manajemen ASN adalah manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan sistem manajemen karier ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta.

Kebijakan manajemen talenta sudah dimulai sejak tahun 2020. Namun hingga saat ini pelaksanaannya belum sesuai dengan harapan, terutama pada manajemen talenta instansi. Hal ini dapat dilihat dari data dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dilansir oleh Sekretariat Kabinet (2024) berikut ini:



Gambar 11
 Jumlah Instansi Pemerintah yang Tidak dan Melakukan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Manajemen Talenta
 Sumber : Sekretariat Kabinet (2024) diolah

Tabel 1. Daftar Instansi Pemerintah yang Diserjui Melakukan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Melalui Manajemen Talenta

| No | Nama Instansi | No | Nama Instansi |
|----|---------------------|----|--------------------|
| 1 | Kementerian EUMN | 12 | Pemkot Tangerang |
| 2 | Kemendiknas | 13 | Pemkab Sumedang |
| 3 | KKP | 14 | Kemendagri |
| 4 | Kemendagri | 15 | Kemendagri |
| 5 | BPKP | 16 | BKN |
| 6 | BKPM | 17 | Pengrov Bali |
| 7 | LAN | 18 | Pemkab Bandung |
| 8 | MK | 19 | Pemkab Sleman |
| 9 | Pemprov Jawa Barat | 20 | Pemkot Bogor |
| 10 | Pemprov Jawa Tengah | 21 | Pemkab Karawang |
| 11 | Pemkot Bandung | 22 | Pemkab Pangandaran |

Sumber : Sekretariat Kabinet (2024) diolah

Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas instansi pemerintah belum menanggapi serius penerapan manajemen talenta ini. Padahal melihat ketentuan dari Kementerian PAN dan RB, manajemen talenta wajib diselenggarakan oleh setiap instansi pemerintah. Hal itu tertuang pada pasal 8 Peraturan Menteri PAN dan RB No. 3 Tahun 2020. Salah satu faktor kunci yang menjadi kendala adalah kurangnya komitmen dalam menerapkan manajemen talenta.

Analisis Masalah

Berbicara mengenai komitmen pada manajemen talenta, tentunya tidak akan lepas dari komitmen organisasi. Mowday dkk (1979) dalam Yusuf dan Syarif (2017) berpendapat bahwa komitmen organisasi akan memperlihatkan dorongan dan dukungan yang kuat untuk mencapai nilai dan sasaran organisasi. Untuk mencapainya, Hasibuan (2014) menambahkan bahwa salah satu faktor pembentuk komitmen organisasi adalah adanya aturan. Peran ketersediaan aturan sangat besar oleh karena itu perlu dibuat dan diawasi pelaksanaannya. Di sisi lain Mowday juga menekankan pentingnya komitmen pegawai yang akan terbentuk jika adanya dukungan organisasi. Pegawai akan menilai seberapa jauh organisasi akan memberikan dorongan, menghargai peran, dan memberikan apresiasi terhadap kinerjanya.

Dalam konteks manajemen talenta, komitmen organisasi akan ditujukan kepada Kementerian PAN dan RB sebagai pembuat kebijakan, setiap instansi pemerintah sebagai penyelenggara kegiatan, dan setiap ASN sebagai pelaksana sekaligus yang terdampak dari kebijakan tersebut. Komitmen Kementerian PAN dan RB dapat terlihat dari diterbitkannya Permen PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2020. Peraturan ini menjadi pedoman pelaksanaan manajemen talenta setiap instansi pemerintah. Selain itu di tahun 2022 Kementerian PAN dan RB juga telah melaksanakan penilaian atas penerapan manajemen talenta ASN kepada 75 instansi pemerintah. Namun setelah diterbitkannya peraturan nyatanya masih banyak instansi yang belum menerapkan manajemen talenta. Selain itu penilaian atas penerapan manajemen talenta tidak ada lagi kelanjutannya sehingga tidak diketahui pengaruhnya terhadap instansi yang dinilai maupun yang belum dinilai.

Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah komitmen dari setiap instansi pemerintah sebagai pelaksana kebijakan manajemen talenta. Data jumlah total instansi pemerintah di republik ini sampai dengan tahun 2024 yaitu sebanyak 633 instansi. Walaupun KASN baru menilai 22 instansi yang telah berhasil menerapkan manajemen talenta. Namun jika dicermati lebih jauh, instansi lainnya pun telah berkomitmen untuk melaksanakan manajemen talenta sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Daftar Beberapa Contoh Peraturan Kepala Daerah Mengenai Manajemen Talenta

| No. | Nama Instansi | Nama Peraturan Kepala Daerah |
|-----|-----------------------|--|
| 1 | Pemkab Bantul | Perbup Bantul No. 154 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta PNS Pemkab Bantul |
| 2 | Pemkot Balikpapan | Perwal Balikpapan No. 12 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN Di Lingkungan Pemda |
| 3 | Pemkab Banyumas | Perbup Banyumas No. 11 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta ASN Di Lingkungan Pemkab Banyumas |
| 4 | Pemkab Ciamis | Perbup Ciamis No. 63 Tahun 2023 tentang Manajemen Talenta PNS Di Lingkungan Pemda Kabupaten Ciamis |
| 5 | Pemkab Belitung Timur | Perbup Belitung Timur No. 4 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta ASN Di Lingkungan Pemkab Belitung Timur |
| 6 | Pemkot Ambon | Perwal Ambon No. 42 Tahun 2022 tentang Peta Talenta PNS Di Lingkungan Pemkot Ambon |
| 7 | Pemkab Garut | Perbup Kabupaten Garut No. 129 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta ASN |

Sumber : diolah dari berbagai sumber

Tabel 2 menunjukkan adanya upaya instansi pemerintah lainnya untuk berkomitmen dengan menerbitkan peraturan kepala daerah sebagai landasan operasional dari Permen PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2020. Namun jika mengacu pada hasil penilaian KASN di gambar 1, dapat dikatakan bahwa adanya peraturan kepala daerah tersebut masih belum meningkatkan capaian manajemen talenta. Kustriani (2023) selaku Komisioner KASN menyebut beberapa tantangan pada instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen talenta. Tantangan pertama bahwa instansi pemerintah masih belum memahami tujuan besar dari penerapan manajemen talenta. Masih banyak pemerintah daerah yang melakukan konsultasi ke KASN untuk operasionalisasi manajemen talenta. Hal ini dapat menerangkan bahwa instansi pemerintah sudah berhasil di dalam perencanaan kebijakannya tetapi masih kurang pada tataran implementasi dan evaluasinya.

Kemudian pada tantangan kedua yakni kurangnya keterbukaan informasi mengenai manajemen talenta kepada para pegawai. Menurut Kustriani (2023), salah satunya dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang mengikuti assessment center tapi tidak mengetahui tujuan dari kegiatan tersebut. Hal ini masih relevan dengan temuan KASN (2021) bahwa beberapa faktor penyebab rendahnya penerapan aspek pengembangan karier sistem merit adalah karena belum dilakukannya analisis kesenjangan kompetensi secara terstruktur dan pengembangan kompetensi belum didasarkan pada kesenjangan tersebut.

Rekomendasi Kebijakan

1. Memperkuat fungsi pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi oleh Kementerian PAN dan RB

Pada pasal 32 Peraturan Menteri PAN dan RB No. 3 Tahun 2020, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian instansi. Hal ini tentu saja akan bergantung dari komitmen setiap pimpinan instansi untuk melaksanakannya. Oleh karena itu maka pemantauan dan evaluasi di instansi perlu adanya intervensi dari Tim Manajemen Talenta Nasional, dalam hal ini dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB sebagai pihak pembuat kebijakan.

Ada pun strategi implementasi dari rekomendasi kebijakan ini meliputi:

- Melakukan sosialisasi secara masif kepada setiap instansi pemerintah

Sosialisasi secara masif perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman instansi akan pentingnya manajemen talenta. Kegiatan ini juga akan menjadi bukti keseriusan Pemerintah dalam mendorong penerapan manajemen talenta secara nasional. Saat sosialisasi perlu ditekankan akan kewajiban instansi untuk melaksanakan manajemen talenta ini. Selain itu harus dibuka juga ruang untuk berdiskusi sehingga kendala yang dihadapi oleh setiap instansi dapat ditemukan jalan keluarnya.

- Melakukan penilaian manajemen talenta secara berkala

Penilaian manajemen talenta perlu dilakukan secara berkala setiap tahun agar instansi pemerintah merasa diawasi dan dituntut pelaksanaannya. Penilaian ini juga menjadi alat kontrol bagi Kementerian PAN dan RB untuk melihat perkembangan pelaksanaan manajemen talenta di setiap instansi pemerintah.

- Melakukan evaluasi penerapan manajemen talenta instansi dan mempublikasikan hasilnya kepada publik

Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan hasil penilaian manajemen talenta sebelumnya. Hasil evaluasi akan memberikan masukan kepada instansi yang belum maksimal untuk memperbaikinya. Selain itu hasil evaluasi perlu juga dipublikasikan agar menjadi perhatian dan persaingan sehat setiap instansi pemerintah.

2. Menjadikan manajemen talenta sebagai Indikator Kinerja Utama unit pengelola SDM di setiap instansi pemerintah. Hal ini bertujuan agar unit pengelola SDM memiliki keterikatan untuk melaksanakannya serta menjadi bahan pertimbangan untuk mendapatkan dukungan sumber daya yang dibutuhkan.

Ada pun strategi implementasi dari rekomendasi kebijakan ini meliputi:

- Melakukan identifikasi tahapan manajemen talenta berdasarkan skala prioritas
Unit pengelola SDM perlu melakukan identifikasi untuk melihat progres pencapaian manajemen talenta. Maka selanjutnya akan ditemukan tahapan manajemen talenta yang masih belum maksimal dan menjadi prioritas untuk peningkatannya.
- Melakukan identifikasi kebutuhan sumber daya yang diperlukan di setiap tahapnya
Unit pengelola SDM perlu mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan manajemen talenta. Identifikasi sumber daya meliputi siapa saja dan berapa jumlah SDM yang diperlukan, sarana dan prasarana yang diperlukan, dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan setiap tahapan manajemen talenta.
- Mengusulkan manajemen talenta menjadi Indikator Kinerja Utama
Unit pengelola SDM mengusulkan manajemen talenta menjadi Indikator Kinerja Utama kepada Pejabat Pembina Kepegawaiannya. Usulan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan hasil identifikasi tahapan manajemen talenta dan kebutuhan sumber dayanya. Hal ini agar pencapaian Indikator Kinerja Utama dapat lebih terukur dan mudah dilaksanakan.

Referensi

- Hasibuan, Malayu SP. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2021. Tantangan dan Strategi Penerapan Sistem Merit Di Lingkungan Instansi Pemerintah. Diakses pada halaman website <https://meritopedia.kasn.go.id/pusat-pengetahuan/kajian-kebijakan> pada tanggal 10 September 2024
- Kustriani, Sri Hadiati W. 2023. Manajemen Talenta. Disampaikan pada webinar Manajemen Talenta seri 2 yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara. Diakses pada halaman website <https://www.youtube.com/watch?v=ElxWf---pEA&list=PLF-r12hgzGn-pb0bVvdkeEOAeXTimZAMSH&index=9> pada tanggal 9 September 2024.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Sekretariat Kabinet. 2024. Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Diakses pada halaman website <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/> pada tanggal 10 September 2024.

POLICY BRIEF

*Mempertegas Komitmen Instansi Pemerintah Dalam
Menerapkan Manajemen Talenta*



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA PUSLATBANG PKASN

Jalan Kiara Payung KM 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat



Untuk informasi lebih lanjut :

0857-2353-2423



www.bandung.lan.go.id



[puslatbangpkasn_lan](https://www.instagram.com/puslatbangpkasn_lan)



[puslatbang PKASN LAN](https://www.facebook.com/puslatbangpkasnlan)