

POLICY BRIEF**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA YANG
MASIH *TERTATIH-TATIH***

Penulis : Baban Sobandi & Sulistianingsih

EXECUTIVE SUMMARY

Kebijakan Manajemen Talenta (MT) sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Walaupun kebijakan tersebut sudah berumur kurang lebih 7 (tujuh) tahun, namun implementasi kebijakan tersebut masih jauh dari harapan. Menurut data Komisi Aparatur Sipil Negara, implementasi MT di Indonesia pada Tahun 2023 baru berada pada angka 3,48%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah belum menerapkan Manajemen Talenta, walaupun sebagian mengklaim sudah menerapkan, namun masih bersifat parsial dan tidak sistematis.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi tersebut serta pengalaman instansi-instansi yang telah berhasil menerapkan Manajemen Talenta, untuk akselerasi implementasi Manajemen Talenta di lingkungan Birokrasi di Indonesia, maka yang harus menjadi prioritas adalah komitmen pimpinan dan memastikan keterlibatan serta dukungan aktif semua komponen organisasi untuk dapat bersinergi dalam menerapkan Manajemen Talenta tersebut. Komitmen pimpinan dan sinergi semua komponen organisasi dapat diwujudkan dalam penyiapan infrastruktur Manajemen Talenta sebelum penerapan dan konsistensi dalam penerapannya.

A. Deskripsi dan Analisis Permasalahan

Birokrasi di Indonesia mengalami banyak perubahan, salah satunya dengan adanya kebijakan Manajemen Talenta, yang secara eksplisit sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada Pasal 134 Ayat 2 Huruf d menyebutkan bahwa manajemen karir dalam sistem merit yang diterapkan melalui manajemen Pegawai Negeri Sipil mempunyai kriteria yang harus dimiliki, yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Oleh karena itu tidak heran, jika penyelenggaraan manajemen talenta ASN dijadikan salah satu program prioritas yang tercantum pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Berdasarkan dokumen tersebut, pada tahun 2023 ditargetkan penyelenggaraan manajemen talenta pada 87 (delapan puluh tujuh) kementerian/lembaga, dan pada tahun 2024 ditargetkan



pada 34 (tiga puluh empat) provinsi dan 100 (seratus) kabupaten/kota.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) (2015) menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di lingkungan birokrasi di Indonesia memerlukan suatu model yang bisa menjadi acuan bagi setiap instansi. Kajian tersebut juga menyarankan agar implementasi manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintah dilakukan secara menyeluruh untuk semua jabatan, namun perlu dilakukan secara bertahap berdasarkan prioritas. Tahap pertama perlu difokuskan pada jabatan struktural.

Dalam kenyataannya, penerapan kebijakan tersebut masih jauh dari harapan, masih parsial dan tidak sistematis, padahal sudah ditetapkan lebih kurang 7 (tujuh) tahun yang lalu. Ada instansi yang baru melaksanakan manajemen asesmen kompetensi sebagai tahap awal dari pelaksanaan manajemen talenta, tanpa milestone yang jelas. Ada juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta namun tanpa didahului oleh rekrutmen talenta yang jelas. Bahkan ada pula instansi yang belum melakukan apa-apa.

Pada tingkat instansi, berdasarkan rilis Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), sampai dengan tahun 2023, dari 633 (enam ratus tiga puluh tiga) instansi pemerintah yang terdiri atas 34 (tiga puluh empat) kementerian, 53 (lima puluh tiga) lembaga pemerintah non kementerian (LPNK)/lembaga nonstruktural (LNS)/lembaga negara (LN), 38 (tiga puluh delapan) pemerintah provinsi, dan 508 (lima ratus delapan) pemerintah kabupaten/kota, terdapat 22 (dua puluh dua) instansi pemerintah yang telah disetujui untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1

Instansi Pemerintah yang Telah Disetujui untuk Mengisi JPT melalui Mekanisme Manajemen Talenta

Status Implementasi MT	Jumlah Instansi	Nama Instansi
Telah Melakukan	13 Instansi	Kementrian BUMN, Kemenkumham, KKP, Kemenkeu, BPKP, BPOM, LAN, MK, Pemprov Jabar, Pemprov Jateng, Pemkot Bandung, Pemkot Tangerang, Pemkab Sumedang.
Siap Melakukan	9 Instansi	Kemendagri, Kemensetneg, BKN, Pemprov Bali, Pemkab Bandung, Pemkab Sleman, Pemkot Bogor, Pemkab Karawang, dan Pemkab Pangandaran.

Sumber: <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>

Dari Tabel 1 dapat terlihat bahwa implementasi manajemen talenta di Indonesia (2023) masih berada pada angka 3,48%. Sedangkan implementasi kebijakan merupakan tahapan yang menghubungkan antara tujuan kebijakan, realisasi kegiatan, dan hasil kegiatan pemerintah (Grindle, 1980). Memperhatikan hal tersebut, jelas bahwa pencapaian tujuan kebijakan menjadi sangat rendah karena tingkat implementasinya yang masih sangat rendah.

Tujuan utama implementasi manajemen talenta sendiri tidak lain untuk memastikan ketersediaan pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi (Pella dan Inayati, 2011). Dengan tingkat implementasi yang masih sangat rendah sebagaimana diuraikan di atas, berarti pasokan talenta untuk memenuhi jabatan yang tepat pada waktu yang tepat dalam upaya mencapai tujuan strategis organisasi menjadi tidak terpenuhi. Walhasil, pencapaian kinerja organisasi menjadi tidak optimal.

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka faktor penting dalam implementasi kebijakan manajemen talenta adalah komitmen yang kuat dari pimpinan setiap instansi dan memastikan keterlibatan dan dukungan aktif semua komponen organisasi (Ejler, 2016) untuk dapat bersinergi dalam mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan hal



tersebut, hasil kajian yang dilakukan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) pada Tahun 2015 menyarankan agar implementasi manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintah dilakukan secara menyeluruh untuk semua jabatan, namun perlu dilakukan secara bertahap berdasarkan prioritas.

Berkaca kepada pengalaman instansi yang telah menyelenggarakan Manajemen Talenta sebagaimana dituangkan dalam Tabel 1 di atas, ada 2 faktor utama yang sangat penting dan

harus menjadi prioritas dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta. **Yang pertama** adalah komitmen pimpinan, dan **yang kedua** adalah keterlibatan dan dukungan aktif semua komponen organisasi.

Komitmen pimpinan diwujudkan dengan ditetapkannya kebijakan implementasi Manajemen Talenta Instansi sebagai landasan formal yang ditindaklanjuti dengan kebijakan operasional, program, dan kegiatan dalam upaya mempersiapkan infrastruktur Manajemen Talenta dan penerapan Manajemen Talenta.

Dalam hal ini, di Lembaga Administrasi Negara (LAN) misalnya, sejak Tahun 2016 telah dilakukan studi model Manajemen Talenta sebagai respon terhadap UU Nomor 5 Tahun 2014 waktu itu (PKP2A I LAN, 2016), yang kemudian pada Tahun 2020 ditetapkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Contoh lain adalah Kementerian Keuangan telah menetapkan Peraturan Menteri Keuangan Tentang Manajemen Talenta sejak Tahun 2016 melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.

Hal tersebut juga selaras dengan Permenpan dan RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa tahapan yang harus dilakukan dalam penerapan manajemen talenta diawali dengan penyiapan infrastruktur yang terdiri dari peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal, profil talenta,

standar metode uji kompetensi, standar kompetensi jabatan, standar penilaian kinerja, pola karier, tim manajemen talenta, program pengembangan talenta, panitia seleksi talenta, basis data sumber daya manusia (SDM), sistem informasi manajemen talenta ASN, dan anggaran. Selanjutnya masuk ke tahapan penyelenggaraan Manajemen Talenta, mulai dari akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi.

Rekomendasi Kebijakan

Dari deskripsi dan analisis masalah yang telah dipaparkan, ada beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB, LAN, serta oleh Instansi Pemerintah pada umumnya:

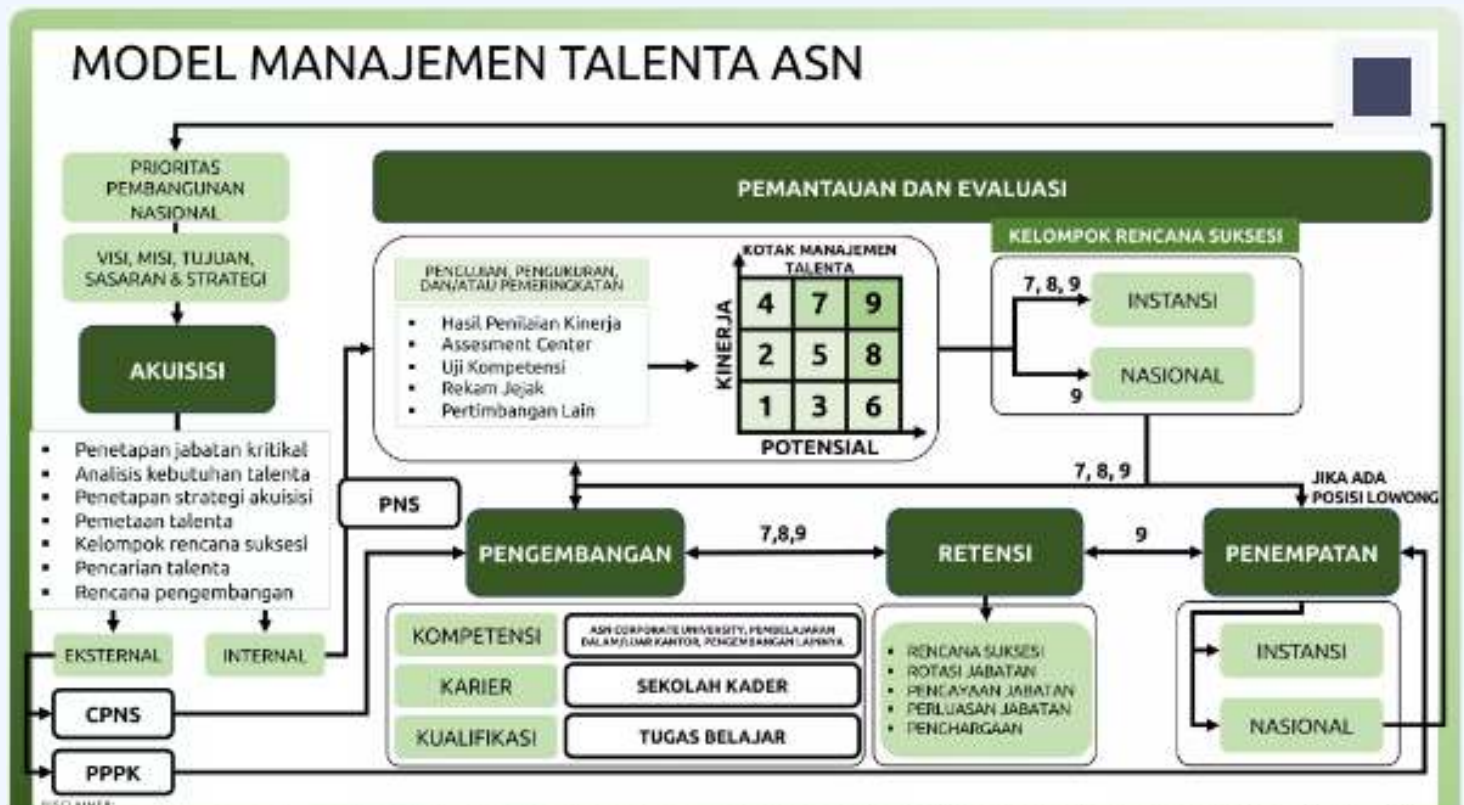
1. Kementerian PAN dan RB perlu mendorong lebih kuat lagi kepada seluruh instansi dalam mengimplementasikan manajemen talenta dengan berbagai instrumen kebijakan. Dalam hal ini, Kemenpan dan RB dapat berkolaborasi dengan Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri untuk lingkungan Pemerintah Daerah, untuk mengkaitkan implementasi Manajemen Talenta dengan Reward atau Punishment dalam Penganggaran;



2. Lembaga Administrasi Negara dapat mengambil peran dalam percepatan implementasi Manajemen Talenta melalui pendampingan pada setiap tahapan. Model pendampingan semacam pendampingan pada kegiatan "Laboratorium Inovasi" yang dinilai sukses, dapat diterapkan untuk pendampingan Implementasi Manajemen Talenta.

3. Semua Instansi Pemerintah, perlu berkomitmen untuk menerapkan Manajemen Talenta. Langkah awal membangun komitmen tersebut melalui pembuatan kebijakan tentang Implementasi Manajemen Talenta di Instansinya yang diikuti oleh penyiapan infrastruktur Manajemen Talenta lainnya sesuai dengan Permenpan dan RB Nomor 3 Tahun 2020.





4. Untuk menentukan dengan jelas tahapan-tahapan yang akan dilakukan, output yang akan dicapai pada setiap tahapan, serta target waktu untuk melaksanakannya, setiap instansi perlu membuat Roadmap Implementasi Manajemen Talenta. Khusus untuk Pemerintah Daerah, roadmap tersebut harus disepakati oleh eksekutif dan legislative.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II. (2024). Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.

Ejler, Nicolaj; Jeppe Ostensen; David Graff; Therese Dyrby (2016). New Approaches To Policy Implementation: How Public Executives Address The Complexity Of Policy Implementation And What Can Be Done To Increase Efficiency And Sustainability.

Grindle, Merilee S (1980). Politics and Policy Implementation in The Third World, Princnton University Press, New Jersey.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

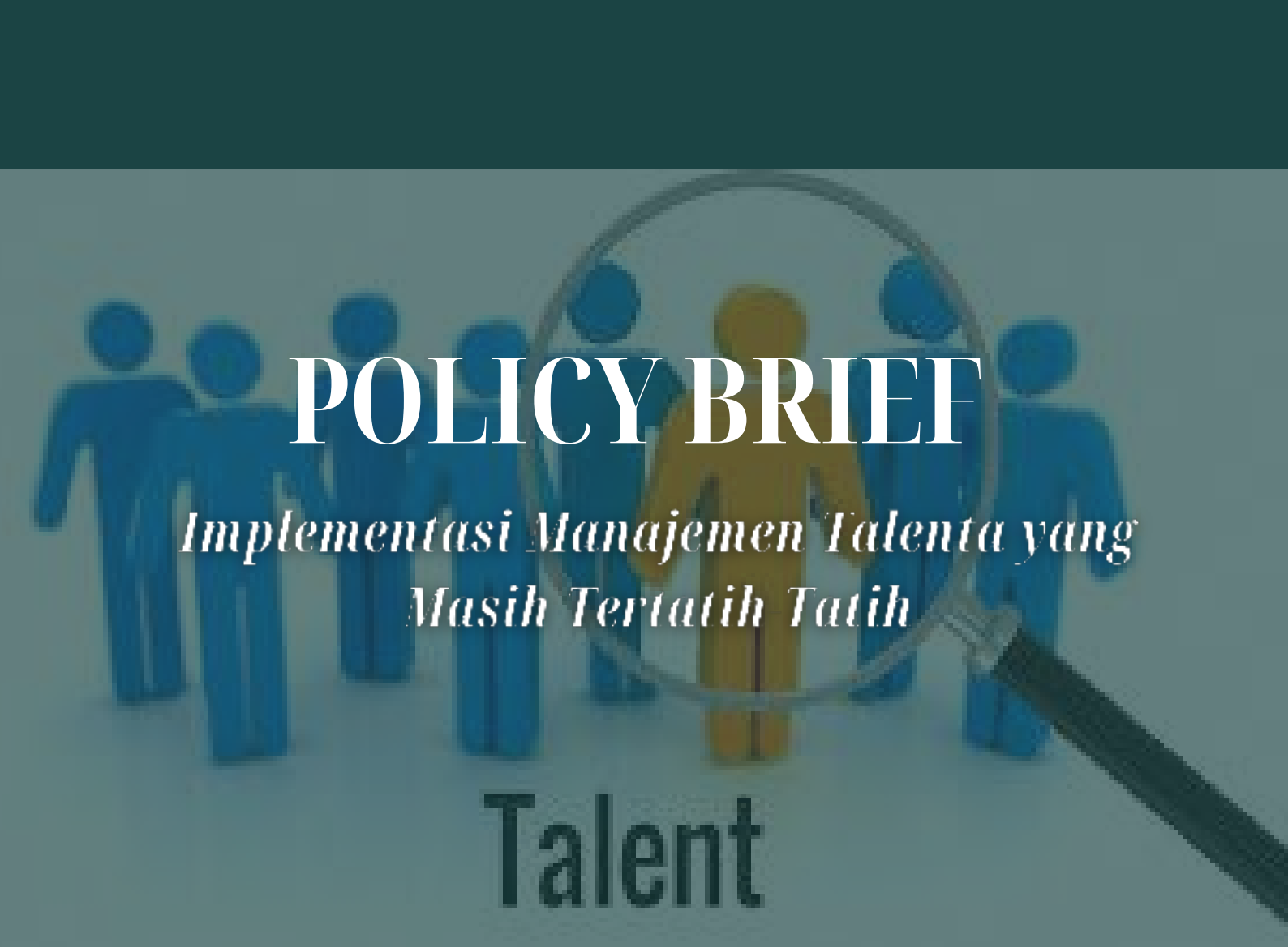
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2015). Kajian Model Talent Management Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil, PKP2A I LAN.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2016). Kajian Model Talent Management Bagi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil: Studi Pada Lembaga Administrasi Negara, PKP2A I LAN.

Rilis dan Konfrensi Pers Survey Nasional CSIS 2017: “Ada Apa Dengan Milenial? Orientasi Sosial, Ekonomi, dan Politik”.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Wirawan, Agustinus Agung (2011), Langkah-langkah Implementasi Talent Management, <https://agis93.wordpress.com/2011/01/24/langkah-langkah-implementasi-talent-management/>



POLICY BRIEF

*Implementasi Manajemen Talenta yang
Masih Tertatih Tatih*

Talent

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/puslatbangpkasn.lan)