**PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN SUKOHARJO PROVINSI JAWA TENGAH**

Septiana Putri Utami

NPP. 32.0472

Asdaf Kabupaten Sukoharjo, Provinsi Jawa Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email: 32.0472@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. H. Ali Hanafiah Muhi, MP

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The implementation of Talent Management aims to identify and assess employees' competencies and abilities, so that employees can be placed according to their potential and performance. However, in general, there are still discrepancies in the placement of employees either through promotions, transfers, or demotions among Civil Servants. This mismatch is based on the provisions in Permenpan RB Number 3 of 2020 and needs to be addressed immediately.*

Purpose: *This research aims to analyze, describe, and identify how the implementation of Talent Management of Civil Servants and the efforts made in overcoming problems that arise during the implementation of Talent Management at the Civil Service Agency and Human Resources Development in Sukoharjo Regency, Central Java Province.* **Method:** *The research method used is descriptive qualitative research method. The data collection techniques used are interviews, observation, documentation, and triangulation. The data analysis techniques used are data condensation, data presentation, and conclusion drawing and validation.* **Result:** *The results showed that the implementation of talent management in BKPSDM Sukoharjo Regency has begun to be implemented but still faces obstacles. The main obstacles include limited assessors, lack of understanding of employees, regulations that are not yet strong, and personnel information systems that are still developing.* **Conclusion:** *BKPSDM is advised to accelerate the development of the Assessment Center, improve the accuracy of employee data through SIPENATA, and develop stronger regulations to support the optimal implementation of talent management.*

Keywords: *Talent Management, BKPSDM, Employee*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pelaksanaan Manajemen Talenta bertujuan untuk mengidentifikasi serta menilai kompetensi dan kemampuan pegawai, sehingga pegawai dapat ditempatkan sesuai dengan potensi dan kinerja pegawai. Namun secara umum masih terdapat ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai baik melalui promosi, mutasi, maupun demosi di kalangan Pegawai Negeri Sipil. Ketidaksesuaian ini didasarkan pada ketentuan dalam Permenpan RB

Nomor 3 Tahun 2020 dan perlu segera diatasi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mendeskripsikan, dan mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada saat pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Sukoharjo Provinsi Jawa Tengah. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta validasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo telah mulai diterapkan namun masih menghadapi kendala. Kendala utama meliputi keterbatasan tenaga asesor, kurangnya pemahaman pegawai, regulasi yang belum kuat, serta sistem informasi kepegawaian yang masih berkembang. **Kesimpulan:** BKPSDM disarankan untuk mempercepat pengembangan Assessment Center, meningkatkan akurasi data pegawai melalui SIPENATA, serta menyusun regulasi yang lebih kuat guna mendukung implementasi manajemen talenta secara optimal. **Kata kunci:** Manajemen Talenta, BKPSDM, Pegawai

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengatur bahwa ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bertugas menjalankan fungsi negara di berbagai posisi pemerintahan dengan dukungan anggaran negara. ASN memerlukan pengelolaan yang terstruktur melalui manajemen ASN. Manajemen ASN dalam pengelolaannya berdasarkan pada sistem merit, yaitu penilaian yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan keadilan.

Manajemen ASN mencakup aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, penguatan budaya kerja dan citra institusi, pengelolaan kinerja, hingga pengembangan talenta dan karier. Dalam pelaksanaannya, pengembangan talenta dan karier mempertimbangkan faktor kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta kebutuhan instansi melalui mobilitas talenta. Proses mobilitas talenta dilaksanakan dengan prinsip sistem merit dalam manajemen talenta.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 3 Tahun 2020 mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu sistem pengelolaan talenta yang terintegrasi dan berkesinambungan untuk menghasilkan talenta terbaik di lingkungan ASN. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa ASN yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja terbaik mendapatkan pengembangan yang tepat sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Pemerintah Kabupaten Sukoharjo menerapkan manajemen talenta sebagai bentuk implementasi Kebijakan Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 41 Tahun 2022 Tentang Peta Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukoharjo yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan pemetaan dan pengembangan talenta pegawai untuk mendukung pencapaian visi dan misi daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sukoharjo merupakan salah satu organisasi perangkat daerah dalam bidang kepegawaian. Sebagai lembaga pemerintah yang bertugas menangani urusan kepegawaian, BKPSDM bertanggung jawab atas pengembangan dan pengawasan terhadap ASN. Manajemen talenta di BKPSDM merupakan sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola serta mengembangkan pegawai yang

memiliki potensi terbaik sesuai jabatan yang diduduki atau dituju dalam organisasi melalui pengembangan yang terarah dan terintegrasi.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Sukoharjo Tahun 2021-2026 dijelaskan bahwa belum ada kemajuan kinerja yang signifikan dalam proses pemetaan, penilaian, dan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo untuk menuju ASN yang profesional dan kompeten. Hal ini disebabkan kurangnya blue print pemetaan kompetensi ASN yang merupakan dasar dalam pengembangan kompetensi dan karier ASN. Akibatnya, masih ada gap kompetensi ASN yang belum terpetakan dengan baik, belum akuratnya sistem penilaian kinerja, serta belum maksimalnya pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam satu sistem yang terintegrasi.

Isu strategis BKPSDM Kabupaten Sukoharjo yang dituangkan dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Tahun 2021-2026 antara lain:

- a. Belum terpenuhinya proporsionalitas, kuantitas, kualitas, distribusi, dan komposisi SDM aparatur sesuai kebutuhan organisasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.
- b. Belum optimalnya pemenuhan akan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai baik struktural, fungsional maupun teknis dalam rangka peningkatan kualitas kompetensi sumber daya aparatur.
- c. Masih kurangnya pemahaman pegawai terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan kepegawaian.
- d. Belum memiliki Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk kegiatan bidang kepegawaian.

Belum terpenuhinya proporsionalitas, kualitas, distribusi SDM serta belum optimalnya pemenuhan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai menjadi tantangan utama dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sukoharjo. Kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan kapasitas sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, perlu segera diatasi.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik yang berkaitan dengan implementasi maupun penerapan manajemen talenta. Penelitian Masrully dan Hendra Nugroho Saputro berjudul Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah (Masrully & Saputro, 2024), menemukan bahwa Temuan menunjukkan terdapat enam hambatan dalam implementasi manajemen talenta ASN, yaitu perubahan kebijakan nomenklatur jabatan pelaksana yang terlalu sering diganti; tidak semua pegawai mendukung penerapan manajemen talenta; pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit; penilaian kinerja ASN belum sepenuhnya terukur dan objektif; tidak tersedianya data pegawai yang valid dan up to date; belum meratanya pemahaman tentang perencanaan pengembangan talenta. Penelitian oleh M Ridwan Farhony, Muradi, dan Novie Indrawati Sagita dengan judul Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung (Fathony *dkk.*, 2023) menunjukkan hasil penelitian bahwa implementasi kebijakan talenta belum seutuhnya berjalan sesuai dengan prosedur, indikator dan persyaratan serta kenyataan di lapangan. Banyak faktor dan kepentingan dan jumlah penghasilan yang didapatkan. Penelitian Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak (Handayani, 2023) oleh Dwi Nur Handayani menunjukkan bahwa untuk mendukung pelaksanaan manajemen talenta Pemerintah Kota Pontianak telah mengembangkan satu aplikasi, yaitu aplikasi Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP). Penelitian oleh Dwiki Adi Putra yang berjudul Implementasi Program Manajemen Talenta di PT PLN (Persero) Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan (Putra, 2022) menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang

mempengaruhi yaitu yaitu latar belakang pendidikan pegawai, grade pegawai, kriteria talenta, hasil penilaian pegawai, dan pengalaman atau riwayat jabatan pegawai. Terdapat beberapa kekurangan dalam penempatan pegawai melalui program manajemen talenta yaitu masih banyak yang belum sesuai dan masih terdapat beberapa jabatan yang belum terisi. Hal ini disebabkan karena beberapa pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan belum mempunyai syarat kompetensi dan kemampuan yang cukup. Penelitian berjudul Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara (Suparman & Naibaho, 2021) oleh Rahmat Suparman dan Veronika Hanna Naibaho menunjukkan bahwa pemahaman tentang kebijakan MT oleh pemangku kepentingan sudah cukup memadai dengan rencana penerapan yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Pendekatan penerapan MT di kedua daerah lebih dominan menggunakan pendekatan system strategis daripada mikroindividualistik, baik pada tahapan menyeleksi pegawai, dengan kriteria talenta yang terdiri dari potensi, kinerja, kompetensi dan etika-integritas, maupun pemberian program pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan talenta.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menyajikan studi empiris yang belum pernah dilakukan sebelumnya mengenai praktik manajemen talenta di lingkungan BKPSDM Kabupaten Sukoharjo. Kerangka analisis yang digunakan mengintegrasikan teori manajemen talenta Berger dalam (Panggabean, 2023) dengan landasan kebijakan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 41 Tahun 2022 tentang Peta Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukoharjo.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo; kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo; serta upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam mengatasi kendala pelaksanaan Manajemen Talenta.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang dikaji dengan pendekatan induktif. Metode penelitian kualitatif menurut Abdussamad (2021) digunakan untuk menyelidiki objek dalam kondisi alami, dengan peneliti sebagai instrumen utama. Dalam metode penelitian kualitatif, data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, diskusi terfokus (*Focus Group Discussion*) dan disempurnakan dengan triangulasi (Wasistiono & Simangunsong, 2015). Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 10 orang informan yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *purposive sampling* adalah metode pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Teknik ini lebih sesuai untuk penelitian kualitatif atau studi yang tidak bertujuan membuat generalisasi. *Snowball sampling* adalah metode pengambilan sampel yang awalnya dimulai dengan jumlah kecil dan kemudian berkembang semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding dan bertambah ukurannya. Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana dalam (Fiantika dkk., 2022) yaitu: kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan validasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pelaksanaan Manajemen Talenta di BKSDM Kabupaten Sukoharjo

Manajemen talenta menurut Pella dan Inayati dalam (Haudi *dkk.*, 2021) adalah serangkaian proses yang terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang produktif dan terlibat dalam organisasi atau perusahaan.

Sistem manajemen sumber daya manusia yang dikenal sebagai manajemen talenta mencakup langkah-langkah seperti akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang diprioritaskan berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi (*high potential and high performance*) melalui suatu mekanisme penilaian (*assessment*). Sistem merit, baik di tingkat institusional maupun nasional, dilengkapi dan didukung oleh manajemen talenta. Selain itu, pola karier nasional yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, yang memungkinkan ASN melakukan tugas lintas jabatan dan instansi, tentunya membutuhkan dukungan dari manajemen talenta nasional yang diatur dalam Peraturan Menteri (KemenPANRB, 2020).

Pelaksanaan manajemen talenta mencakup berbagai aspek yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berbakat dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Berger, yang menekankan lima dimensi utama dalam manajemen talenta, yaitu Sumber (*Sourcing*), Menyetarakan (*Aligning*), Memelihara (*Retain*), Belajar dan Berkembang (*Learn and Develop*), serta Penghargaan (*Reward*). Dimensi-dimensi tersebut memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengelola talenta untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

a. *Sourcing*

Sourcing dalam manajemen talenta melibatkan proses identifikasi potensi kemampuan pegawai. BKPSDM Kabupaten Sukoharjo mengimplementasikan asesmen sebagai metode utama untuk mengidentifikasi potensi dan kemampuan pegawai. Asesmen di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dilaksanakan dengan penilaian yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Berdasarkan wawancara pada tanggal 7 Januari 2025 dengan Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Ibu Mutiah Isnaeni, S.Psi. menyatakan bahwa:

Di kami ada yang namanya penilaian kompetensi sekaligus potensi untuk ASN di sini. Kalau potensi menggunakan *tools* juga tes untuk mengetahui beberapa aspek potensi seperti kemampuan intelektual, kemampuan berpikir kritis dan strategis, dan lain-lain sesuai PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta sejumlah 8 aspek potensi.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam melakukan identifikasi potensi kemampuan berdasarkan pada Pasal 17 ayat (2) PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa: Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta dilaksanakan melalui metode pengujian, pengukuran, dan/atau pemeringkatan yang terdiri dari:

- a. Hasil Penilaian Kinerja selama melaksanakan tugas jabatan yang terdistribusi dalam unit dan/atau instansi.
- b. *Assesment Center* untuk mengukur/menilai potensi talenta yang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri (*self awareness*), kemampuan berpikir kritis dan strategis (*critical and strategic thinking*), kemampuan menyelesaikan permasalahan (*problem solving*), kecerdasan emosional (*emotional quotient*), kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri (*growth mindset*), serta motivasi dan komitmen (*grit*) talenta.

- c. Uji Kompetensi yang mencakup pengukuran Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural, yang dilakukan oleh assessor secara objektif dalam rangka pemetaan talenta;
- d. Rekam jejak jabatan, antara lain aspek pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, pengalaman dalam jabatan, serta integritas dan moralitas;
- e. Pertimbangan lain yang terdiri dari : kualifikasi pendidikan sesuai rumpun jabatan, preferensi karier, dan pengalaman kepemimpinan organisasi.

Selain itu Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Ibu Mutiah Isnaeni, S.Psi. juga menjelaskan bahwa:

Sesuai 8 aspek penilaian ini kita mencari *tools* atau alat tes untuk mengungkap tiap aspek di potensi ini seperti *tools* papi kostick dan DiSC dengan nilai rentang antara kurang sekali, kurang, cukup, baik sekali. Nanti di akhir juga ada kesimpulan hasil dari potensinya itu masuk ke kategori apa.

Berdasarkan hasil observasi, PAPI Kostick merupakan laporan inventori kepribadian (*self report inventory*), terdiri dari 90 pasangan pernyataan pendek berhubungan dalam situasi kerja, yang menyangkut 20 aspek kepribadian yang dikelompokkan dalam 7 bidang: kepemimpinan (*leadership*), arah kerja (*work direction*), aktivitas kerja (*activity*), relasi sosial (*social nature*), gaya bekerja (*work style*), sifat temperamen (*temperament*), dan posisi atasan-bawahan (*followership*). Sedangkan DISC adalah sebuah metode untuk pengenalan kepribadian sekaligus empat faktor yang mempengaruhi kepribadian seseorang. Pada perkembangannya dikenal empat kategori dengan sebutan dalam bahasa Indonesia dikenal dengan DISC Dominan-Intim-Stabil-Cermat.

Hasil identifikasi dari pegawai berbakat akan dipetakan dalam *nine box* manajemen talenta yang terdapat penilaian terhadap kompetensi dan potensi yang dimiliki pegawai. Hasil identifikasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dilakukan terhadap pegawai tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh dari aplikasi SIPENATA (Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Talenta) milik Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo. Beberapa pegawai di Kabupaten Sukoharjo yang sudah melaksanakan uji kompetensi dan dipetakan ke dalam 9 (sembilan) kuadran sesuai dengan *Nine Box* dalam Manajemen Talenta.

Setelah dilakukan identifikasi potensi kemampuan pegawai melalui pengelompokan ke dalam *nine box*, selanjutnya ditentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan atau posisi yang akan diisi. Proses tersebut dilakukan dengan mencocokkan hasil asesmen potensi dan kinerja dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Aligning

Aligning merupakan proses menyatukan agar menyetarakan pegawai dengan tujuan strategi organisasi. BKPSDM Kabupaten Sukoharjo menerapkan *aligning* melalui berbagai kebijakan dan program, termasuk orientasi kerja bagi pegawai baru, pola kerja sama tim antara pimpinan dan pegawai, serta penerapan simbol budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai kerja di lingkungan BKPSDM.

Keberhasilan kerja sama antara pimpinan dan pegawai dinilai melalui beberapa mekanisme. BKPSDM memiliki beberapa mekanisme untuk menilai keberhasilan kerja sama antara pimpinan dan pegawai, yang dilakukan melalui evaluasi kinerja formal serta penilaian langsung dari atasan dan pimpinan organisasi. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas komunikasi, koordinasi, serta kolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo juga tercermin dalam berbagai simbol budaya yang mencerminkan identitas organisasi dan nilai-nilai kerja yang dijunjung tinggi. Simbol budaya ini dapat ditemukan dalam aspek fisik, nilai kerja, serta kebiasaan organisasi.

Dari segi simbol fisik, BKPSDM menerapkan atribut identitas pegawai, seperti seragam resmi ASN, logo instansi yang dipajang di area kerja, serta tata ruang kantor yang mencerminkan struktur organisasi. Selain itu, papan visi dan misi BKPSDM yang terpampang di berbagai area kantor menjadi pengingat bagi pegawai mengenai tujuan organisasi dan standar kerja yang harus dijalankan.

Simbol budaya juga tercermin dalam nilai-nilai kerja yang diterapkan dalam organisasi, seperti kedisiplinan, profesionalisme, serta pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik. Nilai-nilai ini terlihat dalam mekanisme penilaian kinerja berbasis SKP, sistem absensi elektronik, serta transparansi dalam manajemen talenta.

Selain itu, ritual organisasi seperti apel pagi, rapat koordinasi rutin, serta kegiatan peringatan hari besar nasional juga menjadi bagian dari budaya kerja yang mencerminkan kebersamaan dan keterlibatan pegawai dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan adanya simbol budaya yang kuat, pegawai memiliki rasa identitas dan keterikatan yang lebih besar terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendukung peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

Praktik yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo mencerminkan pelaksanaan konsep *aligning* secara menyeluruh. Pelaksanaan orientasi kerja bagi pegawai baru, pola kerja sama tim yang terstruktur antara pimpinan dan pegawai, serta penerapan simbol budaya organisasi merupakan langkah strategis yang memastikan keselarasan antara tujuan individu dengan visi dan misi organisasi.

c. Retain

Retensi merupakan memastikan bahwa pegawai tetap bertahan dalam organisasi dan tidak pindah ke organisasi lainnya. BKPSDM Kabupaten Sukoharjo memiliki berbagai strategi untuk mempertahankan pegawai berbakat agar tetap berkembang dalam organisasi. Strategi ini mencakup pelatihan, pengembangan karier, kesejahteraan, serta pemberian penghargaan, yang bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Kesejahteraan pegawai menjadi faktor yang diperhatikan BKPSDM dalam upaya mempertahankan pegawai berbakat. Kepala Bidang PKIK Bapak Heri Styawan, S.E., M.H. pada hari Selasa tanggal 7 Januari 2025 menekankan bahwa:

Untuk mempertahankan pegawai yang berpotensi, hal utama yang kami perhatikan adalah kesejahteraan mereka. Misalnya, jika ada ASN yang dinilai memiliki potensi tinggi, maka kami berupaya memberikan kemudahan, seperti dalam pengajuan cuti agar tidak berbelit-belit. Selain itu, kami juga memberikan penghargaan berupa kesempatan untuk naik jabatan atau kenaikan kelas jabatan. Contohnya, belum lama ini ada seorang staf yang kami nilai berpotensi, sehingga kelas jabatannya dinaikkan dari kelas 6 ke kelas 7. Dari semula sebagai pelaksana teknis, kini menjadi penelaah teknis. Dengan kenaikan kelas jabatan ini, otomatis tunjangan tambahan penghasilan pegawai (TPP) juga meningkat, yang tentu berdampak pada kesejahteraan pegawai.

Pemberian penghargaan juga menjadi salah satu bentuk strategi dalam mempertahankan pegawai berbakat. Kepala BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Ibu Sumini, S.E., M.M. pada hari Rabu tanggal 8 Januari 2025 menjelaskan bahwa:

Kami memberikan berbagai pelatihan dan diklat kepada pegawai berbakat. Selain itu, kami juga menjamin serta memperhatikan perkembangan karier mereka agar merasa nyaman dan sejahtera di sini. Dengan demikian, mereka tidak memiliki keinginan untuk pindah dan tetap berkontribusi bagi organisasi.

Selain jaminan karier, faktor lain yang berperan penting adalah lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Hasil observasi menunjukkan bahwa suasana kerja di BKPSDM cukup kondusif dan mendukung kesejahteraan pegawai. Lingkungan kerja didesain untuk menciptakan kebersamaan dan rasa kekeluargaan, yang mendorong motivasi dan loyalitas pegawai.

d. Learn and Develop

Learn and develop atau belajar dan berkembang merupakan proses pegawai mempelajari dan mengembangkan keahliannya dalam manajemen talenta bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai melalui perencanaan karier yang matang serta pelatihan yang terstruktur. BKPSDM Kabupaten Sukoharjo memiliki berbagai program dan kebijakan untuk membantu pegawai dalam merencanakan karier pegawai. BKPSDM mendorong pegawai untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan mereka. Kepala Bidang PKIK Bapak Heri Styawan, S.E., M.H. pada hari Selasa tanggal 7 Januari 2025 menjelaskan bahwa:

Kami mendukung pegawai dengan menempatkan mereka sesuai dengan *passion* dan kompetensinya. Selain itu, kami juga mendorong peningkatan kualifikasi pendidikan, seperti dari D3 ke S1 atau S1 ke S2. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui berbagai pelatihan, diklat, dan kursus agar pegawai dapat terus berkembang.

BKPSDM memberikan izin belajar bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, sehingga mereka dapat tetap bekerja sambil menempuh pendidikan lebih tinggi. Selain itu, pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengikuti ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah (PI), yang merupakan salah satu syarat penting dalam kenaikan pangkat dan jabatan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Kepala Bidang PSDM Ibu Dyah Mayangsari, S.Psi. pada hari Selasa tanggal 7 Januari 2025 yang menyampaikan bahwa :

BKPSDM sangat mendukung pengembangan karier pegawai, salah satunya dengan memberikan izin belajar bagi yang ingin melanjutkan pendidikan. Selain itu, untuk mendukung jenjang karier, kami juga mengadakan pelatihan bagi pegawai yang akan mengikuti ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah, termasuk pelatihan berbasis CAT agar mereka lebih siap.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai memiliki akses terhadap sistem informasi yang membantu dalam perencanaan karier mereka. BKPSDM telah mengembangkan Sistem Informasi Pemetaan Talenta (SIPENATA), yang memungkinkan pegawai untuk melihat rekam jejak kompetensi mereka serta mengakses peluang pengembangan karier yang tersedia.

Seluruh nilai yang telah muncul dari penilaian kompetensi oleh Asesor akan dimasukkan ke dalam Sistem Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN (SIPENATA) yang kemudian diolah secara otomatis ke dalam *nine box* pengembangan kompetensi. Dari *nine box* tersebut, maka akan diketahui arah pengembangan, jenis pengembangan, dan tahun prioritas pengembangan dilaksanakan. Pengembangan keahlian pegawai melalui diklat terencana merupakan bagian integral dari strategi *learn and develop*. Berdasarkan hasil observasi, setiap tahun BKPSDM menyusun Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). AKPK adalah proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada serta kebutuhan pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan oleh ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. AKPK berfokus pada penentuan area kompetensi yang harus ditingkatkan agar ASN dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintahan serta kebijakan publik yang telah ditetapkan, baik di tingkat daerah maupun nasional.

BKPSDM secara rutin menerima rencana kebutuhan pelatihan dari setiap OPD untuk menentukan program yang akan dilaksanakan setiap tahun. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang PKIK Bapak Heri Styawan, S.E., M.H. pada hari Selasa tanggal 7 Januari 2025 yang menyatakan bahwa:

Kami menyediakan berbagai jenis pelatihan yang ditawarkan kepada seluruh OPD setiap akhir tahun. Bagi ASN yang berminat mengikuti pelatihan, mereka dapat mendaftar melalui kasubbag kepegawaian masing-masing pada akhir tahun. Pendaftaran tersebut akan diteruskan ke BKPSDM, dan peserta yang telah terdaftar akan mengikuti pelatihan pada tahun berikutnya.

Pelaksanaan strategi *learn and develop* di BKPSDM Sukoharjo mencerminkan komitmen organisasi dalam mengembangkan potensi pegawai. Dengan menyediakan program pelatihan yang beragam, mendukung peningkatan kualifikasi pendidikan, serta menerapkan *talent pool*, BKPSDM memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Langkah-langkah ini merupakan bagian dari manajemen talenta yang bertujuan menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan

e. Reward

Reward atau penghargaan merupakan hasil perumusan atau implementasi strategi serta kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada pegawai secara adil, konsistensi dan sejalan dengan nilai seorang pegawai dalam organisasi. Sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi dan prestasi para pegawai, Pemerintah Kabupaten Sukoharjo melalui BKPSDM memberikan Penghargaan Nilai Terbaik kepada PNS atas Hasil Penilaian Kompetensi di setiap level jabatan.

Berdasarkan wawancara dengan Analis Sumber Daya Manusia Bapak Lungid Wicaksana S.Sos. pada hari Senin tanggal 6 Januari 2025 yang menyampaikan bahwa:

Mekanisme pemberian penghargaan di BKPSDM diawali dengan pelaksanaan penilaian kompetensi untuk mendapatkan hasil evaluasi yang objektif. PNS dengan nilai terbaik dianalisis menggunakan Nine Box untuk mengidentifikasi pegawai yang masuk dalam kategori terbaik. Dari hasil tersebut, tiga pegawai terbaik di Box 9 berdasarkan level jabatan akan diprioritaskan untuk mengikuti program magang atau pelatihan teknis sebagai bentuk penghargaan. Kesempatan ini diberikan dengan tetap memperhatikan aturan yang berlaku serta relevansi dengan tugas dan fungsi pegawai tersebut.

Pegawai yang memperoleh nilai terbaik berdasarkan hasil penilaian kompetensi tahun 2024 diberikan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan melalui pelatihan. BKPSDM menawarkan dua pilihan, yaitu mengikuti pelatihan yang telah dirancang oleh BKPSDM atau menentukan sendiri prioritas pelatihan sesuai kebutuhan pengembangan karier masing-masing. Dari sembilan pegawai yang memperoleh nilai terbaik, hanya lima orang yang menyatakan kesediaan untuk mengikuti pelatihan yang ditawarkan. Empat orang lainnya memilih untuk tidak mengikuti pelatihan dengan berbagai pertimbangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun telah tersedia program pengembangan yang difasilitasi oleh organisasi, tidak seluruh pegawai bersedia terlibat secara aktif dalam program tersebut.

Penghargaan mencerminkan komitmen Pemerintah Kabupaten Sukoharjo untuk mendorong kualitas dan profesionalisme PNS dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Penghargaan ini diwujudkan dalam bentuk prioritas untuk mengikuti pelatihan teknis, baik yang diselenggarakan langsung oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo maupun melalui pengiriman ke pelatihan yang diadakan oleh kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah lainnya.

Pemberian penghargaan dalam bentuk pelatihan ini dipilih dan diikuti oleh pegawai penerima penghargaan secara pribadi, sehingga jenis pelatihan yang dipilih merupakan pelatihan yang memang

dibutuhkan oleh pegawai tersebut. Dengan penghargaan ini, diharapkan pegawai yang berprestasi dapat semakin berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi.

3.2. Kendala yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo

Pelaksanaan manajemen talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo tidak terlepas dari berbagai kendala yang berasal dari sistem internal, regulasi eksternal, serta keterbatasan sumber daya. Berikut kendala-kendala tersebut dalam kerangka teori manajemen talenta.

a. Akurasi Data dan Sistem yang Belum Optimal

Dalam teori manajemen talenta Berger, *sourcing* dan *aligning* mengharuskan organisasi memiliki sistem informasi yang terstruktur untuk mengidentifikasi dan menempatkan pegawai berbakat. Namun, kondisi di BKPSDM masih menghadapi kendala dalam integrasi sistem dan kualitas data. Hasil observasi menunjukkan bahwa BKPSDM menggunakan berbagai sistem informasi kepegawaian seperti SIMPEG, SIPENATA, dan SiASN, namun masih terdapat inkonsistensi data antara sistem yang berbeda. Selain itu, masih ditemukan disparitas data pegawai, terutama dalam hal riwayat diklat, asesmen kompetensi, dan rekam jejak kinerja, yang menyebabkan kesulitan dalam pemetaan pegawai berbakat secara akurat.

Tanpa data yang akurat dan sistem yang terintegrasi, proses pengambilan keputusan berbasis talenta menjadi lebih lambat dan rentan terhadap kesalahan administratif, yang berpotensi menghambat efektivitas program manajemen talenta di BKPSDM.

b. Kurangnya Pemahaman dan Komitmen dari Seluruh Pihak

Keberhasilan manajemen talenta bergantung pada komitmen dan pemahaman yang kuat dari seluruh pihak dalam organisasi, baik dari pimpinan hingga pegawai. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa belum semua pegawai memahami konsep manajemen talenta secara menyeluruh, yang menyebabkan implementasinya berjalan lambat dan tidak merata.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi Bapak Ahmad Fajar Romdhoni, S.Sos., M.H di Kantor BKPSDM Kabupaten Sukoharjo pada hari Selasa, 7 Januari 2025 menyatakan bahwa:

Saat ini, pelaksanaan manajemen talenta masih belum dapat diterapkan secara maksimal. Kami terus melakukan pembenahan secara bertahap dan memberikan masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Terkadang, ada perbedaan pemahaman dalam penerapannya, sehingga kami perlu memastikan bahwa setiap langkah yang diambil tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, masih terdapat kesenjangan pemahaman dari tingkat atas hingga ke bawah mengenai konsep manajemen talenta dan bagaimana penerapannya seharusnya dilakukan.

Tanpa pemahaman dan komitmen yang kuat dari seluruh pihak, pelaksanaan manajemen talenta hanya akan berjalan secara administratif tanpa benar-benar memberikan dampak signifikan terhadap pengembangan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

c. Belum Tersedianya Dasar Hukum yang Kuat

Ketidakhadiran Peraturan Bupati sebagai dasar hukum menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan manajemen talenta di BKPSDM Sukoharjo. Tanpa regulasi yang kuat, sistem manajemen talenta belum dapat diterapkan secara optimal, terutama dalam aspek identifikasi, pengembangan, dan

promosi pegawai berbasis merit. Sesuai dengan wawancara pada 7 Januari 2025 dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Ibu Salwa Kusumawati, S.E., M.Si. yang menyatakan bahwa:

Salah satu kendala utama adalah belum adanya payung hukum yang mengatur secara resmi pelaksanaan manajemen talenta. Karena regulasi tersebut masih dalam proses penyusunan, pelaksanaan manajemen talenta belum dapat berjalan secara maksimal.

Dalam teori manajemen talenta Berger, *aligning* adalah aspek krusial dalam memastikan bahwa sistem manajemen talenta dapat berjalan efektif. Salah satu faktor yang mempengaruhi *aligning* adalah adanya regulasi yang jelas dan sistematis. Tanpa dasar hukum yang kuat, proses seleksi, pengembangan, dan retensi pegawai dapat menjadi tidak terarah atau bahkan tidak terlaksana secara konsisten.

d. Keterbatasan Tenaga Asesor dan Belum Adanya *Assesment Center*

Asesmen merupakan komponen kunci dalam manajemen talenta, karena digunakan untuk menilai kompetensi, potensi, dan kesiapan pegawai untuk promosi jabatan. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa BKPSDM masih bergantung pada lembaga eksternal dalam melaksanakan asesmen pegawai, karena keterbatasan jumlah asesor internal dan belum tersedianya *Assesment Center*.

Berdasarkan wawancara dengan Analis Sumber Daya Manusia Bapak Lungid Wicaksana S.Sos. di Kantor BKPSDM Kabupaten Sukoharjo pada hari Senin, 6 Januari 2025 menyatakan bahwa:

kami baru memiliki asesor tahun ini, sehingga belum dapat melaksanakan asesmen secara mandiri. Oleh karena itu, dalam proses asesmen, kami masih mendapatkan bantuan dari pihak ketiga, yaitu Pilar Teknotama, lembaga psikologi di Yogyakarta yang melakukan asesmen.

Penggunaan lembaga eksternal berarti BKPSDM harus mengalokasikan anggaran khusus untuk membayar jasa asesmen. Jika anggaran terbatas, asesmen pegawai dapat terhambat. Berdasarkan hasil observasi juga ditemukan bahwa kantor BKPSDM berada di dalam Gedung Menara Wijaya lantai 6. Luas kantor cukup sempit yang hanya cukup menampung pegawai, sehingga di dalam kantor BKPSDM tidak ditemukan adanya tempat untuk asesmen. Ketidakterediaan ruangan ini membuat proses asesmen berjalan di luar kantor.

3.3. Upaya Mengatasi Kendala Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo

BKPSDM telah mengambil berbagai langkah untuk mengatasi kendala dalam implementasi manajemen talenta, guna memastikan bahwa manajemen talenta dapat segera diterapkan secara optimal.

a. Penyempurnaan Sistem Pemetaan Talenta

BKPSDM sedang mengembangkan integrasi data pegawai dalam SIMPEG dan SiASN untuk meningkatkan akurasi informasi. Selain itu, BKPSDM juga mengembangkan aplikasi khusus untuk mendukung sistem manajemen talenta, sehingga proses pemetaan dan pengelolaan pegawai berbakat dapat dilakukan dengan lebih efisien. Sekretaris BKPSDM Bapak Santosa Budi Utomo di Kantor BKPSDM pada hari Selasa, 7 Januari 2025 menjelaskan bahwa:

Kami berfokus pada perbaikan data, khususnya pada Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) dan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SiASN). Upaya yang dilakukan mencakup penyempurnaan data dengan menghilangkan disparitas yang ada. Selain itu, kami juga mengembangkan aplikasi khusus untuk mendukung pengelolaan data dalam manajemen talenta.

Pengelolaan talenta berbasis data tidak hanya meningkatkan efektivitas dalam mengidentifikasi dan menempatkan pegawai berbakat, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Dengan memanfaatkan data secara optimal, organisasi dapat mencapai tujuan strategis dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

b. Meningkatkan Pemahaman dan Komitmen Organisasi

Salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan manajemen talenta di BKPSDM adalah kurangnya pemahaman yang merata di seluruh jajaran organisasi. Keberhasilan pelaksanaan manajemen talenta ini sangat bergantung pada kesadaran dan komitmen seluruh pihak, mulai dari pimpinan hingga staf operasional. Tanpa pemahaman yang kuat mengenai konsep, tujuan, dan manfaat manajemen talenta, pelaksanaannya akan sulit berjalan secara optimal.

BKPSDM terus memberikan masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) agar sistem ini dapat lebih dipahami dan diterapkan secara optimal. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi Bapak Ahmad Fajar Romdhoni, S.Sos., M.H di Kantor BKPSDM Kabupaten Sukoharjo pada hari Selasa, 7 Januari 2025 menyatakan bahwa:

Kami berupaya melakukan pemetaan dan memberikan masukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) terkait aturan yang berlaku. Secara regulasi, kami memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Misalnya, dalam hal suksesi jabatan, kami memberikan acuan berdasarkan regulasi yang ada agar tidak terjadi pelanggaran atau ketidaksesuaian dengan aturan yang berlaku.

BKPSDM dengan melakukan uji coba terlebih dahulu, dengan mengidentifikasi kelemahan dan hambatan potensial dalam sistem, sehingga dapat dilakukan perbaikan sebelum sistem ini diterapkan secara menyeluruh. Selain itu, pengujian ini juga bertujuan untuk menyesuaikan sistem dengan kebijakan nasional, PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Penyesuaian ini penting agar manajemen talenta di BKPSDM tidak hanya sesuai dengan kebutuhan daerah, tetapi juga tetap selaras dengan kebijakan dan standar nasional, sehingga tidak menimbulkan perbedaan kebijakan yang dapat menghambat koordinasi antar instansi pemerintah.

c. Mempercepat Penyusunan Regulasi

Regulasi penting karena tanpa dasar hukum yang jelas, pelaksanaan manajemen talenta berisiko mengalami ketidakkonsistenan, kurangnya legitimasi, dan potensi pelanggaran aturan yang lebih tinggi. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Ibu Salwa Kusumawati, S.E., M.Si. pada hari Senin, 6 Januari 2025 menyatakan bahwa:

BKPSDM saat ini sedang dalam proses penyusunan Peraturan Bupati (Perbup) tentang Manajemen Talenta sebagai dasar hukum yang akan mengatur secara spesifik pelaksanaan manajemen talenta di Kabupaten Sukoharjo. Penyusunan regulasi ini dilakukan dengan menyesuaikan kebijakan daerah dengan regulasi nasional.

BKPSDM sebagai bagian dari pemerintahan daerah harus memastikan bahwa Peraturan Bupati yang disusun tidak bertentangan dengan regulasi yang lebih tinggi di tingkat nasional. Oleh karena itu, penyusunan regulasi ini dilakukan dengan memperhatikan aturan nasional yang telah ditetapkan, seperti PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Dengan mengacu pada regulasi tersebut, BKPSDM memastikan bahwa sistem yang dikembangkan tetap selaras dengan standar nasional, sehingga tidak terjadi perbedaan kebijakan yang dapat menghambat efektivitas manajemen talenta secara keseluruhan.

Lebih lanjut, regulasi ini juga akan menjadi pedoman utama dalam berbagai aspek manajemen talenta, termasuk identifikasi dan pemetaan pegawai berbakat, perencanaan suksesi, pengembangan kompetensi, serta mekanisme promosi berbasis meritokrasi. Keberadaan Peraturan Bupati ini akan memberikan kepastian hukum bagi seluruh pihak yang terlibat, sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan lebih transparan, adil, dan berorientasi pada profesionalisme pegawai.

d. Mengembangkan *Assessment Center* dan Menambah Jumlah Asesor Internal

BKPSDM berupaya mengembangkan *Assessment Center* dan menambah jumlah asesor internal, sehingga asesmen dapat dilakukan secara lebih fleksibel, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Analis Sumber Daya Manusia Bapak Lungid Wicaksana S.Sos. di Kantor BKPSDM Kabupaten Sukoharjo pada hari Senin, 6 Januari 2025 menyatakan bahwa:

Kami memang baru punya asesor, jadi langkah awal yang kami lakukan adalah meningkatkan kapasitas mereka agar bisa menjalankan asesmen mandiri. Ke depan, kami juga ingin menambah jumlah asesor supaya tidak hanya mengandalkan satu atau dua orang saja.

Selain meningkatkan jumlah asesor, BKPSDM juga mulai membangun *Assessment Center* yang dapat digunakan untuk melakukan asesmen secara internal. Analis Sumber Daya Manusia Bapak Lungid Wicaksana S.Sos. di Kantor BKPSDM Kabupaten Sukoharjo pada hari Senin, 6 Januari 2025 menyatakan bahwa:

Untuk sekarang, kami memang masih menggunakan jasa pihak ketiga, tapi harapannya kami bisa punya *Assessment Center* sendiri, sehingga proses asesmen tidak lagi tergantung pada lembaga luar. Kami sedang merancang agar nantinya ada sistem yang lebih fleksibel, baik dalam bentuk fisik maupun digital.

Dengan adanya *Assessment Center* yang dikelola secara mandiri, BKPSDM berharap asesmen dapat dilakukan lebih sering dan lebih mudah, tanpa harus menunggu jadwal dari lembaga eksternal. Selain itu, biaya asesmen juga dapat lebih dioptimalkan, sehingga program ini dapat berjalan lebih efektif.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo telah berjalan dengan mencakup lima aspek utama berdasarkan teori Berger, yaitu *sourcing*, *aligning*, *retain*, *learn and develop*, dan *reward*. Setiap aspek diimplementasikan melalui asesmen kompetensi dengan alat seperti PAPI Kostick dan DISC, orientasi pegawai, program pelatihan, penyusunan AKPK, hingga pemberian reward berupa pelatihan bagi pegawai dengan nilai asesmen terbaik. Temuan ini memperlihatkan adanya keseriusan instansi dalam mengelola talenta ASN secara sistematis, meskipun masih terdapat kendala teknis dan sumber daya.

Sama halnya dengan temuan Handayani (2023), penelitian ini menunjukkan bahwa teknologi berperan penting dalam mendukung pelaksanaan manajemen talenta. Jika Pemerintah Kota Pontianak menggunakan aplikasi SIMANTAP, maka BKPSDM Kabupaten Sukoharjo mengembangkan dan memanfaatkan aplikasi SIPENATA sebagai media integrasi data kepegawaian dan asesmen. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem digital dapat meningkatkan efektivitas pemetaan talenta.

Berbeda dengan temuan Masrully dan Saputro (2024) yang mengidentifikasi enam hambatan besar dalam implementasi manajemen talenta ASN, seperti perubahan nomenklatur jabatan, resistensi pegawai, serta minimnya data valid, temuan dalam penelitian ini justru menunjukkan bahwa

BKPSDM telah memiliki dasar asesmen yang cukup terstruktur dan pegawai mulai menerima proses pemetaan. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan kesiapan dan komitmen institusi berpengaruh terhadap implementasi di lapangan.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Fathony dkk. (2023) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta di daerah belum sepenuhnya berjalan sesuai prosedur karena banyaknya kepentingan. Di BKPSDM Sukoharjo, walaupun sudah ada komitmen kuat dari pimpinan dan struktur kerja yang mendukung, pelaksanaan manajemen talenta masih menghadapi tantangan dalam hal pemerataan pemahaman pegawai dan keterbatasan asesor.

Dengan demikian, temuan ini menolak generalisasi bahwa semua instansi daerah belum siap dalam implementasi manajemen talenta, sebagaimana disampaikan Masrully dan Saputro, karena konteks lokal, dukungan pimpinan, dan kebijakan internal berperan besar dalam memengaruhi keberhasilan pelaksanaan. Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi manajemen talenta dapat berjalan baik apabila ditunjang dengan sistem asesmen yang jelas, dukungan regulasi, dan penerimaan dari internal organisasi.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan bahwa pemberian reward dalam bentuk kesempatan mengikuti pelatihan bagi pegawai yang memperoleh nilai asesmen terbaik menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Reward non-finansial ini tidak hanya memberikan apresiasi atas kinerja pegawai, tetapi juga mendorong budaya kerja yang kompetitif dan profesional, serta menunjukkan bahwa bentuk penghargaan yang bersifat pengembangan diri dapat diterima dengan baik di lingkungan birokrasi.

IV. KESIMPULAN

Pelaksanaan Manajemen Talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo hanya berhasil dalam teknis administrasi, namun gagal dalam teknis operasional. Hal ini ditunjukkan dari belum optimalnya pemetaan dan penempatan talenta berdasarkan kompetensi aktual pegawai, kurangnya tindak lanjut dari hasil asesmen, serta minimnya implementasi rencana pengembangan karier secara nyata. Meskipun secara administratif proses identifikasi, pendataan, dan pelaporan telah dilakukan sesuai prosedur, namun pada tataran pelaksanaan belum terlihat adanya kesinambungan antara data talenta yang dimiliki dengan pengambilan keputusan strategis terkait promosi, rotasi, dan pengembangan pegawai. Pelaksanaan manajemen talenta dalam tahapan *sourcing* atau akuisisi talenta dilakukan melalui asesmen dengan alat PAPI Kostick, dan DISC, kemudian dipetakan dalam *Nine Box* manajemen talenta. *Aligning* atau penyelarasan pegawai dengan tujuan organisasi dilakukan melalui orientasi, komunikasi, koordinasi, serta pembagian tugas yang jelas. *Retain* atau retensi pegawai diupayakan melalui pelatihan, pengembangan karier, kesejahteraan, serta pemberian penghargaan. *Learn and Develop* atau pengembangan pegawai dilakukan melalui izin belajar dan penyusunan AKPK. *Reward* atau penghargaan diberikan dalam bentuk kesempatan pelatihan bagi pegawai dengan nilai asesmen terbaik.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada aspek waktu dan biaya, sehingga pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu yang terbatas dan ruang lingkupnya belum mencakup analisis yang lebih mendalam serta meluas ke instansi atau informan di luar BKPSDM Kabupaten Sukoharjo.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada BKPSDM Kabupaten Sukoharjo. Penelitian dapat difokuskan pada pengembangan dan evaluasi efektivitas sistem asesmen dalam mendukung manajemen talenta di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi keterlibatan perangkat daerah lain dalam proses pemetaan dan pengembangan talenta, sehingga diperoleh gambaran lebih menyeluruh mengenai integrasi manajemen talenta dalam sistem kepegawaian daerah.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Fathony, M.R., Muradi, M. & Sagita, N.I. 2023. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KOTA BANDUNG. *Jurnal Academia Praja*, 6(1): 78–88.
- Fiantika, F.R., Wasil, M. & Jumiyati, S. 2022. *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. Tersedia di www.globaleksekitifteknologi.co.id.
- Handayani, D.N. 2023. Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2): 172.
- Haudi, Lestaringingsih, M., Ariyanto, A. & Siagian, A.O. 2021. *Pengantar Manajemen Talenta*. Solok: INSAN CENDEKIA MANDIRI.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2020. *Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: MEMBANGUN MANAJEMEN TALENTA ASN*.
- Masrully, M. & Saputro, H.N. 2024. Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah. *KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI*, 220–228.
- Panggabean, N. 2023. Pengaruh Talent Management dan Servant Leadership terhadap Kinerja ASN Kantor Pusat BPK RI. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 6(1): 68–89.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 41 Tahun 2022 Tentang Peta Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukoharjo
- Putra, D.A. 2022. IMPLEMENTASI PROGRAM MANAJEMEN TALENTA DI PT PLN (PERSERO) INDUK PEMBANGUNAN SUMATERA BAGIAN SELATAN. *TheJournalish: Social and Government*, 3: 302–311.
- Sugiyono 2013. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparman, R. & Naibaho, V.H. 2021. Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1): 111–130.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Wasistiono, S. & Simangunsong, F. 2015. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jatinangor: IPDN Press.