

IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA SEMARANG PROVINSI JAWA TENGAH

Febrian Madina Yustisia

NPP. 32.0439

Asdaf Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0439@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Sri Hartati, M.Si.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The main challenge encountered is the gap between the talents possessed and the placement of civil servants (ASN) within the Human Resources Development and Training Agency (BKPP) of Semarang City. **Purpose:** This study aims to examine the implementation process of talent management at BKPP Semarang City, identify key obstacles, and explore the measures taken to address these challenges. It also intends to assess how these efforts contribute to improving the merit system and enhancing civil servant professionalism. **Method:** A descriptive qualitative method with an inductive approach was applied in this research. Data were gathered through observation, interviews, and document analysis. The analytical framework is based on the implementation theory of Mazmanian and Sabatier, which includes problem characteristics, policy characteristics, and environmental variables. **Result:** The findings reveal that the talent management program has not been effectively implemented due to several inhibiting factors. These include delayed policy execution, inadequate infrastructure, and limited commitment from leadership. Nonetheless, BKPP Semarang has initiated improvements such as refining performance assessment systems, increasing internal communication, and conducting socialization programs for organizational leaders and heads of regional apparatus organizations (OPD). These efforts aim to build a stronger foundation for a merit-based, performance-oriented public service. **Conclusion:** Talent management in BKPP Semarang holds considerable potential to enhance the quality and accountability of civil service through a more structured and meritocratic system. However, achieving this requires consistent leadership support, adequate infrastructure, and continued stakeholder engagement to ensure sustainable implementation.*

Keywords: *Talent Management; Civil Servants; Policy Implementation; Merit System.*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Adanya kendala Utama yang dihadapi, yaitu terdapat kesenjangan antara talenta yang dimiliki dengan penempatan ASN dalam Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen talenta di BKPP Kota Semarang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data mengacu pada teori implementasi kebijakan dari Mazmanian dan Sabatier, yang mencakup karakteristik masalah, karakteristik kebijakan, serta variabel lingkungan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di BKPP Kota Semarang masih belum optimal. Hambatan yang dihadapi mencakup keterlambatan dalam pelaksanaan program, kurangnya sarana dan prasarana yang memadai, serta lemahnya dukungan dari pimpinan.

Meskipun demikian, berbagai upaya telah dilakukan, seperti penyempurnaan sistem penilaian, peningkatan komunikasi internal, dan sosialisasi kepada pimpinan dan kepala organisasi perangkat daerah (OPD) guna meningkatkan pemahaman dan komitmen terhadap pentingnya manajemen talenta. **Kesimpulan:** Implementasi manajemen talenta di BKPP Kota Semarang memiliki potensi untuk meningkatkan profesionalisme ASN dan mendukung sistem merit yang lebih transparan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta komitmen kuat dari seluruh pemangku kepentingan.

Kata kunci: Manajemen talenta, Aparatur Sipil Negara (ASN), Implementasi kebijakan, Sistem merit.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang bertugas merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis serta mengawasi pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk penerapan sistem merit (Peraturan Presiden No. 94 Tahun 2024). Dalam kerangka otonomi daerah, di tingkat pemerintah daerah dibentuk Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) yang memiliki fungsi serupa dengan BKN, yakni menangani urusan kepegawaian serta pengembangan ASN daerah. ASN sebagai sumber daya manusia (SDM) utama dalam penyelenggaraan pemerintahan memiliki peran strategis dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Data dari Kementerian PAN-RB menunjukkan bahwa indeks pelayanan publik nasional pada tahun 2023 mencapai 3,88 dengan kategori “baik”, namun masih menyisakan ruang perbaikan, terutama dari sisi kualitas SDM (KemenPAN-RB, 2023). Salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme ASN adalah melalui pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tugas dan jabatannya. Namun, hasil survei IP-ASN yang dilakukan oleh BKN pada tahun 2022 menunjukkan nilai sebesar 59,52, tergolong dalam kategori “kurang”, meskipun meningkat dari 44,60 pada tahun 2021 (BKN, 2023). Nilai rendah ini mengindikasikan bahwa profesionalisme ASN masih jauh dari ideal. Dimensi dengan bobot tertinggi dalam penilaian IP-ASN adalah kompetensi, yang menunjukkan pentingnya pengembangan SDM yang sesuai dengan jabatan dan potensi yang dimiliki.

Salah satu penyebab utama ketidaksesuaian kompetensi ASN dengan jabatannya adalah belum optimalnya implementasi manajemen talenta. Padahal, manajemen talenta merupakan sistem penting yang mendukung seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan potensi dan kompetensi secara transparan dan objektif. Hal ini karena Organisasi yang mengenali dan memanfaatkan potensi karyawan memungkinkannya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Di sisi lain, organisasi juga harus mendukung pertumbuhan karier karyawan dan membuat organisasi lebih menarik bagi calon karyawan. (Wolor et al., 2020). PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan bagian dari pengembangan karier ASN melalui proses mutasi dan promosi yang berbasis kompetensi. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah menerapkan manajemen talenta sejak tahun 2016 dan memperoleh predikat “sangat baik” dari KASN sejak tahun 2021 (KASN, 2024). Namun, implementasi ini belum sepenuhnya diterapkan di seluruh kabupaten/kota, termasuk Kota Semarang. Meski telah mengesahkan Peraturan Wali Kota No. 1 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta, pelaksanaan baru dimulai pada Juni 2024 karena proses persiapan dan penyempurnaan sistem penilaiannya yang cukup panjang. Data BKPP Kota Semarang menunjukkan bahwa masih terdapat penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya, seperti posisi kasubbag keuangan yang dijabat oleh lulusan Bahasa dan Sastra Inggris. Selain itu, sejumlah jabatan pimpinan tinggi pratama masih kosong dan hanya diisi oleh pelaksana tugas (Plt), yang secara hukum tidak diperkenankan membuat keputusan strategis (UU No. 30 Tahun 2014 jo. UU No. 6 Tahun 2023).

Manajemen talenta yang efektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi ASN secara optimal melalui alat seperti *nine talent box*, sehingga pengisian jabatan dapat dilakukan dengan tepat dan strategis (Dwiputrianti et al., 2023). Sobandi (2019) juga menyatakan bahwa manajemen talenta berperan penting dalam mewujudkan birokrasi berkinerja tinggi karena menciptakan proses seleksi yang adil dan transparan, memberikan peluang berkembang bagi ASN yang memiliki potensi terbaik. Selain itu, studi oleh Driatama (2024) menunjukkan bahwa tata kelola kolaborasi dalam program penanganan stunting di Yogyakarta menjadi efektif karena adanya pemetaan talenta dan sinergi antarinstansi. Hal ini sejalan dengan pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja lintas sektor. Di sisi lain, Shodikin et al. (2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi perangkat desa sangat memengaruhi kinerja, memperkuat urgensi pencocokan antara potensi dan jabatan. Johannes (2024) juga menggarisbawahi pentingnya transformasi digital dalam mendukung Smart ASN, yang sangat bergantung pada sistem manajemen talenta yang adaptif dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian mengenai implementasi manajemen talenta di BKPP Kota Semarang untuk mengevaluasi sejauh mana praktik ini telah dijalankan dan dampaknya terhadap pengembangan karier serta pengisian jabatan strategis ASN.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Manajemen talenta telah menjadi perhatian penting dalam reformasi birokrasi dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan, termasuk dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas berbagai aspek yang berkaitan dengan pengembangan ASN dan manajemen birokrasi. Misalnya, Dwiputrianti et al. (2023) menyoroti bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi yang tidak berbasis sistem merit dan talenta menyebabkan ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dengan jabatan yang diemban. Sobandi (2019) juga menyatakan bahwa penerapan manajemen talenta mampu menciptakan proses seleksi dan mutasi pegawai yang lebih adil dan transparan. Selain itu, studi Driatama (2024) menunjukkan bahwa kolaborasi antarlembaga dalam menangani isu publik seperti stunting menjadi lebih efektif ketika pengelolaan SDM dilakukan dengan pendekatan berbasis talenta. Sementara itu, penelitian Shodikin et al. (2024) menekankan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja perangkat desa, yang memperkuat pentingnya pengelolaan SDM yang tepat sasaran. Johannes (2024) juga menekankan pentingnya digitalisasi birokrasi melalui konsep Smart ASN, yang sangat membutuhkan sistem manajemen talenta yang responsif dan berbasis teknologi.

Namun demikian, sebagian besar penelitian yang telah dilakukan berfokus pada isu manajemen talenta dalam konteks makro atau tingkat nasional, serta belum banyak yang mengkaji secara spesifik bagaimana implementasi manajemen talenta dijalankan pada tingkat pemerintah daerah, khususnya di Kota Semarang. Padahal, Pemerintah Kota Semarang telah mengadopsi Peraturan Wali Kota No. 1 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta, namun pelaksanaannya baru dimulai pada tahun 2024, sehingga masih memerlukan evaluasi secara komprehensif. Kesenjangan lainnya terletak pada terbatasnya studi yang secara mendalam menelaah kesiapan lembaga seperti Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) dalam menerapkan manajemen talenta, mulai dari perencanaan hingga pengisian jabatan strategis berbasis potensi ASN. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji efektivitas instrumen *nine talent box* dalam konteks daerah, serta tantangan yang dihadapi dalam proses identifikasi dan pemetaan talenta ASN secara sistematis. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan kajian mengenai implementasi manajemen talenta ASN pada tingkat pemerintah daerah, dengan fokus pada studi kasus di BKPP Kota Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata tentang sejauh mana kebijakan manajemen talenta diterapkan, kendala yang dihadapi, serta rekomendasi strategis untuk penguatan manajemen SDM berbasis potensi dan kompetensi di lingkungan birokrasi daerah.

1.3. Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas implementasi manajemen talenta dalam sektor publik, yang menjadi acuan penting bagi penelitian ini. Khaerunnisa (2023) dalam penelitiannya di Lembaga Administrasi Negara (LAN) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teori implementasi kebijakan dari Mazmanian dan Sabatier. Penelitian tersebut menyoroti bagaimana LAN menerapkan manajemen talenta guna menciptakan aparatur yang unggul, sejalan dengan fokus penelitian ini. Namun, lokasi dan konteks institusional yang berbeda menjadi pembeda utama, karena penelitian ini dilakukan di BKPP Kota Semarang yang memiliki pendekatan dan inovasi tersendiri dalam pengelolaan talenta. Penelitian oleh Wakil dan Amin (2024) juga menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif namun berlandaskan pada teori manajemen dari George R. Terry. Penelitian mereka dilakukan di Kabupaten Lombok Timur dan menekankan aspek pelaksanaan manajemen talenta dalam lingkup pemerintahan daerah. Meskipun memiliki pendekatan serupa, perbedaan utama terletak pada teori yang digunakan serta fokus analisis kontekstual daerah yang berbeda.

Dwiputrianti et al. (2023) mengkaji implementasi kebijakan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan pendekatan sistem merit dan teori manajemen talenta. Mereka menyoroti kesuksesan implementasi manajemen talenta sebagai upaya menciptakan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Penelitian ini relevan karena menggunakan pendekatan yang sama, namun berbeda dari segi konteks wilayah dan tingkat keberhasilan implementasi yang telah lebih matang dibandingkan Kota Semarang. Secara lebih luas, penelitian Kravariti et al. (2023) yang dilakukan di Bahrain menggunakan pendekatan kuantitatif dan teori *Strategic Human Resource Management (SHRM)* serta *Organizational Support Theory (OST)*. Penelitian ini menyoroti pentingnya dukungan dari manajer lini dan organisasi terhadap pengembangan individu, yang berdampak pada kinerja sektor publik. Meskipun berlatar belakang negara yang berbeda, tema penguatan manajemen talenta sebagai faktor penentu kinerja tetap relevan dan memberikan wawasan penting bagi penelitian ini.

Terakhir, Barrington (2024) meneliti penerapan manajemen talenta di sektor publik di Rumania, yang masih berada dalam tahap awal. Dengan menggunakan teori birokrasi Max Weber, penelitian ini menggarisbawahi berbagai tantangan birokratis dan perlunya reformasi kebijakan sumber daya manusia untuk mendorong kinerja sektor publik. Konteks negara berkembang dan tantangan yang dihadapi organisasi publik dalam implementasi manajemen talenta juga mencerminkan kondisi serupa yang terjadi di Indonesia, khususnya di tingkat pemerintah daerah seperti Kota Semarang.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah (*novelty*) yang terletak pada fokus, pendekatan, dan konteks kelembagaan yang diteliti. Meskipun topik mengenai implementasi manajemen talenta di sektor publik telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya masih terbatas pada institusi pusat seperti Lembaga Administrasi Negara (Khaerunnisa, 2023), daerah tertentu seperti DKI Jakarta (Dwiputrianti et al., 2023), atau menggunakan pendekatan manajerial umum seperti yang dilakukan oleh Wakil dan Amin (2024) di Lombok Timur. Penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji bagaimana implementasi manajemen talenta dilaksanakan dalam konteks kelembagaan pemerintah daerah yang baru mengadopsi kebijakan tersebut, khususnya dengan mempertimbangkan aspek inovasi dan digitalisasi sistem kepegawaian. Kebaruan ilmiah penelitian ini ditunjukkan melalui fokus analisis terhadap implementasi awal kebijakan manajemen talenta di BKPP Kota Semarang, yang baru secara resmi diterapkan pada Juni 2024. Hal ini memungkinkan penelitian ini untuk menangkap dinamika awal penerapan kebijakan, termasuk tantangan, strategi adaptasi, serta inovasi kelembagaan yang dilakukan. Tidak hanya itu, penelitian ini juga memadukan teori implementasi kebijakan dari Mazmanian dan

Sabatier dengan konteks sistem merit ASN yang diatur dalam PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2020 dan Peraturan Wali Kota No. 1 Tahun 2022, memberikan pendekatan teoritik yang lebih spesifik dan terarah.

Berbeda dari penelitian luar negeri seperti Kravariti et al. (2023) yang menitikberatkan pada peran dukungan organisasi dalam konteks manajerial atau Barrington (2024) yang mengkaji tantangan birokrasi secara makro di negara berkembang, penelitian ini berfokus pada aspek pelaksanaan kebijakan secara praktis dan kontekstual di tingkat lokal, yang hingga saat ini masih jarang diteliti secara mendalam, khususnya dalam literatur akademik Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam bentuk pemetaan awal pelaksanaan manajemen talenta di tingkat pemerintah daerah, dengan pendekatan kebijakan yang spesifik, lokasi penelitian yang kontekstual, serta penggabungan perspektif implementasi kebijakan dan sistem merit ASN. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran akademis, tetapi juga dapat menjadi dasar rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah lain yang ingin mengadopsi kebijakan serupa.

1.5. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Manajemen Talenta pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode induktif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara menyeluruh implementasi manajemen talenta di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam kondisi aktual di lapangan, termasuk hambatan yang dihadapi serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut. Proses penelitian dimulai dengan pengumpulan data secara langsung melalui wawancara, observasi, dan *focus group discussion* (FGD), sehingga menghasilkan data primer yang bersumber dari informan kunci, seperti kepala badan, sekretaris, kepala bidang, staf BKPP, serta ASN yang telah mengikuti *assessment test*. Selain itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang kredibel, seperti dokumen resmi instansi, artikel jurnal, buku, dan situs web pemerintah yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan khusus sesuai relevansi dengan fokus penelitian. Apabila diperlukan, jumlah informan dapat bertambah melalui teknik *snowball sampling*, sesuai perkembangan kebutuhan data selama proses penelitian berlangsung. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang berperan langsung dalam seluruh tahapan pengumpulan hingga analisis data. Peneliti dibantu dengan instrumen pendukung seperti pedoman wawancara, pedoman observasi, catatan lapangan, serta alat bantu elektronik seperti perekam suara dan laptop untuk mendokumentasikan data.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara terbuka, observasi langsung terhadap kegiatan di BKPP, dan dokumentasi terhadap arsip atau catatan tertulis yang relevan. Seluruh data yang diperoleh dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari empat tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Melalui analisis ini, peneliti berupaya menyajikan hasil penelitian yang objektif dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 6 hingga 25 Januari 2025 di lingkungan Pemerintah Kota Semarang, khususnya di BKPP Kota Semarang pada bidang pengembangan pegawai dan unit-unit yang relevan dengan pelaksanaan manajemen talenta.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis Implementasi Manajemen Talenta pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Penulis menggunakan Teori dari Mazmanian dan Sabatier dalam Pramono (2020) yang menggunakan tiga variabel yang

mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu Karakteristik Masalah, Karakteristik Kebijakan, dan Kondisi Lingkungan. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Karakteristik Masalah

Karakteristik masalah dalam implementasi manajemen talenta ASN di Kota Semarang mencakup dua indikator utama, yaitu keberagaman talenta ASN dan perubahan perilaku yang diharapkan setelah kebijakan dijalankan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwa keberagaman talenta ASN cukup tinggi, namun pelaksanaan pemetaan talenta masih terbatas, baru sekitar 22% ASN yang mengikuti tes secara sukarela dan bertahap. Data dari BKPP menunjukkan bahwa sebagian besar peserta berasal dari golongan III dan IV, sementara golongan lainnya masih sangat sedikit terlibat. Rendahnya partisipasi ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman pegawai terhadap pentingnya manajemen talenta, minimnya sosialisasi kebijakan, serta keterbatasan sarana pendukung seperti ruang asesmen dan perangkat digital. Meski demikian, antusiasme mulai tumbuh seiring munculnya kesadaran akan manfaat program dalam mendukung pengembangan karier berbasis kompetensi.

Tabel 1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan yang Telah Mengikuti Tes Pemetaan Talenta

NO	GOLONGAN	JUMLAH
1.	II/c	10
2.	II/d	1
3.	III/a	68
4.	III/b	209
5.	III/c	374
6.	III/d	569
7.	IV/a	191
8.	IV/b	51
9.	IV/c	7
10.	IX	1
JUMLAH		1.481

Sumber : BKPP Kota Semarang (2025)

Terkait perubahan perilaku, meskipun tidak mudah dicapai, terdapat indikasi positif dari lingkungan kerja. ASN yang telah mengikuti tes menunjukkan peningkatan kepercayaan diri dan semangat belajar, serta mulai berbagi pengalaman positif dengan rekan kerja lainnya. Hal ini mendorong ASN lain untuk turut serta, menciptakan efek domino yang diharapkan akan memperluas cakupan program. Capaian kinerja BKPP pun menunjukkan tren peningkatan, seperti indeks kepuasan layanan kepegawaian yang melonjak menjadi kategori "sangat baik", serta nilai sistem merit yang meski belum mencapai target 325 sebagai syarat untuk menggantikan sistem *open bidding*, telah meningkat menjadi 312 pada tahun 2024.

Namun, masih terdapat tantangan seperti belum meratanya pemahaman ASN terhadap keterkaitan antara sistem merit, pemetaan talenta, dan kebijakan mutasi atau promosi. Kepala BKPP juga menekankan pentingnya dukungan dalam pelaksanaan program, terutama dalam memanfaatkan kelompok rencana suksesi (*talent pool*) sebagai basis kebijakan rotasi dan promosi. Secara keseluruhan, perubahan perilaku ASN di Kota Semarang sudah mulai terbentuk, meskipun masih perlu strategi penguatan melalui pelatihan, komunikasi intensif, dan dukungan kebijakan.

3.2. Karakteristik Kebijakan

Karakteristik kebijakan dalam implementasi manajemen talenta di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang mencakup beberapa aspek penting, yaitu kejelasan regulasi, alokasi sumber daya finansial, serta keterpautan dan dukungan institusi pelaksana. Kejelasan regulasi terlihat dari adanya Peraturan Walikota Semarang Nomor 1 Tahun 2022 yang mengatur pelaksanaan manajemen talenta secara terstruktur, meskipun belum tersedia

standar operasional prosedur khusus, namun sudah ada tim khusus yang menangani manajemen talenta di BKPP. Sosialisasi program MATA SI INTEL yang dilaksanakan secara rutin juga memperkuat pemahaman dan pelaksanaan kebijakan ini.

Tabel 2. Anggaran Pelaksanaan Manajemen Talenta

[#] BELANJA MAKANAN DAN MINUMAN KEGIATAN MANAJEMEN TALENTA/UJI KOMPETENSI						Rp. 102.500.000,00
Sumber Dana: PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)						
[-] Makanan Minuman Manajemen Talenta/Uji Kompetensi						Rp. 102.500.000,00
Coffee Break	-		Orang / Kali	35.000,00	0%	Rp. 0,00
Spesifikasi :						
Jamuan Makan – Prasmanan	-		Orang / Kali	80.000,00	0%	Rp. 0,00
Spesifikasi :						
Jamuan Makan	-	2050	Orang / Kali	35.000,00	0%	Rp. 71.750.000,00
Perseorangan						
Spesifikasi :						
Jamuan Minuman dan Makanan Kecil/Snack Buah	-	2050	Orang / Kali	15.000,00	0%	Rp. 30.750.000,00
Spesifikasi :						

Sumber : BKPP Kota Semarang (2025)

Dari sisi alokasi sumber daya finansial, anggaran yang digunakan berasal dari APBD Kota Semarang dan hanya difokuskan pada kebutuhan penunjang seperti konsumsi, karena pelaksanaan assessment center dilakukan secara digital dan berbasis AI sehingga tidak memerlukan biaya besar. Hal ini memungkinkan tes pemetaan talenta dilakukan secara gratis dan lebih efisien, meningkatkan partisipasi ASN secara signifikan sejak peluncuran MATA SI INTEL pada pertengahan 2024. Dukungan institusi pelaksana sangat kuat, ditandai dengan komitmen pimpinan daerah, khususnya Walikota Semarang, yang mendukung pelaksanaan manajemen talenta sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. BKPP juga aktif melakukan sosialisasi dan koordinasi dengan berbagai pihak, termasuk kepala OPD dan institusi pelaksana tes, untuk mendukung kelancaran implementasi. Meski demikian, tantangan utama adalah memastikan kesinambungan komitmen di masa transisi kepemimpinan agar program dapat berjalan berkelanjutan dan hasil pemetaan talenta dapat dimanfaatkan secara optimal dalam rotasi dan mutasi pegawai. Secara keseluruhan, implementasi manajemen talenta di Kota Semarang menunjukkan kemajuan positif dengan dukungan regulasi, sumber daya yang memadai, dan komitmen institusional yang kuat.

3.3. Kondisi Lingkungan

Variabel lingkungan merupakan faktor eksternal di luar kebijakan yang memengaruhi proses implementasi kebijakan, khususnya terkait dengan pengaruh variabel politik terhadap dukungan terhadap kebijakan yang ditetapkan. Dalam konteks implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Semarang, terdapat dua indikator utama yang mencerminkan kondisi lingkungan tersebut, yaitu kondisi sosial dan budaya institusi pelaksana program serta dukungan dari objek pelaksanaan program, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan hasil observasi, kondisi sosial dan budaya dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang sebagai institusi pelaksana dinilai sangat mendukung. Hal ini terlihat dari kesiapan sumber daya manusia, kelengkapan sarana prasarana, serta pelaksanaan tes pemetaan talenta yang berjalan tertib, tepat waktu, dan tanpa hambatan berarti. Teknologi yang digunakan pun sudah mutakhir melalui aplikasi digital MATA SI INTEL, serta budaya kerja ASN yang tergolong baik, mencerminkan lingkungan kerja yang kondusif.

Tabel 3. Jumlah Peserta Tes Pemetaan Talenta ASN Pemerintah Kota Semarang

Waktu Pelaksanaan	Jumlah Peserta Tes Potensi	Jumlah Peserta Tes MMPI	Jumlah Peserta Tes Kompetensi	Jumlah Peserta Tes Peminatan
<26/01/2024		10	40	11
2024	1249	1247	1247	1193
Januari-Juni	22	21	22	2
Juli-Agustus	755	755	753	719
Desember	472	471	472	472
Januari 2025	186	186	186	186
Total	1435	1443	1473	1390

Sumber : BKPP Kota Semarang (2025)

Dukungan dari PNS sebagai objek pelaksanaan program juga sangat tinggi, tercermin dari antusiasme peserta tes yang meningkat signifikan sejak semester kedua tahun 2024, setelah peluncuran aplikasi MATA SI INTEL. Wawancara dengan pejabat terkait dan observasi langsung menunjukkan bahwa peserta hadir tepat waktu, mengikuti tes dengan serius, dan merasa terbantu oleh petugas pendamping. Sistem pelaksanaan tes yang bersifat sukarela tidak mengurangi minat para ASN, bahkan justru memotivasi mereka untuk ikut serta agar tidak tertinggal dalam pengembangan karier. Hal ini sesuai dengan teori implementasi kebijakan dan motivasi pengembangan karier yang menekankan pentingnya partisipasi publik sebagai faktor penentu keberhasilan kebijakan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta di Kota Semarang saat ini telah memasuki tahap penilaian dan evaluasi talenta, yang bertujuan untuk memastikan penempatan individu yang tepat di posisi yang tepat berdasarkan keterampilan dan kompetensinya.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kota Semarang, khususnya melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP), berada pada tahap yang cukup baik dan progresif. Dua aspek utama yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan ini adalah kesiapan sosial dan budaya institusi pelaksana, serta tingginya antusiasme dan dukungan dari objek pelaksanaan program, yaitu para ASN (Aparatur Sipil Negara). Kesiapan sosial dan budaya tersebut tercermin dari kelengkapan sarana prasarana, kesiapan SDM, serta pemanfaatan teknologi modern seperti aplikasi MATA SI INTEL dalam proses tes pemetaan talenta. Selain itu, dukungan dari ASN juga sangat kuat, yang terlihat dari meningkatnya jumlah peserta tes secara signifikan dari semester pertama ke semester kedua tahun 2024, menunjukkan bahwa program ini diterima dengan baik dan telah mampu memotivasi partisipasi aktif dari pegawai.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian Khaerunnisa (2023) di Lembaga Administrasi Negara (LAN), yang juga menemukan bahwa manajemen talenta mampu menciptakan aparatur unggul jika didukung oleh sistem pelaksanaan yang tepat dan dukungan organisasi yang memadai. Namun, perbedaan utama terletak pada pendekatan implementasi, di mana BKPP Kota Semarang menampilkan inovasi lokal melalui digitalisasi dan pelibatan aktif ASN secara sukarela, sedangkan LAN lebih menekankan pada struktur pelatihan formal dalam skala nasional. Jika dibandingkan dengan penelitian Wakil dan Amin (2024) di Kabupaten Lombok Timur, ditemukan persamaan pada pendekatan deskriptif kualitatif dan fokus pada manajemen talenta di daerah. Akan tetapi, penelitian ini lebih mendetail dalam menguraikan faktor lingkungan sosial budaya serta respon aktif dari ASN sebagai subjek langsung dari kebijakan. Selain itu, konteks Kota Semarang yang lebih urban dan memiliki infrastruktur lebih baik memberikan gambaran bahwa pelaksanaan manajemen talenta di kota besar memiliki tantangan dan peluang yang berbeda dibanding daerah lain. Sementara itu, temuan penelitian ini juga sejalan

dengan penelitian Dwiputrianti et al. (2023) di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yang menyoroti pentingnya sistem merit dan integritas dalam manajemen talenta. DKI Jakarta telah menunjukkan keberhasilan lebih jauh dalam penerapan kebijakan ini, namun Pemerintah Kota Semarang tampak sedang menuju arah yang sama dengan fokus pada pemetaan awal dan asesmen potensi ASN. Kesiapan teknis dan antusiasme pegawai Semarang menjadi potensi penting untuk tahap pengembangan berikutnya, seperti pembentukan talent pool dan penempatan berbasis kompetensi.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa implementasi manajemen talenta di sektor publik tidak hanya bergantung pada struktur formal dan kebijakan, tetapi juga pada dukungan lingkungan internal, budaya organisasi, serta partisipasi aktif dari para pelaksana kebijakan itu sendiri. Dibandingkan dengan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini menambahkan nilai dengan menyoroti dinamika lokal dan respons kultural terhadap kebijakan manajemen talenta di tingkat pemerintah kota, yang menjadi pelajaran penting dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di sektor publik Indonesia.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap implementasi manajemen talenta di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang, dapat disimpulkan bahwa kebijakan ini saat ini berada pada tahap awal, khususnya pada fase *talent acquisition*. Meskipun belum mencapai tahap yang sepenuhnya optimal, implementasinya menunjukkan arah perkembangan yang positif. Hal ini terlihat dari tingginya partisipasi ASN dalam mengikuti tes pemetaan talenta serta dukungan regulasi yang kuat melalui Peraturan Walikota Nomor 1 Tahun 2022. Ketersediaan *assessment center* mandiri juga menjadi capaian penting dalam proses identifikasi dan pengembangan talenta ASN. Namun, pelaksanaan manajemen talenta ini masih menghadapi beberapa hambatan, di antaranya belum berfungsinya sistem *talent pool* secara efektif dalam proses rotasi dan mutasi jabatan karena masih menunggu keputusan dari kepala daerah yang baru. Selain itu, meskipun infrastruktur dan sistem asesmen telah tersedia, pemanfaatannya belum sepenuhnya maksimal untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia ASN secara komprehensif. Oleh karena itu, optimalisasi pemanfaatan *assessment center* dan percepatan pengintegrasian hasil pemetaan talenta ke dalam sistem manajemen kepegawaian menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan guna meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan ke depan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini terbatas pada konteks BKPP Kota Semarang sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke instansi lain. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan belum memberikan gambaran kuantitatif mengenai efektivitas manajemen talenta secara menyeluruh.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penelitian lanjutan disarankan dilakukan di instansi dan wilayah berbeda untuk memperkaya perspektif. Penggunaan pendekatan kuantitatif atau metode campuran juga disarankan agar hasil lebih objektif dan terukur.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang yang telah memberikan izin dan akses data selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah berpartisipasi dalam wawancara, observasi, dan pelaksanaan tes pemetaan talenta, serta seluruh panitia pelaksana yang telah membantu kelancaran kegiatan penelitian di lapangan. Tidak lupa, penulis juga berterima kasih kepada dosen pembimbing dan rekan-rekan akademik atas masukan dan dukungan yang sangat berarti dalam penyusunan karya ilmiah ini. Segala dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangat membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian dengan lancar dan tepat waktu.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2023). Pembangunan Manajemen Talenta jadi Fokus Asistensi Penerapan Sistem Merit Tahun 2024. <https://bkd.jatengprov.go.id/read/304/pembangunan-manajemen-talenta-jadi-fokus-asistensi-penerapan-sistem-merit-tahun-2024.html>
- Barrington, G. (2024). *Talent Management in the Public Sector – Empirical Evidence from the Emerging Economy of Romania*. *Central European Public Administration Review*, 22(1), 199–220. <https://doi.org/10.17573/cepar.2024.1.08>
- BKPP Kota Semarang. (2025). *Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan yang Telah Mengikuti Tes Pemetaan Talenta*.
- BKPP Kota Semarang. (2025). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LJKIP) BKPP Kota Semarang 2024*. BKPP Kota Semarang
- Driatama, D. A. (2024). Tata Kelola Kolaborasi Melalui Segoro Bening dan Ceting Buhari dalam Penanganan Kasus Stunting di Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 14(2), 212–224. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWP/article/view/4247/2117>
- Dwiputrianti, S., T.L, E. W., Octaviandy Purba, C., & Rizky Natasha, A. (2023). *Understanding the Implementation of Talent Management Policy in Local Government Case Study in DKI Jakarta Province*. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13566>
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart ASN dalam Mendukung Transformasi Birokrasi di Era Digital di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/4691/2056>
- KemenPAN-RB. (2023). Laporan Indeks Pelayanan Publik Nasional 2023. <https://www.menpan.go.id>
- Khaerunnisa, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Mewujudkan SDM Aparatur Unggul di Lembaga Administrasi Negara. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, VIII(1), 1–19.
- Komisi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia. (2024). Sistem Merit Dalam Angka 2023. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/sistem-merit-dalam-angka-tahun-2023>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). *Talent Management and Performance in the Public Sector: The Role of Organisational and Line Managerial Support for Development*. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Shodikin, M., Sari, I. P., Sari, P. S., Laili, N., & Darotin, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dan Kompetensi Perangkat Desa terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 14(2), 190–206. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/4691/2056>
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2), 15–25.
- Wakil, W., & Amin, M. (2024). Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat. *MSDA*, 11(1), 1–14.
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(01), 1-5. <https://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Implementation-Talent-Management-To-Improve-Organizations-Performance-In-Indonesia-To-Fight-Industrial-Revolution-40.pdf>