

**PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA
DI PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT
(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH)**

Rafi'al Akbar
NPP. 32.0702

Asdaf Kota Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: rafialakbar1215@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Devi Irena, SP., M.Si.
Email: deviirena@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Optimal implementation of talent management should be able to encourage the implementation of a merit system in personnel management as evidenced by the achievement of the Merit System Index. This study discusses the problem of obtaining the Merit System Index of the West Kalimantan Provincial Government in 2023 which is not optimally supported by aspects of talent management. The author focuses on the problem of the suboptimal implementation of talent management within the West Kalimantan Provincial Government.. **Purpose:** The purpose of this study is to determine and analyze the implementation of talent management in the West Kalimantan Provincial Government which is managed by the West Kalimantan Provincial Civil Service Agency. **Method:** This study uses a descriptive qualitative method of the process or stages of implementation according to the Capelli and Herawati Theory. Data collection techniques are carried out through direct observation, in-depth interviews (5 informants), and documentation. **Result:** The result in this study are that civil servant (PNS) talent management within the West Kalimantan Provincial Government has been implemented in the talent acquisition process through the implementation of talent needs analysis, identification, assessment and mapping of talents through assessments, and the determination of succession plan groups, as well as at the talent development stage through the talent competency development program. However, its implementation is still constrained by the process of talent retention, talent placement, and monitoring and evaluation. **Conclusion:** The implementation of talent management within the scope of the West Kalimantan Provincial Government managed by the West Kalimantan Provincial Civil Service Agency is generally not optimal. Its implementation has only been carried out fairly well in the talent acquisition and development process. Meanwhile, the process of talent retention, talent placement, and monitoring and evaluation have not been implemented. This is due to obstacles related to regulations that are not explicit, minimal understanding and coordination across agencies related to the implementation of talent management, limited apparatus in managing talent management, and budget constraints. It is recommended that the Regional Civil Service Agency can optimize the implementation of talent management within the West Kalimantan Provincial Government through strengthening strategic advocacy, utilizing technology, increasing HR capacity, cross-agency collaboration, and adequate regulatory and budget support.

Keywords: Management, Talent, BKD.

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pelaksanaan manajemen talenta yang optimal semestinya dapat mendorong penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian dibuktikan dengan pencapaian Indeks Sistem Merit. Penelitian ini membahas tentang permasalahan perolehan Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat tahun 2023 yang belum optimal ditopang oleh aspek-aspek yang ada pada manajemen talenta. Penulis berfokus pada permasalahan belum optimalnya penerapan manajemen talenta di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif terhadap proses atau tahapan pelaksanaan menurut Teori Capelli dan Herawati. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi langsung, wawancara mendalam (5 informan), dan dokumentasi. **Hasil:** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta pegawai negeri sipil (PNS) di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat telah terlaksana pada proses akuisisi talenta melalui pelaksanaan analisis kebutuhan talenta, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta melalui asesmen, dan adanya penetapan kelompok rencana suksesi, serta pada tahapan pengembangan talenta melalui adanya program pengembangan kompetensi talenta. Namun, pelaksanaannya masih terkendala pada proses retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. **Kesimpulan:** Pelaksanaan manajemen talenta di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat secara umum belum optimal. Pelaksanaannya hanya baru terlaksana dengan cukup baik pada proses akuisisi dan pengembangan talenta. Sedangkan proses retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi belum dapat terlaksana. Hal ini disebabkan adanya kendala terkait regulasi yang tidak eksplisit, minimnya pemahaman dan koordinasi lintas instansi terkait pelaksanaan manajemen talenta, keterbatasan aparatur dalam pengelolaan manajemen talenta, serta adanya kendala keterbatasan anggaran. Disarankan Badan Kepegawaian Daerah dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat melalui penguatan advokasi strategis, pemanfaatan teknologi, peningkatan kapasitas SDM, kolaborasi lintas instansi, serta dukungan regulasi dan anggaran yang memadai.

Kata Kunci: Manajemen, Talenta, BKD.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era digital dan industri 4.0 saat ini aparatur sipil negara (ASN) yang kompeten dan profesional sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan perubahan yang cepat. Kurangnya kompetensi dan ketakutan menghadapi perubahan merupakan hambatan utama sektor publik, sehingga peningkatan dan pembinaan kompetensi ASN menjadi langkah strategis yang sangat penting. Mengingat bahwa perubahan di dunia terjadi sangat cepat dan sulit diprediksi secara akurat, langkah strategis pertama yang harus dilakukan adalah mendorong orang-orang yang bekerja di sektor pemerintahan untuk terus belajar. Sektor publik merupakan sektor yang paling lambat mengalami perubahan dibandingkan sektor lainnya, yang sering kali disebabkan oleh adanya kepentingan pribadi

(*vested interest*) dan ketakutan menghadapi perubahan akibat keterbatasan kompetensi. (Wasistiono & Anggraini, 2019)

Permasalahan profesionalitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki ASN sesuai jabatannya menjadi permasalahan umum dalam sistem manajemen ASN yang terjadi baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pada penelitian yang dilakukan oleh Budiaji, Ginting & Asropi (2022) mengenai Indeks Profesionalitas ASN di Sekretariat Jenderal DPR RI menunjukkan Indeks Profesionalitas ASN rendah, terutama karena ketidakmampuan di dimensi kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Faktor utama diantaranya kurangnya sumber daya, perencanaan, dan sistem yang sistematis (Budiaji et al, 2022). Demikian pula yang terjadi di Provinsi Kalimantan Barat pada penelitian yang dilakukan oleh Irawadi (2022) terkait Kesesuaian Jabatan-Kompetensi PNS di Provinsi Kalimantan Barat, data hasil kuesioner pada PNS di Kalbar menunjukkan tingkat kesesuaian jabatan dengan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural masing-masing berkisar 82–87 %, tetapi masih terdapat kesenjangan yang perlu ditangani melalui mutasi dan pelatihan (Irawadi, 2022).

Pentingnya penerapan manajemen talenta dalam sektor publik terletak pada upaya untuk menciptakan aparatur sipil negara (ASN) yang kompeten, profesional, dan mampu mendukung penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam konteks ini, sistem merit menjadi fondasi utama karena menjamin pengelolaan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan objektif. Studi pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan nilai sistem merit, khususnya melalui pembangunan program manajemen talenta yang terintegrasi. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan kebijakan karier, pengembangan kompetensi, dan penyusunan *talent pool* serta *succession plan* merupakan komponen esensial dalam menjawab tantangan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. (Dwiputrianti et al, 2023).

Salah satu persoalan mendasar dalam birokrasi Indonesia adalah perlunya transformasi konteks kerja aparatur sipil negara agar mampu membangun kembali motivasi dan kebanggaan dalam menjalankan tugas publik secara profesional. Dalam konteks ini, manajemen talenta menjadi strategi penting untuk membentuk rencana suksesi dan memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten melalui sistem merit yang diterapkan secara objektif, transparan, dan akuntabel. (Sobandi, 2019)

Manajemen talenta menjadi semakin penting karena praktik manajemen kinerja yang berkembang menempatkan “war for talent” sebagai agenda utama birokrasi di berbagai negara. Pemerintah dituntut tidak hanya sebagai penyedia layanan publik, tetapi juga sebagai pemilik sistem yang mampu mencetak dan mempertahankan pemimpin-pemimpin publik masa depan. Dalam konteks tersebut, manfaat manajemen talenta bagi sektor publik tidak hanya terletak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga sebagai strategi utama untuk mencegah krisis suksesi kepemimpinan dan memastikan kontinuitas pemerintahan yang efektif. (Poochaoren & Lee, 2013).

Pemerintah pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah mendorong penguatan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dengan menetapkan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang mewajibkan sistem manajemen talenta sebagai strategi implementatif dari sistem merit, terutama dalam pengembangan karier dan suksesi kepemimpinan ASN. Adapun Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat turut melaksanakan ketentuan tersebut dengan menetapkan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 1 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Dengan ditetapkannya Peraturan Gubernur tersebut pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat telah berjalan sejak tahun 2022 dan semestinya mampu mendorong peningkatan penerapan sistem merit.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 136 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat, sesuai dengan bunyi Pasal 3 BKD mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan di bidang kepegawaian daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menjadi urusan dan kewenangan BKD Provinsi Kalimantan Barat berdasarkan peraturan gubernur tersebut.

Capaian Nilai Indeks Sistem Merit

Tujuan	Indikator Tujuan	Capaian Nilai Indeks Sistem Merit		
		2021	2022	2024
Meningkatnya Tata Kelola Pemerintahan yang berorientasi pada Pelayanan Publik	Indeks Sistem Merit	313	325,5	331

Sumber: BKD Provinsi Kalimantan Barat 2024

Data Capaian Nilai Indeks Sistem Merit yang diperoleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat selama 2021 -2024 menunjukkan bahwa perolehan capaian Nilai Indeks Sistem Merit yang diperoleh terkhususnya 2 tahun kebelakang sejak tahun 2022 tidak menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dan terlebih sejak tahun 2022 sudah diterapkan pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Padahal idealnya pelaksanaan manajemen talenta secara eksplisit memiliki hubungan positif terhadap peningkatan implementasi sistem merit. Manajemen taleta diposisikan sebagai instrumen penting untuk mendukung keberhasilan sistem merit di lingkungan pemerintahan (Yunita, 2025). Sehingga, berdasarkan fakta tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan kondisi yang idealnya akan terjadi terhadap penerapan sistem merit ketika manajemen talenta dapat dilaksanakan dengan optimal. Berdasarkan latar belakang ini, penulis merasa perlu untuk mengidentifikasi dan meneliti lebih lanjut terkait pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat sebagai bagian dari upaya peningkatan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan pemerintahan sebagai upaya untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik di tengah era perkembangan yang begitu pesat di era digital dan industri 4.0 saat ini

1.2. Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Berdasarkan data awal Capaian Nilai Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dapat dilihat bahwa perolehan capaian nilai Indeks Sistem Merit Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat 2 tahun kebelakang tidak mengalami peningkatan yang begitu signifikan sedangkan pelaksanaan manajemen talenta pemerintah provinsi kalimantan Barat telah diterapkan 2 tahun belakangan pula. Sementara itu idealnya pelaksanaan manajemen talenta semestinya dapat mendorong peningkatan penerapan sistem merit yang dibuktikan dengan capaian nilai Indeks Sistem

Merit. Hal ini mengindikasikan bahwasanya pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat ini belum mampu secara optimal menunjang peningkatan penerapan sistem merit dalam sistem manajemen kepegawaian Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi celah atau gap yang ada tersebut dalam konteks pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang kemudian penulis jadikan sebagai referensi dalam penelitian ini. Penelitian pertama yang ditulis oleh Thunnisen dan Buttiens pada tahun 2017 dengan judul *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations* menjelaskan bahwa organisasi publik di Negara Belanda dan Belgia membentuk pendekatan manajemen talenta atau *talent management* (TM). Universitas di Belanda cenderung menggunakan pendekatan eksklusif dan berorientasi pada kinerja (hard TM), dengan fokus pada pengembangan akademisi berprestasi tinggi. Sebaliknya, organisasi pemerintah di Flanders menerapkan pendekatan inklusif dan berorientasi pengembangan (soft TM), yang menekankan pengembangan seluruh pegawai sebagai bentuk kesetaraan. Faktor-faktor seperti tekanan pasar tenaga kerja, logika manajerial pasar dari prinsip New Public Management, budaya organisasi, struktur kepegawaian, serta nilai-nilai dan peran aktor kunci turut memengaruhi bentuk TM yang dipilih (Thunnisen et al., 2017).

Penelitian kedua berjudul Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yang ditulis oleh Eva Nadya Pramesti dan Priyanto Susiloadi pada tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah telah dilakukan melalui tahap akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi. Dalam penelitian ini, faktor dukungan dan komitmen pimpinan organisasi serta budaya organisasi diketahui menjadi faktor yang mendukung penerapan manajemen talenta ASN. Sementara, faktor penghambatnya adalah masih kurangnya ketersediaan sistem informasi akibat terbatasnya tenaga pelaksana dan anggaran dalam penyampaian informasi mengenai manajemen talenta ASN (Pramesti et al., 2023).

Penelitian ketiga berjudul *Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development* yang ditulis oleh Foteini Kravariti, Konstantinos Tasoulis, Hugh Sculion dan Manar Khaled Alali pada tahun 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen talenta di sektor publik, khususnya di negara berkembang, sangat bergantung pada dukungan langsung dari atasan serta adanya keseimbangan antara kebijakan organisasi dan keterlibatan manajer lini dalam pengembangan pegawai (Kravariti et al., 2022). Selanjutnya penelitian yang ditulis oleh Pringadi Abdi Surya, Sriati, dan Abdul Nadjib pada tahun 2024 dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan meskipun masih ditemukan beberapa faktor temuan dalam penelitian ini yang masih perlu ditingkatkan pengaruhnya. (Surya et al., 2024).

Penelitian keempat berjudul Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak, yang ditulis oleh Dwi Nur Handayani tahun 2023 menjelaskan bahwa untuk mendukung pelaksanaan manajemen talenta Pemerintah Kota Pontianak telah mengembangkan satu aplikasi, yaitu aplikasi Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP). Implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak diawali dengan melakukan analisis kebutuhan talenta dan Tahap terakhir penempatan talenta sebagai suksesor pada jabatan yang sedang kosong atau lowong (Handayani, 2023).

Penelitian kelima berjudul Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Retensi Sebagai Variabel Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen talenta dengan retensi pegawai dan kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Metode yang digunakan adalah analisis jalur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan. Namun demikian, sejumlah temuan dalam penelitian ini mengindikasikan adanya beberapa indikator yang masih dapat ditingkatkan.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam kajian manajemen talenta di sektor pemerintahan daerah dengan fokus pada identifikasi dan analisis mendalam terhadap proses pelaksanaannya di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penerapan kerangka konseptual Capelli dan Herawati secara komprehensif untuk mengevaluasi seluruh tahapan manajemen talenta, mulai dari akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, hingga pemantauan dan evaluasi talenta. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang umumnya menyoroati aspek teknis atau terbatas pada satu atau dua tahapan, penelitian ini menawarkan pendekatan holistik dalam menilai implementasi manajemen talenta sebagai suatu sistem yang utuh dan terintegrasi. Penelitian ini juga menjadi kontribusi awal dalam literatur lokal yang secara kontekstual mengkaji pelaksanaan manajemen talenta pada level pemerintahan daerah, khususnya di Provinsi Kalimantan Barat, dalam rangka mendukung perbaikan pengelolaan sumber daya aparatur yang lebih strategis dan berkelanjutan.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengetahui pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

II. METODE

Penelitian yang berjudul Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah) menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif ini dipilih karena metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (Nurdin et al., 2019). Metode penelitian kualitatif menurut (Nurdin et al., 2019) berangkat dari data lapangan dan menggunakan teori yang sudah ada sebagai pendukung, sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Teori Capelli (2008) dan Herawati (2023) yang menekankan secara

komprehensif untuk mengevaluasi seluruh tahapan manajemen talenta, mulai dari akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, hingga pemantauan dan evaluasi talenta.

Sumber data dalam penelitian ini bersifat primer dan sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan yang digunakan dalam wawancara untuk mendukung data dan informasi penelitian harus berdasarkan dengan kriteria-kriteria tertentu (Simangunsong, 2016). Sehingga kriteria informan dalam penelitian ini adalah informan yang memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai kebijakan dan praktik pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, informan yang terlibat secara langsung dalam perencanaan, pengelolaan, maupun pelaksanaan program manajemen talenta, serta informan yang memiliki tanggung jawab pada bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya aparatur. Selain itu, informan juga mencakup pihak-pihak yang dapat memberikan informasi terkait kendala, tantangan, serta upaya strategis yang dilakukan dalam penerapan manajemen talenta oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Hasil data-data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut dengan teknik analisis data menurut Miles & Huberman teknik reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat

Dalam era birokrasi modern yang menuntut kinerja tinggi, akuntabilitas, dan profesionalitas, penerapan manajemen talenta di lingkungan pemerintahan menjadi strategi utama untuk menciptakan aparatur sipil negara (ASN) yang unggul dan kompeten. Manajemen talenta berperan strategis dalam memastikan bahwa organisasi publik memiliki individu dengan potensi terbaik yang dikembangkan secara sistematis untuk mengisi posisi kunci di masa kini dan masa depan. Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menyadari pentingnya hal ini dan telah menginisiasi pelaksanaan manajemen talenta melalui Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 1 Tahun 2022, sebagai bentuk tindak lanjut atas kebijakan nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam tentang pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Analisis dilakukan berdasarkan lima dimensi proses tahapan manajemen talenta menurut Capelli (2008) dan Augustin R. Herawati (2023), yaitu: akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, dan pemantauan serta evaluasi. Setiap dimensi terdiri dari indikator-indikator yang dijabarkan secara detail untuk menunjukkan sejauh mana implementasi kebijakan dilakukan di lapangan.

1. Akuisisi Talenta

Akuisisi talenta merupakan tahap krusial dalam menjaring individu dengan potensi dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Empat indikator utama dalam dimensi ini adalah identifikasi dan penetapan jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, identifikasi dan pemetaan talenta, serta penetapan kelompok rencana suksesi.

a. Identifikasi dan Penetapan Jabatan Kritikal

BKD Kalimantan Barat menghadapi tantangan besar dalam melaksanakan tahapan ini. Permenpan RB No. 3 Tahun 2020 hanya memberikan pedoman normatif tanpa rincian teknis yang jelas tentang jabatan kritikal. Padahal, identifikasi jabatan kritikal adalah fondasi dalam menyiapkan talenta sesuai arah strategis organisasi. Dalam praktiknya, instansi berupaya melakukan koordinasi lintas sektor dan belajar dari praktik terbaik di daerah lain seperti Jawa Barat yang telah menyusun daftar jabatan kritikal secara sistematis.

b. Analisis Kebutuhan Talenta

BKD secara berkala melakukan pemetaan kebutuhan talenta dengan mengacu pada visi, misi, serta sasaran pembangunan jangka menengah dan panjang. UPT Pengembangan Kompetensi ASN memegang peran penting dalam menyusun kebutuhan talenta melalui asesmen dan review potensi. Analisis ini disusun dengan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif, termasuk tren pensiun, kebutuhan jabatan fungsional, dan pengembangan unit kerja baru.

c. Identifikasi, Penilaian, dan Pemetaan Talenta

Proses asesmen dilakukan terhadap ribuan ASN setiap tahun. Penilaian meliputi aspek kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, serta integritas dan komitmen. Hasil asesmen digunakan untuk memetakan ASN ke dalam 9 kotak manajemen talenta (Talent Matrix), yang menjadi dasar program pengembangan dan promosi. SAPA KALBAR menjadi platform penting dalam menyimpan dan mengolah data hasil pemetaan secara digital dan akuntabel.

d. Penetapan Kelompok Rencana Suksesi

Kelompok rencana suksesi terdiri dari ASN yang menempati kotak 7, 8, dan 9 dalam talent matrix. Penetapan dilakukan berdasarkan asesmen dan data kinerja yang diverifikasi lintas unit. Keputusan Gubernur Kalimantan Barat mengesahkan daftar rencana suksesi setiap tahun. Kelompok ini menjadi target utama dalam perencanaan promosi jabatan.

2. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas ASN berdasarkan potensi dan kebutuhan organisasi. Pengembangan talenta dilaksanakan dengan Pengembangan Kompetensi. BKD dan BPSDM menyelenggarakan berbagai program pelatihan, seperti pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, serta tugas belajar. Data menunjukkan bahwa lebih dari 150 ASN mendapatkan tugas belajar setiap tahun. Program ini dibiayai melalui beasiswa dan APBD. ASN dalam kotak 1–3 mendapatkan pengembangan intensif, sementara kotak 7–9 dipersiapkan untuk rotasi jabatan strategis. Pelatihan dilakukan dengan metode blended learning dan kerja sama dengan instansi pelatihan nasional maupun perguruan tinggi. Selain itu, terdapat penguatan kapasitas melalui program Employee of the Month dan kompetisi inovasi ASN. Pemetaan kompetensi individu digunakan sebagai dasar dalam menyusun Individual Development Plan (IDP) yang dipantau secara berkala.

3. Retensi Talenta

Retensi talenta berfokus pada menjaga loyalitas dan keterikatan pegawai potensial terhadap organisasi. Dimensi retensi talenta ini dilihat dari 2 indikator yaitu: Rencana Suksesi dan Pemberian Penghargaan dan Sanksi.

a. Rencana Suksesi

Rencana ini mencakup daftar posisi target, kandidat suksesor, dan proyeksi waktu pengisian jabatan. BKD memastikan bahwa rencana ini disusun berdasarkan kebutuhan strategis dengan mempertimbangkan kompetensi dan kinerja. Proses ini memanfaatkan sistem SAPA KALBAR yang menyediakan notifikasi otomatis terhadap posisi yang akan kosong dalam jangka waktu tertentu.

b. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Pemberian penghargaan masih bersifat terbatas karena kendala anggaran dan belum optimalnya sistem penilaian kinerja berbasis reward and punishment. Meskipun demikian, terdapat upaya penguatan regulasi agar penghargaan diberikan secara objektif, misalnya dengan mengintegrasikan hasil asesmen, capaian SKP, dan kontribusi inovatif. Sanksi juga masih menghadapi hambatan birokrasi, namun BKD tengah mengembangkan dashboard pengawasan kinerja ASN.

4. Penempatan Talenta

Penempatan talenta bertujuan menyesuaikan potensi individu dengan kebutuhan jabatan strategis organisasi. Penempatan Talenta ini dilihat dari Penempatan Rencana Suksesi di Internal dan Lintas Instansi Hingga saat ini, penempatan masih terbatas pada internal pemerintah provinsi. Talenta yang telah masuk dalam rencana suksesi diberikan prioritas untuk mengisi posisi eselon dan jabatan fungsional ahli madya dan utama. Pengembangan ke arah penempatan lintas instansi sedang dikaji melalui MoU antar-pemerintah daerah. Penempatan mempertimbangkan keterkaitan antara hasil asesmen, aspirasi karier, serta kesiapan jabatan target. BKD juga menerapkan pendekatan coaching dan career dialogue untuk memperkuat proses transisi.

5. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan Evaluasi merupakan elemen penting dalam mengukur efektivitas pelaksanaan manajemen talenta dan menyempurnakan prosesnya. Pemantauan dan Evaluasi dilakukan pada 3 tahapan yaitu: Pemantauan dan Evaluasi Tahap Pengembangan, Pemantauan dan Evaluasi Tahap Retensi, dan Pemantauan dan Evaluasi Tahap Penempatan.

a. Pemantauan dan Evaluasi Tahap Pengembangan

Evaluasi dilakukan melalui feedback peserta pelatihan, pengukuran kinerja pasca-pelatihan, dan analisis Return on Training Investment (ROTI). Program pelatihan yang tidak efektif akan direvisi berdasarkan hasil evaluasi ini.

b. Pemantauan dan Evaluasi Tahap Retensi

BKD mengevaluasi keberlangsungan suksesor, tingkat promosi internal, dan tingkat keluar masuk pegawai (turnover) untuk mengukur efektivitas retensi. Data ini menjadi dasar penyempurnaan program loyalitas pegawai.

c. Pemantauan dan Evaluasi Tahap Penempatan

Evaluasi dilakukan terhadap kinerja pegawai yang telah ditempatkan di posisi strategis. Jika performa tidak sesuai harapan, maka dilakukan evaluasi ulang terhadap pemetaan sebelumnya. Evaluasi ini juga menjadi bahan perbaikan metode asesmen dan strategi pengembangan karier.

Pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat oleh Badan Kepegawaian Daerah telah menunjukkan implementasi yang progresif, meskipun belum sepenuhnya optimal. Dimensi akuisisi, pengembangan, dan penempatan telah berjalan dengan sistematis dan didukung oleh teknologi seperti SAPA KALBAR. Namun, kendala dalam regulasi jabatan kritikal serta sistem penghargaan-sanksi menjadi tantangan yang harus segera diselesaikan. Penerapan manajemen talenta secara menyeluruh memerlukan sinergi antara kebijakan pusat dan daerah, dukungan anggaran yang memadai, penguatan kapasitas asesor, dan optimalisasi sistem informasi kepegawaian. Dengan peningkatan kapasitas dan komitmen yang terus berkelanjutan, manajemen talenta di Kalimantan Barat dapat menjadi model pengelolaan ASN berbasis sistem merit di tingkat nasional.

3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat oleh Badan Kepegawaian Daerah

1. Faktor Pendukung

a. Dukungan dan Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan daerah, baik di level Gubernur maupun Kepala BKD, menjadi faktor utama yang mendorong pelaksanaan manajemen talenta berjalan dengan baik. Dukungan ini terlihat dari kesediaan pimpinan untuk mengalokasikan perhatian, sumber daya, dan kebijakan yang mendukung seluruh proses pelaksanaan. Dalam praktiknya, pimpinan mendorong proses pemetaan ASN berbasis kompetensi dan kinerja agar tidak ada lagi proses promosi atau mutasi yang bersifat subjektif. Dukungan ini juga menjamin bahwa hasil pemetaan benar-benar menjadi dasar kebijakan pengembangan SDM.

b. Ketersediaan Sumber Daya Aparatur Asesor yang Kompeten

Salah satu keunggulan dalam pelaksanaan manajemen talenta di Kalimantan Barat adalah adanya asesor yang telah dilatih secara profesional untuk melakukan asesmen berbasis kompetensi dan kinerja. Meski jumlahnya terbatas, namun kualitas asesor tersebut cukup tinggi, dan mereka menjalankan proses dengan objektif serta transparan. Adanya standar dan metode asesmen yang baku memudahkan pengelolaan data dan penentuan posisi talenta dalam kotak manajemen talenta (talent box). Hal ini turut menjamin keakuratan pemetaan dan perencanaan pengembangan ASN.

- c. **Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi SAPA KALBAR**
Teknologi informasi yang digunakan, yakni SAPA KALBAR (Sistem Administrasi Pelayanan Aparatur Kalimantan Barat), merupakan platform digital yang memungkinkan integrasi data kepegawaian secara real time. Melalui sistem ini, proses pemetaan, asesmen, dan rencana suksesi dapat dilakukan lebih cepat dan akurat. Data dari berbagai tahapan dikonsolidasikan untuk membantu pengambilan keputusan pimpinan, dan seluruh proses terpantau secara sistematis dan terbuka. SAPA KALBAR juga memungkinkan monitoring perkembangan kompetensi ASN dan penyusunan kebijakan berbasis data.

2. Faktor Penghambat

- a. **Regulasi Pemerintah Pusat yang Tidak Eksplisit**
Salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan manajemen talenta adalah belum adanya regulasi pusat yang bersifat teknis dan eksplisit. Permenpan RB No. 3 Tahun 2020 hanya menjelaskan prinsip umum manajemen talenta, tanpa memberikan definisi dan kriteria konkret, khususnya mengenai jabatan kritis. Hal ini menyebabkan kebingungan di tingkat daerah dalam menetapkan jabatan mana yang masuk kategori prioritas strategis. Bahkan dalam berbagai forum nasional, pertanyaan mengenai definisi jabatan kritis masih belum terjawab secara tuntas, sehingga implementasi tahap awal manajemen talenta terhambat secara sistemik.
- b. **Keterbatasan Kuantitas Sumber Daya Pengelola Manajemen Talenta**
Pelaksanaan manajemen talenta membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga tersedia dalam jumlah yang memadai. Di BKD Provinsi Kalimantan Barat, pelaksana program ini masih terbatas dan belum mampu menjangkau seluruh tahapan secara optimal, terutama dalam aspek pemantauan dan evaluasi retensi serta dampak dari rencana suksesi. Keterbatasan ini berdampak pada kurang maksimalnya kegiatan analisis data, pembaruan profil pegawai, dan pengembangan pelatihan berbasis kebutuhan.
- c. **Minimnya Sosialisasi, Pemahaman dan Koordinasi Lintas Instansi Pemerintah Provinsi Terkait Pelaksanaan Manajemen Talenta**
Implementasi manajemen talenta menuntut kesamaan persepsi dan komitmen dari seluruh organisasi perangkat daerah (OPD). Namun, kenyataannya masih terdapat resistensi atau ketidaksiapan dari beberapa instansi dalam menerima hasil pemetaan talenta. Beberapa OPD masih menggunakan mekanisme internal untuk pengisian jabatan dan belum mengikuti hasil rencana suksesi. Hal ini menyebabkan program penempatan ASN berbasis manajemen talenta menjadi terhambat. Selain itu, sosialisasi kepada pejabat struktural dan pelaksana teknis juga masih terbatas.
- d. **Keterbatasan Anggaran Pengelolaan Manajemen Talenta**
Aspek finansial menjadi penghambat lainnya yang signifikan. Pelaksanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, serta pelaksanaan asesmen membutuhkan anggaran yang cukup besar. Sayangnya, anggaran untuk pelaksanaan program manajemen talenta di Kalimantan Barat masih terbatas dan tersebar ke berbagai program prioritas lain. Hal ini berdampak pada belum optimalnya insentif bagi ASN berprestasi serta tidak meratanya pelatihan berbasis hasil pemetaan.

Pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan kemajuan penting dalam membangun sistem meritokrasi yang berbasis potensi dan kinerja pegawai. Keberhasilan ini didukung oleh faktor internal seperti komitmen pimpinan, kualitas asesor, serta pemanfaatan teknologi SAPA KALBAR. Namun demikian, sejumlah faktor penghambat seperti belum adanya regulasi pusat yang eksplisit, terbatasnya SDM, minimnya koordinasi, dan keterbatasan anggaran menjadi tantangan nyata yang harus segera diatasi.

Agar pelaksanaan manajemen talenta dapat berjalan optimal dan berkelanjutan, perlu adanya perbaikan regulasi dari pemerintah pusat yang memberikan panduan teknis yang lebih konkret, serta dukungan sumber daya dari pemerintah daerah dalam bentuk SDM dan anggaran yang memadai. Koordinasi lintas instansi dan peningkatan kapasitas kelembagaan juga menjadi kunci dalam menciptakan sistem manajemen talenta yang terintegrasi dan berorientasi jangka panjang.

Dengan penguatan faktor-faktor pendukung dan mitigasi terhadap hambatan-hambatan yang ada, diharapkan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dapat menjadi contoh praktik baik dalam pelaksanaan manajemen talenta ASN di tingkat daerah.

3.3 Upaya Mengoptimalkan Pemanfaatan Faktor Pendukung dan Mengatasi Hambatan Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat

1. Upaya Mengoptimalkan Faktor Pendukung

- a. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Provinsi BKD secara aktif melakukan komunikasi strategis kepada pimpinan daerah, kepala perangkat daerah, dan unit-unit kerja melalui forum rapat koordinasi teknis (rakortek), agar manajemen talenta tidak dianggap sebagai program teknis BKD semata, melainkan bagian dari strategi pengelolaan SDM yang menyeluruh. UPT Pengembangan Kompetensi juga menyelaraskan setiap program pelatihan dengan kebutuhan organisasi dan arah kebijakan pimpinan.
- b. Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi Sistem Administrasi Pelayanan Aparatur Kalimantan Barat (SAPA KALBAR)
SAPA KALBAR terus dikembangkan sebagai sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi. BKD mengembangkan fitur dashboard pemetaan talenta dan pelacakan progres pengembangan ASN. Operator OPD dilatih agar dapat menggunakan sistem secara mandiri, termasuk menginput data kompetensi dan mengikuti pelatihan berbasis data.
- c. Peningkatan Kapasitas dan Pemanfaatan SDM Asesor yang Kompeten
BKD melakukan pelatihan dan sertifikasi tambahan bagi asesor internal yang kompeten. Jadwal asesmen dirancang bertahap agar ASN potensial dapat terpetakan secara berkala. BKD juga menjalin kerja sama dengan lembaga asesmen eksternal untuk memperluas cakupan dan validitas asesmen.

2. Upaya Mengatasi Hambatan

- a. Berkoordinasi Dengan Kementerian PANRB dan Melakukan Studi Banding ke Pemerintah Provinsi Lain
Menanggapi regulasi yang tidak eksplisit terkait jabatan kritikal, BKD melakukan koordinasi dan komunikasi langsung dengan Kementerian PANRB dalam berbagai forum nasional. Selain itu, BKD melakukan studi banding ke Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sebagai daerah dengan nilai sistem merit tertinggi, untuk mengadopsi praktik baik dalam manajemen talenta.
- b. Mengoptimalkan Sumber Daya Aparatur Yang Ada Melalui Koordinasi Dengan Unit Pelaksana Teknis dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Mengatasi keterbatasan SDM, BKD menggandeng Unit Pelaksana Teknis dan BPSDM untuk memanfaatkan platform digital, pelatihan daring, serta sinergi antarprogram pengembangan ASN. Dengan sumber daya terbatas, pelaksanaan pelatihan disesuaikan melalui metode e-learning dan kerja sama lintas lembaga.
- c. Mensosialisasikan Urgensi Penerapan, Mekanisme Pelaksanaan Manajemen Talenta Dan Membentuk Forum Koordinasi Antar Perangkat Pemerintah Provinsi
BKD menyelenggarakan forum komunikasi dan sosialisasi kepada OPD untuk membangun pemahaman yang sama terkait urgensi manajemen talenta. Selain memperbaiki prosedur administrasi, BKD mendorong penerbitan kebijakan bersama agar pelaksanaan suksesi lintas instansi berjalan lancar
- d. Mengusulkan Pengalokasian atau Penambahan Anggaran Khusus Pengelolaan Manajemen Talenta
Meningat keterbatasan anggaran sebagai hambatan utama, BKD mengusulkan pengalokasian khusus untuk mendukung pengembangan kompetensi dan penghargaan talenta. Strategi ini dikombinasikan dengan kerja sama pelatihan bersama universitas dan lembaga pelatihan untuk menjamin keberlanjutan program.

Pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat menunjukkan upaya serius meskipun menghadapi berbagai tantangan. BKD Kalimantan Barat tidak hanya mengandalkan kebijakan pusat, tetapi juga melakukan inovasi lokal dalam bentuk koordinasi, optimalisasi teknologi, serta peningkatan kapasitas SDM. Melalui penguatan komitmen pimpinan, pemanfaatan sistem informasi, dan sinergi lintas lembaga, implementasi manajemen talenta semakin terarah dan potensial untuk menjadi praktik baik bagi pemerintah daerah lain. Dengan dukungan regulasi yang lebih eksplisit dan alokasi anggaran yang memadai, pelaksanaan manajemen talenta di Kalimantan Barat berpeluang menjadi model nasional dalam pengelolaan ASN berbasis meritokrasi.

Hasil Penelitian Kualitatif

No	Dimensi	Indikator	Hasil Penelitian		
			Pelaksanaan	Faktor Pendukung/ Penghambat	Upaya Mengoptimalkan Pemanfaatan Faktor Pendukung/ Mengatasi Hambatan
1.	Akusisi Talenta	a. Identifikasi Jabatan Kritis	Belum terlaksana dengan baik	a. Regulasi dari pusat/ PermenPAN RB No.3/2020 terkait definisi jabatan kritis tidak eksplisit	a. Berkoordinasi dengan Kementerian PAN RB dan Melakukan Studi Banding ke Pemerintah Daerah lain
		b. Analisis Kebutuhan Talenta	Terlaksana, dimana setiap instansi perangkat daerah melaksanakan analisis kebutuhan talenta berpedoman pada RPJMD dan RPJPD yang sejalan pula dengan RPJMN	a. Komitmen dan Dukungan Pimpinan serta Pemerintah Provinsi yang dituangkan melalui RPJMD dan RPJMN	a. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah melalui secara aktif melakukan advokasi strategis kepada pimpinan daerah dan kepala perangkat daerah melalui forum koordinasi atau rapat pimpinan guna Mengintegrasikan agenda manajemen talenta ke dalam perencanaan strategis daerah (RPJMD, Renstra Perangkat Daerah), sehingga mendapat dukungan anggaran dan kebijakan yang lebih kuat.
		c. Identifikasi, Penilaian dan Pemetaan Talenta	Terlaksana, dimana proses identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta dilakukan melalui asesmen potensi dan kinerja kemudian hasilnya talenta dipetakan ke dalam <i>talent box</i> .	a. Komitmen pimpinan daerah dan BKD b. Pemanfaatan teknologi sistem informasi SAPA KALBAR c. Ketersediaan SDA Asesor yang kompeten	a. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah melalui secara aktif melakukan advokasi strategis kepada pimpinan daerah dan kepala perangkat daerah melalui forum koordinasi atau rapat pimpinan guna Menyampaikan capaian, tantangan, dan rencana pengembangan manajemen talenta. b. Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi SAPA KALBAR c. Peningkatan Kapasitas dan Pemanfaatan SDM Asesor yang Kompeten
		d. Penetapan Kelompok Rencana Suksesi	Terlaksana, dimana prosesnya dilakukan secara sistematis dan berbasis data yang dikelola melalui sistem informasi terintegrasi SAPA KALBAR berdasarkan hasil	a. Pemanfaatan teknologi sistem informasi SAPA KALBAR b. Komitmen pimpinan daerah dan tiap instansi pemerintah provinsi dibuktikan dengan konsistensi pelaksanaan Asesmen	a. Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi SAPA KALBAR b. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah melalui secara aktif

			Asesmen yang dilakukan di tahapan sebelumnya.		melakukan advokasi strategis kepada pimpinan daerah dan kepala perangkat daerah melalui forum koordinasi atau rapat pimpinan guna Menjelaskan pentingnya manajemen talenta sebagai investasi SDM jangka panjang.
2.	Pengembangan Talenta	a. Pengembangan Kompetensi	Terlaksana, secara sistematis, objektif dan berbasis data. Setiap pegawai mendapat program pengembangan kompetensi dan khusus talenta tertentu yang memenuhi kriteria mendapat program pengembangan berdasarkan hasil pemetaan pada <i>talen box</i> . Program pengembangan diantaranya peningkatan pendidikan melalui Tugas Belajar dan DIKLAT.	a. Komitmen pimpinan daerah dan tiap instansi pemerintah provinsi dibuktikan dengan konsistensi pelaksanaan Asesmen dan koordinasi kerjasama mitra dengan BPSDM.	a. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah melalui secara aktif melakukan advokasi strategis kepada pimpinan daerah dan kepala perangkat daerah melalui forum koordinasi atau rapat pimpinan guna Menyampaikan capaian, tantangan, dan rencana pengembangan manajemen talenta.
3	Retensi Talenta	a. Rencana Suksesi	Terlaksana, dimana penetapan suksesor dilaksanakan secara sistematis dan objektif berbasis data melalui hasil asesmen, evaluasi kinerja, dan koordinasi lintas unit kerja.	a. Pemanfaatan teknologi sistem informasi SAPA KALBAR b. Dukungan dan komitmen pimpinan untuk melaksanakan manajemen talenta melalui koordinasi dengan UPT Penilaian Kompetensi.	a. Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Sistem Informasi SAPA KALBAR b. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah melalui secara aktif melakukan advokasi strategis kepada pimpinan daerah dan kepala perangkat daerah melalui forum koordinasi atau rapat pimpinan guna Menyampaikan capaian, tantangan, dan rencana pengembangan manajemen talenta.
		b. Pemberian Penghargaan dan Sanksi	Belum terlaksana dengan baik	a. Kendala keterbatasan anggaran.	a. Mengusulkan pengalokasian atau penambahan anggaran pengelolaan manajemen talenta
4	Pelibatan atau Penempatan Talenta	a. Penempatan Rencana Suksesi Internal dan/atau Lintas Instansi	Belum terlaksana dengan baik	a. Minimnya Sosialisasi, Pemahaman dan Koordinasi Lintas Instansi Pemerintah Provinsi yang belum optimal dalam konteks penempatan lintas instansi yang menyebabkan sistem	a. Mensosialisasikan urgensi penerapan, mekanisme pelaksanaan manajemen talenta serta membentuk forum koordinasi manajemen talenta antar perangkat pemerintah provinsi

				belum terbentuk optimal secara regulasi dan administratif.	secara berkala untuk menyelaraskan kebutuhan dan ketersediaan talenta. Dalam konteks ini lebih lanjut untuk mengembangkan peta suksesi jabatan strategis secara bertahap, menyusun teknis internal dan membangun kerja sama lintas instansi untuk memfasilitasi mobilitas talenta
5	Pantauan dan Evaluasi	a. Pemantauan dan Evaluasi Tahap Pengembangan	Terlaksana, dilakukan tersistematis dan berkelanjutan setiap tahunnya untuk mengukur efektivitas program pengembangan talenta. Pada tahun 2024, Monitoring dan Evaluasi telah dilakukan di 4 kota dimana lembaga pendidikan tempat PNS Tugas Belajar melaksanakan pendidikan yakni DKI Jakarta, D.I Yogyakarta, Semarang (Jawa Tengah) dan Bandung (Jawa Barat). Kegiatan ini juga difokuskan kepada PNS Tugas Belajar Program Pendidikan Dokter/Dokter Gigi Spesialis pendanaan penuh APBD Provinsi Kalimantan Barat	a. Komitmen dan dukungan pimpinan dibuktikan dengan sistem pemantauan dan evaluasi pengembangan kompetensi yang semakin tertata.	a. Penguatan Komitmen dan Dukungan Pimpinan Instansi serta Pemerintah Daerah Menyampaikan capaian, tantangan, dan rencana pengembangan manajemen talenta.
		b. Pemantauan dan Evaluasi Tahap Retensi	Belum terlaksana dengan baik	a. Keterbatasan sumber daya untuk melakukan analisis berkala terkait retensi pegawai b. Sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan masih memiliki kendala, yaitu anggaran terbatas untuk penghargaan pegawai berprestasi.	a. Mengoptimalkan SDA yang ada melalui koordinasi dengan UPT dan BPSDM. Lebih lanjut dengan membentuk tim kecil yang berfokus pada analisis retensi pegawai dengan memanfaatkan teknologi yang ada serta memfasilitasi pelatihan khusus analisis data SDM. b. Mengusulkan pengalokasian atau penambahan anggaran pengelolaan manajemen talenta
		c. Pemantauan dan Evaluasi	Belum terlaksana dengan baik	a. Sistem pemantauan dan evaluasi belum bisa terbentuk optimal sebab	a. Mensosialisasikan urgensi penerapan, mekanisme

		Tahap Penempatan		sistem penempatan talenta itu sendiri yang belum terbentuk terkendala koordinasi antar instansi pemerintah provinsi yang belum optimal dalam konteks penempatan lintas instansi yang menyebabkan sistem belum terbentuk optimal secara regulasi dan administratif.	pelaksanaan manajemen talenta serta membentuk forum koordinasi manajemen talenta antar perangkat daerah secara berkala untuk menyelaraskan kebutuhan dan ketersediaan talenta. Lebih lanjut dalam konteks ini dengan menyusun peraturan gubernur atau keputusan kepala daerah sebagai dasar hukum dan memuat prosedur.
--	--	------------------	--	--	--

Sumber : Diolah oleh Penulis (2025)

3.4 Diskusi Temuan Utama

Temuan utama dari penelitian mengenai pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat masih belum optimal, terutama pada tahapan retensi talenta, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Eva Nadya Pramesti dan Priyanto Susiloadi (2023) yang mengkaji penerapan manajemen talenta ASN di Provinsi Jawa Tengah. Mereka juga menemukan bahwa beberapa tahapan manajemen talenta telah berjalan, namun terdapat kendala seperti keterbatasan sistem informasi dan sumber daya pelaksana. Namun demikian, berbeda dengan temuan Handayani (2023) di Pemerintah Kota Pontianak yang telah berhasil melaksanakan manajemen talenta secara lebih komprehensif melalui penerapan sistem aplikasi SIMANTAP dan pengembangan tahap-tahap manajemen talenta secara sistematis. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, kesiapan sistem teknologi, serta dukungan politik dan administratif yang berbeda antara pemerintah kota dan pemerintah provinsi.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat temuan dari Kravariti et al. (2022), bahwa keberhasilan manajemen talenta sangat bergantung pada dukungan manajerial, khususnya peran atasan langsung. Di Kalimantan Barat, dukungan pimpinan serta pemanfaatan teknologi SAPA KALBAR menjadi salah satu faktor pendukung utama, namun pelaksanaannya masih menghadapi hambatan dari segi regulasi, SDM, dan anggaran. Hal ini senada dengan temuan Pramesti et al. (2023) yang juga mencatat terbatasnya sumber daya dan kurangnya sosialisasi sebagai hambatan dalam pelaksanaan manajemen talenta. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017) di Belanda dan Belgia, di mana budaya organisasi dan nilai-nilai kesetaraan memengaruhi pendekatan soft TM yang inklusif, Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat justru menghadapi tantangan dalam membangun kesadaran lintas instansi serta dalam menginternalisasi nilai-nilai meritokrasi dalam sistem kepegawaian.

Upaya-upaya yang dilakukan BKD Provinsi Kalimantan Barat seperti koordinasi lintas instansi, sosialisasi mekanisme manajemen talenta, serta penguatan peran asesor merupakan langkah positif yang menunjukkan adanya komitmen perbaikan. Temuan ini memperkuat gagasan dalam penelitian Suparman dan Naibaho (2021) bahwa perbaikan implementasi manajemen talenta di tingkat daerah sangat ditentukan oleh dukungan kelembagaan dan pemahaman atas kebijakan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam mendukung kerangka pemikiran yang diajukan oleh Putranto et al. (2022) mengenai perlunya pendekatan yang lebih sistematis dan integratif

dalam pengembangan manajemen talenta di sektor publik. Pelaksanaan di Kalimantan Barat yang masih terfragmentasi dan belum menyeluruh menjadi indikasi perlunya pembangunan model manajemen talenta yang lebih terstruktur.

Penelitian ini turut menemukan bahwa aspek retensi belum dijalankan secara maksimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Surya et al. (2024) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta memang berpengaruh pada retensi dan kinerja pegawai, tetapi banyak indikator yang masih perlu ditingkatkan. Dalam konteks Kalimantan Barat, minimnya perhatian pada retensi talenta menjadi salah satu hambatan besar dalam menciptakan suksesi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Perbedaan hasil pelaksanaan manajemen talenta antara Kalimantan Barat dan daerah lain seperti Jawa Tengah atau Kota Pontianak menunjukkan bahwa konteks lokal, kapasitas organisasi, dan dukungan regulasi menjadi faktor krusial yang membedakan efektivitas pelaksanaan program ini. Temuan ini menguatkan argumen dari Thunnissen dan Buttiens (2017) bahwa implementasi manajemen talenta bersifat kontekstual dan tidak dapat diseragamkan antar wilayah.

3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah adanya *gap* antara status formal Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang telah menerima penghargaan “Sangat Baik” dalam indeks sistem merit, dengan kenyataan implementatif di lapangan yang menunjukkan pelaksanaan manajemen talenta masih belum optimal. Hal ini mencerminkan adanya kemungkinan bias administratif dalam penilaian kinerja birokrasi yang lebih menekankan pada kelengkapan dokumen dan kepatuhan prosedural daripada substansi kualitas pelaksanaan program. Temuan ini memunculkan pertanyaan kritis mengenai bagaimana indikator penilaian sistem merit benar-benar mampu mencerminkan kualitas dan efektivitas pelaksanaan manajemen talenta secara menyeluruh.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa fokus pelaksanaan manajemen talenta masih cenderung terpusat pada jabatan-jabatan struktural dan kelompok pegawai eselon, sementara pegawai fungsional yang memiliki kompetensi teknis justru belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses pemetaan dan pengembangan talenta. Fenomena ini menunjukkan bahwa paradigma manajemen talenta di tingkat daerah masih cenderung elitis dan belum mengarah pada pendekatan inklusif seperti yang disarankan dalam konsep *soft talent management*, di mana setiap ASN memiliki potensi untuk dikembangkan menjadi aset strategis organisasi.

Temuan menarik lainnya adalah bahwa sistem aplikasi SAPA KALBAR yang sejatinya memiliki potensi besar untuk mendukung pelaksanaan manajemen talenta secara digital dan terintegrasi, belum sepenuhnya dioptimalkan dalam praktik. Penggunaan sistem ini masih terbatas pada input data administratif, belum sampai pada fungsi analitik seperti deteksi kebutuhan suksesi, pemetaan potensi jabatan, atau prediksi kekosongan jabatan. Padahal, dalam konteks pemerintahan digital saat ini, sistem informasi semestinya menjadi enabler utama untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan SDM.

Di sisi lain, rendahnya literasi manajemen talenta di tingkat perangkat daerah juga menjadi temuan menarik. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola kepegawaian OPD belum memahami secara utuh tahapan, manfaat, serta urgensi implementasi manajemen talenta. Akibatnya, pelaksanaan program ini cenderung menjadi domain eksklusif BKD tanpa kolaborasi lintas perangkat daerah yang kuat. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi komunikasi dan pelatihan yang lebih sistematis untuk membangun pemahaman kolektif bahwa manajemen talenta adalah tanggung jawab bersama dalam menciptakan birokrasi yang adaptif dan berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat secara umum belum terlaksana dengan baik.

Dalam pelaksanaan manajemen talenta sendiri di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Barat dapat diidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi. Dimana faktor pendukung berupa adanya dukungan dan komitmen dari pimpinan untuk melaksanakan manajemen talenta, ketersediaan sumber daya aparatur asesor yang kompeten dalam mengelola manajemen talenta, dan pemanfaatan teknologi sistem informasi. Sedangkan untuk faktor penghambat sendiri yaitu regulasi dari pemerintah pusat yang tidak eksplisit, keterbatasan kuantitas sumber daya aparatur dalam pengelolaan manajemen talenta, minimnya sosialisasi, pemahaman dan koordinasi lintas instansi pemerintah provinsi terkait pelaksanaan manajemen talenta, dan keterbatasan anggaran pengelolaan manajemen talenta.

Upaya-upaya lain yang dilakukan untuk meningkatkan faktor pendukung yaitu dengan penguatan komitmen dan dukungan pimpinan instansi serta pemerintah provinsi, optimalisasi pemanfaatan teknologi sistem informasi Sistem Administrasi Pelayanan Aparatur Kalimantan Barat (SAPA KALBAR), dan peningkatan kapasitas serta pemanfaatan SDM asesor yang kompeten. Untuk mengatasi faktor penghambat sendiri dilakukan dengan berkoordinasi dengan pemerintah pusat dan melakukan studi banding ke pemerintah provinsi lain, mengoptimalkan SDA yang ada melalui koordinasi dengan Unit Pelaksana Teknis dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, mensosialisasikan urgensi penerapan, mekanisme pelaksanaan manajemen talenta dan membentuk forum koordinasi antar perangkat pemerintah provinsi, dan mengusulkan pengalokasian ataupun penambahan anggaran khusus pengelolaan manajemen talenta.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada proses tahapan pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan Capelli dan Herawati.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis berharap agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pelaksanaan manajemen talenta di Kota Pontianak Provinsi Kalimantan Barat untuk menemukan hasil yang lebih mendalam baik terkait dampak langsungnya terhadap sistem merit terlebih terhadap tata kelola pemerintahan yang berdampak kepada pelayanan publik.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Barat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Budiaji, R., Ginting, R. P., & Asropi. (2023). Implementasi kebijakan dan capaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Jenderal DPR RI. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 14(2), 203–214. <https://doi.org/10.22212/jekp.v14i2.3558>
- Cappelli, P., (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dwiputrianti, S., Endang, W. T. L., Hendrikus, T. G., & Caesar, O. P. (2023). *Quick Understanding Policy Implementation of Merit System in Human Resource Apparatus Management in DKI Jakarta Province*. IAPA 2022 International Conference and International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies (IICIS), KnE Social Sciences, 499–520. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i5.13019>
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik*, 18(2): hal 172-183. <https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.78540>
- Herawati, Augustin Rina. (2023). *Manajemen Talenta*. Yogyakarta: Deepublish Digital
- Irawadi. (2022). Analisis Tingkat Kesesuaian Antara Jabatan Dengan Kompetensi PNS di Instansi Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Pengembangan SDM dan Kebijakan Publik*, 1-12. <https://jurnalkhatulistiwaabpsdm.kalbarprov.go.id/khatulistiwa/article/view/2/6>
- Kravariti, F., Tasoulis. K., Scullion. H., Alali, M.K. (2022). Talent management and performance in the public sector: *the role of organisational and line*. *The 193 International Journal of Human Resource Management managerial support for development*, 34(9): 1782-1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Media Sahabat.
- Poochaoren, O., & Lee, C. (2013). *Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand* (LKYSPP Working Paper No. 14-15). Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore. <https://ssrn.com/abstract=2461621>
- Pramesti, E.N., Susiloadi. P. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(2). <https://jurnal.uns.ac.id/wacana-publik/article/view/78292>.
- Simangunsong, F. (2016). *Buku metodologi penelitian pemerintahan: Teoritik, legalistik, empirik, inovatif*. Alfabeta.
- Sobandi, B. (2019). *Strategi implementasi manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia*. *Civil Service Journal*, 13(2), 15–25. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748>
- Surya, P.S., Sriarti., Nadjib, A. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai dengan Retensi Sebagai Intervening di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1). <https://doi.org/10.33105/jmp.v5i1.485>
- Thunnissen, M., Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Manager*. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Wasistiono, S., & Anggraini, W. (2019). *Three paradigms in government (good governance, dynamic governance, and agile governance)*. *International Journal of Kybernology*, 4(2), 79–91. <https://doi.org/10.33701/ijok.v4i2.889>
- Yunita, N. F. (2025). *Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta melalui Konsep Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat*. *Journal Education and Government Wiyata*, 3(1), 12–23. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v3i1.198>