

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif dan efisien dapat sangat memengaruhi seberapa lancar operasi pemerintah daerah. Menurut Hasibuan P. (2005), Manajemen adalah bidang yang mempelajari bagaimana mengelola dan mengelola sumber daya, baik manusia maupun lainnya. Sumber daya diproses dan disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Salah satu kriteria untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi adalah mengetahui tingkat kemampuan pegawainya. Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara juga harus memiliki kompetensi yang sedang atau akan dibutuhkan oleh organisasi pemerintah daerah di masa mendatang. Sumber daya yang berkualitas dan berkompeten akan menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

Pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia dengan menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020. Peraturan ini memberikan pedoman umum untuk pelaksanaan Manajemen Talenta di seluruh daerah Indonesia. Menurut Permen PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020, Manajemen Talenta ASN adalah sistem manajemen karier ASN yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta. Ini diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkat potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah.

Meyers dan Van Woerkom (Ananthan et al, 2019), mengemukakan bahwa Manajemen Talenta adalah "*systematic process to identifying and filtering potential employees to grow and be highly committed with work*". Adapun Pella dan Inayati (2011) memberikan definisi bahwa Manajemen Talenta sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi kunci *future* sasi telah ada dan disiapkan sebelumnya. Tidak hanya untuk pi juga untuk semua posisi yang mendukung kompetensi inti *skill and high strategic value*). Sehingga berdasarkan definisi en Talenta merupakan sebuah cara untuk menjamin bahwa an pernah mengalami kekosongan jabatan. Sistem Merit juga ementasi Manajemen Talenta.



Menurut Permen PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020, tujuan dari manajemen talenta adalah meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik, menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional, mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan, mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah, memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi, dan menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Selanjutnya, Kementerian PANRB juga telah merilis Surat Edaran Menteri PAN RB No 10 tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah. Surat Edaran tersebut mencakup pedoman bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan tahapan dan langkah penerapan manajemen talenta ASN serta pengukuran implementasinya pada Instansi Pemerintah. Surat edaran ini membahas manajemen talenta sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas pemerintahan, meningkatkan kompetensi, dan mengoptimalkan kinerja pegawai.

Berdasarkan Permen PAN-RB No. 3 Tahun 2020 (dalam Sriyanti, 2023) Penyelenggaraan Manajemen Talenta terdiri dari 5 tahap. Pertama, Akuisisi Talenta (*Talent Acquisition*) yaitu strategi yang melibatkan identifikasi kebutuhan talenta, rekrutmen, dan seleksi calon pegawai yang tepat mendapat talenta, yang memiliki beberapa tahapan, yakni: Identifikasi dan penetapan jabatan kritikal, Analisis kebutuhan talenta, Penetapan strategi akuisisi, Identifikasi penilaian dan pemetaan talenta, Penetapan kelompok rencana suksesi, dan Pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme atau penugasan khusus.

Kedua, Pengembangan talenta (*Talent Development*) adalah strategi karier dan kompetensi talenta yang dapat dilaksanakan melalui *University*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk kompetensi lainnya. Pengembangan talenta adalah strategi karier dan kompetensi talenta yang dapat dilaksanakan melalui *University*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk kompetensi lainnya. Pengembangan talenta merupakan langkah yang sangat penting bagi organisasi, karena dapat



meningkatkan kinerja individu, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. *ASN Corporate University*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya merupakan wadah yang efektif untuk membekali ASN dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya. Masing-masing bentuk pengembangan kompetensi memiliki karakteristik dan keunggulan yang berbeda-beda, sehingga perlu dipilih bentuk pengembangan yang paling sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan memiliki talenta yang kompeten dan berkomitmen, organisasi dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.

Ketiga, Retensi talenta (*Talent Retention*) merupakan strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan. Retensi talenta merupakan strategi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi organisasi. Dengan melakukan pemantauan yang terus-menerus, organisasi dapat mengidentifikasi potensi dan kebutuhan individu, sehingga dapat memberikan penghargaan yang tepat dan manajemen suksesi yang efektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja talenta, tetapi juga memastikan bahwa mereka siap untuk mengambil peran yang lebih strategis di masa depan. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berharga dan terus berkembang, sehingga dapat bersaing dalam pasar yang dinamis. Selain itu, retensi talenta juga dapat meningkatkan loyalitas dan *engagement* pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, implementasi strategi retensi talenta harus menjadi prioritas utama dalam pengembangan sumber daya manusia organisasi.

Keempat, Penempatan talenta (*Talent Placement*) adalah strategi penempatan talenta yang tepat pada jabatan target di waktu yang tepat. Dengan menempatkan talenta pada jabatan yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan produktivitas dan efektivitas tim, serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Proses ini melibatkan analisis mendalam tentang kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karier setiap talenta, sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Selain itu, penempatan yang tepat juga berfungsi sebagai alat pengembangan karier, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang lebih lanjut. Dengan demikian, strategi yang efektif tidak hanya mendukung keberhasilan individu, tetapi juga mendorong pertumbuhan dan inovasi dalam organisasi secara



pemantauan dan Evaluasi. Pemantauan talenta (*Talent* an pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. mbangan, pemantauan talenta membantu mengidentifikasi

potensi dan kebutuhan individu, sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Pada tahap retensi, pemantauan talenta memungkinkan organisasi untuk memahami motivasi dan kebutuhan pegawai, sehingga dapat memberikan penghargaan dan manajemen suksesi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas mereka. Pada tahap penempatan, pemantauan talenta membantu memastikan bahwa setiap individu berada di posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan potensinya, sehingga dapat memaksimalkan produktivitas dan efektivitas tim. Dengan demikian, pemantauan talenta yang terintegrasi dalam ketiga tahap tersebut dapat membantu organisasi mempertahankan dan mengembangkan talenta yang berharga, serta meningkatkan keseluruhan kinerja.

Badan Kepegawaian Negara Regional IV Makassar memiliki peran penting dalam pelaksanaan Manajemen Talenta, sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang khusus menangani bidang kepegawaian dan pengembangan SDM. Manajemen Talenta di Indonesia mulai diterapkan pada tahun 2020. Namun, setahun setelah peraturan tersebut diterbitkan, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melakukan penilaian terhadap instansi yang dianggap memiliki sistem merit yang baik. Hasilnya menunjukkan bahwa beberapa instansi masih kesulitan dalam menerapkan manajemen talenta, terutama karena kurangnya *talent pool*.

Kurangnya Pemanfaatan Pengembangan Profil Kompetensi adalah salah satu hal yang perlu dioptimalisasi dalam Penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2003:11), Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, Profil Kompetensi pada setiap pegawai telah lengkap dan Pihak Badan Kepegawaian Negara Regional IV Makassar rutin melakukan penilaian kompetensi. Hanya perlu dilakukan optimalisasi dalam pemanfaatannya. Hal ini menjadi penting karena perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan posisi yang dijabatnya. Perlu adanya juga arah pengembangan profil kompetensi pegawai sebagai tindak lanjut dari hasil Profil Kompetensi pegawai tersebut. Hal ini menjadi fenomena di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar terkait pemanfaatan pengembangan profil kompetensi yang



an Pengembangan Profil Kompetensi ini menjadi penting
g pengembangan karier pegawai yang lebih terarah.
ofil Kompetensi mengidentifikasi *gap* kompetensi yang ada
kan guna mencapai tujuan karier dari pegawai. Penelitian
pan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan

Kepegawaian Negara Makassar didasari oleh adanya fenomena pada lokasi penelitian yaitu Kurangnya Pemanfaatan Pengembangan Profil Kompetensi di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Sehingga rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah bagaimana Penerapan Manajemen Talenta dilihat dari 5 proses penerapan manajemen talenta yaitu Menetapkan kriteria talenta, Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta, Membuat program percepatan pengembangan talenta, Menugaskan posisi kunci, dan Evaluasi kemajuan program di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi gambaran peneliti tentang Penerapan Manajemen Talenta yaitu “*Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat*” (Wanikmal Wakil, 2024); “*Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan*” (M. Risky Sutan Razak, 2024); dan “*Implementasi Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah*” (Risang Proyo Wijoyo, 2023). Berikut penelitian terdahulu dijelaskan lebih lanjut pada tabel dibawah ini:

Tabel I. 1 Penelitian Terdahulu

| Nama dan Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|--|---|--|
| Wanikmal Wakil (2024) “Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lombok Timur Nusa Tenggara Barat” | Metode Kualitatif dengan analisis data bersifat induktif. | Hasil penelitian memberikan kemajuan terkait implementasi Talent Management yang masih belum optimal dan memerlukan beberapa upaya agar dapat terlaksana dengan baik. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengatasi hal tersebut, mulai dari pengorganisasian anggaran keuangan dan pembentukan lembaga khusus untuk menyelenggarakan <i>talent</i> |



| | | |
|---|------------------------------|---|
| | | <i>management</i> di Kabupaten Lombok Timur. |
| M. Risky Sutan Razak (2024) "Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan" | Metode Kualitatif Deskriptif | Hasil penelitian menyimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kota Banjarmasin belum sepenuhnya berjalan, meskipun karena adanya proses penilaian pegawai membuat tahap akuisisi talenta berjalan secara tidak langsung. Namun demikian, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, monitoring dan evaluasi belum terlaksana. |
| Risang Priyo Wijoyo (2023) "Implementasi Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri Provinsi Jawa Tengah" | Metode Kualitatif Deskriptif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri telah terlaksana dengan baik. Namun, masih terdapat beberapa kendala. |

Penelitian ini dilakukan di Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar karena lembaga pemerintah non-kementerian ini berfokus pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di wilayah regionalnya dan memiliki peran strategis dalam pelaksanaan Manajemen Talenta. Penelitian mengenai Penerapan Manajemen Talenta pada Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar tentunya memiliki persamaan dan perbedaan di awal. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terkait Manajemen Talenta. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yaitu Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Penelitian ini didasarkan teori menurut Pella dan Inayati (2011:117), yang membahas tentang proses dalam Manajemen Talenta yaitu, Menetapkan *Selection Criteria*), Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta



(*Talent Pool Selection*), Membuat program percepatan pengembangan talenta (*Acceleration Development Program*), Menugaskan posisi kunci (*Key Position Assignment*), dan Evaluasi kemajuan program (*Monitoring Program*). Penelitian ini berfokus pada proses-proses penerapan manajemen talenta dengan menggunakan teori menurut Pella dan Inayati (2011:117).

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI KANTOR REGIONAL IV BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA MAKASSAR”**

I.2 Tinjauan Teori

I.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah singkatan dari dua istilah berbeda: manajemen dan sumber daya manusia. Seperti yang dijelaskan oleh Stoner dan Freeman (1992), manajemen adalah proses penting dalam organisasi yang mencakup kepemimpinan, pengendalian, perencanaan, dan pengorganisasian. Konsep ini telah berkembang seiring dengan perkembangan organisasi. Ini berkembang dari pendekatan tradisional yang lebih berfokus pada tugas ke pendekatan kontemporer yang lebih menekankan manusia sebagai aset utama. H. Hadari Nawawi (2000) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah inti dari setiap organisasi. Pandangan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfokus pada kapasitas manusia untuk mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya. Teori ini sejalan dengan definisi MSDM oleh R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe (2005), yang menekankan betapa pentingnya memanfaatkan pekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dianggap sebagai bidang studi yang terus berkembang dan dinamis yang bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Menurut Armstrong dalam Isniani dan Isna (2020), pendekatan manajemen manusia tersebut didasarkan pada empat prinsip dasar:

- a. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dari organisasi tersebut saling an, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan serta perencanaan strategis. nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar asil pencapaian yang terbaik.



- d. Manajemen manusia berhubungan dengan integrasi: menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama

Menurut Joan E. Pynes (2009: 3), MSDM adalah suatu sistem yang lebih dari sekadar mengelola orang. Ini adalah pendekatan strategis yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan setiap orang untuk mencapai tujuan sosial yang lebih luas, yaitu memberikan layanan publik berkualitas tinggi kepada masyarakat. MSDM harus menjadi instrumen penting bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan dan relevansi dalam jangka panjang di dunia yang semakin kompleks dan dinamis ini. Mereka harus mampu menanggapi perubahan, menjaga etika, dan membangun kepercayaan publik.

Di Indonesia sendiri MSDM untuk sektor publik dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Pada pasal 1 (5) menjelaskan bahwa Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. MSDM sektor publik berfokus pada profesionalisme dan kompetensi aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsi utamanya. Untuk memastikan bahwa setiap alat memiliki kemampuan untuk melakukan kinerja yang sesuai atau melampaui standar, penilaian kinerja ASN harus dilakukan dengan cara yang disiplin, konsisten, dan penuh perhatian. Sementara hasil penilaian kinerja tidak memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja ASN yang sebenarnya, penilaian ini tidak boleh digunakan hanya untuk memenuhi persyaratan formal pekerjaan.

Dengan demikian implementasi MSDM yang efektif, khususnya dalam hal sistem penggajian dan promosi, merupakan investasi strategis yang dapat meningkatkan produktivitas, mutu pelayanan, dan kepuasan pegawai. Sistem yang dirancang secara transparan, adil, dan objektif akan menciptakan iklim kerja yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Dengan demikian, MSDM bukan hanya sekadar fungsi pendukung, melainkan merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

I.2.2 Manajemen Talenta

Manusia terlahir dengan bakat (talenta) yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Setiap orang dapat melengkapi satu sama lain. Dalam proses manajemen talenta, seseorang perlu dibimbing dan diarahkan untuk mengembangkan kemampuan yang mereka miliki. Dengan demikian, seseorang dapat meningkatkan keunggulannya, nilai tambah, dan kepercayaan diri untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi karena kemampuan mereka.



Menurut Armstrong (2012:257), talenta adalah apa saja yang dimiliki oleh seseorang ketika mereka menunjukkan *skills*, *ability*, dan *aptitudes* yang memungkinkan mereka bekerja dengan efektif dalam posisi yang mereka ambil. Sedangkan, Menurut Pella dan Inayati (2011:81), berpendapat bahwa manajemen talenta adalah proses untuk memastikan bahwa suatu organisasi memenuhi posisi penting untuk pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill dan high strategic value*). Lalu Yarnall (2011:4), manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan pegawai yang dianggap berbakat sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat mengembangkan bakatnya untuk menjadi investasi dalam pegawai. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*.

Manajemen Talenta adalah proses pemilihan, pengembangan, dan pengelolaan individu berbakat untuk mengisi posisi kunci dalam organisasi, mendukung kompetensi inti, dan membangun kumpulan bakat yang berharga. Tujuan Manajemen Talenta adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin masa depan dan pegawai yang dapat memberikan kontribusi besar kepada masyarakat khususnya kualitas pelayanan publik.

Manajemen Talenta ASN dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip: objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, akuntabel, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Prinsip objektivitas diwujudkan melalui penggunaan metode penilaian yang terukur dan bebas dari subjektivitas pribadi, sementara prinsip terencana memastikan bahwa setiap tahapan manajemen talenta dilaksanakan secara sistematis. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, manajemen talenta ASN dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional.

Manajemen Talenta ASN merupakan suatu sistem yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek. Pertama, kelembagaan manajemen talenta ASN memberikan kerangka hukum dan pedoman bagi penyelenggaraan manajemen talenta. Kedua, penyelenggaraan manajemen talenta di tingkat instansi dan nasional mengatur pelaksanaan di lapangan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Terakhir, sistem informasi manajemen talenta menjadi tulang punggung dalam pengelolaan data dan informasi talenta. Ketiga aspek ini saling terkait dan harus dipenuhi, sehingga perlu dikelola secara terintegrasi untuk mencapai tujuan yang optimal.



m Manajemen Talenta

Inayati (2011:117) memberikan tahapan atau proses dalam manajemen talenta secara lebih detail yaitu:

1. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Pada langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi paling memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menerapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di organisasi pada setiap level dan posisi, yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan organisasi dan fungsional, pengalaman karier, kinerja, dan *assignment* potensi.

2. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level pegawai di organisasi untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta. Kandidat kelompok pusat pengembangan talenta dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*)

Dimana dalam tahap ini dilakukan berbagai macam program untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.

4. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan pada setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Evaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

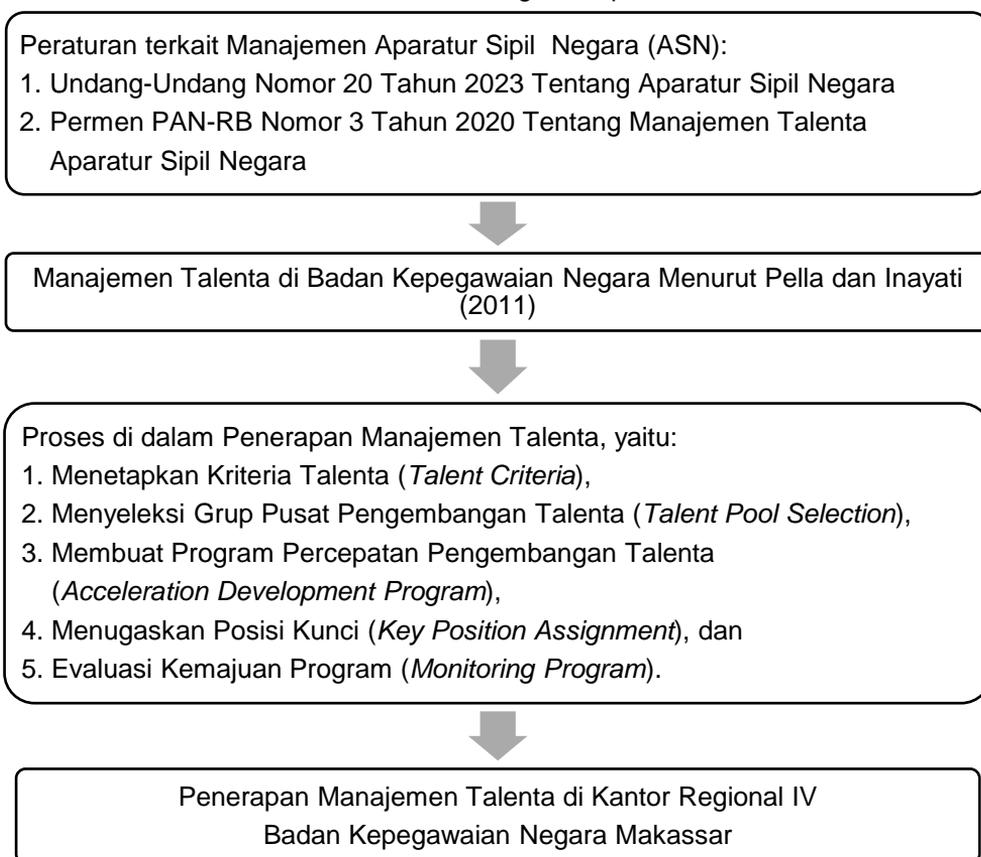


Peneliti kemudian memilih untuk menggunakan teori proses manajemen menurut Pella dan Inayati (2011). Penggunaan teori ini ini merasa teori ini relevan dengan permasalahan yang ini. Teori ini dapat memberikan gambaran proses-proses yang erapan manajemen talenta, yang terdiri dari Menetapkan *ent Criteria*), Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta (*on*), Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

(*Acceleration Development Program*), Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*), dan Evaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*). Kemudian, peneliti dapat menjelaskan terkait penerapan dan tantangan dari masing-masing proses manajemen talenta tersebut.

Berikut gambaran kerangka berpikir yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian mengenai Penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar.

Gambar I. 1 Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan Peneliti (2024)

1.2 Tujuan dan Manfaat Penelitian



Tujuan Penelitian

Salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar dilihat dari 5 proses penerapan manajemen talenta yaitu Menetapkan kriteria talenta, Menyeleksi grup

pusat pengembangan talenta, Membuat program percepatan pengembangan talenta, Menugaskan posisi kunci, dan Evaluasi kemajuan program.

I.3.2 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk pengembangan Ilmu Administrasi Publik yaitu, di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Terkhusus pada penerapan Manajemen Talenta pada ASN. Diharapkan juga dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang yang sama.

b) Manfaat Praktis

- Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti terkait Penerapan Manajemen Talenta pada Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Penelitian ini juga diharapkan dapat membuat peneliti dapat mengaktualisasikan ilmu peneliti selama perkuliahan kemudian dituangkan pada penelitian ini.
- Bagi Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi terkait penerapan manajemen talenta.
- Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait bagaimana Penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar.



BAB II

METODE PENELITIAN

II.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan Kualitatif yaitu penelitian yang berupa uraian kata-kata tanpa adanya perhitungan angka-angka maksudnya disini yaitu pada data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini tidak berwujud angka namun data akan diuraikan dengan kata-kata. Peneliti dapat mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti dan memberikan konteks yang lebih kaya terhadap pengalaman dan perspektif subjek penelitian melalui pendekatan kualitatif. Dengan metode ini, peneliti dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

Penelitian Kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut. pendekatan kualitatif dipilih karena masalah yang diteliti terdiri dari data yang dapat dijelaskan dengan kata-kata dengan lebih akurat (Ruslan, 2013). Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang berarti bahwa hasil penelitian digambarkan dan dijelaskan dengan menggunakan kata-kata, tanpa menggunakan statistik atau angka.

II.1.1 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penerapan manajemen talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar dengan menggunakan teori proses-proses penerapan manajemen talenta menurut Pella dan Inayati (2011:117) yaitu:

1. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Pada langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi paling memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta.

yang digunakan dalam mengukur proses ini adalah:

Skala Kriteria Talenta

Perbedaan antara Kriteria Talenta dengan Tujuan Organisasi



2. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level pegawai di organisasi untuk menjadi peserta program manajemen talenta.

Indikator yang digunakan dalam mengukur proses ini adalah:

- Pengidentifikasian talenta
- Proses Seleksi
- *Feedback* dari Proses Seleksi

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*)

Dalam tahap ini dilakukan berbagai macam program untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan. Indikator yang digunakan dalam mengukur proses ini adalah Program Pengembangan Talenta.

4. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini, dilakukan penugasan dan penempatan pada setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Indikator yang digunakan dalam mengukur proses ini adalah Penempatan setiap pegawai.

5. Evaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi. Indikator yang digunakan dalam mengukur proses ini adalah Proses evaluasi hasil program manajemen talenta.



II.1.2 Lokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar, yang merupakan salah satu Kantor Regional di bawah naungan Badan Kepegawaian Negara dan menerapkan Manajemen Talenta.

Gambar II. 1 Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar



II.2 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan Desain penelitian studi kasus (*case study*). Studi kasus adalah suatu bentuk penelitian (*inquiry*) atau studi tentang suatu masalah yang memiliki sifat kekhususan (*particularity*), dapat dilakukan baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, dengan sasaran perorangan (*individual*) maupun kelompok, bahkan masyarakat luas (Denzin & Lincoln, 1994).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui konsep yang dibangun subjek di sekitar fenomena atau peristiwa tertentu. Dengan kata lain, peneliti berusaha mengetahui Penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar.

II.3 Prosedur Penelitian

II.3.1 Penentuan Informan

Sumber informasi dalam penelitian kualitatif sebagai narasumber atau informan yang terkait dengan masalah peneliti dan mampu menyampaikan informasi yang sesuai dan kondisi latar penelitian (Sugiyono, 2018). Informan dapat memberikan penjelasan yang lengkap dan menyeluruh yang dicari untuk pengumpulan data penelitian. Pemilihan informan ini adalah sebagai berikut:



Sub Bagian Kepegawaian dan Pengelolaan Kinerja Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar

- 2) Asesor SDM Aparatur Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar
- 3) Pranata Komputer Bidang Informasi Kepegawaian Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar

II.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, dipergunakan beberapa teknik:

1. Observasi

Menurut Sudaryono (2019), Observasi atau Pengamatan adalah metode atau cara mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan terhadap aktivitas yang sedang berlangsung. Teknik ini dilakukan dengan cara datang, cara pendekatan, dan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data-data awal dan data sekunder dari Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar dengan alasan berguna untuk mengetahui situasi dari daerah penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi langsung dari sumbernya (Sudaryono, 2019). Wawancara dalam penelitian kualitatif dirancang untuk menggali secara mendalam makna subjektif yang mendasari pemikiran, perasaan, perilaku, dan pengalaman partisipan. Dalam penelitian ini, penulis akan mengajukan pertanyaan kepada pihak-pihak yang berhubungan. Peneliti melakukan wawancara terstruktur dengan narasumber di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar untuk mengumpulkan informasi tentang Penerapan Manajemen Talenta.

3. Telaah Dokumen

Telaah Dokumen adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto film dokumenter, data yang relevan penelitian (Sudaryono, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data dari buku-buku yang relevan, dokumen pemerintah, peraturan-peraturan, dan data relevan.

II.3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat penumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam 'ada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap dan dianggap kredibel (Sugiyono, 2010). Menurut Miles dan Sugiyono (2012: 246), mengungkapkan bahwa kegiatan



analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data metode deskriptif yaitu metode menganalisis data atau informasi yang telah terkumpul untuk menggambarkan Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Proses analisis dapat dilakukan melalui 3 tahap, antara lain:

1. Reduksi Data

Mereduksi berarti merangkum. Memilih hal-hal pokok dan penting kemudian dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2010). Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat deskriptif. Informasi yang didapat di lapangan akan disajikan ke dalam teks dengan sebaik mungkin, tanpa adanya penambahan yang tidak disesuaikan dengan fakta yang ada. Hal tersebut bertujuan untuk dapat menyajikan data yang telah direduksi dengan tepat dan benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan. Pada penelitian ini, peneliti berusaha menyajikan data yang tepat dan akurat terkait Penerapan Manajemen Talenta di Kantor Regional IV Badan Kepegawaian Negara Makassar. Semua data yang telah disajikan di dalam penelitian ini diperoleh sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan di lapangan.

3. Menarik Kesimpulan

Tahap akhir dari analisa data adalah penarikan kesimpulan setelah semua data dan informasi telah didapatkan kemudian disajikan di dalam penelitian ini. Penarikan kesimpulan penelitian dilakukan dengan melihat reduksi dan tetap mengacu pada rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai. Data yang telah didapatkan kemudian disusun dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan yang lain sehingga kemudian dapat ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari setiap pertanyaan yang ada.



in Reliabilitas Data

analisis validitas yaitu analisis untuk mengukur valid atau akuratnya data (Nasution, 2011). Suatu pengukur hanya dapat

dianggap valid jika dapat mengukur apa yang harus diukur. Alat dikatakan valid jika dapat mengungkapkan variabel data yang diteliti secara akurat.

Uji validitas merupakan ukuran keabsahan atau keabsahan suatu instrumen penelitian. Uji efektivitas ini mengacu pada seberapa baik peralatan tersebut menjalankan fungsinya. Suatu instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang diukurnya. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa persyaratan data mempunyai reliabilitas atau tingkat kepercayaan yang tinggi. Hal ini dikarenakan penelitian kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan, menjelaskan, memahami peristiwa atau fenomena yang menarik dari sudut pandang informan.

Pada penelitian ini, untuk mengetahui apakah data yang ditemukan di lapangan sudah absah atau tidak, maka peneliti menggunakan triangulasi data. Menurut Sugiyono (2015:83), Triangulasi Data adalah metode pengumpulan data yang menggabungkan berbagai data dan sumber yang sudah ada. Selain itu, Wijaya (2018:120-121) menyatakan bahwa triangulasi data adalah metode untuk memeriksa data dari berbagai sumber dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda.

2. Reliabilitas Data

Reliabilitas adalah alat pengukur yang, ketika suatu gejala diukur berulang kali pada waktu yang berbeda, selalu menunjukkan hasil yang sama (Nasution, 2011). Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran.

Pengujian reliabilitas mengacu pada keakuratan atau konsistensi suatu alat dalam mengukur apa yang diukurnya. Artinya alat ukur tersebut memberikan hasil pengukuran yang sama setiap kali digunakan. Dalam penelitian ini, kami meninjau keseluruhan proses penelitian dan melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas, menyoroti perlunya peneliti mempertimbangkan perubahan keadaan dalam penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, peneliti bertanggung jawab atas segala perubahan yang mungkin mempengaruhi penelitiannya.

