

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam sebuah organisasi sektor publik merupakan elemen kunci dalam menentukan kesuksesan dari keberjalanan sebuah program maupun kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah. Oleh sebab itu, untuk dapat mencapai visi dan misi yang diharapkan oleh pemerintah diperlukan dukungan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara yang memiliki kualitas dan bertindak dengan profesional sebagai garda terdepan dari kegiatan yang dilakukan pemerintah (Taufik, 2021).

Sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara yang berkualitas tinggi dan bertindak dengan profesional dapat direalisasikan melalui sistem manajemen ASN yang menjunjung tinggi etika dan bebas dari berbagai bentuk intervensi apapun (Febrianto, 2020). Peraturan mengenai sistem manajemen ASN tersebut telah diundangkan dalam Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa manajemen ASN dijalankan melalui sebuah sistem yang tidak membedakan latar belakang apapun dari ASN, mulai dari agama, politik, umur, ras, ataupun jenis kelamin. Sistem manajemen ASN tersebut disebut dengan sistem merit. Sistem manajemen ASN ini dijalankan dengan didasari oleh prinsip kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dari masing-masing individu ASN.

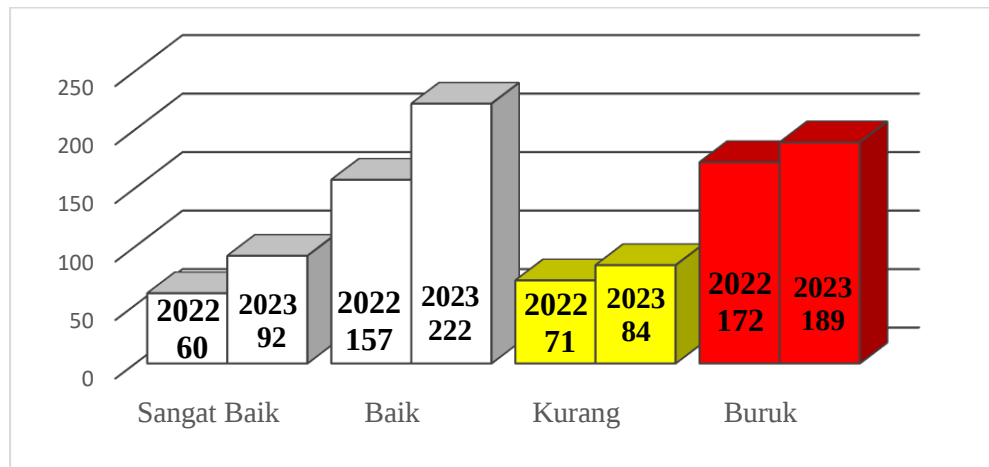
Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN menjadi prasyarat penting untuk mencapai *good governance*. Sistem ini mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja aparatur sebagai pilar utama birokrasi, mencakup proses

rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, dan pemberhentian. Tujuannya adalah untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja, serta meningkatkan kinerja ASN (Permana & Taufik, 2023).

Meskipun sistem merit telah beberapa tahun dijalankan di Indonesia, kenyataan di lapangan memperlihatkan fakta bahwa hingga beberapa tahun terakhir angka kompetensi dan kinerja dari Aparatur Sipil Negara masih sangat rendah. Pernyataan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara menjelaskan bahwa kemampuan atau kinerja sumber daya manusia di sektor pemerintahan di Indonesia masih rendah (Karunia & Ika, 2022).

Lebih lanjut dikutip dari pernyataan Kepala BKN yang mengungkapkan pada tahun 2022 jumlah Aparatur Sipil Negara yang bekerja di sektor pemerintahan berjumlah 3,9 juta orang dan 35% dari jumlah tersebut yaitu sejumlah kurang lebih 1.365.000 ASN menunjukan memiliki kinerja yang rendah (CNBC Indonesia, 2022).

Permasalahan yang sama dalam penerapan sistem merit juga terlihat dari hasil laporan tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara Kepada Presiden 2023. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, memperlihatkan fakta bahwa berdasarkan hasil penilaian oleh Komisi Aparatur Sipil Negara mengenai penerapan sistem merit di 587 instansi pemerintah seluruh Indonesia pada tahun 2023 menunjukan bahwa terdapat 273 instansi pemerintahan atau 45,6% dari keseluruhan instansi yang telah dinilai yang masuk dalam kategori buruk dan kurang (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023).



Gambar 1.1 Hasil Penilaian Sistem Merit pada Instansi Pemerintahan

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Hasil penilaian pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa Pemerintah Indonesia masih harus berusaha dengan keras untuk meningkatkan kualitas penerapan sistem merit pada 273 instansi pemerintah sebagai upaya mencapai hasil yang sangat baik untuk indeks sistem merit pada seluruh instansi pemerintah di Indonesia. Hal ini dapat dicapai apabila sistem merit dilaksanakan secara komprehensif pada keseluruhan aspek. Pada dasarnya, Pemerintah menjadikan Indeks Sistem Merit Nasional sebagai salah satu pendekatan untuk mencapai tujuan di bidang reformasi birokrasi, yaitu untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, berwibawa, bersih yang didasari oleh hukum dan juga birokrasi yang bertindak dengan netral serta menjunjung tinggi profesionalitas (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023).

Evaluasi Indeks Penerapan Sistem Merit digunakan sebagai petunjuk untuk mengukur bagaimana keberhasilan dari kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan manajemen ASN yang dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan pengukuran kinerja yang dilakukan dengan adil tanpa diskriminasi apapun. Pada dasarnya, terdapat empat tujuan utama dari diterapkannya sistem merit dalam

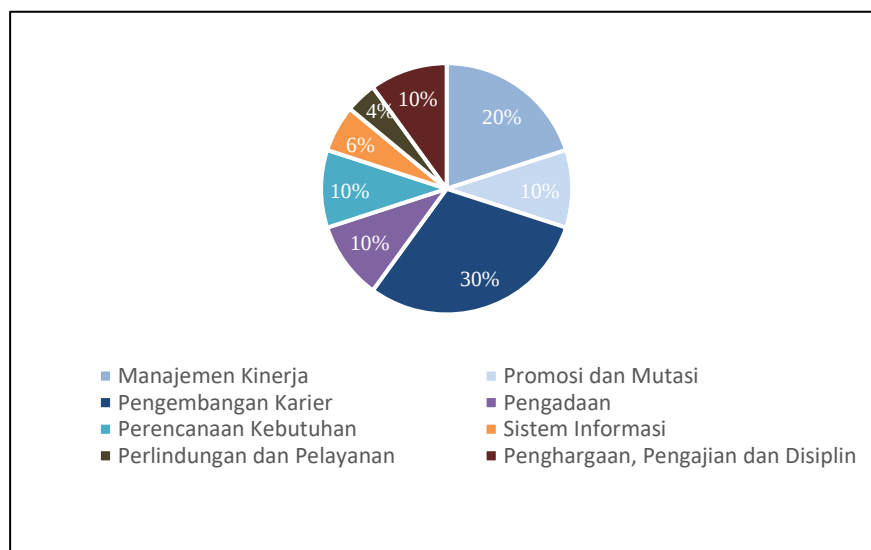
manajemen ASN di Indonesia. Pertama, perekrutan Aparatur Sipil Negara yang profesional dan memiliki integritas lalu menempatkannya pada jabatan pemerintahannya sesuai dengan kemampuannya, kedua adalah mempertahankan Aparatur Sipil Negara dengan memberikan gaji yang adil, ketiga adalah mengembangkan kemampuan Aparatur Sipil Negara melalui pendidikan dan pelatihan, tujuan utama yang terakhir adalah memberikan perlindungan karir Aparatur Sipil Negara dari politisasi birokrasi dan kebijakan yang berseberangan dengan prinsip sistem merit (Sophianingrum *et al.*, 2021).

Berdasarkan Peraturan MENPAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, Komisi Aparatur Sipil Negara menjadi lembaga yang berwenang melakukan pemantauan dan penilaian penerapan sistem merit dalam manajemen ASN dengan tujuan memastikan implementasi sistem merit, sekaligus melakukan pengawasan terhadap penerapan prinsip-prinsip serta standar etika dan perilaku yang berlaku bagi ASN.

Terkait dengan hal tersebut, dalam upaya peningkatan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN secara komprehensif pada level nasional, penting untuk memahami bahwa dalam penilaian sistem merit di instansi pemerintahan yang dilakukan oleh KASN menggunakan sistem skor dan bobot yang berbeda untuk masing-masing aspek penilaian. Terdapat delapan aspek penilaian sistem merit, yaitu aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan serta sistem informasi (Sophianingrum *et al.*, 2021).

KASN berwenang melakukan pemantauan dan penilaian penerapan sistem merit. KASN menetapkan peraturan mengenai penilaian sistem merit dalam Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan ini memberikan penjelasan lebih rinci mengenai masing-masing aspek penilaian sistem merit.

Aspek-aspek penting dalam manajemen talenta meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan kebutuhan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi. (KASN, 2019).

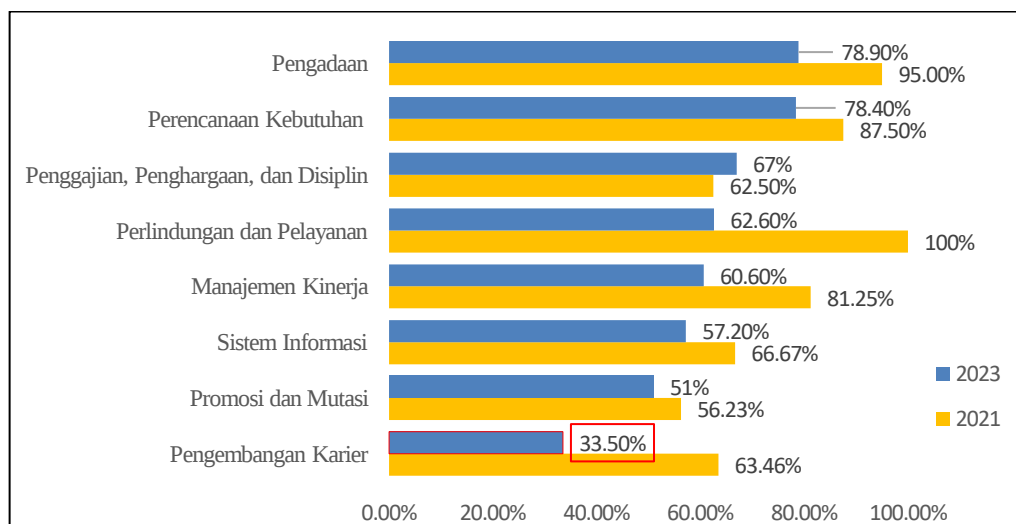


Gambar 1.2 Bobot Penilaian Sistem Merit

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Berdasarkan gambar 1.2 menunjukkan bahwa KASN telah menetapkan bobot yang berbeda untuk delapan aspek untuk penilaian sistem merit. Perhatian besar terfokus pada salah satu aspek yaitu aspek pengembangan karier yang meliputi ditetapkan standar kompetensi jabatan, tersedianya rencana suksesi

dan *talent pool*, pemetaan kompetensi, dan peningkatan kompetensi dengan bobot paling besar dibandingkan tujuh aspek lainnya dengan bobot sebesar 30%, kemudian disusul aspek manajemen kinerja sebesar 20%. Hal ini menjadi sesuatu yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan Indeks Sistem Merit Nasional. Artinya, bobot yang besar pada aspek pengembangan karier harus menjadi perhatian serius bagi setiap instansi pemerintah untuk meningkatkan skor penerapan sistem merit dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan penerapan sistem merit nasional.



Gambar 1.3 Capaian Per Aspek Sistem Merit di Instansi Pemerintah

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Berdasarkan laporan Komisi Aparatur Sipil Negara (2023), fakta di lapangan menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan harapannya. Dapat dilihat dalam gambar 1.3 aspek pengembangan karier menempati urutan paling rendah dalam capaiannya berdasarkan hasil penilaian pada 587 instansi pemerintah dibanding aspek lainnya dengan capaian hanya sebesar 33,5% pada tahun 2023. Rendahnya capaian dalam ketercapaian aspek pengembangan karir disebabkan

belum tersedianya *talent pool* dan rencana suksesi pada beberapa instansi pemerintah yang menjadi sarana bagi Instansi pemerintah untuk melakukan pengisian jabatan melalui manajemen talenta (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023). Hal ini menjadi sebuah masalah vital, dikarenakan ketika pengembangan karier Aparatur Sipil Negara tidak dijalankan dengan baik, sistem merit dikatakan gagal pelaksanaannya, dikarenakan sistem merit menyumbang bobot hampir parsial dari keseluruhan aspek dari penilaian sistem merit.

Fakta ini memberikan bukti bahwa aspek pengembangan karier seperti penerapan pola karir di instansi pemerintah, penetapan standar kompetensi jabatan, penyediaan rencana suksesi dan *talent pool*, pemetaan kompetensi, dan peningkatan kompetensi belum dikelola dengan baik. Pelaksanaan sistem merit masih dijalankan tidak secara komprehensif serta pencapaian indikator sistem merit pada aspek kompetensi, kualifikasi, dan prestasi dan transparansi dalam pengembangan karir cenderung diabaikan dalam aspek pengembangan karir sehingga capaian pada aspek ini menunjukan nilai yang buruk (Rakhmawanto, 2020).

Pengelolaan ASN berdasarkan sistem merit harus mencakup pengembangan kompetensi dan karir pegawai. Sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut, pemerintah telah menetapkan peraturan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara berupa Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, manajemen talenta khususnya tertera pada Pasal 134 Ayat 2 huruf d yang memberikan pernyataan bahwa salah satu parameter dari penerapan sistem merit berkaitan dengan pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah memiliki manajemen karir yang

meliputi perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang dapat diperoleh melalui manajemen talenta. Selanjutnya, untuk memperkuat komitmen penerapan manajemen talenta ASN, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan tindak lanjut dengan menerbitkan dan menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Dalam upaya mengoptimalkan pengembangan karier di instansi pemerintah, diterapkan sebuah konsep manajemen talenta yang menitikberatkan pada minat, bakat, dan kemampuan ASN. Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai pemerintah dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal sesuai dengan talenta yang mereka miliki. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.. (Rakhmawanto, 2020).

Manajemen talenta pada tingkat lokal telah dijalankan oleh Kota Bekasi dalam pengembangan karir ASN dengan diterbitkannya Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2022 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Peraturan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan individu-individu unggul yang akan mengisi peran strategis sebagai pemimpin di masa depan serta posisi yang mendukung aktivitas utama organisasi. Langkah ini diambil untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dan mempercepat kemajuan nasional. Selain itu, tujuan lainnya

adalah untuk mendorong pengembangan profesionalitas, kinerja, dan kompetensi seluruh talenta, serta menyediakan kejelasan mengenai jalur karier guna mendukung pengembangan karier yang berkelanjutan. Lebih lanjut, peraturan mengenai manajemen talenta bertujuan untuk mewujudkan rencana suksesi yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel, dengan harapan dapat memperkuat dan mempercepat penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Berdasarkan peraturan ini, manajemen talenta yang komprehensif terdiri dari beberapa tahap, yaitu akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, dan pemantauan serta evaluasi talenta.

Peraturan ini menjelaskan tahap akuisisi talenta dijelaskan sebagai proses strategis untuk mendapatkan talenta. Tahap pengembangan talenta melibatkan strategi untuk mengembangkan para talenta melalui berbagai program seperti sekolah kader dan pengembangan kompetensi sesuai jabatan yang diperlukan. Tahap retensi talenta merupakan upaya mempertahankan talenta melalui penghargaan, pengayaan dan perencanaan suksesi. Penempatan talenta merupakan strategi untuk menempatkan talenta pada posisi yang tepat dan pada waktu yang sesuai, dengan tujuan memastikan efektivitas manajemen talenta secara keseluruhan. Pemantauan dan evaluasi talenta dilakukan sepanjang tahapan pengembangan, retensi, dan penempatan untuk memastikan efektivitas manajemen talenta secara keseluruhan.

Penerapan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN di lingkungan instansi pemerintah, khususnya pemerintah daerah, dihadapi dengan beberapa persoalan. Hal ini dapat dilihat dalam manajemen talenta yang seharusnya

dapat mengarahkan minat, bakat, dan potensi pegawai ASN belum menjadi kebiasaan yang lazim di instansi pemerintah. Salah satu aspek yang belum ada pada beberapa instansi adalah perencanaan suksesi, yang seharusnya bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan kandidat potensial dari dalam *talent pool* untuk mengisi posisi jabatan ASN yang strategis. Akan tetapi, proses ini jarang dilakukan, terutama di tingkat pemerintahan daerah (Rakhmawanto, 2020) .

Terlebih lagi penerapan manajemen talenta yang komprehensif pada tingkat daerah juga dihadapi persoalan dengan masih adanya praktik jual beli jabatan yang bukan fenomena baru dalam birokrasi, terutama dengan penerapan sistem otonomi daerah di mana kepala daerah memiliki kekuasaan penuh atas pengangkatan jabatan. Pengisian jabatan dan mutasi pejabat seringkali tergantung pada preferensi kepala daerah yang didasarkan pada hubungan pribadi, pertemanan, atau bahkan uang suap yang ditawarkan bukan berdasarkan rencana suksesi. Idealnya, pengangkatan atau promosi pegawai seharusnya didasarkan pada integritas, profesionalisme, dan pencapaian kinerja, bukan sekadar kriteria materi yang tidak relevan dengan kompetensi atau kebutuhan organisasi (Syauket & Kardinah Indrianna Meutia, 2023).



Gambar 1.4 Praktik Jual Beli Jabatan ASN Kota Bekasi
Sumber: Detik.com (Ramadhan, 2022).

Manajemen talenta yang diterapkan secara komprehensif di lingkungan pemerintah daerah seringkali dihadapkan pada sejumlah tantangan yang kompleks. Kartika (2020) memberikan penjelasan bahwa penempatan talenta dalam manajemen talenta seharusnya sesuai dengan rencana pengganti posisi yang telah dibuat sejak awal, namun kenyataannya terdapat sebuah persoalan yang terjadi di Pemerintah Kota Bekasi terkait dengan kasus lelang jabatan untuk menempati posisi jabatan tertentu. Praktik jual beli jabatan menjadi salah satu permasalahan yang menghambat penerapan manajemen talenta yang komprehensif. Wali Kota Bekasi nonaktif, Rahmat Effendi, dijatuhi dengan hukuman selama 10 tahun penjara berkaitan dengan permasalahan lelang jabatan di lingkungan Kota Bekasi pada tahun 2022. Rahmat Effendi didakwa telah menerima uang sebesar Rp10 miliar dari persekongkolan pengadaan barang dan jasa, serta meraup Rp7,1 miliar dari dana setoran yang berasal dari para ASN di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi (Rizaldi, 2022). Fakta ini menjadi contoh nyata bagaimana praktik jual beli jabatan masih terjadi dalam birokrasi dan menjadi kendala serius dalam upaya menerapkan manajemen talenta yang komprehensif di lingkungan pemerintah daerah.

Pengaruh manajemen juga memainkan peran krusial yang tidak bisa diabaikan dalam penerapan manajemen talenta. Faktor ini menitikberatkan pada komitmen dukungan pimpinan, keterlibatan aktif dari pimpinan, serta kemampuan pimpinan untuk menjadi panutan atau *role model* bagi para bawahannya untuk menjalankan manajemen talenta (Seno, 2022). Ketiga elemen ini bersama-sama

membentuk fondasi yang kuat bagi keberhasilan implementasi kebijakan dan strategi manajemen talenta di berbagai organisasi.

Kenyataannya pada penerapan manajemen talenta di Kota Bekasi, praktik jual beli jabatan menjadi salah satu permasalahan yang menghambat penerapan manajemen talenta yang komprehensif. Wali Kota Bekasi nonaktif, Rahmat Effendi, dijatuhi hukuman selama 10 tahun penjara berkaitan dengan permasalahan lelang jabatan di lingkungan Kota Bekasi pada tahun 2022.

Kenyataan ini mencerminkan betapa pentingnya integritas dan komitmen dari pimpinan dalam manajemen talenta. Praktik korupsi seperti jual beli jabatan tidak hanya merusak reputasi institusi, tetapi juga menghambat pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan berbakat. Ketika pimpinan terlibat dalam tindakan korupsi, hal ini menghancurkan kepercayaan bawahan dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Akibatnya, banyak talenta potensial yang memilih untuk tidak terlibat atau bahkan meninggalkan organisasi.

Talenta pada sebuah organisasi dalam manajemen talenta dapat dipertahankan salah satunya melalui rotasi jabatan (Kartika, 2020). Rotasi melalui promosi dan mutasi dalam manajemen talenta dilakukan saat ada kebutuhan mendesak akan pengisian jabatan tertentu kemudian dilakukan pencarian dengan cara mutasi atau rotasi antar instansi, atau penempatan melalui penugasan biasa atau penugasan khusus. Rotasi dan mutasi jabatan untuk pengisian dijalankan melalui mekanisme yang terbuka dan kompetitif sesuai dengan rencana suksesi yang dijalankan

Tabel 1.1 Skor Sub Aspek Promosi dan Mutasi melalui Pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) secara terbuka dan kompetitif

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Promosi dan Mutasi
1.	Provinsi Jawa Barat	10
2.	Kabupaten Bandung	10
3.	Kota Bandung	10
4.	Kota Bogor	10
5.	Kota Cimahi	10
6.	Kabupaten Bekasi	7,5
7.	Kabupaten Cirebon	7,5
8.	Kabupaten Sumedang	7,5
9.	Kabupaten Bandung Barat	5
10.	Kabupaten Bogor	5
11.	Kabupaten Ciamis	5
12.	Kabupaten Cianjur	5
13.	Kabupaten Garut	5
14.	Kabupaten Karawang	5
15.	Kabupaten Kuningan	5
16.	Kabupaten Majalengka	5
17.	Kabupaten Pangandaran	5
18.	Kabupaten Purwakarta	5
19.	Kabupaten Subang	5
20.	Kabupaten Tasikmalaya	5
21.	Kota Banjar	5
22.	Kota Bekasi	5
23.	Kota Depok	5
24.	Kota Sukabumi	5
25.	Kota Tasikmalaya	5
26.	Kabupaten Indramayu	2,5
27.	Kota Cirebon	2,5
28.	Kabupaten Sukabumi	0

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Sejak tahun 2022, manajemen talenta telah diimplementasikan dengan harapan mampu memaksimalkan hasil rotasi dan mutasi jabatan di berbagai instansi pemerintahan. Tabel 1.1 menunjukkan skor sub aspek promosi dan mutasi yang diperoleh berbagai provinsi, kabupaten, dan kota di Jawa Barat melalui pelaksanaan

kebijakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dan Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) secara terbuka dan kompetitif.

Meskipun upaya untuk mengelola talenta dengan lebih baik telah dilakukan, kenyataannya Kota Bekasi masih mendapatkan skor 5 pada sub aspek rotasi dan mutasi. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme rotasi dan mutasi jabatan di Kota Bekasi belum mencapai hasil yang maksimal. Skor ini juga menempatkan Kota Bekasi pada peringkat yang sama dengan banyak daerah lain yang memperoleh nilai rendah, seperti Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Bogor, dan Kota Depok, yang juga mendapatkan skor 5.

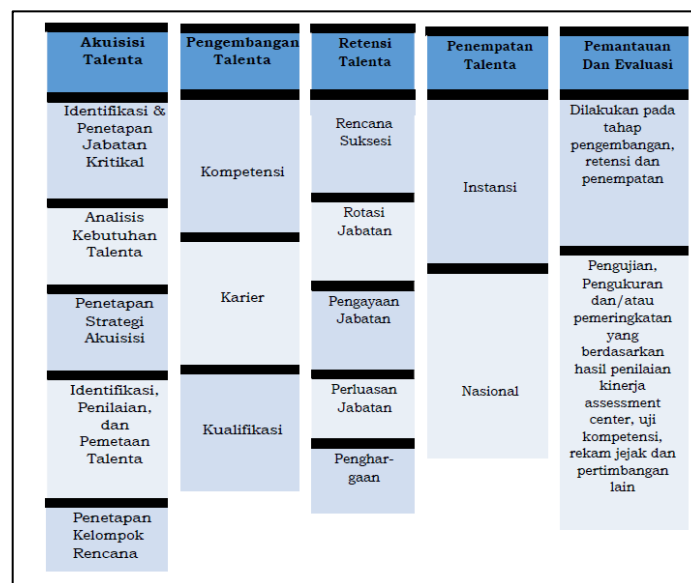
Sebagai perbandingan, beberapa daerah lain di Jawa Barat, seperti Provinsi Jawa Barat, Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kota Bogor, dan Kota Cimahi, berhasil mencapai skor maksimal 10. Ini menunjukkan bahwa kebijakan promosi dan mutasi yang diterapkan di daerah-daerah tersebut bisa berjalan dengan sangat baik dan efektif.

Secara keseluruhan, data dalam tabel ini mengindikasikan bahwa meskipun ada kebijakan manajemen talenta yang sudah berjalan, penerapannya belum merata dan efektif di seluruh daerah. Kota Bekasi, dengan skor 5, masih memiliki banyak ruang untuk perbaikan agar bisa bersaing dengan daerah-daerah yang telah berhasil mencapai skor maksimal dalam hal promosi dan mutasi jabatan.

Berikutnya terkait penerapan manajemen talenta pada tingkat Kota Bekasi, perencanaan pengganti posisi kunci dalam manajemen talenta menjadi aspek penting yang dilakukan organisasi untuk mengupayakan peningkatan yang memicu pengembangan yang terus berlanjut dari pegawai, lalu memastikan posisi-posisi

yang telah berkembang mampu menjaga kestabilan mengisi posisi kunci dari organisasi. Dalam pelaksanaannya pada manajemen talenta perencanaan suksesi merupakan bagian dari tahap akuisisi dan retensi dalam manajemen talenta (Irfan, 2020).

Diperlukan pemahaman bahwa perencanaan pengganti posisi kunci merupakan proses yang berkelanjutan. Perencanaan pengganti posisi kunci melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengembangan talenta terbaik di setiap instansi pemerintah, agar para talenta siap mengambil alih posisi jabatan strategis di masa depan. Namun, kenyataannya, praktik perencanaan penggantian pengisian posisi kunci ini belum diterapkan secara luas di instansi pemerintah, bahkan seringkali tidak sama sekali (Irfan, 2020).



Gambar 1.5 Tahap Manajemen Talenta di Kota Bekasi

Sumber: Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2022

Dilihat dari gambar 1.5 tahapan manajemen talenta di Kota Bekasi meliputi lima tahapan mulai dari tahap akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi

talenta, penempatan talenta, serta tahap terakhir adalah tahap pemantauan dan evaluasi.

Dalam keberjalanannya, perencanaan suksesi termasuk dalam tahap retensi talenta yang dapat dilihat pada gambar 1.5 mengenai tahapan manajemen talenta di Kota Bekasi dan menjadi kunci utama dalam manajemen talenta untuk memastikan bahwa kandidat dipertahankan dan dikelola oleh organisasi untuk menjadi kandidat pemimpin masa depan (Irfan, 2020).

Tabel 1.2 Skor Aspek Pengembangan Karir Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Sub Aspek Pengembangan Karir	Penjelasan Sub Aspek	Skor Kota Bekasi (2023)
3.1	Ketersediaan standar kompetensi jabatan (manajerial, teknis, dan sosio kultural untuk setiap jabatan;	15
3.2	Ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan talenta/kompetensi;	10
3.3	Ketersediaan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja;	10
3.4	Ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi;	0
3.5	Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai;	7,5
3.6	Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kinerja;	10
3.7	Ketersediaan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN;	10
3.8	Penyelenggaraan Diklat untuk mengatasi kesenjangan;	7,5
3.9	Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai;	7,5
3.10	Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> ;	7,5
Total	85	

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Sebagai salah satu pemerintah daerah yang telah menjalankan manajemen talenta sejak tahun 2022. Permasalahan perencanaan pengganti posisi kunci tersebut ternyata juga dialami oleh Pemerintah Daerah Kota Bekasi yang dapat dilihat dalam tabel 1.2 pada sub aspek 3.4 dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil penilaian sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (2023) kepada Pemerintah Daerah Kota Bekasi memberikan fakta bahwa perencanaan pengganti posisi kunci belum dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kota Bekasi dalam pengembangan karir melalui manajemen talenta dilihat dari skor 0 pada sub aspek ini.

Tabel 1.3 Skor Rencana Suksesi Manajemen Talenta Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Rencana Suksesi
1.	Provinsi Jawa Barat	10
2.	Kabupaten Sumedang	7,5
3.	Kota Bandung	7,5
4.	Kota Bogor	7,5
5.	Kota Tasikmalaya	7,5
6.	Kabupaten Bogor	5
7.	Kabupaten Cianjur	5
8.	Kabupaten Garut	5
9.	Kabupaten Karawang	5
10.	Kabupaten Pangandaran	5
11.	Kabupaten Subang	5
12.	Kabupaten Sukabumi	5
13.	Kota Banjar	5
14.	Kabupaten Bandung	2,5
15.	Kabupaten Cirebon	2,5
16.	Kabupaten Indramayu	2,5
17.	Kabupaten Kuningan	2,5
18.	Kota Depok	2,5
19.	Kota Sukabumi	2,5
20.	Kabupaten Bandung Barat	0
21.	Kabupaten Bekasi	0

No.	Provinsi/Kabupaten/Kota	Skor Sub Aspek Rencana Suksesi
22.	Kabupaten Ciamis	0
23.	Kabupaten Majalengka	0
24.	Kabupaten Purwakarta	0
25.	Kabupaten Tasikmalaya	0
26.	Kota Bekasi	0
27.	Kota Cimahi	0
28.	Kota Cirebon	0

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2023)

Dilihat dari tabel 1.3 menunjukkan skor sub aspek rencana suksesi dalam manajemen talenta pada seluruh Kabupaten dan Kota di Provinsi Jawa Barat yang memberikan gambaran Pemerintah Kota Bekasi yang belum memperoleh skor pada sub aspek ini daripada 18 kabupaten dan kota lain serta Provinsi Jawa Barat. Pemerintah Kota Bekasi menarik perhatian karena mendapatkan skor 0 pada sub aspek ini, sejalan dengan 9 kabupaten dan kota lainnya yang juga mendapat skor serupa. Namun, yang menarik, terdapat 18 kabupaten dan kota yang telah memperoleh penilaian skor dalam sub aspek rencana suksesi, yang menunjukkan kesadaran akan pentingnya perencanaan suksesi di tingkat pemerintahan daerah. Hal ini menyoroti perlunya perbaikan dalam ketersediaan perencanaan suksesi di Pemerintah Kota Bekasi guna meningkatkan efektivitas manajemen talenta secara keseluruhan.

Ketersediaan perencanaan suksesi di Pemerintah Daerah Kota Bekasi penting karena dapat memastikan keberlanjutan dalam persiapan pemimpin masa depan untuk posisi manajerial, sehingga menghindarkan organisasi dari risiko kehilangan arah dan stabilitas kepemimpinan, melibatkan manajemen senior dalam peninjauan talenta, memastikan evaluasi menyeluruh berdasarkan data,

menempatkan keberagaman sebagai prioritas dalam pemilihan pemimpin, memandu pengembangan keterampilan manajerial, serta mendukung kebutuhan sumber daya manusia melalui sistem seleksi dan penghargaan, untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan karier yang berkelanjutan (Irfan, 2020).

Manajemen talenta pada sebuah instansi dapat berjalan dengan baik jika budaya kerja yang berjalan menunjukkan budaya yang baik (Seno, 2022). Disiplin dalam sebuah organisasi adalah salah satu faktor dalam budaya organisasi yang memiliki peran dalam penerapan manajemen talenta di suatu organisasi, termasuk dalam lingkup Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota (Pemkot) Bekasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif seharusnya dapat menginternalisasi nilai-nilai disiplin dan efisiensi waktu kepada setiap pegawai.



Gambar 1.6 Disiplin ASN Kota Bekasi

Sumber: harianmassa.id (Prakosa, 2023)

Namun, berdasarkan gambar 1.6 kenyataannya masih banyak ASN yang tidak disiplin dilihat dari masih banyak ASN yang sering terlambat dalam pelaksanaan apel pagi, hal ini menunjukkan kurangnya pemahaman dan penghayatan terhadap budaya disiplin yang diharapkan. Dalam penerapan

manajemen talenta, penting bagi organisasi untuk membangun budaya yang menekankan pentingnya ketepatan waktu dan tanggung jawab. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat tim secara keseluruhan. Ketika disiplin menjadi bagian dari budaya organisasi, pegawai akan lebih memahami dan menghargai pentingnya efisiensi dan profesionalisme, yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi dan meningkatkan citra positif di mata publik.

Alasan spesifik memilih Kota Bekasi sebagai lokus penelitian terkait manajemen talenta adalah karena tantangan signifikan yang dihadapinya dalam implementasi manajemen talenta, terutama terkait dengan promosi, mutasi jabatan, dan perencanaan suksesi. Berdasarkan data, skor rendah yang diperoleh Kota Bekasi dalam sub-aspek promosi dan mutasi, yakni 5, menunjukkan bahwa kota ini masih menghadapi kesulitan dalam mengoptimalkan kebijakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dan jabatan administrasi yang terbuka dan kompetitif. Meskipun upaya telah dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas rotasi jabatan, masih ada hambatan dalam implementasinya. Hal ini sangat relevan untuk diteliti, karena promosi dan mutasi yang tidak efisien dapat memengaruhi manajemen talenta di daerah tersebut.

Kota Bekasi juga menghadapi masalah serius dalam perencanaan suksesi. Dengan skor 0 pada sub-aspek ini, jelas bahwa Kota Bekasi belum memiliki sistem perencanaan penggantian posisi kunci yang terstruktur dan efektif. Tanpa adanya perencanaan suksesi yang memadai, organisasi pemerintahan berisiko mengalami ketidakstabilan kepemimpinan, yang dapat berdampak pada kelangsungan dan

efektivitas pemerintahan. Penelitian ini sangat penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang menghambat pengembangan perencanaan suksesi yang efektif di Kota Bekasi dan bagaimana hal tersebut dapat diperbaiki untuk memastikan kelangsungan kepemimpinan yang kompeten.

Praktik jual beli jabatan di Kota Bekasi menjadi masalah yang cukup signifikan dalam penerapan manajemen talenta yang komprehensif, terutama setelah kasus lelang jabatan yang melibatkan Wali Kota Bekasi nonaktif, Rahmat Effendi, pada tahun 2022. Kasus ini memperlihatkan adanya pengaruh negatif dalam birokrasi yang memperburuk citra manajemen talenta di daerah tersebut. Meskipun Kota Bekasi mendapatkan skor 5 pada sub aspek promosi dan mutasi, yang menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam rotasi dan mutasi jabatan, masalah praktik jual beli jabatan juga menunjukkan adanya hambatan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Kota Bekasi mendapatkan skor 5 pada sub aspek promosi dan mutasi yang sama dengan beberapa daerah lain, seperti Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Ciamis, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Tasikmalaya, dan Kota Depok, namun Kota ini tidak terjerat dalam skandal lelang jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa daerah tersebut mengalami skor yang rendah pada rotasi dan mutasi jabatan, mereka tidak menghadapi masalah integritas yang serius seperti yang terjadi di Kota Bekasi.

Selain itu, beberapa daerah dengan skor yang lebih buruk, seperti Kabupaten Sukabumi dan Kabupaten Indramayu yang masing-masing hanya memperoleh skor 0 atau 2,5, meskipun memiliki sistem yang lebih buruk, tidak terlibat dalam praktik

jual beli jabatan. Hal ini memberikan gambaran bahwa meskipun skor mereka rendah, mereka tidak dilanda masalah moral dan etika dalam pengelolaan jabatan, yang menjadi hambatan besar bagi Kota Bekasi dalam membangun sistem pemerintahan yang berbasis kompetensi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi memiliki wewenang dalam penerapan manajemen talenta serta perencanaan suksesi di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Hal ini dikarenakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 3 Tahun 2020 belum memberikan penjelasan teknis untuk pengimplementasian kebijakan manajemen talenta pada tingkat Kota, maka instansi pemerintah khususnya di daerah memiliki ruang untuk menjalankan manajemen talenta sesuai tahapan dengan menyesuaikan kemampuan daerah.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam manajemen talenta pada pengembangan karir Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kota Bekasi, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai manajemen talenta yang telah dilakukan oleh BKPSDM Kota Bekasi menggunakan konsep manajemen talenta oleh (Kartika, 2020). Selain itu, peneliti ingin melakukan analisis terkait apa saja faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan manajemen talenta pada Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Sebagai sebuah pendekatan pengelolaan pengembangan karier yang berkelanjutan, manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi penting untuk diteliti untuk mengetahui lebih dalam terkait pelaksanaan manajemen talenta yang kompleks di Pemerintah Kota Bekasi. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“MANAJEMEN TALENTA DI**

PEMERINTAH DAERAH KOTA BEKASI” untuk mengetahui masalah mengapa manajemen talenta belum optimal di Pemerintah Daerah Kota Bekasi?

1.2 Identifikasi Masalah

1. Penempatan talenta untuk mengisi jabatan kritis belum dilakukan berdasarkan rencana suksesi, masih diwarnai dengan praktik jual beli jabatan yang tidak sesuai aturan manajemen talenta.
2. Pengaruh manajemen di Kota Bekasi masih menghambat penerapan manajemen talenta, dengan permasalahan dukungan dan keterlibatan aktif dari pimpinan yang masih ada.
3. Belum tersedianya rencana pergantian posisi atau jabatan pada tahapan akuisisi talenta pada manajemen talenta Pemerintah Daerah Kota Bekasi untuk menempatkan bakat-bakat dalam jabatan strategis yang sangat penting.
4. Proses mempertahankan talenta pada Pemerintah Kota Bekasi melalui rotasi dan mutasi masih kurang optimal. Skor rendah pada salah satu sub aspek promosi dan mutasi. Skor ini menunjukkan bahwa mekanisme rotasi dan mutasi jabatan di Kota Bekasi belum efektif dan hasilnya masih belum maksimal.
5. Budaya kerja pada Pemerintah Kota Bekasi masih belum berjalan dengan baik ditunjukkan masih banyak ASN yang tidak disiplin.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah berdasarkan permasalahan di atas adalah:

1. Bagaimana tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi?
2. Apa saja faktor yang berkontribusi dalam tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi dalam tahapan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna dengan harapan memiliki kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis yang diharapkan dihasilkan dalam penelitian ini adalah kegunaan untuk mempelajari dan memahami lebih dalam mengenai manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi berdasarkan teori dari (Kartika, 2020).

Secara teoritis hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kegunaan yaitu:

1. Berguna untuk memahami lebih dalam mengenai ilmu Administrasi Publik dengan fokus utama pada manajemen sumber daya sektor publik.

2. Berguna untuk memberikan studi kasus berdasarkan teori dan menyesuaikan kebenaran dengan kondisi kenyataan di lapangan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan memberi pengetahuan yang lebih dalam bagi peneliti mengenai manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

2. Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi ataupun wawasan untuk penelitian berikutnya mengenai manajemen talenta.

3. Masyarakat

Hasil Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi untuk memperdalam pengetahuan mengenai manajemen talenta yang dilaksanakan di Pemerintah Daerah Kota Bekasi

4. Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Dengan bantuan semua pihak yang berperan dalam manajemen talenta yang dilaksanakan di Pemerintah Daerah Kota Bekasi penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi pelaksanaan manajemen talenta kedepannya dan menyelesaikan masalah yang dihadapi pada Kota Bekasi.

1.6 Kajian Pustaka

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan berbagai referensi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan fokus penelitian ini yang membahas mengenai manajemen talenta pada sektor publik. Kajian terdahulu yang berhubungan dengan fokus penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eva Nadya Pramesti dan Priyanto Susiloadi, Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah (2023).	Untuk menggambarkan dan menjelaskan secara rinci dan mendalam mengenai permasalahan manajemen talenta yang sedang diteliti	1. Tahapan manajemen talenta menurut Kartika (2020) terdapat lima tahapan manajemen talenta sektor publik antara lain: akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, serta pemantauan dan evaluasi talenta. 2. Faktor-faktor manajemen talenta menurut Kravariti & Johnston (2020) terdiri dari dukungan dari manajemen puncak, budaya organisasi dan ketersediaan sistem informasi.	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan penerapan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah melalui tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, dan evaluasi talenta, dengan hasil pemetaan talenta melalui 9 kotak manajemen untuk menentukan kompetensi dan kinerja.
2	Awaluddin Rustam dan Harry Nenobais, Penerapan	Untuk mendeskripsikan dan	Proses manajemen talenta menurut Endratno (2011) yang terdiri dari	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan rekrutmen di Yahukimo dilakukan

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Manajemen Talenta Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo, (2021)	menjelaskan mengenai penerapan manajemen talenta yang dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo.	a. Proses rekrutmen dan seleksi yang ketat b. Pemetaan talenta c. <i>Talent pool</i> d. <i>Talent satisfaction</i>		terbuka, namun pemetaan talenta dan talent pool belum efektif. Senioritas lebih diutamakan daripada kompetensi, menghambat pengembangan karir. Program pelatihan sudah ada, tetapi manajemen talenta belum optimal.
3	Suryanto, Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, (2019).	Untuk membahas penerapan konsep manajemen talenta di kementerian/lembaga/ daerah dan tantangannya.	Manajemen talenta menurut Armstrong (2008). Manajemen talenta dijelaskan sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebar-kan orang-orang bertalenta	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan Pengembangan karier ASN melalui manajemen talenta meliputi fase perencanaan, pengarah, dan pengembangan. ASN yang bertalenta dipersiapkan melalui pendidikan, pelatihan, dan mentor agar siap mengisi posisi strategis dan mendukung tujuan organisasi.
4	Suparman dan Veronika Hanna Naibaho, Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta Di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara, (2021),	Untuk mendapatkan gambaran tentang tantangan dalam penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah.	Tahapan manajemen talenta menurut Sizler dan Dowell (2010), yang terdiri dari: a. mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar perusahaan),	Eksploratori kualitatif	Hasil penelitian mengungkap kesiapan manajemen talenta di Kalimantan Timur lebih baik daripada Kalimantan Utara. Kalimantan Timur memiliki assessment center dan sistem pengembangan SDM yang memadai,

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			b. mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta, c. mereview dan menyusun rencana penempatan, d. mengembangkan dan menempatkan e. membina dan mempertahankan pegawai talenta tersebut.		sedangkan Kalimantan Utara masih membutuhkan dukungan anggaran.
5	Ida Ayu Rai Sri Dewi, Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi Pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali), (2021).	Untuk medeskripsikan secara jelas berbagai pendapat yang berkaitan dengan implementasi manajemen talenta dalam kegiatan pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.	Tahapan manajemen talenta menurut Pella dan Inayati (2011) yang terdiri dari: - Perekrutan dan seleksi. - Orientasi formal dan on-boarding informal. - Manajemen kinerja. - Pengakuan dan retensi dengan penghargaan. - Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. - Pengembangan kaderisasi atau <i>Succession Planning</i>.	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukan Pemprov Bali melaksanakan kegiatan manajemen talenta melalui seleksi terbuka, mutasi pegawai, promosi berprestasi, pemetaan potensi, dan pelatihan dasar CPNS untuk meningkatkan kompetensi serta menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai.
6	Chaereyranba Sholeh, Firman, Jalaluddin Abdul Malek, Novang Cahya Sri Kartini, <i>Optimizing Public</i>	Untuk menganalisis strategi untuk menerapkan manajemen talenta	Manajemen talenta menurut Collings dan K (2009), yang terdiri dari: Mengidentifikasi individu berbakat.	Eksploratori kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau menggunakan aplikasi manajemen talenta dalam perencanaan, seleksi,

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Service through Innovative Talent Management Strategies for Public Officials: A Case Study in the Riau Islands Province, (2024).</i>	guna mempercepat reformasi birokrasi dan mengelola kapasitas aparatur sipil negara di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	b. Merekrut individu dengan keterampilan awal. c. Mengembangkan keterampilan individu tersebut. d. Mempertahankan individu berbakat dalam organisasi.		dan rekrutmen pegawai, dengan penilaian potensi meliputi kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lainnya untuk memetakan dan mempromosikan pegawai berpotensi tinggi.
7	Nurhakim Ramdani Fauzian, <i>Digital-Based Talent Management in Public Sector: A Case from the West Java Provincial Government, (2024).</i>	Untuk mengisi kesenjangan penelitian empiris mengenai manajemen talenta di sektor publik dengan mengkaji praktik manajemen talenta melalui studi kasus penerapan manajemen talenta aparatur sipil berbasis digital di Pemerintah Provinsi Jawa Barat.	Manajemen talenta menurut Caligiuri, P., Collings, D., Scullion, H (2010), yang terdiri dari: a. Mengidentifikasi individu berbakat. b. Merekrut individu dengan keterampilan awal. c. Mengembangkan keterampilan individu tersebut. d. Mempertahankan individu berbakat dalam organisasi. e. Menempatkan talenta	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Jawa Barat menggabungkan pendekatan eksklusif dan inklusif, melalui tahapan akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi talenta, dengan dukungan sistem digital SIMJAWARA.
8	Muammar Yuliana, Edy Sutrisno, dan Asropi, <i>Factors for the Implementation of Talent Management in the</i>	Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi	Tahapan manajemen talenta menurut Pella dan Inayati (2011) yang terdiri dari: a. Perekrutan dan seleksi.	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) mendukung pengelolaan sumber daya manusia secara

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Ministry of Marine Affairs and Fisheries of the Republic of Indonesia</i> , (2023).	implementasi manajemen talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan, dengan fokus pada sektor kelautan dan perikanan di Indonesia.	b. Orientasi formal dan on-boarding informal. c. Manajemen kinerja. d. Pengakuan dan retensi dengan penghargaan. e. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi. f. Pengembangan kaderisasi atau <i>Succession Planning</i>.		berkelanjutan. Proses ini melibatkan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan talenta, dukungan teknologi, serta evaluasi yang berkelanjutan untuk mengatasi tantangan sumber daya manusia sektor kelautan dan perikanan.
9	Meida Rachmawati, Mohamad Rahimi Mohamad Rosman, Mohd Zafian Bin Mohd Zawawi, Mokhammad Khukaim Barkhowa, Joko Pramono, <i>Talent Management Development on Government Institutions Regional Civil Service Agency Semarang</i> , (2023).	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis perkembangan manajemen talenta di lembaga pemerintah khususnya di Kabupaten Semarang.	Manajemen talenta menurut McKinsey (2001), yang terdiri dari: a. Identifikasi talenta b. Pengembangan talenta c. Retensi talenta	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Kabupaten Semarang, pengembangan manajemen bakat meliputi identifikasi kebutuhan bakat masa depan, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan kapasitas pemerintah daerah melalui intervensi pada tingkat sistem, institusi, dan individu.
10	Wendi Afrianto dan Fibria Indriati, <i>The Placement of Talent Management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP)</i> , (2022).	Tujuan penelitian ini adalah untuk membahas konsep manajemen talenta, dengan fokus pada	Manajemen talenta menurut Collings dan K (2009), yang terdiri dari: a. Mengidentifikasi individu berbakat	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses bimbingan dan pengembangan dalam MTP meliputi empat tahapan manajemen talenta: pengarahan, mentoring, pelatihan di tempat kerja

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		identifikasi posisi kunci dalam pola penempatan manajemen talenta polri, penempatan petugas talenta Polri dalam program MTP, serta hambatan yang terjadi dalam implementasi program MTP.	b. Merekrut individu dengan keterampilan awal c. Mengembangkan keterampilan individu tersebut d. Mempertahankan individu berbakat dalam organisasi.		(<i>on the job training</i>), dan pelatihan terpisah (<i>off the job training</i>). Namun, tantangan dalam implementasi mencakup kurangnya pengetahuan pimpinan tentang keberadaan talenta, kendala jarak antara mentor dan talenta, serta evaluasi yang bersifat administratif.
11	Graham Barrington, <i>Talent Management in the Public Sector – Empirical Evidence from the Emerging Economy of Romania</i> , (2024).	Untuk menyelidiki bagaimana manajemen talenta dikonseptualisasikan dan diterapkan di organisasi sektor publik di Rumania	Tahapan manajemen talenta menurut Scullion <i>et al</i> (2010) a. Menarik b. Mengidentifikasi c. Mengembangkan d. Mempertahankan talenta	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tahap manajemen talenta, dilakukan di Rumania menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dengan pendekatan inklusif. Pegawai diperlakukan secara merata, tanpa adanya perbedaan signifikan antara Pegawai berkinerja tinggi dan rata-rata.
12	Kristofina Filipus dan Cecile M. Schultz, <i>Exploring Talent</i>	Untuk meneliti pelaksanaan praktik manajemen talenta di	Manajemen talenta menurut Lewis dan Heckman (2006), terdiri dari: a. Rekrutmen	Eksploratori kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan manajemen talenta meliputi eksekusi sumber daya manusia,

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Management Execution in The Ministry Of Justice in The Namibian Public Sector</i> , (2019).	Kementerian Kehakiman sektor publik Namibia dengan mengkaji tingkat pelaksanaan manajemen talenta, mengidentifikasi faktor penghambat dan pendorong yang menjadi bagian dari praktik manajemen talenta.	b. Seleksi c. Pengembangan d. Manajemen karier dan suksesi		operasional, dan strategis. Eksekusi sumber daya manusia melibatkan pengelolaan kinerja, pengembangan talenta, dan retensi talenta, sementara eksekusi operasional dan strategis memerlukan perbaikan kebijakan dan kepemimpinan.
13	Hesssa Al Jawali <i>et al</i> , <i>Talent Management in The Public Sector: Empirical Evidence from The Emerging Economy of Dubai</i> , (2022).	Untuk mengisi kesenjangan dengan mengeksplorasi manajemen talenta di sektor publik di ekonomi yang sedang berkembang di Dubai.	Manajemen talenta menurut Scullion & Collings, terdiri dari: a. Seleksi talenta b. Pelatihan talenta c. Pengembangan talenta d. Mempertahankan talenta	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan manajemen talenta di sektor publik di Negara Dubai mencakup akuisisi talenta berdasarkan kebijakan pemerintah, pengembangan melalui analisis kebutuhan pelatihan, dan retensi yang menyoroti pentingnya data keluar untuk meningkatkan kebijakan retensi.
14	Jayasena <i>et al</i> , <i>Talent Management for Enhancing the Efficiency of Human Resources in the</i>	untuk menemukan arah peningkatan sumber daya manusia di sektor publik di Sri	Proses manajemen talenta menurut Poorhosseinzadeh <i>et al</i> (2013), yang terdiri dari: a. Menarik	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintah di Sri Lanka, Jepang, Singapura, dan

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Public Sector of Sri Lanka: A Comparative Study</i> , (2023).	Lanka melalui Manajemen Talenta (TM) dengan melakukan pembandingan terhadap standar dari Jepang, Singapura, dan Norwegia.	b. Mengalokasikan c. Merekrut d. Mempertahankan talenta e. Perencanaan suksesi		Norwegia memiliki tahapan yang berbeda. Sri Lanka menghadapi tantangan dalam praktik manajemen bakat, sedangkan Jepang, Singapura, dan Norwegia menerapkan kebijakan yang lebih sistematis dan berorientasi hasil untuk menarik dan mempertahankan talenta.
15	Prince Chukwuneme Enwereji dan Uwizeyimana Dominique Emmanuel, <i>Talent Management Practices in the South African Public Service</i> , (2022)	Untuk mengetahui kompetensi manajer talenta dalam mengembangkan Pegawai berpotensi tinggi, mengeksplorasi mekanisme yang dapat diterapkan untuk mempertahankan Pegawai berpotensi tinggi, serta mengungkap praktik terbaik dalam manajemen talenta.	Manajemen talenta menurut McDonnell <i>et al</i> (2017), yang terdiri dari: a. Menarik talenta b. Mengidentifikasi talenta c. Mengembangkan talenta d. Melibatkan talenta e. Mempertahankan talenta f. Menempatkan talenta	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja Pegawai, serta menciptakan keterlibatan. Tahapan manajemen talenta meliputi penarikan, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, dan penempatan individu yang berpotensi tinggi.

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh para peneliti memberikan kontribusi yang berharga bagi penelitian saat ini tentang manajemen talenta di pemerintah daerah Kota Bekasi.

Penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis memiliki perbedaan yang dibandingkan dengan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya. Terdapat perbedaan substansial antara penelitian-penelitian sebelumnya dan penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis, dimana terdapat *Gap Research* dari penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada tingkat provinsi, kementerian, dan instansi nasional, sementara penelitian saat ini mengeksplorasi manajemen talenta di tingkat kota. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran lokus dari skala nasional ke lokal dalam konteks penelitian manajemen talenta di sektor pemerintahan.

Selain itu, penelitian sebelumnya mayoritas hanya menggunakan teori manajemen talenta, sementara penelitian saat ini juga memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh dalam penerapan manajemen talenta. Dengan demikian, penelitian saat ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika dan tantangan dalam manajemen talenta di pemerintah daerah.

Setelah mempertimbangkan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian saat ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dan menyediakan wawasan baru tentang manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Melalui pendekatan yang holistik, diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan praktik manajemen talenta yang efektif dan efisien di tingkat lokal.

1.6.2 Administrasi Publik

Chandler dan Plano (dalam Keban, 2019) memberikan penjelasan mengenai pengertian dari administrasi publik adalah sebuah langkah dimana pada langkah ini dilakukan koordinasi dan organisir sumber daya dan anggota publik agar bisa melakukan formulasi, implementasi, dan tata kelola (*manage*) berbagai keputusan dalam kebijakan publik. Lebih lanjut, kedua ahli tersebut memberikan pemahaman bahwa administrasi publik adalah gabungan dari seni dan ilmu untuk dapat mengatur hal-hal yang menjadi kepentingan umum.

Pemahaman lain juga diberikan oleh Nigro dan Nigro (dalam Keban, 2019) yang memberikan persepsi dalam memahami administrasi publik. Menurut Nigro dan Nigro administrasi publik adalah sebuah usaha dalam melakukan koordinasi kelompok pada sektor publik mencakup tiga pilar yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif; dengan peran krusial dari pilar tersebut dalam perumusan kebijakan publik dan menjadi bagian dari proses politik yang memiliki cara yang berbeda dengan sektor swasta.

Menurut Nicholas Henry (dalam Keban, 2019) dilakukan pembatasan dalam menjelaskan administrasi publik sebagai sebuah perpaduan yang kompleks dari teori dan praktek yang bertujuan melakukan promosi mengenai pemberian pemahaman kepada masyarakat yang diperintah oleh pemerintah yang memerintah. Selain itu, administrasi publik mendorong kebijakan publik agar lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Administrasi publik berusaha menginstitusikan praktek-praktek dari manajemen publik agar bisa sesuai dengan efisiensi,

efektivitas, dan pemenuhan secara lebih menyeluruh untuk semua kebutuhan dari masyarakat.

Nicholas Henry (dalam Keban, 2019) juga menjelaskan mengenai cakupan dan ruang lingkup dari ilmu administrasi publik. Nicholas Henry menguraikan ruang lingkup yang terdiri dari beberapa unsur sebagai berikut:

1. Organisasi publik, pada intinya berkaitan dengan perilaku organisasi dan model organisasi.
2. Implementasi yang berkaitan dengan bagaimana kebijakan publik dan cara implementasi, privatisasi, dan proses administrasi antar bagian pemerintahan.
3. Manajemen publik, unsur ini berkaitan dengan ilmu dan proses manajemen, evaluasi dari suatu program yang dijalankan, keuangan sektor publik, dan manajemen sumberdaya manusia sektor publik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan bahwa administrasi publik adalah disiplin yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepentingan umum. Administrasi publik terdiri dari dua komponen utama, yaitu kebijakan publik dan manajemen publik. Kebijakan publik membantu merumuskan langkah-langkah untuk menangani isu-isu yang mempengaruhi masyarakat secara keseluruhan, sementara manajemen publik mengelola sumber daya dan proses agar kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan efisien dan efektif. Dengan demikian, administrasi publik bertujuan untuk menyediakan solusi yang berkualitas dan berkelanjutan untuk kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa fokus administrasi publik terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu kebijakan publik dan manajemen publik. Penelitian ini berfokus pada fokus administrasi publik manajemen publik dikarenakan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi adalah bagian dari manajemen sumberdaya manusia sektor publik yang menjadi salah satu unsur dari manajemen publik.

1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Kemajuan dan penyempurnaan dari sebuah disiplin ilmu pengetahuan dapat dilihat melalui perkembangan paradigmanya. Kuhn (dalam Keban, 2019) memberikan definisi mengenai paradigma yang dijelaskan sebagai sebuah cara pandang, metode-metode, prinsip, atau langkah menyelesaikan suatu masalah yang menjadi pedoman dari sekelompok masyarakat pada suatu periode tertentu.

Nicholas Henry (dalam Keban, 2019) mengemukakan bahwa terdapat enam paradigma dalam perkembangan administrasi publik, enam paradigma tersebut diuraikan sebagai berikut:

Paradigma pertama periode (1900-1926) dikenal dengan paradigma **Dikotomi Politik dan Administrasi**. Paradigma ini memiliki fokus dalam pemisahan antara politik dan administrasi dengan dilakukan pemisahan badan legislatif dan eksekutif. Paradigma ini memiliki fokus utama bahwa politik harus memiliki fokus pada kebijakan atau kemauan rakyat, sedangkan administrasi memiliki fokus dalam pelaksanaan dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Paradigma kedua periode (1927-1937) dikenal dengan paradigma **Prinsip Administrasi**. Prinsip-prinsip dianggap sebagai komponen kunci dalam

pengembangan administrasi sebagai sebuah ilmu yang terkenal dengan prinsip POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan terakhir Budgeting*). Paradigma ini memiliki pandangan bahwa fokus dianggap sebagai aspek yang paling krusial, sementara perhatian terhadap lokasi tidak menjadi perhatian utama. Administrasi publik dianggap memiliki sifat yang bersifat universal, yang berarti bisa diterapkan pada semua konteks administrasi tanpa memperhatikan faktor budaya, fungsi, lingkungan, tujuan, atau struktur institusi.

Paradigma ketiga periode (1950-1970) dikenal dengan paradigma **Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik**. Pada paradigma ini terdapat kritik mengenai ketidaksesuaian prinsip administrasi, dan dinilai bahwa prinsip tidak dapat berlaku secara universal. Pada kritik ini administrasi negara bukan bebas nilai dan berlaku dimana saja, tetapi selalu dipengaruhi nilai-nilai tertentu. Lokus administrasi publik dalam teori ini menjadi jelas pada birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya menjadi kurang jelas karena prinsip-prinsip administrasi memiliki banyak kekurangan.

Paradigma keempat periode (1956-1970) dikenal dengan paradigma **Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi**. Pada paradigma ini fokus menjadi bagian terpenting sedangkan lokus tidak terlalu jelas dikarenakan semua fokus diasumsikan dapat diterapkan pada sektor publik dan sektor privat. Pada Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi prinsip mengenai manajemen yang pernah digunakan sebelumnya, dieksplorasi lebih mendalam dan ilmiah. Fokus dari paradigma ini adalah manajemen, perilaku pada organisasi,

penerapan teknologi yang lebih baru seperti metode kuantitatif, analisis sistem, dan riset operasi menjadi fokus dalam paradigma ini.

Paradigma kelima periode (1970-sekarang) dikenal dengan paradigma **Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik**. Pada paradigma ini fokus dan lokus telah terlihat dengan jelas. Teori organisasi, manajemen dan kebijakan publik menjadi fokus dari paradigma ini; sedangkan masalah publik menjadi lokus dalam paradigma ini.

Paradigma keenam Periode (1990-sekarang) dikenal dengan paradigma administrasi publik sebagai administrasi publik baru atau **Governance**. Paradigma governance lahir seiring dengan munculnya ideologi neoliberal di akhir 1970-an dan awal 1980-an, sejalan dengan konsep *New Public Management*. *Governance* menekankan kolaborasi antar sektor masyarakat dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik. Prinsip-prinsipnya, seperti desentralisasi, jaringan kerja sama, kemitraan, partisipasi, dan akuntabilitas, menjadi landasan bagi pemerintahan yang inklusif, responsif, dan efektif. Fokus paradigma governance adalah pada kolaborasi antar sektor masyarakat, pemerintah, dan swasta dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik. Hal ini menekankan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan yang memengaruhi kehidupan mereka dan pemerintah memiliki fungsi untuk menciptakan lingkungan yang politik yang bersahabat. Lokusnya paradigma ini adalah dalam jaringan kerja sama antara pemerintah, organisasi non-profit, perusahaan swasta, dan masyarakat. Dengan demikian, paradigma *governance* menekankan pentingnya kemitraan dan

koordinasi dalam rangka mencapai tujuan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Penelitian mengenai manajemen talenta ini termasuk dalam paradigma keenam, yaitu *governance*, dari enam paradigma administrasi publik yang telah dijelaskan sebelumnya. Manajemen talenta menjadi bagian integral dari paradigma *governance* karena menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kolaborasi antar sektor masyarakat. Dalam konteks *good governance*, manajemen talenta menjamin karakteristik efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya manusia, sesuai dengan prinsip-prinsip inklusif dan responsif paradigma *governance*. Dengan memastikan bahwa individu terampil dan berbakat tersedia dan dikelola dengan baik, pemerintah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal melalui kerja sama antar sektor dalam manajemen talenta di Pemerintah Kota Bekasi.

1.6.4 Manajemen Publik

Keban (2019) memberikan definisi mengenai dimensi manajemen dalam sektor publik adalah bagaimana mengimplementasikan prinsip-prinsip dari manajemen untuk dapat menerapkan kebijakan publik. Overman dalam Keban (2019) memberikan definisi manajemen publik sebagai studi yang melibatkan berbagai disiplin ilmu mengenai berbagai aspek organisasi. Ini mencakup fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian di satu sisi, serta mempertimbangkan sumber daya manusia, keuangan, sumber daya fisik, informasi, dan faktor politik di sisi yang lain.

Mary Parker Follet (dalam Keban, 2019) memberikan sebuah perhatian khusus pada aspek pelaksanaan ini. Mary menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu langkah untuk dapat menyelesaikan hasil yang diharapkan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen adalah sebuah langkah dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama. Selanjutnya, langkah itu dikerjakan oleh personel yang dipimpin oleh orang yang berperan sebagai manager. Terakhir, kerja sama itu didasari prinsip yang sudah diuji kebenarannya. Dalam keberjalanan selanjutnya, prinsip tersebut dilakukan pengevaluasian, penyempurnaan, dan pengimplementasian kembali sesuai dengan kebutuhan zaman.

Overman (dalam Keban, 2019) memberikan sebuah pemahaman mengenai munculnya manajemen khusus yang dijelaskan sebagai manajemen publik, yang dijelaskan merupakan manajemen instansi pemerintah. Overman memberikan penjelasan bahwa manajemen publik bukan merupakan ilmu manajemen ilmiah, walaupun sangat dipengaruhi ilmu manajemen ilmiah. Lebih lanjut, dijelaskan juga bahwa manajemen publik bukan analisis kebijakan dan bukan pula “administrasi publik baru”, atau konsep yang baru muncul. Walaupun demikian, manajemen publik memberikan refleksi konflik dalam orientasi rasional-instrumental pada pihak pertama dan orientasi politik pada pihak lain. Manajemen publik merupakan sebuah ilmu antar disiplin keilmuan berdasarkan dimensi umum organisasi, dan merupakan kombinasi dari fungsi manajemen yang terdiri dari *planning*, *organizing*, serta *controlling* pada satu dimensi dan sumber daya manusia, sumber daya keuangan, politik dan informasi pada dimensi selanjutnya.

J. Steven Ott, Jay M. Shafritz, dan Albert C. Hyde (dalam Keban, 2019) memberikan pendapat sejak tahun 1990an manajemen publik mengalami masa perubahan dengan beberapa isu yang menjadi perhatian penting, yaitu:

1. privatisasi sebagai pilihan bagi sektor publik untuk memberikan pelayanan publik
2. akuntabilitas dan rasionalitas
3. perencanaan dan kontrol
4. penganggaran dan keuangan; dan
5. produktivitas sumber daya manusia

Berdasarkan uraian oleh para ahli di atas, manajemen publik dapat didefinisikan sebagai implementasi prinsip-prinsip manajemen dalam mencapai kesuksesan implementasi kebijakan publik. Definisi ini menekankan pentingnya pelaksanaan yang efektif dan efisien, serta pengelolaan konflik orientasi antara rasional-instrumental dan politik menekankan kerja sama dan pengawasan yang tepat dalam pelaksanaan. Selain itu, perubahan isu-isu penting seperti privatisasi, akuntabilitas, dan produktivitas sumber daya manusia menjadi fokus perhatian dalam perkembangan manajemen publik.

Dalam penelitian terkait Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi, dimensi manajemen publik yang menonjol adalah sumber daya manusia. Produktivitas sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Dalam konteks ini, manajemen talenta memainkan peran penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi serta kompetensi para pegawai pemerintah.

1.6.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Stoner (dalam Pasolong, 2019) memberikan definisi terkait manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebagai bagian dari fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses seleksi, penempatan, pelatihan, serta pengembangan dari organisasi. Lebih lanjut Keban (2019) memberikan pendapat bahwa dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan perhatian dalam jumlah, kualitas, dan jenis dari sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi. Jenis, jumlah dan kualitas memiliki kaitan yang erat dengan beban pekerjaan yang harus dikerjakan.

Moses N. Kiggundu (dalam Rodiyah & Agustina, 2020) memberikan penjelasan dari manajemen sumber daya manusia sebagai proses pemanfaatan serta pengembangan pegawai dari suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi, individu, dan masyarakat yang dicapai dengan hasil yang optimal.

Tulus (dalam Rodiyah & Agustina, 2020) memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai manajemen sumber daya manusia yang merupakan sebuah proses yang dengan tujuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat, yang dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja menjadi fokus utama.

Armstrong (dalam Rodiyah & Agustina, 2020) memberikan penjelasan lebih lanjut bahwa manajemen sumber daya manusia didasarkan pada empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia dianggap sebagai aset kunci bagi organisasi, sementara manajemen yang efektif krusial bagi keberhasilan perusahaan. Kedua,

koordinasi antara peraturan dan prosedur sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan serta suasana organisasi berdampak signifikan pada pencapaian yang optimal. Keempat, manajemen sumber daya manusia mendorong integrasi, melibatkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Penjelasan mengenai manajemen sumber daya manusia yang telah dijelaskan masih bersifat umum, namun maksud dari sumber daya yang dijelaskan dapat digambarkan baik dalam sektor privat dan sektor publik. Pynes (dalam Rodiyah & Agustina, 2020) memberikan definisi yang lebih spesifik terkait manajemen sumber daya manusia pada sektor publik, manajemen sumber daya pada sektor publik didefinisikan sebagai sistem informasi dalam organisasi publik yang memastikan penggunaan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik dari sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan titik adalah pada penyediaan berbagai layanan publik kepada masyarakat atau warga negara.

Bernadin dan Russel (dalam Rodiyah & Agustina, 2020) memberikan penjelasan mengenai ruang lingkup dalam manajemen sumber daya manusia, ruang lingkup yang dibahas dalam MSDM mencakup: perancangan organisasi, manajemen kinerja, *staffing*, pengembangan pegawai dan organisasi, sistem penghargaan, tunjangan dan kompensasi, komunikasi, serta hubungan masyarakat.

Berdasarkan uraian dari para ahli diatas, Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, mencakup seleksi, penempatan, pelatihan, dan pengembangan.

Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat melalui penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik sumber daya manusia secara efektif. MSDM juga berfokus pada penyediaan layanan publik kepada masyarakat dalam konteks sektor publik.

Dalam penelitian terkait Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi ruang lingkup dalam manajemen sumber daya manusia yang menonjol adalah pada ruang lingkup pengembangan pegawai dan organisasi. Manajemen talenta menjadi bagian integral dari pengembangan pegawai dan organisasi karena pengembangan pegawai tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan dan pengetahuan individu, tetapi juga pengelolaan dan peningkatan talenta yang ada dalam organisasi.

1.6.6 Sistem Merit

Woodard (2000) memberikan pandangan mengenai sistem merit adalah serangkaian kebijakan dan praktik kepegawaian yang berfokus pada kompetensi dan kemampuan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, dengan mengecualikan faktor-faktor yang tidak terkait dengan pekerjaan seperti patronase atau bentuk favoritisme atau diskriminasi lainnya.

Berdasarkan Permenpan RB No. 40 Tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen ASN, penilaian sistem merit dilakukan oleh Tim yang terdiri dari Kementerian PANRB, LAN, BKN, dan KASN sebagai bentuk komitmen terhadap penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintah (Sandinirwan *et al.*, 2022). Ada sembilan aspek yang menjadi dasar penilaian sistem merit, yaitu:

- a. perencanaan kebutuhan SDM sesuai dengan beban kerja;
- b. pemenuhan standar kompetensi jabatan;
- c. seleksi dan promosi SDM secara terbuka;
- d. Manajemen karir dari perencanaan, pengembangan, pola karier, hingga suksesi berdasarkan manajemen talenta;
- e. sistem reward dan punishment berdasarkan penilaian kinerja yang transparan dan objektif;
- f. penerapan kode etik dan perilaku pegawai;
- g. pengembangan kompetensi berdasarkan penilaian kinerja;
- h. perlindungan ASN dari penyalahgunaan wewenang;
- i. sistem informasi kepegawaian terintegrasi berbasis kompetensi

Manajemen talenta termasuk dalam manajemen karir yang meliputi perencanaan, pengembangan, pola karier, hingga suksesi untuk memastikan bahwa setiap individu berkembang sesuai dengan kemampuan dan potensi terbaiknya.

1.6.7 *Person Organization Fit*

Person-organization fit secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dengan organisasi *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mengacu pada tingkat keselarasan antara individu dan organisasi, khususnya terkait dengan nilai, budaya, dan tujuan. Konsep ini menyoroti pentingnya kecocokan antara karakteristik individu dan organisasi, di mana keduanya saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Jika P-O Fit terwujud, individu akan merasa lebih puas, termotivasi, dan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi, sementara organisasi juga akan memperoleh karyawan yang mampu berkontribusi

pada visi dan misi mereka (Kristof, 1996).. Dalam penelitian rekrutmen Pegawai, P-O fit dapat dipahami sebagai kesesuaian antara pelamar dan atribut organisasi secara lebih luas (Judge & Ferris, 1992; Rynes & Gerhart, 1990 dalam Kristof, 1996).

Kristof berpendapat bahwa P-O *fit* merupakan kunci untuk mempertahankan tenaga kerja yang fleksibel dan berkomitmen, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan pasar tenaga kerja yang kompetitif (Kristof, 1996). Penelitian mengenai P-O fit berakar pada kerangka kerja *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) yang dikemukakan oleh Schneider (1987). Schneider berpendapat bahwa individu tidak secara acak ditempatkan dalam suatu situasi, melainkan mereka mencari situasi yang sesuai bagi mereka.

P-O fit didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dan organisasi. Namun, kesesuaian ini dapat dipahami dalam berbagai cara. Dua perbedaan utama membantu menjelaskan konsep ini. Pertama, perbedaan antara *supplementary fit* dan *complementary fit*. *Supplementary fit* terjadi ketika seseorang memiliki karakteristik yang melengkapi atau serupa dengan individu lain dalam suatu lingkungan (Muchinsky & Monahan dalam Kristof, 1996). Berbeda dengan *complementary fit*, yang terjadi ketika karakteristik seseorang melengkapi atau menambah apa yang kurang dalam lingkungan tersebut.

Perspektif kedua adalah perbedaan antara kebutuhan-pasokan (*needs-supplies*) dan tuntutan-kemampuan (*demands-abilities*). Dalam perspektif kebutuhan-pasokan, P-O fit terjadi ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, atau preferensi individu. Sebaliknya, dalam perspektif tuntutan-

kemampuan, kesesuaian terjadi ketika individu memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan organisasi (Kristof, 1996).

Menurut Kristof (1996) *person-organization fit* (P-O Fit) dapat dipahami melalui empat konsep utama, yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), yang merujuk pada keselarasan antara nilai-nilai intrinsik individu dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), yaitu ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, termasuk pemimpin dan rekan kerja.
3. Pemenuhan kebutuhan Pegawai (*employee need fulfillment*), yaitu kecocokan antara kebutuhan Pegawai dengan sumber daya, sistem, dan struktur organisasi di lingkungan kerja.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture-personality congruence*), yang mengacu pada kecocokan antara karakteristik kepribadian individu (di luar nilai) dengan iklim atau budaya organisasi.

Politik dan nepotisme di sebuah organisasi dapat merusak kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan, komitmen, dan retensi Pegawai. Ketika politik dan nepotisme muncul, keputusan dalam organisasi cenderung lebih didasarkan pada hubungan pribadi daripada kinerja atau kompetensi. Hal ini menciptakan ketidakadilan dan ketidakpuasan di antara Pegawai yang merasa nilai-nilai meritokrasi dan keadilan mereka dilanggar (Kristof, 1996).

Menurut Witt *et al* (dalam Kristof, 1996), politik organisasi yang kuat dapat mengganggu keselarasan tujuan antara Pegawai dan organisasi, yang kemudian

mengurangi fokus Pegawai terhadap tujuan utama, seperti pelayanan publik. Politik tempat kerja juga menjadi mediator dalam hubungan antara kesesuaian tujuan (goal congruence) dan sikap kerja, di mana Pegawai yang mengalami ketidaksesuaian tujuan dengan rekan kerjanya lebih mungkin merasakan tingkat politik yang lebih tinggi, yang pada akhirnya menurunkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Witt & Voss dalam Kristof, 1996). Selain itu, nepotisme sering kali menyebabkan perasaan bahwa individu tidak dipromosikan berdasarkan kualifikasi, melainkan karena hubungan pribadi, yang merusak motivasi dan kepuasan kerja Pegawai lainnya.

Politik yang berlebihan dan nepotisme juga dapat memperburuk retensi Pegawai, karena individu yang merasakan adanya ketidakadilan lebih mungkin untuk mencari peluang lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Sebagai tambahan, penelitian Witt & Silver (dalam Kristof, 1996) menunjukkan bahwa tingginya kesesuaian tujuan dapat mengurangi dampak negatif politik terhadap kohesi tim, tetapi jika politik dan nepotisme terus terjadi, hubungan antar anggota tim dan Pegawai dengan organisasi akan semakin memburuk.

Kristof (1996) memberikan pandangan untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian antara harapan Pegawai dan organisasi terkait karakteristik multidimensional seperti kebutuhan akan pencapaian, strategi yang efektif adalah mempromosikan nilai-nilai meritokrasi dan transparansi yang salah satunya melalui manajemen talenta. Organisasi dapat memenuhi kebutuhan Pegawai secara lebih komprehensif dengan manajemen talenta berbasis kinerja, pemberian bonus, gaji berbasis komisi, dan pengakuan formal. Penting juga bagi organisasi untuk

menjelaskan secara jelas bagaimana nilai-nilai ini diterapkan dalam sistem penghargaan dan pengembangan, sehingga kesesuaian antara individu dan organisasi dapat tercapai.

1.6.8 Manajemen Talenta

Armstrong (dalam Zunaidah & Nabawi, 2020) mengemukakan definisi bahwa talenta adalah semua yang dimiliki mulai individu mulai dari keterampilan, kemampuan, dan kecakapan yang memungkinkan mereka untuk menjalankan peran mereka dengan efektif. Termasuk juga berbagai kemampuan, pengetahuan, dan bakat yang dimiliki individu yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam tugas-tugas yang mereka lakukan. Kemampuan tersebut meliputi tidak hanya keterampilan praktis, tetapi juga kecakapan komunikasi, pemecahan masalah, kepemimpinan, dan lainnya, yang secara keseluruhan mempengaruhi kinerja mereka dalam berbagai peran dan tanggung jawab.

Rampersad (dalam Zunaidah & Nabawi, 2020) menjelaskan lebih lanjut mengenai manajemen talenta adalah strategi pengelolaan bakat di dalam sebuah organisasi dengan efektif, termasuk perencanaan dan pengembangan suksesi di organisasi, serta penerapan pelatihan Pegawai secara menyeluruh dan eksploitasi bakat dengan penuh potensi.

Menurut Kartika (2020) manajemen talenta adalah bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang melibatkan langkah-langkah seperti akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai dengan memprioritaskan individu yang memiliki potensi dan kinerja tertinggi melalui

penilaian yang teliti. Sistem ini mendukung penerapan sistem merit, baik di tingkat institusional maupun nasional, sehingga memastikan bahwa individu yang paling berkualitas mendapatkan pengakuan dan kesempatan yang layak.

Selanjutnya, Menurut Kartika (2020) manajemen talenta yang terdiri dari lima tahapan, yaitu:

- a. Akuisisi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk mendapatkan talenta pada sebuah organisasi dengan melibatkan serangkaian langkah, termasuk identifikasi dan penetapan jabatan kritis, penetapan strategi akuisisi, dan ditetapkannya kelompok untuk rencana suksesi.
- b. Pengembangan talenta menurut Kartika (2020) adalah suatu strategi untuk meningkatkan kemampuan dan karier para talenta melalui sekolah kader, dan upaya pengembangan kompetensi sesuai jabatan yang dipersiapkan.

Krissetyanti (2013) menjelaskan pengembangan talenta merupakan komponen kunci dalam konsep manajemen talenta, namun tidak akan terwujud tanpa adanya sistem penilaian kinerja yang baik dan perencanaan suksesi yang matang. Keberhasilan dalam mengelola talenta bergantung pada dukungan dari evaluasi kinerja yang adil serta sistem suksesi yang terstruktur dengan baik. Berbeda dengan pengembangan pegawai pada umumnya, pengembangan talenta lebih memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi sesuai dengan teori *person-organization fit* (P-O Fit) yang menyesuaikan dengan keunikan masing-masing individu. Pengembangan talenta juga harus memperhitungkan kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi (*value congruence*). Hal ini berarti, setiap program pengembangan talenta perlu memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan sejalan

dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Proses ini tidak hanya membantu individu untuk berkembang, tetapi juga memastikan bahwa tujuan pengembangan individu tersebut selaras dengan tujuan organisasi (*goal congruence*).

Selain itu, pengembangan talenta diawali dengan pemahaman mendalam tentang kekuatan dan potensi setiap individu melalui proses *insight*, di mana talenta didorong untuk menemukan peluang baru dalam diri mereka dengan bantuan mentor atau coach. Melalui pendekatan ini, pegawai bertalenta diharapkan mampu mencapai kinerja unggul di bidangnya

- c. Retensi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk mempertahankan talenta dengan menggunakan pemantauan, pengakuan, dan manajemen suksesi guna menjaga serta meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka, sehingga talenta siap untuk ditempatkan dalam jabatan yang sesuai. Retensi talenta dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.
- d. Penempatan talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi untuk menempatkan talenta pada posisi dan waktu yang tepat. Talenta ditempatkan berdasarkan rencana suksesi yang telah dipetakan sebelumnya.
- e. Pemantauan dan evaluasi talenta menurut Kartika (2020) adalah strategi pemantauan talenta pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan dalam jabatan kritikal dipantau dan dievaluasi selama 3 (tiga) tahun untuk kemungkinan penempatan kembali

dalam jabatan lain. Penempatan kembali talenta dilakukan sesuai dengan hasil evaluasi periodik.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai strategi yang efektif dalam mengelola bakat individu dalam sebuah organisasi. Manajemen talenta melibatkan langkah-langkah seperti akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang memiliki potensi dan kinerja tinggi, dengan penilaian yang teliti untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi.

1.6.9 Faktor-faktor yang Berkontribusi terhadap Manajemen Talenta

Menurut Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen talenta meliputi:

1. Faktor budaya

Faktor budaya dalam manajemen talenta adalah bagian penting dalam manajemen talenta, karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda yang memengaruhi cara anggotanya memahami, berpikir, dan bertindak. Dalam konteks manajemen talenta, faktor budaya berperan dalam membentuk nilai, keyakinan, dan pemahaman yang mendukung pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia agar sejalan dengan tujuan organisasi, faktor ini dapat dilihat melalui:

a. Budaya manajemen talenta

Kontoghiorghes dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan budaya manajemen talenta adalah bagian penting dari keberhasilan manajemen talenta di suatu organisasi. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki strategi untuk membangun budaya yang tepat, yang dapat dihubungkan

dengan rencana manajemen talenta sebelum proses tersebut dijalankan. Hal ini penting agar pimpinan dan pegawai dapat berpartisipasi aktif dalam rencana tersebut, sehingga proses manajemen talenta dapat berjalan dengan efektif.

b. Program edukasi manajemen talenta

Tafti *et al* dalam dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan bahwa untuk berhasil mengimplementasikan rencana manajemen talenta penting untuk memberikan edukasi kepada pegawai dan pimpinan mengenai manajemen talenta. Hal ini dapat meningkatkan penerimaan terhadap rencana manajemen talenta di dalam organisasi, sehingga proses implementasi dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

2. Faktor manajerial

Faktor manajerial adalah faktor dalam implementasi manajemen talenta yang bergantung pada tindakan para pimpinan organisasi, terutama pimpinan puncak dan tingkat tinggi, yang kerjasamanya diperlukan untuk keberhasilan rencana manajemen talenta. Faktor ini dapat dilihat melalui:

a. Dukungan pimpinan

Tafti *et al* dalam dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan bahwa Dukungan pimpinan dalam manajemen talenta sangat penting untuk mengatasi tantangan yang terkait dengan faktor manajerial. Salah satu solusi yang paling efektif adalah dengan meningkatkan komitmen manajer senior terhadap proses manajemen talenta. Komitmen ini dapat menghasilkan lebih banyak dukungan terhadap rencana organisasi dan menciptakan rasa antusiasme serta kebanggaan

di antara pihak-pihak yang bertanggung jawab atas implementasi rencana manajemen talenta.

b. Pembentukan tim manajemen talenta

Day dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan bahwa dalam faktor manajerial, pembentukan tim manajemen talenta yang efektif sangat penting untuk keberhasilan rencana manajemen talenta. Setiap organisasi sebaiknya memiliki komite TM yang terdiri dari pimpinan senior, pimpinan tingkat menengah, dan perwakilan sumber daya manusia. Tim ini bertugas untuk secara cermat menilai calon-calon yang akan dimasukkan dalam rencana tersebut dan membuat keputusan yang berdasarkan penilaian yang matang tentang potensi talenta karyawan. Pembentukan tim ini memastikan bahwa proses seleksi dan pengelolaan talenta dilakukan secara objektif dan terarah, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif manajerial.

3. Faktor sumber daya manusia

Faktor sumber daya manusia (SDM) merujuk pada aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Faktor-faktor yang terkait dengan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam implementasi manajemen talenta (TM) dan harus diperhatikan dengan seksama. Faktor ini dapat dilihat melalui:

a. Transparansi dalam pengukuran program manajemen talenta

Oladapo dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan faktor ini berkaitan dengan bagaimana tantangan mengukur hasil implementasi manajemen talenta di beberapa organisasi, karena program ini berkaitan keterampilan tak berwujud

seperti pengetahuan dan kinerja. Selain itu, manfaat dari program ini membutuhkan waktu untuk terlihat, seperti peningkatan kinerja dari pegawai dan organisasi.

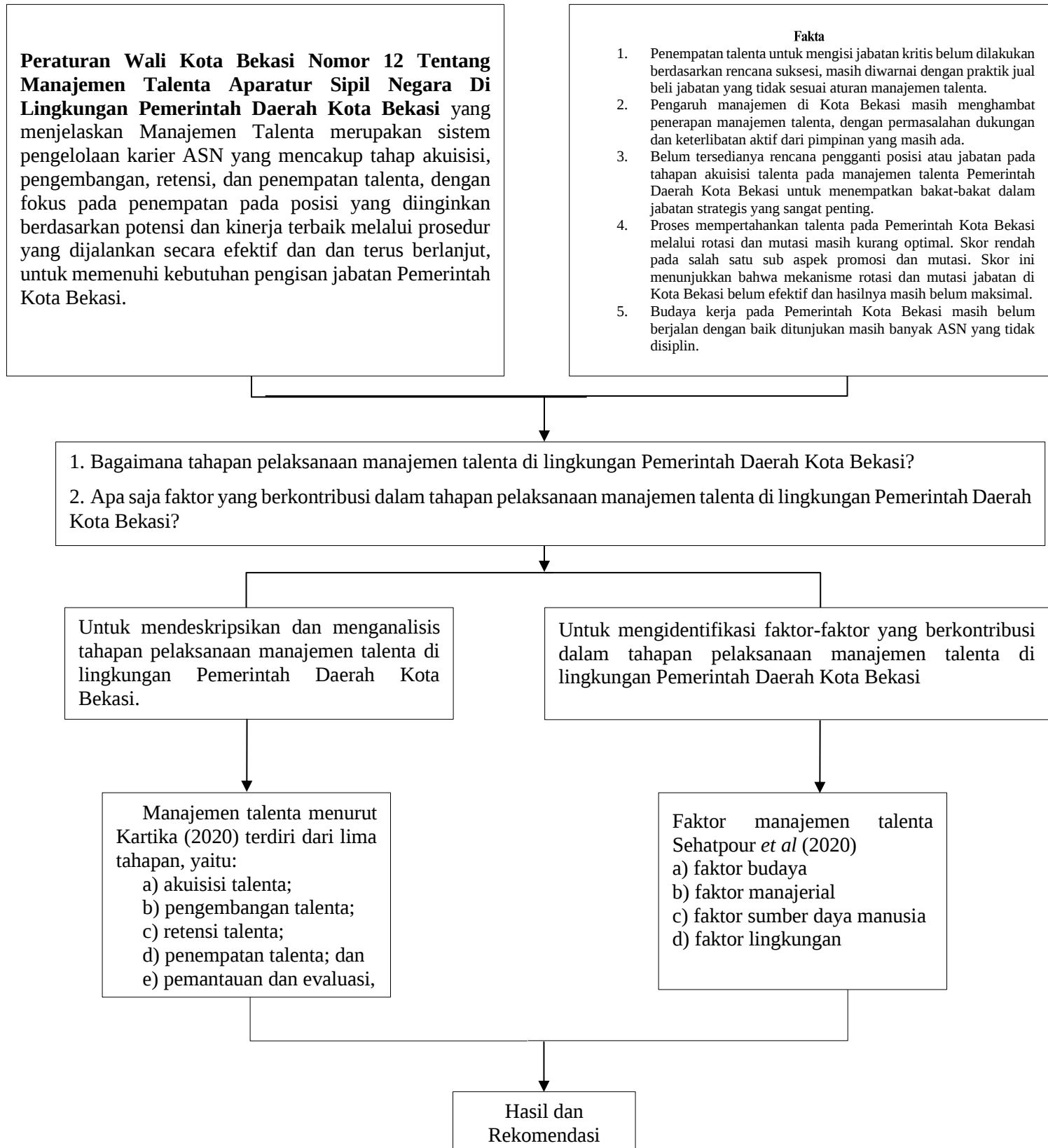
4. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan mencakup hal-hal di luar kendali organisasi yang tetap bisa memengaruhi kinerja. Karena faktor ini berada di luar organisasi dan perubahannya tidak bisa dikendalikan, maka faktor lingkungan dianggap tidak stabil. Faktor ini dapat dilihat melalui:

a. Manajemen talenta yang independen

Hor *et al* dalam Sehatpour *et al* (2020) menjelaskan bahwa salah satu cara untuk mengatasi tantangan yang datang dari lingkungan luar adalah dengan membuat sistem manajemen talenta yang tidak dipengaruhi oleh tekanan eksternal. Ini akan memastikan bahwa tidak ada satu orang yang mempengaruhi seluruh keberjalanan manajemen talenta, dan penunjukan posisi-posisi penting dilakukan melalui sistem manajemen talenta. Dengan sistem yang independen, pengelolaan talenta bisa berjalan lebih adil dan terorganisir, tanpa gangguan dari faktor luar yang tidak relevan.

1.7 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 1.7 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.8 Operasionalisasi Konsep

1.8.1 Tahapan Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota

Bekasi

Manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi adalah pendekatan terpadu dalam mengelola dan mengembangkan karir sumber daya manusia ASN yang menekankan pada tahapan akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, dan pemantauan dan evaluasi talenta. Manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi dilakukan melalui lima tahapan yang meliputi:

Tabel 1.5 Operasionalisasi Konsep Manajemen Talenta

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi	1. Akuisisi Talenta	Adalah tahap pertama dalam manajemen talenta untuk mencari dan menarik talenta. Tahap ini mencakup identifikasi jabatan kritis, penetapan strategi akuisisi, serta pembentukan rencana suksesi dan mekanisme pencarian talenta di Pemerintah Kota Bekasi.	1. Identifikasi dan penetapan jabatan kritis
			2. Penetapan strategi akuisisi
			3. Ditetapkannya kelompok rencana suksesi
	2. Pengembangan Talenta	Adalah tahap dalam manajemen talenta untuk mengembangkan potensi talenta. Tahap ini mencakup penyediaan sekolah kader, pengembangan kompetensi sesuai jabatan, serta kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dan organisasi dalam pengembangan talenta di Pemerintah Kota Bekasi.	1. Ketersediaan sekolah kader
			2. Ketersediaan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diperlukan
			3. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi (<i>value congruence</i>) dalam

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
			pengembangan talenta
			4. Kesesuaian antara tujuan individu dan organisasi (<i>goal congruence</i>) dalam pengembangan talenta
	3. Retensi Talenta	Adalah tahap dalam manajemen talenta untuk mempertahankan talenta. Tahap ini ditandai dengan adanya ketersediaan rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan dan perluasan jabatan, serta pemberian penghargaan kepada talenta di Pemerintah Kota Bekasi	1. Ketersediaan rencana suksesi
			2. Dilakukannya rotasi jabatan
			3. Dilakukannya pengayaan dan perluasan jabatan
			4. Pemberian penghargaan terhadap talenta
	4. Penempatan Talenta	Adalah tahap dalam manajemen talenta untuk menempatkan individu di posisi yang sesuai dengan potensi dan kompetensinya dalam rangka mendukung keberlanjutan organisasi. Penempatan talenta dilakukan berdasarkan rencana suksesi di Pemerintah Kota Bekasi.	Penempatan talenta dilakukan berdasarkan rencana suksesi

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
	5. Pemantauan dan Evaluasi Talenta	Adalah tahap dalam manajemen talenta untuk untuk menilai dan menyesuaikan talenta agar tetap selaras dengan kebutuhan organisasi. Pemantauan dilakukan dalam seluruh tahapan, sementara evaluasi dilakukan secara periodik untuk menentukan penempatan ulang talenta sesuai hasil evaluasi di Pemerintah Kota Bekasi.	Pemantauan dan evaluasi dilakukan secara periodik.

1.8.2 Faktor-faktor yang Berkontribusi dalam Tahapan Pelaksanaan

Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Faktor yang Berkontribusi dalam Penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi adalah suatu cara dalam melakukan identifikasi elemen-elemen penting yang memiliki dampak pada pelaksanaan program manajemen talenta di organisasi tersebut. Terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi manajemen talenta ini, yang terdiri dari faktor budaya, faktor manajerial, faktor sumber daya manusia, dan faktor lingkungan.

Tabel 1.6 Operasionalisasi Konsep Faktor yang Berkontribusi dalam Penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
Faktor-faktor yang Berkontribusi dalam Penerapan Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi	1. Faktor budaya	Adalah faktor dalam manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi berkaitan dengan nilai, keyakinan, dan pemahaman yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, memahami, dan bertindak. Faktor budaya ini berperan penting dalam memastikan pengelolaan dan pengembangan SDM sejalan dengan tujuan organisasi. Faktor	1. Budaya manajemen talenta
			2. Program edukasi manajemen talenta

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
		ini berkaitan dengan budaya manajemen talenta dan program edukasi manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi.	
	2. Faktor manajerial	Adalah faktor dalam penerapan manajemen talenta yang bergantung pada tindakan pimpinan, khususnya pimpinan tingkat tinggi, yang kerjasamanya sangat penting untuk keberhasilan rencana manajemen talenta. Faktor ini mencakup dukungan pimpinan dan pembentukan tim manajemen talenta di Pemerintah Kota Bekasi.	1. Dukungan pimpinan tingkat tinggi
			2. Pembentukan tim manajemen talenta
	3. Faktor sumber daya manusia	Adalah faktor dalam pelaksanaan manajemen talenta yang berkaitan dengan aspek-aspek yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta. Faktor ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta berjalan dengan transparansi dan dapat diukur secara efektif, faktor ini berkaitan dengan transparansi dalam pengukuran manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi.	Transparansi dalam pengukuran manajemen talenta
	4. Faktor lingkungan .	Adalah faktor dalam pelaksanaan manajemen talenta yang mengacu pada elemen eksternal yang memengaruhi sistem manajemen talenta, di mana perubahan tersebut tidak dapat dikendalikan dan berkontribusi terhadap kinerja sistem secara keseluruhan. Faktor ini berkaitan dengan sistem manajemen talenta yang independen di Pemerintah Kota Bekasi.	Manajemen talenta yang independen

Fokus	Gejala	Definisi	Sub Gejala
	5. Faktor lainnya		

1.9 Argumentasi Penelitian

Suparman & Soantahon (2022) berpendapat bahwa kinerja dan keprofesionalan Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran sentral dalam menentukan kualitas layanan publik dan keberjalanan kebijakan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Setiap sektor pelayanan, baik itu dalam bidang pendidikan, kesehatan, maupun pelayanan administratif, bergantung pada tingkat keahlian dan dedikasi ASN. Sebuah pemerintahan yang efisien dan efektif dapat tercapai ketika ASN menunjukkan kompetensi dan kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan profesionalisme ASN menjadi krusial untuk meningkatkan mutu dan responsivitas pelayanan publik bagi masyarakat.

Nurnadhifa & Syahrina (2021) memberikan pandangan mengenai pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara dalam menjalankan birokrasi terkait erat dengan upaya mencapai birokrasi yang bersih. Sebagai bagian integral dari birokrasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang esensial karena kinerja dan kapasitas instansi pemerintah sangat bergantung pada kemampuan aparatur tersebut. Prinsip ini tercermin dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menegaskan pentingnya kepercayaan publik dan kinerja penyelenggara pelayanan publik sebagai tanggung jawab utama. Selain itu, kinerja birokrasi juga dianggap

mencerminkan kemajuan suatu negara. Untuk mencapai birokrasi yang bersih, kompeten, dan melayani, diperlukan sistem manajemen ASN yang dapat mengelola dan menempatkan individu terbaik dalam posisi birokrasi, mulai dari proses rekrutmen hingga evaluasi. Konsep ini tercermin dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), di mana manajemen ASN diatur sebagai sistem untuk meningkatkan profesionalisme dan nilai-nilai etika ASN, serta menyesuaikan pengelolaan ASN dengan prinsip sistem merit

Berdasarkan uraian di atas, manajemen talenta menjadi bagian integral dari sistem merit dalam manajemen ASN pada aspek pengembangan karir dan penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Analisis akan difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi serta pencapaian dalam pengembangan karier ASN, dengan merujuk pada sistem merit dan indikator-indikator yang terkait.

Dalam konteks ini, gambaran nasional tentang implementasi sistem merit pada instansi pemerintah Indonesia menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya besar untuk meningkatkan kualitas penerapannya. Sistem merit dilihat sebagai pendekatan penting dalam reformasi birokrasi untuk mencapai tujuan tata pemerintahan yang baik dan profesional. Namun, evaluasi indeks sistem merit menunjukkan bahwa aspek pengembangan karier, yang memiliki bobot tertinggi dalam penilaian sistem merit, masih memiliki capaian yang rendah, yang juga terjadi pada Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

Perencanaan suksesi menjadi permasalahan kritis dalam konteks pengembangan karier ASN di Kota Bekasi, dimana implementasinya belum

dilakukan secara efektif. Hal ini menciptakan ketidakpastian dalam mengisi posisi jabatan strategis di masa depan, yang merupakan salah satu parameter penting dalam penerapan sistem merit. Kurangnya rencana suksesi juga mencerminkan kurangnya upaya dalam mempersiapkan ASN untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar, serta kurangnya kejelasan mengenai jalur karier yang tersedia.

Selain itu, pengelolaan talenta secara komprehensif, termasuk tahapan retensi, penempatan, dan evaluasi talenta, juga belum optimal di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi. Faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam manajemen talenta akan menjadi fokus penelitian untuk memahami kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi sistem merit dan pengembangan karier.

Penelitian ini akan memusatkan perhatian pada upaya meningkatkan implementasi sistem merit dan manajemen talenta Kota Bekasi. Melalui analisis secara komprehensif dan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk meningkatkan pencapaian dalam pengembangan karier ASN dan optimalisasi manajemen talenta di tingkat lokal.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

Sugiyono (2019) memberikan penjelasan bahwa metode penelitian adalah sebuah cara yang ilmiah, empiris, rasional dan sistematis untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu. Sugiyono membagi tipe metode penelitian menjadi dua yaitu:

1. Metode penelitian kualitatif

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang dilandaskan oleh sebuah filsafat yang dikenal dengan filsafat *post positivisme*. Filsafat ini memberikan pandangan bahwa kenyataan sosial dipandang sebagai sebuah yang utuh, kompleks, penuh makna, dapat berubah dan hubungan antar gejala bersifat resiprokal atau interaktif. Metode penelitian kualitatif disebut juga dengan metode penelitian naturalistik dikarenakan penelitian dilakukan pada sebuah kondisi alami. Metode penelitian kualitatif adalah sebuah metode dalam penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian pada objek yang alamiah dan peneliti berperan sebagai instrumen kunci dari penelitian. Hasil penelitian pada metode penelitian kualitatif lebih difokuskan pada makna dibandingkan generalisasi hasil penelitian.

2. Metode penelitian kuantitatif

Metode penelitian kualitatif adalah sebuah metode dalam penelitian yang dilandasi filsafat *positivisme* dalam meneliti sampel tertentu. Metode penelitian ini memandang gejala dapat diklasifikasikan, statis, konkrit, terukur dan hubungan bersifat sebab akibat. Penelitian ini biasanya dilakukan pada representasi dari sebuah populasi atau sampel dari penelitian.

Pada penelitian ini akan digunakan metode penelitian kualitatif, metode penelitian kualitatif dipilih karena peneliti meyakini bahwa untuk memahami secara menyeluruh tentang manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi, diperlukan pemahaman yang dalam tentang konteks dan dinamika yang terjadi di lapangan. Dalam pendekatan penelitian kualitatif, peneliti dapat

secara langsung terlibat dengan narasumber dan lingkungan di mana sistem ini terjadi, memungkinkan untuk menangkap nuansa, nilai-nilai, dan perspektif yang tidak dapat diukur dengan metode penelitian kuantitatif. Selain itu, dengan penelitian kualitatif, peneliti dapat menyesuaikan pendekatan secara fleksibel sesuai dengan perkembangan yang terjadi selama proses penelitian, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik dan mendalam tentang tantangan dan peluang dalam manajemen talenta.

1.10.2 Situs Penelitian

Situs atau lokasi penelitian menurut Surokim *et al* (2016) adalah tempat di mana penelitian dilakukan. Situs atau lokasi penelitian adalah tempat di mana pengumpulan data, pengamatan, atau interaksi dengan informan dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi, yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No.1, RT.001/RW.005, Marga Jaya, Kecamatan Bekasi Selatan, Kota Bekasi, Jawa Barat 17144. BKPSDM Kota Bekasi dipilih sebagai situs penelitian karena merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian dan sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah Kota Bekasi.

Pemilihan BKPSDM Kota Bekasi sebagai situs penelitian didasarkan pada relevansi institusi tersebut dalam konteks penelitian mengenai manajemen talenta di tingkat lokal. Lembaga ini memiliki peran penting dalam pembinaan dan pengembangan aparatur sipil negara (ASN). BKPSDM Kota Bekasi dianggap

sebagai situs yang tepat untuk memahami praktik dan proses yang terjadi dalam manajemen talenta di tingkat daerah.

1.10.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam konteks penelitian kualitatif adalah informan, yakni individu atau kelompok yang menjadi sumber informasi yang relevan terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti. Subjek memiliki pengetahuan, pengalaman, atau wawasan yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman fenomena yang sedang diteliti.

Sugiyono (2019) memberi penjelasan bahwa dalam riset kualitatif, dua metode sampling yang umum dipakai dalam penentuan subjek penelitian adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Purposive sampling merupakan cara penentuan subjek penelitian dimana subjek dipilih berdasarkan faktor-faktor tertentu yang relevan dengan fokus riset. Faktor-faktor tersebut bisa berupa pengetahuan mendalam tentang topik penelitian, peran atau posisi dalam konteks yang diselidiki, atau karakteristik khusus yang dianggap penting oleh peneliti. Peneliti bisa secara selektif memilih subjek dengan metode *purposive sampling*, yang diyakini memiliki informasi berharga dan relevan untuk memahami fenomena yang sedang diteliti

Snowball sampling adalah teknik penentuan subjek dimana subjek awal dipilih oleh peneliti, dan kemudian diminta untuk merekomendasikan atau mengidentifikasi subjek lain yang juga relevan dengan topik penelitian. Proses ini diulang-ulang sehingga jumlah sampel bertambah seiring berjalannya waktu. Teknik snowball sampling berguna digunakan ketika populasi yang akan diteliti

sulit diakses atau terpecah-pecah, serta memungkinkan peneliti untuk mencapai subjek yang tidak terjangkau melalui metode sampling lainnya.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling* karena peneliti ingin memastikan bahwa subjek yang dipilih memiliki pengetahuan yang relevan dan mendalam tentang praktik manajemen talenta di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi. Dengan demikian, peneliti dapat memperoleh wawasan yang kaya dan mendalam tentang implementasi sistem merit dan manajemen talenta di lingkungan pemerintah daerah.

Jika informasi yang diperoleh dari metode *purposive sampling* masih belum mencukupi, dimungkinkan juga untuk menggunakan teknik *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah metode penentuan subjek di mana peneliti memilih subjek awal dan kemudian meminta subjek tersebut untuk merekomendasikan atau mengidentifikasi subjek lain yang relevan dengan topik penelitian. Proses ini diulang-ulang, sehingga jumlah sampel bertambah seiring berjalannya waktu, membantu peneliti untuk mengumpulkan informasi yang lebih kaya dan komprehensif.

Informan yang dipilih untuk dilakukan penelitian terkait manajemen talenta di Pemerintah Daerah Kota Bekasi adalah:

1. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, alasan memilih sebagai narasumber adalah karena perannya yang bertanggung jawab dalam proses pengembangan talenta di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan informasi mengenai efektivitas pengembangan kompetensi pegawai dalam manajemen talenta.

2. Kepala Bidang Administrasi Dan Pengembangan Karir Aparatur, alasan memilih sebagai narasumber penelitian adalah karena perannya dalam mengevaluasi kinerja dan karier pegawai di Kota Bekasi dalam upaya pengembangan karir dalam manajemen talenta.
3. Pelaksana pada bidang Administrasi aparatur BKPSDM Kota Bekasi, alasan memilih informan tersebut adalah karena bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Peran ini memberikan perspektif mengenai proses administratif yang mendukung implementasi manajemen talenta.
4. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, alasan memilih informan ini karena dipilih karena berperan pada analisis teknis dan evaluasi sumber daya manusia, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait aspek teknis manajemen talenta.
5. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama, alasan memilih informan ini adalah karena perannya serupa namun berada pada tingkat awal, sehingga dapat memberikan sudut pandang yang berbeda, terutama terkait pengalaman awal dalam analisis SDM.
6. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 1 BKPSDM, alasan memilih informan ini adalah karena memiliki tugas utama dalam penilaian kinerja yang merupakan bagian dari manajemen talenta. Informasi ini relevan untuk memahami mekanisme evaluasi kinerja sebagai dasar pengelolaan talenta.
7. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 2 BKPSDM, alasan memilih informan ini adalah karena informan terlibat dalam administrasi dan

pengembangan karir. Informasi dari peran ini dapat memberikan gambaran mengenai pengelolaan karir pegawai sebagai bagian dari strategi manajemen talenta.

8. Pranata Komputer Mahir BKPSDM Kota Bekasi, alasan memilih informan ini adalah karena bertanggung jawab atas sistem informasi manajemen talenta dan penilaian kinerja. Peran ini penting untuk memahami aspek teknis dan digitalisasi dalam pengelolaan data talenta.

1.10.4 Jenis dan Sumber Data

Sugiyono (2019) memberikan penjelasan bahwa penelitian dilakukan dengan tujuan utama untuk mengumpulkan data yang relevan. Dalam konteks ini, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif, yang mana pengumpulan data dilakukan dengan cara menggambarkan fenomena-fenomena dalam bentuk kalimat atau deskripsi, yang dikenal sebagai data deskriptif. Berdasarkan sumbernya, menurut Sugiyono (2019) terdapat dua jenis data yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya oleh peneliti. Data ini dihasilkan dari penelitian lapangan yang dilakukan secara langsung oleh peneliti atau melalui wawancara, kuesioner, dan atau observasi. Data primer seringkali dianggap lebih akurat karena berasal langsung dari sumbernya dan tidak melewati proses pengolahan atau interpretasi tambahan.

Pada penelitian ini data primer yang digunakan dihasilkan melalui penelitian lapangan dan wawancara pada BKPSDM Kota Bekasi, yang dilakukan secara langsung dengan informan yang memiliki pemahaman dan

informasi mengenai manajemen talenta di pemerintah daerah Kota Bekasi, observasi yang dilakukan oleh peneliti, dan dokumentasi pada aspek penelitian yang diperlukan.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan atau dibuat oleh orang lain untuk tujuan lain dan kemudian digunakan kembali oleh peneliti untuk penelitian mereka. Data sekunder sering kali merupakan data dokumentasi yang telah ada sebelumnya, seperti data statistik, laporan penelitian, artikel jurnal, buku-buku, dan basis data. Peneliti menggunakan data sekunder untuk menganalisis dan melengkapi pengumpulan data penelitian.

Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa data statistik, artikel berita, laporan oleh instansi, jurnal, buku, dan data relevan lain yang berkaitan dengan manajemen talenta di pemerintah daerah Kota Bekasi.

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data adalah tahapan kunci dalam proses penelitian, mengingat fokus utama dari penelitian adalah memperoleh data. Tanpa pemahaman yang cukup tentang teknik pengumpulan data, peneliti berisiko tidak mampu memenuhi standar yang ditetapkan untuk data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini meliputi:

1. Wawancara

Sugiyono (2019) menjelaskan wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan studi untuk

mengidentifikasi masalah yang perlu diteliti, serta untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pandangan informan. Metode ini bergantung pada laporan diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi responden.

Wawancara memberikan peneliti kesempatan untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana partisipan menginterpretasikan situasi atau fenomena daripada yang bisa didapatkan melalui observasi saja. Dengan wawancara, peneliti dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi partisipan terhadap situasi dan fenomena yang diamati, sesuatu yang tidak dapat ditemukan melalui observasi.

Secara lebih khusus, dalam penelitian kualitatif, seringkali dilakukan kombinasi antara teknik observasi partisipatif dan wawancara mendalam. Peneliti melakukan observasi sambil melakukan wawancara dengan orang-orang yang terlibat dalam situasi yang diamati.

Penelitian ini akan melakukan wawancara dengan subjek pada BKPSDM Kota Bekasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara tatap muka, dalam melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara, peneliti membutuhkan pendekatan yang terstruktur dalam menyusun pertanyaan yang detail untuk narasumber terkait. Wawancara dilakukan dengan menggunakan perekam suara yang terdapat pada *smartphone* untuk memastikan bahwa tidak ada informasi yang terlewatkan. Rekaman wawancara tersebut kemudian diubah menjadi transkrip berdasarkan informan yang terlibat. Transkripsi ini

menjadi sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam proses analisis data pada tahap pembahasan penelitian.

2. Observasi

Sugiyono (2019) menjelaskan observasi sebagai fundamental bagi semua cabang ilmu pengetahuan. Penelitian bergantung pada data empiris, yaitu fakta mengenai realitas dunia yang diperoleh melalui pengamatan. Observasi adalah metode yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks data dalam situasi sosial secara menyeluruh. Dengan melakukan observasi di lapangan, peneliti dapat merasakan langsung pengalaman yang memungkinkan mereka menggunakan pendekatan induktif. Peneliti melakukan teknik observasi dalam penelitian melalui berbagai cara, seperti mengamati aktivitas Aparatur Sipil Negara Kota Bekasi, melakukan observasi lingkungan BKPSDM Kota Bekasi dan mencatat hasil alami dari observasi pada BKPSDM Kota Bekasi.

3. Dokumentasi

Sugiyono (2019) menjelaskan dokumentasi dalam konteks teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif, dokumentasi merujuk pada proses mengumpulkan data dari berbagai dokumen atau catatan yang telah ada sebelumnya. Jenis dokumen ini bisa berupa tulisan, rekaman audio, arsip, catatan observasi, atau dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data ini dapat melibatkan analisis dokumen historis, laporan, surat kabar, blog, atau situs web. Melalui data dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang

fenomena yang diteliti serta memvalidasi temuan mereka. Dokumentasi juga dapat digunakan untuk mendukung interpretasi data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data lainnya seperti wawancara atau observasi.

1.10.6 Analisis dan Interpretasi Data

Tahapan analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2019) meliputi Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi. Penjelasan masing-masing tahapan yang akan digunakan sebagai analisis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Dalam tahapan ini, data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber direduksi untuk mengurangi kompleksitasnya. Proses reduksi data memerlukan ketelitian dan kecermatan dalam memilih informasi yang relevan dan penting. Peneliti merangkum temuan-temuan utama, memilih aspek-aspek yang pokok, dan memfokuskan pada pola atau tema yang muncul. Reduksi data juga melibatkan pengkodean atau pemberian label pada data agar lebih mudah untuk dikelompokkan dan dianalisis lebih lanjut. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih terfokus dan jelas dari data yang telah dikumpulkan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menampilkan informasi tersebut secara visual atau naratif. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, atau diagram, serta dapat disusun dalam pola hubungan yang logis. Tujuan dari penyajian data adalah agar informasi

yang tersedia dapat dipahami dengan lebih mudah oleh pembaca atau peneliti lainnya. Penyajian data juga membantu dalam mengidentifikasi pola-pola yang muncul dan memudahkan proses interpretasi dan analisis lebih lanjut.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Tahapan terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang diambil didasarkan pada analisis terhadap data yang telah direduksi dan disajikan sebelumnya. Peneliti mengevaluasi kesesuaian antara temuan dengan tujuan penelitian serta merumuskan implikasi dari hasil analisis tersebut. Kesimpulan yang ditarik harus didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, serta dapat diverifikasi melalui pengumpulan data tambahan atau perbandingan dengan teori yang ada. Proses verifikasi memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan memiliki kredibilitas dan relevansi dalam konteks penelitian yang dilakukan.

Melalui ketiga tahapan ini, analisis data kualitatif dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, serta memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan dan pemahaman di bidang yang bersangkutan.

1.10.7 Kualitas Data

William (dalam Sugiyono, 2019) menjelaskan untuk memastikan keabsahan data, Triangulasi adalah suatu metode *cross-validation* dalam penelitian kualitatif. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi kecukupan data berdasarkan konvergensi dari beberapa sumber data atau prosedur pengumpulan data yang berbeda. Dalam konteks kualitatif, triangulasi memastikan keabsahan data dengan

memeriksa data dari berbagai sumber, menggunakan berbagai teknik, dan melibatkan pengumpulan data dalam berbagai waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk memeriksa kredibilitas data contohnya diperoleh dari bawahan, atasan, dan rekan kerja yang berbeda. Setelah itu, data dari sumber yang berbeda tersebut dianalisis untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta sudut pandang yang khas. Selanjutnya, kesimpulan yang dihasilkan akan diverifikasi melalui proses member check dengan ketiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa data yang sama menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Sebagai contoh, data yang diperoleh melalui wawancara dapat diverifikasi dengan menggunakan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Jika hasil dari teknik-teknik tersebut menghasilkan data yang berbeda, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut untuk memastikan kebenaran data tersebut atau menerima sudut pandang yang beragam.

3. Triangulasi Waktu

Perbedaan dalam waktu pengumpulan data juga dapat berpengaruh terhadap validitas dan keandalan informasi yang diperoleh. Pengumpulan data pada waktu yang berbeda dapat menghasilkan temuan yang lebih dapat dipercaya. Untuk mengevaluasi kecukupan data dari segi waktu, peneliti dapat melakukan pengumpulan data pada berbagai waktu atau situasi yang berbeda. Jika terdapat

perbedaan dalam data yang diperoleh pada waktu yang berbeda, proses pengumpulan data dapat diulang hingga kepastian dapat ditemukan.

Pada penelitian ini digunakan triangulasi sumber data karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih komprehensif dan mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Melalui pemeriksaan data dari beberapa sumber yang berbeda, seperti bawahan, atasan, dan rekan sekerja, peneliti dapat mengumpulkan informasi yang lebih lengkap dan memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang topik tersebut. Selain itu, dengan memeriksa data dari berbagai perspektif, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang muncul, kesamaan, perbedaan, dan kemungkinan bias yang terjadi dalam pengumpulan data.