

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi Internasional Perserikatan Bangsa-Bangsa atau yang bisa disebut dengan PBB yang didalamnya terdapat kepala negara dan jajarannya yang masuk kedalam daftar negara anggota PBB pada tahun 2015 telah menetapkan adanya tujuan pembangunan berkelanjutan yang dikenal dengan nama SDGs atau *Sustainable Development Goals* yang menggantikan tujuan pembangunan milenium yang dikenal dengan nama MDGs atau *Millenium Development Goals*.

Sustainable Development Goals (SDGs) adalah agenda global yang dirancang oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) untuk mengatasi berbagai tantangan pembangunan di tingkat global, nasional, dan daerah. SDGs terdiri dari 17 tujuan utama dan 169 target, yang mencakup berbagai aspek, termasuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, kesetaraan gender, pembangunan ekonomi yang inklusif, serta penguatan kelembagaan dan tata kelola pemerintahan. SDGs bertujuan untuk memastikan pembangunan yang berkelanjutan, inklusif, dan berkeadilan, dengan prinsip utama "No One Left Behind", yang berarti bahwa setiap individu harus mendapatkan manfaat dari pembangunan tanpa ada yang terpinggirkan. SDGs disusun dengan pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan, serta didukung oleh empat pilar utama, yaitu pilar sosial, ekonomi, lingkungan, dan tata kelola pemerintahan (*governance*).

Keempat pilar ini menjadi dasar dalam perumusan kebijakan dan implementasi program pembangunan yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel.



Gambar 1. 1 Sustainable Development Goals

Sumber : *Bappenas.go.id* (2024)

Perubahan dalam tata kelola pemerintahan menuntut birokrasi yang lebih adaptif dan profesional dalam menghadapi berbagai tantangan. Seiring dengan dinamika kebijakan nasional, pengelolaan sumber daya manusia dalam sektor publik menjadi aspek krusial dalam memastikan efektivitas layanan. Strategi untuk meningkatkan kompetensi serta pengelolaan karir aparatur menjadi salah satu agenda utama dalam menciptakan birokrasi yang berdaya saing.

Pentingnya pengelolaan sumber daya aparatur ini selaras dengan SDGs tujuan ke-8, yang menekankan penciptaan pekerjaan yang layak serta pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, serta SDGs tujuan ke-16, yang menitikberatkan pada penguatan kelembagaan yang transparan, akuntabel, dan berintegritas. Penerapan kebijakan berbasis meritokrasi juga menjadi bagian dari

pilar ke-4, yaitu tata kelola pemerintahan yang baik, guna menciptakan birokrasi yang profesional dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif.

Penataan kembali birokrasi pemerintahan merupakan kebijakan yang salah satunya bertujuan untuk mempermudah birokrasi. Pergeseran paradigma dalam reformasi birokrasi, sebagai langkah menuju pencapaian Visi Indonesia Maju 2045 dan mempengaruhi sektor kepegawaian, khususnya dalam pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara. Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (UU No. 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).

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). ASN dianggap memiliki peran penting dalam mencerminkan baik buruknya birokrasi (Afrianto & Prasajo, 2020). Sehingga salah satu arah kebijakan dan strategi yang dituangkan pada RPJMN 2020-2024 terkait reformasi birokrasi dan tata laksana, yaitu penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit. Sistem manajemen ASN ini dijalankan dengan didasari oleh prinsip kompetensi, kualifikasi, dan kinerja dari masing-masing individu ASN. Reformasi birokrasi dilakukan dengan menciptakan ASN yang mampu menjalankan perannya sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik. Guna pelaksanaan reformasi birokrasi dapat terjamin secara efektif, pemerintah telah

menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Grand Design berguna menjadi panduan Reformasi Birokrasi yang akan dilaksanakan oleh stakeholders.



Gambar 1. 2 Grand Design Reformasi Birokrasi

Sumber : Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2024)

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis yang telah dirancang pemerintah dalam *Roadmap Reformasi Birokrasi 2024* untuk menciptakan birokrasi kelas dunia. Seperti yang tergambar dalam roadmap, reformasi ini dilakukan dalam tiga tahapan lima tahunan, dimulai dengan penguatan birokrasi pada tahap pertama (2010-2014), implementasi dan penyempurnaan pada tahap kedua (2015-2019), hingga peningkatan kapasitas birokrasi secara berkelanjutan pada tahap ketiga (2020-2024). Dalam pelaksanaannya, reformasi ini berlandaskan pada 8 Fokus Pembangunan Reformasi Birokrasi yang saling berkaitan dan mendukung

efektivitas pemerintahan. (1). Manajemen Perubahan, (2). Penataan Terlaksana, (3). Penataan Organisasi, (4) Penataan SDM Aparatur, (5) Deregulasi Kebijakan, (6) Penguatan Pengawasan (7) Penguatan Akuntabilitas, (8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Fokus ini yang nantinya akan diimplementasikan pada seluruh instansi sebagai wujud komitmen dalam perubahan Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan pelayanan. Pada *road map* ini program dirancang untuk diterapkan di setiap unit kerja agar semua pegawai dapat merasakan Reformasi Birokrasi. Maka penting untuk mempertahankan kualitas Sumber Daya yang profesional untuk melaksanakan dan mensukseskan pembangunan *Grand Design* pada *Road Map* reformasi birokrasi

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam delapan area tersebut kemudian diimplementasikan dalam bentuk Roadmap Reformasi Birokrasi yang disusun oleh LAN RI, di mana Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (Puslatbang KMP) berperan aktif dalam mencapai sasaran lima tahunan yang telah ditetapkan. Berikut adalah area perubahan dalam reformasi birokrasi tersebut:



Gambar 1. 3 Fokus Reformasi Birokrasi

Sumber : LAN RI (2024)

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien merupakan kunci dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berdaya saing tinggi. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran strategis dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik dan pelayanan publik. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa penempatan pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta dilakukan secara adil tanpa diskriminasi. Salah satu arah kebijakan dan strategi yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 terkait reformasi birokrasi adalah penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan ASN yang profesional, kompeten, dan berintegritas, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Landasan hukum penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 51 undang-undang ini menyatakan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang dilaksanakan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memperkuat pengawasan terhadap penerapan sistem merit, penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta digitalisasi manajemen ASN. Perubahan tersebut dapat diamati melalui dua

pendekatan utama. Pertama, pergeseran dari *personnel administration*, yang sebelumnya hanya berfokus pada pencatatan administratif kepegawaian, menuju *human resource management* yang memandang ASN sebagai aset negara yang perlu dikelola dan dikembangkan secara strategis. Kedua, perubahan dari *closed career system*, yang lebih menitikberatkan pada senioritas dalam promosi jabatan, menjadi *open career system*, yang mengutamakan kompetisi serta kompetensi ASN dalam proses pengisian jabatan (Haeli, 2018).

Keberhasilan suatu negara dalam menerapkan sistem merit dapat dilihat dari kualitas tata kelola pemerintahannya. Secara global, kualitas tersebut diukur menggunakan empat indikator utama, yaitu *Global Competitiveness Index (GCI)*, *Ease of Doing Business (EoDB)*, *Government Effectiveness Index (GEI)*, dan *Corruption Perceptions Index (CPI)*. Dalam lima tahun terakhir, indikator-indikator ini menunjukkan perkembangan tata kelola pemerintahan di Indonesia.

Tabel 1. 1 Ranking Tata Kelola Pemerintahan Indonesia

TAHUN	<i>Global Competitiveness</i>		<i>Ease of Doing Bussinness (EoDB)</i>		<i>Corruption Perceptions Index (CPI)</i>		<i>Government Effectiveness (GEI)</i>	
	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat
2019	64.6	50/140	67.96	73/190	40	85/173	0.18	73/193
2020	**	**	68.60	73/190	37	102/180	0.37	62/192
2021	**	**	**	**	38	96/180	0.35	73/193
2022	**	**	**	**	34	110/180	0.44	64/193
2023	**	**	**	**	34	99/177	0.58	53/193

*Data belum tersedia

Sumber : *The World Bank*, (2023)

Berdasarkan data dalam tabel 1.1 *Government Effectiveness Index* (GEI) Indonesia mengalami peningkatan dalam lima tahun terakhir, dari 0.18 pada tahun 2019 menjadi 0.58 pada tahun 2023. Meskipun demikian, skor ini masih menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan Indonesia belum optimal dan perlu ditingkatkan lebih lanjut. Peringkat Indonesia dalam GEI juga mengalami fluktuasi, menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan publik, kebijakan, serta kinerja birokrasi secara keseluruhan.

Salah satu langkah utama yang dapat dilakukan untuk memperbaiki efektivitas pemerintahan adalah dengan menerapkan sistem merit secara konsisten dan menyeluruh. Penerapan sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang menduduki posisi strategis di birokrasi adalah mereka yang kompeten, profesional, serta mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN bukan faktor subjektif seperti kedekatan personal atau senioritas semata (KASN, 2019). Dengan penguatan sistem merit, diharapkan efektivitas pemerintahan dapat terus meningkat, sehingga mendukung tercapainya *good governance* dan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Untuk mempermudah pelaksanaan *sistem merit* kalangan ASN maka dibuatlah Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) bertanggung jawab dalam melakukan pemantauan dan penilaian terhadap penerapan sistem merit di lingkungan birokrasi. Tujuan utama pengawasan ini adalah untuk memastikan bahwa setiap instansi pemerintah menerapkan *sistem merit* secara optimal, sekaligus mengontrol kepatuhan terhadap prinsip-prinsip dasar, standar etika, serta

kode perilaku yang berlaku bagi ASN. Dalam regulasi tersebut, terdapat delapan aspek utama yang menjadi dasar dalam menilai sejauh mana sistem merit telah diterapkan di setiap instansi 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). Untuk mendukung efektivitas pengawasan dan implementasi sistem ini, KASN berperan sebagai lembaga yang bertugas dalam mengawasi kebijakan serta pengelolaan ASN di berbagai instansi pemerintah. Dengan adanya pengawasan yang ketat serta penerapan sistem merit yang konsisten, diharapkan birokrasi dapat berjalan lebih profesional, efisien, serta mampu mewujudkan *good governance* yang berorientasi pada kepentingan publik (KASN, 2019).

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menetapkan aturan mengenai penilaian sistem merit melalui Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri *Sistem Merit* dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan ini memberikan penjelasan yang lebih detail mengenai setiap aspek yang digunakan dalam penilaian sistem merit di instansi pemerintah. Terdapat delapan aspek yang menjadi dasar dalam manajemen talenta, yaitu perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan pegawai, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, sistem penggajian serta penghargaan, perlindungan dan layanan bagi ASN, serta sistem informasi yang mendukung pengelolaan ASN secara efektif (KASN, 2019).

Sistem merit merupakan pendekatan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menitikberatkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam setiap proses pengelolaan pegawai, termasuk rekrutmen, promosi, mutasi, serta evaluasi kinerja. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan yang memastikan setiap ASN diangkat dan dikembangkan berdasarkan prinsip keadilan serta objektivitas, tanpa diskriminasi terhadap latar belakang politik, ras, agama, asal-usul, jenis kelamin, maupun kondisi fisik individu (UU ASN, 2014). Sistem merit memastikan bahwa individu dipilih dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi serta prestasi kerja mereka, bukan karena faktor subjektif seperti kedekatan personal atau senioritas (Dessler 2013). Pendekatan berbasis sistem merit memungkinkan birokrasi untuk lebih efektif dalam memastikan bahwa hanya individu yang memiliki kapasitas dan kinerja terbaik yang dapat berkembang dalam organisasi pemerintah (Klinger, Nalbandian, dan Llorens 2018).

Pemerintah Indonesia telah mengadopsi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis *sistem merit* yang menekankan pada pengelolaan talenta. Dilansir pada laman *bkn.go.id*, Kepala BKN, Prof. Zudan Arif menegaskan bahwa penerapan manajemen talenta merupakan salah satu prioritas utama BKN dalam mendukung pengembangan dan karier ASN berdasarkan sistem merit. Menurutnya, manajemen talenta bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan ASN terbaik di instansi pemerintah agar dapat berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan kinerja instansi. BKN akan terus mendorong percepatan penerapan sistem merit serta pengembangan manajemen

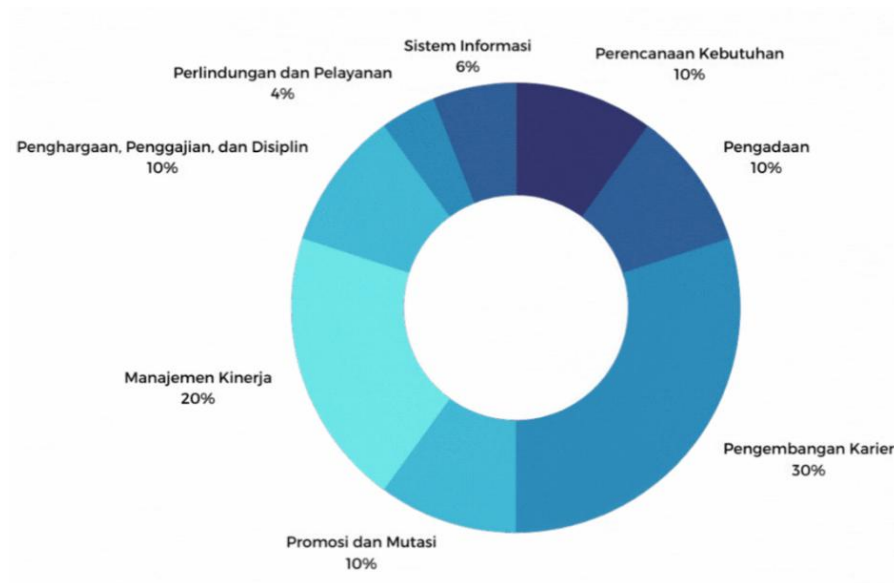
talenta ASN di seluruh instansi pemerintah sebagai bentuk komitmen dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Langkah ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi.

Manajemen talenta merupakan sistem pengelolaan karier yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta. Proses ini dimulai dengan analisis kebutuhan talenta dan pemetaan potensi ASN, dilanjutkan dengan pengembangan kompetensi melalui berbagai program pelatihan dan peningkatan kualifikasi yang dilanjutkan dengan rekrutmen dan seleksi individu yang tepat (Collings & Mellahi, 2009). Setelah itu, organisasi fokus pada pengembangan melalui pelatihan dan *mentoring* untuk meningkatkan kinerja individu (Lewis & Heckman, 2006). Retensi talenta dilakukan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan dan perluasan tugas, serta pemberian penghargaan yang adil (Cappelli, 2008). Penempatan talenta memastikan ASN dengan kualifikasi dan kinerja terbaik menduduki posisi strategis sesuai kebutuhan instansi dan prioritas pembangunan nasional. Secara tidak langsung manajemen talenta dapat menjawab permasalahan pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai instansi pembina manajemen ASN memiliki peran penting dalam mewujudkan meritokrasi melalui manajemen talenta. Dengan menempatkan ASN sesuai dengan kompetensinya. Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) juga menekankan pentingnya manajemen talenta dalam mendorong profesionalisme dan kompetensi ASN, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

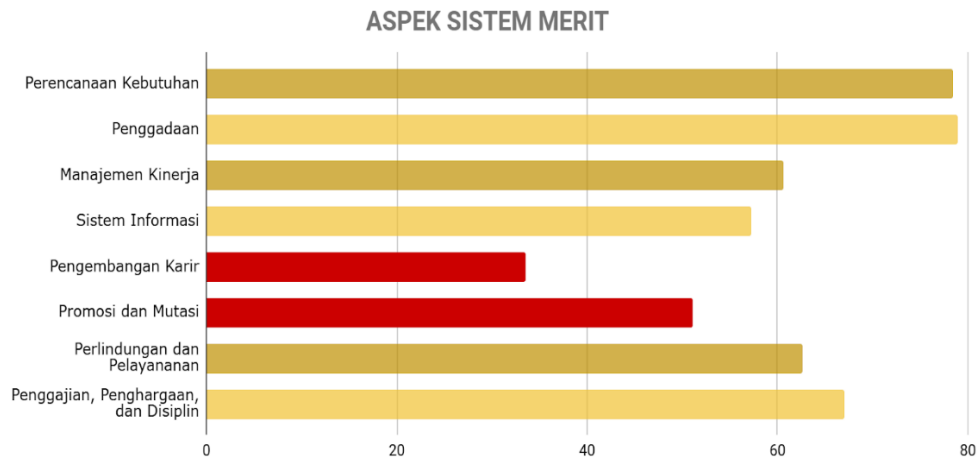
Dalam rangka penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah, dibuat suatu alat ukur untuk menilai sejauh mana instansi tersebut mampu mengimplementasikan sistem merit yaitu Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 mengenai Pedoman *Sistem Merit* dan Manajemen Aparatur Sipil Negara. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Talenet Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Jawa Tengah komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) berperan sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam mengawasi penerapan sistem merit, baik dalam perumusan kebijakan maupun dalam pengelolaan manajemen ASN di setiap instansi pemerintah. Berdasarkan data dari KASN, jumlah keseluruhan instansi pemerintah yang menjadi objek pengawasan sistem merit, sebagaimana diatur dalam prioritas nasional RPJMN 2020-2024, mencapai 597 instansi. Jumlah tersebut mencakup 34 kementerian, 21 lembaga pemerintah non-kementerian, 34 pemerintah provinsi, serta 508 pemerintah kabupaten/kota.



Gambar 1. 4 Penilaian Sistem Merit

Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara (2024)

Berdasarkan Gambar 1.4 delapan aspek penilaian tersebut memiliki bobot yang berbeda beda, yang dapat disoroti pengembangan karir memiliki persentase yang lebih tinggi sebesar 30%, pengembangan karir sebagai pondasi dalam manajemen talenta untuk memperbaiki birokrasi yang akan mendatang. Pengembangan karir meliputi ditetapkan standar kompetensi jabatan, rencana suksesi, dan *talent pool*, pemetaan kompetensi, dan peningkatan kompetensi dengan bobot 30% diikuti dengan Manajemen kinerja dengan bobot 20%. Perlu diperhatikan untuk menetapkan Sistem Merit *terindeks* skala Nasional maka pusat perhatian setiap instansi adalah pengembangan karir.



Gambar 1. 5 Capaian Penerapan Aspek Sistem Merit

Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara (2024)

Berdasarkan Gambar 1.5 dapat dilihat dari 8 aspek Pengembangan Karir dan Promosi dan Mutasi memperoleh skor terendah, pengembangan karir 33.57, Promosi dan Mutasi 51.09 berdasarkan rata-rata hasil penilaian sistem merit terhadap 587 Instansi Pemerintah yang telah dinilai hingga Tahun 2023. Rendahnya pencapaian pada aspek Pengembangan Karier dan Promosi Mutasi karena belum tersedianya *talent pool* dan rencana suksesi sebagai instrumen Instansi Pemerintah dalam pengisian jabatan berbasis manajemen talenta (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023). Rendahnya capaian Pengembangan Karir menjadi sebuah permasalahan pada Instansi, Pengembangan Karir tidak terlaksana dengan baik maka Sistem Merit juga dinyatakan gagal. Permasalahan yang sama dengan Provinsi Jawa tengah, dilampir pada Renstra Badan Kepegawaian Daerah 2024-2026, ada 7 yang menjadi Isu Strategis yaitu : 1). Terbatasnya jumlah SDM Aparatur, 2). Penghapusan Non ASN, 3). Peningkatan kompetensi, 4). Pengembangan Karir, 5). Penilaian Kompetensi, 6). Penilaian Kinerja, 7). Sistem

Informasi, yang menjadi permasalahan yang krusial terbatasnya SDM Aparatur diakibatkan tingginya gelombang pensiun ASN yang tidak diimbangi dengan jumlah ASN yang diterima pada jalur murni ditambah dengan kebijakan penerima CASN yang selalu berubah ubah. Selain itu, pengembangan karir yang belum optimal, seiring tingginya dinamika kebijakan di tingkat pusat yang nantinya akan berdampak pada setiap daerah karena ketidaksesuaian kedudukan spesifik jabatan tersebut.

Tabel 1. 2 Penilaian Sistem Merit Provinsi Jawa Tengah

NO	Kriteria	Nilai		
		Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
1.	Perencanaan Kebutuhan	60	10	37,5
2.	Pengadaan	18	30	38
3.	Pengembangan Karir	62,5	72,5	55
4.	Promosi dan Mutasi	31	30	20
5.	Manajemen Kinerja	42,5	50	67,5
6.	Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	22,5	30	35
7.	Perlindungan dan Pelayanan	8	10	16
8.	Sistem Informasi	23	20	20
Skor Nilai		267,5	280	289
Indeks		0,66	0,70	0,70

Sumber : Diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel Penilaian Sistem Merit Provinsi Jawa Tengah memperlihatkan bahwa peningkatan indeks sistem merit dari 0,66 (2022) menjadi 0,70 (2023-2024) tidak sepenuhnya mencerminkan penguatan pada aspek pengembangan karier serta promosi dan mutasi ASN. Secara kuantitatif, nilai pengembangan karier mengalami fluktuasi, dari 62,5 pada 2022, meningkat menjadi 72,5 pada 2023, namun kembali turun menjadi 55 pada 2024, yang menunjukkan belum stabilnya kebijakan dan implementasi pengembangan karier.

Sementara itu, indikator promosi dan mutasi justru berada pada kategori paling rendah dan cenderung menurun, yaitu 31 pada 2022, 30 pada 2023, dan turun drastis menjadi 20 pada 2024. Angka ini menegaskan bahwa mekanisme promosi dan mutasi belum berjalan efektif meskipun sistem merit secara umum dinilai cukup baik. Rendahnya skor pada dua indikator strategis tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara perencanaan talenta dan realisasi pengisian jabatan, sehingga pengembangan karier ASN belum sepenuhnya berbasis kinerja dan potensi.

Selain itu, Peningkatan dan penurunan jumlah penerima Anugerah Meritokrasi di Provinsi Jawa Tengah dalam tiga tahun terakhir mencerminkan ketidakkonsistenan dalam penerapan sistem merit pada manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) dilansir pada laman *jatengprov.go.id* pada tahun 2021, hanya lima daerah yang menerima penghargaan. Angka ini meningkat lebih dari dua kali lipat pada 2022 dengan 12 daerah penerima, yaitu Kota Magelang, Kota Semarang, Kota Pekalongan, Kabupaten Sukoharjo, Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Demak, Kabupaten Klaten, Kabupaten Wonogiri, Kabupaten Purworejo, Kota Surakarta, Kabupaten Magelang, dan Kabupaten Sragen. Tren positif ini berlanjut pada 2023 dengan 20 daerah penerima, yakni Kabupaten Cilacap, Kabupaten Pati, Kota Salatiga, Kabupaten Batang, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Tegal, Kabupaten Banjarnegara, Kabupaten Brebes, Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Boyolali, Kota Tegal, Kabupaten Banyumas, Kabupaten Blora, Kabupaten Semarang, Kabupaten Temanggung, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Purbalingga, Kabupaten Kendal, Kabupaten Kebumen, dan Kabupaten Kudus, dengan dua kota (Magelang dan Pekalongan) mendapatkan predikat sangat baik.

Namun, pada tahun 2024, jumlah daerah yang dinilai baik justru menurun drastis menjadi delapan, yakni Kabupaten Cilacap, Kota Semarang, Kota Surakarta, Kabupaten Banyumas, Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Boyolali, Kabupaten Jepara, dan Kabupaten Semarang. Dengan hanya delapan daerah yang berhasil mempertahankan penilaian baik dari total 35 kabupaten/kota, data ini menunjukkan tren penurunan negatif bahwa sistem merit dalam pengelolaan ASN di Jawa Tengah yang perlu ditingkatkan.

Tabel 1. 3 Jumlah Daerah Penerima Penghargaan Meritokrasi pada Manajemen Talenta

Tahun	Jumlah Penerima
2021	5 Daerah
2022	12 Daerah
2023	20 Daerah
2024	8 Daerah

Sumber : jatengprov.go.id

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah menetapkan Peraturan Gubernur Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil sebagai landasan pengelolaan karier ASN berbasis sistem merit, realisasi di tingkat kabupaten/kota masih menunjukkan ketimpangan. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2024 hanya delapan dari 35 kabupaten/kota yang menerima Anugerah Meritokrasi, mengalami penurunan signifikan dari 20 daerah pada tahun 2023. Penurunan ini mencerminkan belum optimalnya implementasi kebijakan tersebut, yang seharusnya mampu mendorong pembinaan ASN secara objektif melalui identifikasi potensi, pengembangan kompetensi, dan penempatan sesuai kinerja.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dihadapkan pada tantangan terkait kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan organisasinya. Berdasarkan

informasi yang diperoleh dari data yang tersedia melalui laman *regional.espos.id*. Tercatat ada 1.757 orang di tahun 2024 aparatur sipil negara di Pemprov Jawa Tengah yang akan pensiun. Pada tahun 2025, jumlah ASN turun menjadi 1.990 orang, kemudian di tahun 2026 ada 1.926 orang yang akan pensiun.



Gambar 1. 6 Data Jumlah Pensiun di Badan Kepegawaian Pemprov Jawa Tengah

Sumber : Badan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara (2024)

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga menghadapi permasalahan lain terkait kompetensi dan kualifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masih tergolong rendah. Berdasarkan data dari Profil PNS Provinsi Jawa Tengah tahun 2024, tercatat bahwa 6,84% pegawai hanya berpendidikan hingga tingkat SD, SMP, dan SMA. Sementara itu, jumlah pegawai yang berhasil menempuh pendidikan hingga jenjang S3 hanya sebesar 0,14% atau 65 orang, sedangkan 11,61% pegawai telah menyelesaikan pendidikan hingga S2. Data ini menunjukkan bahwa proporsi PNS dengan latar belakang pendidikan S2 dan S3 di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih tergolong kecil dibandingkan dengan total jumlah PNS yang ada. Dari gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa kualifikasi pegawai di

BKD Provinsi Jawa Tengah masih relatif rendah. Kondisi ini mengindikasikan perlunya upaya strategis dalam meningkatkan kualifikasi dan kompetensi pegawai guna mendukung efektivitas kinerja instansi secara keseluruhan.

PEGAWAI	LAKI-LAKI		PEREMPUAN		TOTAL	
	JML	%	JML	%	JML	%
PNS	16.447	34,52	17.012	35,71	33.459	70,23
P3K	6.457	13,55	7.727	16,22	14.184	29,77
ASN	22.904	48,07	24.739	51,93	47.643	100

PEGAWAI	SD-SMA		D1-D3		D4-S1		S2		S3		TOTAL	
	JML	%	JML	%	JML	%	JML	%	JML	%	JML	%
PNS	3.259	6,84	2.592	5,44	22.013	46,20	5.530	11,61	65	0,14	33.459	70,2
P3K	84	0,18	279	0,59	13.741	28,84	80	0,168	0	0	14.184	29,8
ASN	3.343	7,02	2871	6,03	35.754	75,05	5.610	11,78	65	0,14	47.643	100

Gambar 1. 7 Jumlah Pegawai Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenjang Pendidikan

Sumber : Jateng.bps.go.id

Perencanaan suksesi menjadi hal yang krusial untuk memastikan tersedianya kader yang siap mengisi posisi-posisi strategis saat terjadi kekosongan, baik akibat pensiun, pengunduran diri, maupun faktor lainnya. Langkah ini berperan dalam mengatasi tantangan organisasi serta menjaga kelancaran operasional. Salah satu kebijakan yang diterapkan untuk mengoptimalkan pengembangan karier di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah dengan membangun sistem manajemen talenta. Manajemen Talenta adalah suatu sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai dengan potensi tinggi agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal (KASN 2024).

Manajemen talenta diterapkan untuk memastikan ketersediaan aparatur yang kompeten dalam posisi strategis guna meningkatkan kinerja dan pelayanan publik.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah menerapkan konsep manajemen talenta yang masih bersifat sederhana, yakni melalui penelusuran bakat atau *talent scouting* (Suryanto, 2019). Kegiatan ini telah dijalankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah sejak tahun 2016, seiring dengan ditetapkannya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensi (*Talent Scouting*) untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas, serta Mekanisme Promosi dalam kedua jabatan tersebut di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Penerapan manajemen talenta kini mulai dilaksanakan di sejumlah instansi pemerintah, salah satunya oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Tengah. Pelaksanaan ini diperkuat dengan adanya dasar hukum berupa Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, dorongan utama diterapkannya manajemen talenta ASN di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah adalah adanya sejumlah persoalan dalam bidang kepegawaian, antara lain rendahnya tingkat kompetensi dan kualifikasi pegawai, serta belum tersedianya sistem yang secara khusus mengatur dan mengelola pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun, sejalan dengan perkembangan dalam manajemen ASN di Indonesia, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga turut menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi. Berdasarkan data dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), hingga saat ini

terdapat 597 instansi pemerintah yang menjadi objek pengawasan sistem merit, termasuk penerapan manajemen talenta diantaranya : 34 Kementerian 21 Lembaga Pemerintah Non-Kementerian 34 Pemerintah Provinsi 508 Pemerintah Kabupaten/Kota. Beberapa instansi telah mulai menerapkan sistem manajemen talenta untuk memperkuat pengelolaan sumber daya manusia mereka, termasuk Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Namun, penerapannya masih terus dikembangkan agar lebih sistematis dan efektif dalam mendukung pengelolaan ASN secara optimal. Berdasarkan data dan penjelasan di atas rencana suksesi menjadi hal penting yang perlu dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah. Sehingga, pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah mengapa Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jawa Tengah belum optimal?

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas identifikasi permasalahan diantaranya :

1. Pengisian jabatan strategis di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah belum optimal pada perencanaan suksesi dan *talent pool*, sehingga berpotensi menurunkan efektivitas birokrasi.
2. Mekanisme promosi dan mutasi ASN di Provinsi Jawa Tengah masih belum berjalan secara optimal, ditunjukkan dengan skor rendah dalam aspek promosi dan mutasi pada evaluasi sistem *merit*, yang mengindikasikan kurangnya transparansi dan objektivitas dalam proses pengelolaan talenta.
3. Peningkatan jumlah ASN yang memasuki masa pensiun di Provinsi Jawa Tengah belum diimbangi dengan perencanaan suksesi yang sistematis,

sehingga berisiko menimbulkan kekosongan jabatan dan melemahkan kapasitas birokrasi dalam menjalankan fungsi pemerintahan.

4. Rendahnya proporsi ASN dengan pendidikan tinggi serta minimnya program pengembangan kompetensi menghambat akselerasi karir ASN, yang berdampak pada rendahnya profesionalisme dan efektivitas pelayanan publik.

1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah?
2. Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari perumusan masalah di atas yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan secara teoritis, praktis, maupun sosial yang dapat berpengaruh bagi masa kini maupun masa depan. Adapun kegunaan penelitian sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan yang diberikan dari penelitian ini bagi kepentingan teoritis adalah sebagai bahan untuk memperkaya pustaka dan sumbangan ilmu pengetahuan bagi pembaruan sistem terkait Ilmu Administrasi Publik sesuai dengan perkembangan pengetahuan pada masa kini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi peneliti sendiri serta menjadi sarana aktualisasi diri dalam mentransformasikan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan dan membandingkannya dengan fakta di lapangan.

2. Bagi Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai kajian yang berguna bagi instansi pemerintah dapat tersampainya masukan dan pertimbangan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk menciptakan strategi pelaksanaan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN.

3. Bagi Civitas Akademika

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan, pertimbangan dan perbandingan bagi kalangan akademisi serta menjadi bahan acuan pada penelitian sejenis.

1.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai upaya untuk menemukan perbandingan dengan studi sejenis, sehingga dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan penelitian. Hal ini bertujuan untuk memperkuat teori yang digunakan dalam penelitian ini. Secara umum, penelitian terdahulu hanya dijadikan sebagai referensi guna memperkaya bahan kajian dalam penelitian.

Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis, Judul Penelitian, Tahun Terbit	Teori yang digunakan	Metode	Hasil Penelitian
1.	Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional. Marthalina (2021)	Pengembangan karir menurut pendapat (Mangkunegara, 2013) 1. Membantu pencapaian individu 2. Menunjukkan indikator hubungan kesejahteraan 3. Mewujudkan potennsial 4. Memperat hubungan antar pegawai 5. Membuktikan tanggungjawab sosial 6. Membantu pelaksanaan Program 7. Mengurangi biaya Turn Over 8. Mengurangi Keausan Profesional dan 9. Manajerial	Metode Kualitatif	Peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kementrian PAN RB selama setahun terakhir belum memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan karir pegawai. Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala dan tantangan dalam proses perubahan yang masih memerlukan penyesuaian baik di tingkat industri maupun organisasi ASN. Secara konsep pola pengembangan karier ASN telah dirancang secara umum, namun untuk beberapa jenis jabatan fungsional skema pengembangannya masih belum sepenuhnya tersedia.
2.	Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi	Manajemen Talenta Petersone. (2014) a. Strategi b. Alat c. proses	Metode Kualitatif	Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Talenta dalam pengembangan karirer Pegawai Negri Sipil di Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan menghadapi berbagai hambatan. Tantangan tersebut meliputi ketidakjelasan

	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Dwi Basuki, A. dkk. (2024)			standar kebijakan, keterbatasan anggaran, kurang optimalnya komunikasi anatar organisasi, minimnya dukungan menyeluruh terhadap implementasi, serta pimpinan yang belum mampu mengenali dan mengembangkan pootensi talenta internal secara efektif.
3.	Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta melalui Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Nur, Fadilla, Y. (2025)	Manajemen Talenta menurut Dewi (2020) : a. Proses seleksi b. Pengembangan karyawan	Metode Kualitatif	Penerapan sistem merit dalam manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat telah berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik. Melalui analisis kualitatif bahwa sistem merit yang diterapkan mampu menghasilkan penilaian kinerja yang lebih transparan dan objektif, sehingga mendorong peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN)
4.	Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam rangka mewujudkan SDM Aparatur Unggul di Lembaga Administrasi Negara. Khaerunnisa, D. (2023)	Implementasi Menurut Mazmanian dan Sabatier : a. Pembuat Kebijakan b. Pejabat Pelaksana c. Aktoor Individu	Metode kualitatif deskriptif	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa LAN telah menerapkan Manajemen Talenta dengan melalui beberapa tahapan, dimulai dari Identifikasi Talenta dan Seleksi Kelompok Rencana Suksesi (KRS), kemudian dilanjutkan dengan Pengembangan KRS, Retensi KRS, serta Evaluasi KRS.

5.	Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Halifa Nurnaddhifa dan Lilie Syahrini. (2021)	1. Definisi Sistem Merit menurut KASN (2018) 2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Daly (2015) 3. Konsep Sistem Merit menurut Daryanto (2007)	Metode Kualitatif Deskriptif	Penerapan sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian Keuangan telah dijalankan secara serius dengan dukungan penuh dari pimpinan Kementerian Keuangan. Salah satu strategi engembangan karier di Kementerian Keuangan Republik Indonesia adalah melalui penerapan manajemen talenta. Dalam implementasinya, Kemenkeu menghadapi beberapa tantangan, antara lain: (1) tingginya rasio kader, (2) luasnya cakupan wilayah, (3) integrasi sistem teknologi antar unit, (4) perbedaan kapasitas akibat struktur organisasi holding type, serta (5) peran pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia.
6.	Manajemen alenta Aparatur Sipil Negara Praktik dan Peluang Inovasi. Bhakti Gusti Walinegoro, Junaidul Fitriyono. (2023)	1. Rekrutmen dan Seleksi menurut Pynes (2009) 2. Pemertahanan Talenta (Davis,2009) 3. Pelatihan dan Pengembangan (Pynes, 2009)	Metode Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan elemen krusial dalam pengelolaan SDM di sektor publik. Kesadaran akan hal ini tercermin melalui berbagai peraturan dan program terkait implementasi manajemen talenta ASN. Namun, dalam praktiknya, jika ditinjau dari tiga proses utama rekrutmen dan seleksi, pengembangan, serta pemertahanan Pemerintah Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi melalui langkah-langkah strategis dan inovatif.

7.	Manajemen Talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi studi pada Instansi Pemerintah Prrovinci Bali Ida Ayu rai Sri Dewi (2020)	Manajemen Talenta Menurut Pella dan Inayati (2011:82): - Mengembangkan Karyawan - Kompetensi - Komitmen dan Karakter	Metode Deskriptif Analitis	Hasil Penlitian manajemen talenta di pemerintah provinsi Bali diterapkan sejak awal perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengangkatan dalam jabatan, serta pengelolaan talent pool untuk rencana suksesi pengiisian JPT Pratama. Pejabat Pembina Kepegawaian dalam mewujudkan “Nangun Sat Kerthi Loka Bali” melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana menuju Bali Era Baru menjadi faktor kunci dalam keberhasilan penerapan manajemen talenta.
8.	Manajemen talenta di Pemerintah daerah : Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Rahmat Suparman dan Veronika Hanna Naibaho. (2021)	Proses Manajemen Talenta menurut Silzer dan Dowell (2010): - mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar organisasii), - mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta - mereview dan menyusun rencana penempatan - mengembangkan dan menempatkan - membina dan mempertahankan pegawai talenta tersebut.	Metode eksploratif-kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan manajemen talenta di Kalimantan Timur lebih unggul dibandingkan Kalimantan Utara. Kalimantan Timur telah memiliki assessment center serta sistem pengembangan SDM yang memadai, sementara Kalimantan Utara masih memerlukan dukungan anggaran untuk pengembangannya.

9.	Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah. Irfan, M. (2020)	1. Proses Rencana Suksesi menurut Luna (2012) 2. Komponen dalam Manajemen Suksesi menurut M. Baur (2014) 3. Definisi Manajemen talenta menurut Davis (2009)	Metode Analisi Deskriptif	Hasil penelitian untuk membangun perencanaan suksesi di sebuah instansi pemerintah, diperlukan manajemen talenta yang optimal. Dengan adanya penyusunan manajemen talenta, instansi dapat mengidentifikasi pegawai bertalenta guna mewujudkan ASN yang profesional. Selain itu, aspek penting yang harus diperhatikan adalah kolaborasi antar lembaga pemerintah yang memiliki tujuan bersama dalam membangun sistem merit dalam manajemen ASN.
10.	Penerapan Manajemen Talenta pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo. Awaluddin Rustam dan Harry Nenobais. (2021)	Proses manajemen talenta menurut Endratno (2011) yang terdiri dari : a. Proses rekrutmen dan seleksi yang ketat b. Pemetaan talenta c. Talent pool d. Talent satisfication	Metode Kualitatif	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa proses rekrutmen di Yahukimo dilakukan secara terbuka, namun pemetaan talenta dan talent pool masih kurang efektif. Prioritas terhadap senioritas dibandingkan kompetensi menjadi kendala dalam pengembangan karier. Meskipun program pelatihan telah tersedia, penerapan manajemen talenta masih belum berjalan secara optimal.
11.	Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. Sahrul Pahrudin dan Jalaludin. (2022)	1. Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Manajemen Talenta 3. Kinerja (performance) 4. Perencanaan Talenta	Metode Kualitatif	Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) di Rumah Sakit Abdul Radjak Purwakarta telah berjalan secara optimal, dengan penempatan pegawai yang efektif sesuai prinsip "the right man, in the right place, at the right time." Selain itu, rumah sakit ini juga telah mengimplementasikan Acceleration Development, yang

				memberikan peluang bagi setiap pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kompetensi mereka.
12.	Peran Assessment Center dalam mencari Talenta untuk mewujudkan Agilitas Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Talenta. Made Mahadi Sanatana. (2023)	Agile Menurut Dyer & Shafer (2003): - Proaktif - Adaptif - Generatif Manajemen Talenta menurut Pella dan Inayati: - Tersedianya terus menerus pegawai yang mencapai potensi terbaik - Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis. - Dapat memasuki wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan kompetitor. - Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus. - Memupuk loyalitas para pegawai yang telah bekerja di perusahaan.	Metode Kualitatif	<i>Assessment center</i> memainkan peran strategis dalam memetakan profil potensi dan kompetensi pegawai di suatu organisasi, yang menjadi dasar dalam penerapan manajemen talenta. Dengan demikian, dapat dihasilkan pegawai berkualitas dengan talenta, kompetensi, dan kinerja yang unggul. Fokus utama pada pengembangan talenta menjadi pilar penting dalam transformasi budaya kerja menuju budaya kerja yang <i>agile</i>.
13.	Rekonstruksi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Soft System, Methodology: Studi Kasus	Manajemen Talenta menurut Armstrong, 2006): Serangkaian Kegiatan yang terintegrasi	Metode kualitatif	Pendekatan <i>action research</i> dengan metodologi <i>soft system</i> digunakan untuk memahami realitas permasalahan dalam pengelolaan perencanaan suksesi jabatan

	pada Pemerintah Daerah Jawa Barat. Nurhakim Ramdani, Nenden Tatin Maryati.	b) Organisasi menarik c) Memperthankan, memotivasi		bagi pegawai negeri sipil senior. Melalui AR berbasis SSM, penulis menawarkan solusi berupa kerangka model konseptual untuk meningkatkan manajemen talenta pegawai negeri sipil di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan merancang serta membangun sistem manajemen suksesi dan perencanaan yang lebih sistematis.
14.	Urgensi Manajemen Talenta dalam Upaya Percepatan Transformasi Organisasi Publik Eny Suryani dan Titi Stiawati. (2024)	1. Manajemen Talenta oleh Lewis & Heckman (2006) 2. Collings & Mellahi (2009)	Metode Kualitatif	Organisasi menerapkan manajemen talenta untuk menemukan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Pendekatan ini berfokus pada tiga aspek utama: rekrutmen, retensi, dan pengembangan karyawan. Dalam proses perekrutan, diperlukan strategi yang efektif guna menarik kandidat yang sesuai.
15.	<i>Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh</i> Mohammad Ali, Muhammad Shariat Ullah. (2023)	<i>Social exchange theory</i> <i>Talent management strategy</i> <i>Laissez-faire leadership</i>	Metode Kualitatif	Menemukan dampak positif kepemimpinan <i>laissez-faire</i> terhadap daya tarik, retensi, pengembangan, dan keterlibatan bakat. Temuan ini menunjukkan bahwa jika karyawan berbakat diberi kebebasan, mereka cenderung terlibat dan mendapatkan lebih banyak peluang untuk pengembangan yang diarahkan sendiri dengan memecahkan masalah secara mandiri. Studi ini berkontribusi pada pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan <i>laissez-faire</i> dapat secara konstruktif memengaruhi TM dalam

				konteks industri farmasi di negara berkembang.
16.	<i>The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System.</i> Desy Mutia All	Definisi Sistem Merit menurut McCourt (2007) dan Nigro & Nigro (1994)	Metode Kualitatif	Sistem promosi yang sesuai dengan prinsip merit terbagi ke dalam tiga tahap, yaitu: (1) Colleague gift , meskipun sudah diterapkan, namun penilaiannya masih dianggap subjektif dan kurang jelas. (2) Selective logging , yang mensyaratkan adanya kompetensi tertentu serta telah didukung oleh peraturan yang berlaku. (3) Relative merit , di mana setiap ASN yang memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan berhak mengikuti proses seleksi.
17.	<i>Analysis of Policy Evaluation and Model of ASN Management Improvement in terms of Planning, Recruitment, and Competency Development Aspects</i> Robby Kurniawan, Aries Djaeruni, Hadi Prabowo, Sampara Lukman (2020)	1. Soft System Methodology (Checkland 1981 dan Uchiyama 2009) 2. Human Resource Management (Friedman 2007) 3. Merit system theory (Woodard 2000)	Soft Systems Methodology	Evaluasi analisis dari aspek perencanaan menunjukkan bahwa kebijakan, perumusan, dan sosialisasi telah berjalan dengan baik. Dalam aspek rekrutmen, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki, terutama terkait rekrutmen CPNS, PPPK, serta seleksi terbuka jabatan. Sementara itu, aspek pengembangan kompetensi mendapat perhatian lebih besar, khususnya dalam meningkatkan kinerja, efisiensi biaya, dan pencapaian tujuan organisasi.
18.	<i>Talent Management in the Public Sector</i>	1. Manajemen Talenta menurut Meyers (2013), Buttiens dan Hondeghem (2015), Lewis dan	Metode Kualitatif	Untuk mengoptimalkan potensi pegawai, diperlukan pengelolaan yang tepat. Seluruh pegawai perlu dikategorikan berdasarkan

	Tatjana Kozjek dan Valentina Franca (2020)	Heckman (2006), Vural dkk (2012) 2. Dimensi Manajemen Talenta menurut Thunnissen dan Van Arensbergen (2015) 3. Kriteria dalam Menentukan Pegawai yang Bertalenta menurut Fernández-Aráoz (2014)		kriteria tertentu melalui <i>talent pool</i> , sehingga setiap individu mendapatkan perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Selain itu, dalam penerapan manajemen talenta, setiap negara di Eropa memiliki karakteristik khas yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Terakhir, pelaksanaan manajemen talenta di sektor publik Slovenia telah didukung oleh payung hukum, sehingga lebih mudah untuk diterapkan.
19.	<i>Talent Management Practices in the South African Public Service</i> PrinceChukwuneme Enwereji dan Uwizeyimana Dominique (2022)	Manajemen talenta menurut McDonnell et al (2017), yang terdiri dari: a. Menarik talenta b. Mengidentifikasi talenta c. Mengembangkan talenta d. Melibatkan talenta e. Mempertahankan talenta f. Menempatkan talenta	Metode Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian ini mengungkap bahwa manajemen talenta berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai serta mendorong keterlibatan mereka. Proses manajemen talenta mencakup beberapa tahap, yakni perekrutan, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, serta penempatan individu dengan potensi tinggi.
20.	<i>Talent Management for Enhancing the Efficiency of Human Resources in the Public Sector of Sri Lanka: A Comparative Study</i> Jayanesa, Jay Rajasekera, dan Li Wenkai (2023)	Proses manajemen talenta menurut Poorhosseinzadeh et al (2013), yang terdiri dari: a. Menarik b. Mengalokasikan c. Merekrut d. Mempertahankan talenta e. Perencanaan sukses	Metode Kualitatif	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan di Sri Lanka, Jepang, Singapura, dan Norwegia memiliki tahapan yang berbeda. Sri Lanka masih menghadapi kendala dalam praktik manajemen talenta, sementara Jepang, Singapura, dan Norwegia telah menerapkan kebijakan yang lebih

				terstruktur dan berorientasi pada hasil guna menarik serta mempertahankan talenta.
21.	<i>Digital-Based Talent Management in Public Sector: A Case from the West Java Provincial Government</i> , Nurhakim Ramdani Fauzian (2024).	Manajemen talenta menurut Caligiuri, P., Collings, D., Scullion, H (2010), yang terdiri dari: a) Mengidentifikasi individu berbakat. b) Merekrut individu c) Mengembangkan keterampilan individu d) Mempertahankan individu berbakat dalam organisasi. e) Menempatkan talenta	Metode Kualitatif	Pengelolaan sumber daya manusia berbakat di Pemerintah Provinsi Jawa Barat menerapkan kombinasi pendekatan eksklusif dan inklusif. Proses ini mencakup tahapan perekrutan individu berbakat, pengembangan kompetensi, mempertahankan tenaga kerja unggul (retensi talenta), penempatan sesuai keahlian, serta pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan, dengan dukungan sistem digital SIMJAWARA.

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber (2025)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki perbedaan signifikan dalam pendekatan dan fokus kajiannya. Marthalina, (2021) dalam penelitiannya mengenai dampak pengembangan karier pasca peralihan jabatan struktural ke fungsional menemukan bahwa perubahan tersebut belum memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan karier pegawai, disebabkan oleh ketidakjelasan skema pengembangan jabatan fungsional. Sementara itu, penelitian Dwi Basuki dkk. (2024) yang menganalisis efektivitas implementasi manajemen talenta di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan menunjukkan adanya berbagai kendala, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya standar kebijakan yang jelas, serta minimnya dukungan dari pimpinan dalam mengembangkan talenta pegawai.

Penelitian Fadilla, (2025) yang mengkaji penerapan sistem merit dalam manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat menegaskan bahwa penerapan sistem merit telah meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam penilaian kinerja ASN, sehingga mendorong profesionalisme dalam birokrasi. Khaerunnisa (2023) juga mengungkapkan bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menerapkan sistem manajemen talenta secara sistematis melalui tahapan identifikasi talenta, seleksi, pengembangan, serta retensi dalam rangka meningkatkan kualitas SDM aparatur. Sementara itu, penelitian (Nurnadhifa & Syahrina, 2021) mengenai penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di Kementerian Keuangan menyoroti bahwa penerapan sistem ini telah berjalan dengan baik berkat dukungan penuh dari pimpinan, meskipun masih terdapat tantangan dalam integrasi teknologi dan distribusi kader secara merata.

Peneliti sebelumnya cenderung membahas implementasi sistem merit, efektivitas kebijakan manajemen talenta, serta dampaknya terhadap profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menganalisis secara lebih mendalam pelaksanaan manajemen talenta dalam konteks pengembangan karier ASN di Provinsi Jawa Tengah.

Berbeda dengan kajian sebelumnya yang cenderung menyoroti aspek normatif dan evaluatif kebijakan di tingkat nasional, penelitian ini akan menelaah dinamika implementasi manajemen talenta dalam konteks birokrasi daerah. Fokus penelitian ini diarahkan pada strategi pengelolaan talenta ASN, perencanaan suksesi, serta mekanisme pembentukan talent pool dalam menunjang keberlanjutan birokrasi yang profesional dan kompetitif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai peran aktor kebijakan, tantangan implementasi, serta faktor determinan yang memengaruhi efektivitas manajemen talenta dalam mendorong pengembangan karier ASN.

Penelitian ini memiliki posisi yang jelas dalam kajian administrasi publik, khususnya terkait pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintahan. Selain memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan konsep manajemen talenta di sektor publik, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih relevan dan aplikatif bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam mengoptimalkan pengembangan karier ASN.

1.6.2 Administrasi Publik

Secara etimologi, kata "administrasi" berasal dari bahasa Latin "Ad" yang berarti “membantu atau melayani”, dan "Ministrare" yang berarti “mengelola” atau “memelihara”. Secara umum, administrasi memiliki banyak pengertian, baik secara sempit maupun luas. Dalam pengertian sempit, administrasi sering dipahami sebagai kegiatan ketatausahaan, yang mencakup aktivitas seperti pencatatan, surat-menysurat, pembukuan ringan, dan pengaturan agenda. Sedangkan menurut Pasolong (2013: 3), administrasi dalam arti luas dipahami sebagai suatu proses kerja sama antara dua individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif.

Menurut McDury dalam Yuningngsih (2025), berpendapat bahwa Administrasi publik merupakan sebuah ilmu yang dapat dikaji menggunakan pendekatan politik, artinya sebagai salah satu dari metode yang didalamnya terdapat kegiatan melakukan sebuah perintah pada suatu wilayah yang di spesifikasikan sebagai negara, selain itu dapat diartikan sebagai cara prinsipil yang dilakukan untuk menjalankan fungsi-fungsi sebuah negara.

Administrasi public menurut Chandler dan Plano dalam Harbani Pasolong (2010:7), adalah cara untuk mengorganisasi dan mengkoordinasikan sumber daya publik untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengelola keputusan-keputusan kebijakan publik. Sementara itu, Harbani Pasolong (2010:8) mendefinisikan administrasi publik sebagai kolaborasi antara individu atau lembaga dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara yang efektif dan efisien. Tujuan dari administrasi publik, menurut

Nicholas dalam Harbani Pasolong (2010:8), adalah untuk meningkatkan kesadaran pemerintah mengenai hubungan dengan masyarakat yang dipimpinnya serta mendorong kebijakan publik yang lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan sosial. Tujuan ini juga mencakup pelaksanaan fungsi pengaturan dan pelayanan masyarakat, baik secara sebagian maupun keseluruhan.

Pendapat ini selaras dengan pendapat Federick A.Cleveland dalam Yuniningsih (2025) bahwa administrasi publik memiliki peran penting didalam kegiatan pemberdayaan sosial dan menciptakan suasana demokrasi, administrasi publik juga diciptakan untuk melakukan tindakan pelayanan kepada masyarakat sehingga manfaat pada administrasi publik ini dapat dirasakan langsung oleh masyarakat apabila pemerintah menerapkan sikap profesionalismennya, menggunakan pedoman efektif dan efisien pada setiap kegiatan, dan lebih baik lagi apabila pemerintah dapat melakukan kegiatan memberi pemahaman kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat menerima dan menjalankan sebagian tanggungjawab administrasi publik tersebut, dan membentuk sebuah *organized democracy*. Oleh karena itu, administrasi publik dapat disimpulkan sebagai suatu proses kolaborasi antara kelompok orang, lembaga, atau instansi dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, guna memenuhi kebutuhan serta kepentingan publik secara optimal.

1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Adanya perubahan dan perkembangan mengenai disiplin ilmu dapat ditelusuri dengan mengkaji pergeseran paradigmanya. Menurut Kuhn dalam Yuniningsih

(2025) paradigma diartikan sebagai sebuah cara memandang sesuatu hal yang didalamnya terdapat nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan suatu masalah dan metode ini digunakan oleh sekelompok orang atau masyarakat ilmiah pada jangka waktu tertentu. Cara pandang ini dapat berubah karena adanya kepercayaan yang dianut oleh sekelompok orang tersebut sudah bersifat krisis atau anomalies sehingga sekelompok orang tersebut mulai mencari cari padang baru yang lebih sesuai dan dengan kata lain mencari paradigma baru.

Paradigma itu sendiri merujuk pada cara pandang, nilai-nilai, metode, dan prinsip dasar dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat pada waktu tertentu. Dalam perkembangannya, disiplin ilmu administrasi publik juga mengalami perubahan dengan munculnya enam paradigma yang memiliki prinsip yang berbeda-beda. Administrasi publik adalah bidang yang terus berubah dan berkembang. Pergantian paradigma ini mencerminkan perubahan cara pandang para ahli terhadap peran dan tantangan administrasi publik dalam menghadapi masalah-masalah baru. Perubahan ini dilakukan untuk menjawab berbagai tantangan yang terus berkembang. Beberapa literatur mencatat adanya perkembangan paradigma dalam administrasi publik, dan menurut Nicolas Henry, terdapat enam paradigma yang dapat dikenali dalam disiplin ini, yaitu :

1. Paradigma 1 : Dikotomi Politik-Administrasi (1900-1926)
2. Paradigma 2 : Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937)
3. Paradigma 3 : Administrasi Publik Sebagai Ilmu Politik (1950-1970)
4. Paradigma 4 : Administrasi Publik Sebagai Manajemen (1956 -1970)

5. Paradigma 5 : Administrasi Publik Sebagai Administrasi Publik (1970-Sekarang)

6. Paradigma 6 : Tata Kelola -(1990-Sekarang)

Dari masing-masing paradigma atau tahapan perkembangannya membutuhkan penekanan apa yang seharusnya ada di dalamnya seperti fokus dan lokus kajian dari administrasi publik sendiri. Dalam bukunya Nicholas Henry mengenai paradigma administrasi publik yang berjudul “public administration and public affair” menerangkan bahwa administrasi publik dapat dikaji bilamana administrasi publik tersebut dapat diketahui ciri-cirinya baik locus maupun fokusnya. Dari tahapan paradigma di atas dapat dijelaskan dari masing-masing paradigma tersebut, diantaranya :

1) Paradigma 1 (Paradigma Dikotomi Politik -Administrasi)

Munculnya paradigma dikotomi politik-administrasi ditandai dengan terbitnya buku dari Frank J. Goodnow (1900) bersama Leonard D. White (1926). Pada bukunya tersebut menjelaskan bahwa di dalam paradigma ini terdapat dua fungsi negara beserta organ-organ yang ada di dalamnya, diantaranya ada politik dan administrasi. Paradigma dikotomi politik-administrasi merupakan perpisahan kepentingan politik dari administrasi dalam fungsi utama dan substansi pemerintah dalam sistem birokrasi pemerintah yang menitikberatkan pada lokus di mana administrasi publik seharusnya dipusatkan pada birokrasi pemerintah (Anwaruddin dan Ed, 1997).

2) Paradigma 2 (Prinsip-Prinsip Administrasi)

Paradigma ini diperkenalkan oleh tokoh-tokoh seperti Willoughby, Gullick, dan Urwick, yang menekankan pada prinsip-prinsip administrasi sebagai inti dari administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut dirumuskan dalam konsep POSDCORB, yang mencakup: Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Penyusunan Staf (Staffing), Pengarahan (Directing), Koordinasi (Coordinating), Pelaporan (Reporting), dan Penganggaran (Budgeting). Dalam paradigma ini, fokus administrasi publik terletak pada fungsi dan prinsip manajemen, sementara lokasi penerapan administrasi publik tidak dijelaskan secara spesifik, karena prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan di berbagai tempat, termasuk pada organisasi publik.

3) Paradigma 3 (Administrasi Publik Sebagai Ilmu Politik)

Morstein-Marx, editor buku *Elements of Public Administration*, berpendapat bahwa pemisahan antara politik dan administrasi adalah hal yang tidak realistis. Sementara itu, Herbert Simon menyatakan bahwa perubahan dalam prinsip-prinsip administrasi tidak dapat dianggap sebagai prinsip yang bersifat *universal*. Sebagai tanggapan, John Gaus mengemukakan teori administrasi publik yang menganggapnya sebagai bagian dari ilmu politik, dengan fokus pada birokrasi pemerintahan dan konsep yang lebih abstrak, serta melihat administrasi publik sebagai suatu bentuk manajemen.

4) Paradigma 4 (Administrasi Publik Sebagai Manajemen)

Paradigma ini mengembangkan prinsip-prinsip yang sebelumnya sudah dikenal luas. Dalam paradigma ini, perhatian lebih difokuskan pada perilaku organisasi, analisis manajerial, penerapan teknologi canggih, analisis sistem, dan

riset operasi. Perkembangan paradigma ini mengarah ke dua hal, yaitu kemajuan dalam ilmu administrasi murni yang didorong oleh disiplin psikologi sosial serta orientasi pada kebijakan publik. Fokus utama dari paradigma ini bersifat *fleksibel*, sehingga membuat lokusnya menjadi kurang jelas.

5) Administrasi Publik Sebagai Administrasi Publik

Pada paradigma kelima ini, administrasi publik dipandang dengan titik fokus dan lokus yang lebih jelas. Fokus utama dalam paradigma ini melibatkan teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, sementara lokusnya terletak pada permasalahan dan kepentingan publik. Perbedaan utama paradigma ini dibandingkan dengan yang sebelumnya adalah adanya kejelasan dalam hal fokus dan lokus yang dibahas.

6) Paradigma 6 (Governance-Sekarang)

Paradigma keenam, yang merupakan yang terbaru dalam perkembangan ilmu administrasi publik, dibangun berdasarkan serangkaian paradigma sebelumnya. Dalam paradigma *governance*, fokus utamanya adalah bagaimana negara dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat untuk mencapai kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Paradigma ini menekankan pada pemberian pelayanan publik yang maksimal guna memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat.

Berdasarkan paradigma di atas, paradigma yang sesuai dengan penulisan ini yaitu paradigma yang dikemukakan oleh Cheema dalam Yuningningsih (2025) pada point ke 5 yaitu *paradigma Administrasi Publik* yang didalamnya menekankan teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik dengan fokus utama pada

permasalahan publik. Paradigma ini relevan dengan penelitian mengenai Analisis Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karir ASN di Provinsi Jawa Tengah, karena mengkaji bagaimana pemerintah mengelola sumber daya manusia aparatur untuk meningkatkan efektivitas birokrasi. Pelaksanaan Manajemen talenta di Jawa Tengah bertujuan untuk memastikan ASN yang kompeten menempati posisi strategis guna mendukung pembangunan daerah. Dengan demikian, penelitian ini selaras dengan paradigma kelima karena berfokus pada tata kelola ASN melalui pendekatan organisasi dan manajemen publik guna menciptakan birokrasi yang profesional dan berdaya saing.

1.6.4 Manajemen Publik

Menurut Overman (2004), manajemen publik bukanlah "manajemen ilmiah" seperti yang didefinisikan oleh Keban. Manajemen publik mencerminkan konflik antara perspektif 'rasional-instrumental' dan orientasi politik. Manajemen publik dan kebijakan publik adalah dua sub-bidang yang saling tumpang tindih dalam administrasi publik, demikian menurut Ott, Hyde, dan Shafritz (1991). Manajemen publik, administrasi publik, dan paradigma lain yang lebih kontemporer bukanlah "analisis kebijakan". Dalam hal ini, penekanannya lebih pada manajemen publik. Dikatakan bahwa manajemen publik dan analisis kebijakan berbeda dengan administrasi publik, dengan manajemen bertindak sebagai alat untuk mengatasi masalah sosial atau mendukung kinerja aktor-aktor pemerintah melalui pengaturan organisasi. Fokus utama dari manajemen publik adalah pada lingkungan *eksternal* dan misi organisasi serta inisiatif yang

berhubungan dengan tujuan. Pemerintah bukanlah satu-satunya lingkungan dimana manajemen digunakan (Bozeman & Straussman).

Menurut Donovan dan Jackson dalam Yuniningsih (2025) memandang manajemen sebagai sesuatu kegiatan yang dilakukan didalam sebuah hierarki pada organisasi tertentu yang dimaksudkan sebagai serangkaian tugas atau keterampilan. Manajemen sendiri memiliki tipe khusus salah satunya adalah mengenai manajemen publik.

Menurut Overman dalam Yuniningsih (2025) manajemen publik adalah sebuah ilmu indisipliner yang didalamnya terdiri dari aspek-aspek organisasi secara umum dan merupakan gabungan dari berbagai macam fungsi manajemen yaitu POAC yang didalamnya terdapat unsur seperti manusia, keuangan, informasi, dan politik.

Menurut Wilson dalam Yuniningsih (2025) berpendapat bahwa terdapat empat studi administrasi publik yang ada didalam manajemen publik hingga sekarang yaitu :

- 1) Pemerintah sebagai seting utama di dalam sebuah organisasi
- 2) Eksekutif menjadi fungsi utama
- 3) Pencarian prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif merupakan kunci dari pengembangan kompetensi administrasi
- 4) Metode perbandingan sebagai suatu metode studi dan pengembangan bidang administrasi publik

Ott, Hyde & Shafritz, 1990 dalam Yuniningsih (2025) berpendapat bahwa manajemen Publik merupakan Bagian dari administrasi publik yang berfokus pada

rancangan program dan *restrukturisasi* organisasi, alokasi sumber daya melalui sistem penganggaran manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, evaluasi program dan audit. Manajemen publik ini juga berfokus pada *internal* organisasi sektor publik yang mengatur segala aktivitas organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu manajemen publik merupakan suatu kegiatan yang memiliki tingkat *fleksibilitas* yang tinggi dan sangat bergantung pada situasi dan kondisi dimana beroperasi.

Paradigma Manajemen Publik mengalami pergeseran sesuai dengan perkembangan zaman yang berawal dari paradigma *Old Public Administration* (OPA) berkembang menjadi paradigma *New Public Management* (NPM), kemudian *government* dan akhirnya menjadi paradigma *governance*. Adanya pergeseran paradigma menyebabkan lahirnya istilah baru yaitu kolaborasi antar *stakeholders*. Selain pemerintah kolaborasi ini melibatkan kelompok-kelompok kepentingan masyarakat atau *Non-Governmental Organization* (NGO) dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang ada di publik (Tilano & Suwitri, 2019).

Manajemen publik yang menekankan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pentingnya penerapan prinsip-prinsip manajemen yang sistematis dalam birokrasi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Dalam kaitannya dengan manajemen talenta ASN, pendekatan ini menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik harus berbasis meritokrasi, kompetensi, dan kinerja guna menghasilkan aparatur yang profesional serta adaptif terhadap perubahan kebijakan.

Penelitian ini juga didukung oleh teori organisasi dalam administrasi publik yang melihat birokrasi sebagai sistem yang kompleks dengan berbagai struktur, dan mekanisme koordinasi. Teori ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi, manajemen bakat termasuk komitmen kepemimpinan, standar kompetensi kerja, pemetaan kompetensi pegawai, perencanaan karir serta pengambilan keputusan (Ida Ayu 2020). Pelaksanaan manajemen talenta tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu membangun sistem yang mendukung keberlanjutan pengembangan karier ASN (Collings & Mellahi, 2009)

1.6.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap individu memiliki berbagai sumber daya internal, seperti perasaan, akal, pengetahuan, keahlian, kapasitas, keinginan, dan sebagainya. Sumber daya ini berpotensi menjadi aset bagi suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Organisasi yang membutuhkan sumber daya manusia unggul ini mencakup organisasi swasta, publik, atau pemerintah. Seiring dengan perkembangan pesat di bidang teknologi dan informasi, kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia tetap tinggi untuk mengelola bidang tersebut dengan baik. Selain itu, manajemen sumber daya menjadi aspek penting dalam industri, karena peran manajer sumber daya manusia sangat krusial dalam mengatur aktivitas SDM di lingkungan organisasi dan memiliki cakupan yang cukup luas.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merujuk pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan. Dalam suatu organisasi, MSDM dipandang sebagai serangkaian praktik yang

berfokus pada pengelolaan aspek manusia. Strategi yang mendasari praktik tersebut perlu dipertimbangkan dengan cermat untuk dapat memaksimalkan dampaknya terhadap kinerja organisasi (Noe, 2010).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui berbagai fungsi, seperti perencanaan sumber daya manusia yang mencakup perekrutan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi serta kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industri (Murwansya, 2010).

Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Fungsi manajemen sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2013) adalah:

1. Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) bertujuan untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup penetapan program kepegawaian yang mencakup pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang terencana dengan baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.
2. Pengorganisasian merupakan proses untuk menyusun struktur kerja dengan menetapkan pembagian tugas, hubungan antar karyawan, pemberian wewenang, integrasi, serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan pengorganisasian yang efektif, tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efisien.

3. Pengarahan (directing) adalah proses memberikan petunjuk dan bimbingan kepada karyawan untuk memastikan mereka bekerja sama dengan baik dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Tugas ini dilakukan oleh pimpinan dengan memberi arahan kepada bawahannya agar melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Pengendalian (controlling) adalah kegiatan untuk memastikan bahwa semua karyawan mengikuti aturan yang berlaku dalam organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka akan dilakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian mencakup pengawasan terhadap kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan tugas, dan pemeliharaan lingkungan kerja yang kondusif.
5. Pengadaan (procurement) merujuk pada proses rekrutmen, seleksi, penempatan, serta orientasi dan induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang efektif akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
6. Pengembangan (development) adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan etika karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus relevan dengan tuntutan pekerjaan baik untuk saat ini maupun yang akan datang.

7. Kompensasi (compensation) mencakup pemberian balas jasa, baik secara langsung (direct) maupun tidak langsung (indirect), dalam bentuk uang atau barang sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip dasar kompensasi adalah keadilan dan kelayakan.
8. Pengintegrasian (integration) adalah proses untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan, guna menciptakan kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (maintenance) adalah aktivitas yang bertujuan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap termotivasi untuk bekerja sama hingga masa pensiun.
10. Kedisiplinan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan kunci keberhasilan pencapaian tujuan. Tanpa kedisiplinan yang baik, sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merujuk pada keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku.
11. Pemberhentian (separation) adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara seorang karyawan dan organisasi. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keputusan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau alasan lainnya.

Pengembangan sebagai salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran kunci dalam meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karir saat ini maupun di masa depan. Pelaksanaan Manajemen Talenta

di Provinsi Jawa Tengah terdapat pada fungsi pengembangan (development) yang memastikan pengelolaan karir yang strategis

1.6.6. Pengembangan Karir

Karir adalah suatu rangkaian posisi, tugas atau kesempatan yang dimiliki seseorang selama dia bekerja. Perencanaan karir (career planning) adalah proses Dimana individu menganalisa minat, nilai, personalitas, dan kapabilitasnya serta mencoba untuk menyesuaikan karakteristik personal dengan kesempatan karir yang tersedia, sedangkan pengembangan karir (career development) terdiri dari kumpulan aktivitas dari tujuan karier individual dan membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

Human Resource Planning adalah suatu proses yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Tujuan utama dari perencanaan ini adalah untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan merencanakan langkah-langkah untuk memenuhinya. Menurut Mangkunegara (2011), perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses menentukan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi di masa depan. Perencanaan tenaga kerja atau sumber daya manusia juga mencakup proses mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja serta cara memenuhinya agar selaras dengan rencana organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai agar organisasi dapat menjalankan kegiatannya secara efektif.

Handoko (2014) menjelaskan bahwa perencanaan SDM bertujuan untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi dan individu dengan mengestimasi kebutuhan tenaga kerja, mengantisipasi ketersediaannya di masa depan, serta memenuhi kebutuhan tersebut berdasarkan situasi yang berkembang. Sondang (2011) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia berfokus pada serangkaian langkah yang diambil oleh manajemen untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dalam jumlah dan kualitas yang tepat. Hal ini bertujuan agar setiap posisi, jabatan, dan pekerjaan dalam organisasi diisi oleh orang yang memiliki kompetensi yang sesuai pada waktu yang tepat.

Senada dengan pendapat tersebut Yoder dalam Mangkunegara (2011) mendefinisikan *"manpower planning is the process including developing, implementing, and controlling by which a firm ensures that it has the right number of people in the right places at the economically most useful time."* Perencanaan tenaga kerja mencakup proses peramalan, pengembangan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang sesuai, dengan penempatan yang tepat, sehingga dapat memberikan manfaat ekonomi yang optimal bagi organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh manajemen untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia mampu memenuhi kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan agar setiap posisi dalam organisasi diisi oleh individu yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Paulen dalam Umar (2014) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan upaya untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam suatu periode tertentu, baik dari segi jumlah maupun kualitas, dengan metode tertentu. Perencanaan ini bertujuan agar organisasi dapat menghindari kekurangan tenaga kerja ketika dibutuhkan serta mencegah kelebihan tenaga kerja saat permintaan menurun.

Menurut Umar (2014), kebutuhan tenaga kerja dapat ditentukan melalui proses perencanaan yang terdiri dari tiga model utama, yaitu:

1. Perencanaan dari atas ke bawah. Model ini menetapkan jumlah tenaga kerja berdasarkan rencana keseluruhan organisasi, baik untuk jangka pendek, menengah, maupun panjang. Dengan pendekatan ini, kebutuhan tenaga kerja telah disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi secara menyeluruh.
2. Perencanaan dari bawah ke atas. Model ini dimulai dari unit kerja terkecil, yang terlebih dahulu memperkirakan kebutuhan pegawai untuk tahun mendatang guna mencapai target yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan dihitung berdasarkan kapasitas kerja maksimal dari tenaga kerja yang sudah ada.
3. Perencanaan berdasarkan ramalan. Pendekatan ini berfokus pada optimalisasi tenaga kerja yang sudah ada dalam organisasi. Namun, jumlah tenaga kerja dalam instansi tidak selalu tetap karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti rekrutmen, transfer masuk, dan arus keluar. Untuk mendapatkan data tenaga kerja yang akurat, perlu dilakukan pencatatan terhadap status karyawan,

termasuk mereka yang akan pensiun, mengundurkan diri, mendapat promosi, cuti panjang, atau melahirkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, Umar (2014) mengungkapkan bahwa terdapat empat aktivitas yang saling berkaitan dalam membentuk pengembangan karir yang terintegrasi, yaitu:

- a) Perencanaan Karir. Proses pengadaan tenaga kerja, yang mencakup rekrutmen, seleksi, serta penempatan karyawan di posisi yang sesuai.
- b) Permintaan dan penawaran SDM. Perkiraan terkait kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja di masa depan, seperti proses mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, serta pemutusan hubungan kerja.
- c) Pengembangan Pegawai. Strategi untuk meningkatkan jumlah tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai, termasuk melalui analisis kebutuhan pelatihan dan program pengembangan karyawan.
- d) Pengawasan dan Evaluasi. Pengendalian serta evaluasi melalui mekanisme umpan balik, seperti penilaian kinerja, guna memastikan efektivitas perencanaan SDM.

1.6.7 Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia terpadu dalam mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang dimiliki dengan tujuan mendapatkan pegawai yang tetap sesuai dengan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan organisasi untuk menciptakan keunggulan dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya pada

proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bagi organisasi.

Menurut Michael dkk (2001), talenta adalah kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. Sedangkan menurut Cheese dkk (2008), talenta adalah sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.

Menurut Pella dan Inayati (2011) menjelaskan lebih lanjut manajemen talenta adalah serangkaian proses SDM organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan produktif, terhadap karyawan yang terlibat. Manajemen talenta adalah kemampuan organisasi untuk menarik, merekrut, dan mempertahankan individu dengan keterampilan dan kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa mendatang. Ali, Bashir, dan Mehreen (2019) menyatakan bahwa manajemen talenta mengacu padaantisipasi kebutuhan modal manusia bagi suatu organisasi dan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan potensial. Campbell dan Hirsh (2013) memandang manajemen talenta sebagai sumber daya manusia terbaik dalam suatu organisasi yang kinerjanya sangat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. TM adalah sumber daya (menemukan talenta), penyaringan (menyortir pelamar yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat); seleksi (penilaian/pengujian, wawancara, referensi/latar belakang, pemeriksaan, pelamar) orientasi (pembuatan/penerimaan tawaran, lencana/ keamanan, penggajian, fasilitas;

langkah-langkah retensi untuk mempertahankan talenta yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi); pengembangan (pertumbuhan pelatihan, penugasan); penempatan (penugasan staf yang optimal untuk proyek, peluang lateral, promosi) dan pembaruan tenaga kerja dengan analisis dan perencanaan sebagai perekat, bahan menyeluruh (Brewster, Carely, Grobler, Holland, & Warnich, 2010).



Gambar 1. 8 Proses Manajemen Talenta

Sumber : *The Office of Talent Management and Organization*

Development

Berdasarkan gambar di atas dilihat bahwa proses manajemen talenta berkaitan satu sama lain. Berger & Berger (dalam Zunaidah Denny Nabawi 2017:133) menyatakan bahwa manajemen talenta terdiri dari empat proses utama yang saling berkaitan, yaitu:

- a) Penyertaan (Inclusion). Kondisi di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari proses dalam organisasi.
- b) Keterikatan (Engagement). Menunjukkan bagaimana hubungan antara organisasi atau organisasi dengan karyawan. Dalam proses ini manajemen talenta bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki semangat

dalam menjalankan tugas serta berkontribusi positif terhadap citra organisasi atau organisasi.

- c) Kompetensi (Competencies). Menggarisbawahi pentingnya memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai untuk bekerja secara efektif dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d) Retensi (Retention). Upaya untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi agar tidak berpindah ke organisasi lain.

Kemudian proses dalam manajemen talenta dapat dibagi kedalam beberapa sub kategori sebagai berikut :

1. *Sourcing*

Proses disiplin akusisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat. Berikut adalah tindakan yang dilakukan pada proses *sourcing*:

- a. *Sucession* adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah organisasi.
- b. *Branding* adalah proses agar pegawai dalam organisasi bekerja dan memiliki perbedaan dibandingkan dengan pegawai pada organisasi lain.
- c. *Workforce Planning* adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi dan peraturan dapat tercapai.

- d. *Recruiting* adalah proses menentukan dan menyewa kandidat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif.

2. *Aligning*

Proses menyatukan pegawai dengan tujuan organisasi dan kebudayaan organisasi. Tindakan yang dilakukan dalam proses aligning adalah:

- a. *Onboarding* adalah mekanisme yang pegawai baru dapatkan untuk memperoleh pengetahuan, kemampuan dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif.
- b. *Strategic Plan/Goal Aligment* adalah penyatuan pegawai dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.
- c. *Performance Management* adalah proses dimana atasan dan pegawai bekerja sama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas pegawai dan kontribusinya terhadap organisasi.

3. *Learn and Develop*

Proses dimana pegawai mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik di dalam organisasi.

4. *Reward*

Hasil formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai seorang pegawai di mata organisasi.

Schweyer (dalam Ramadhani Haryo Seno, 2022) menyatakan bahwa manajemen talenta mencakup berbagai tahapan yang saling berkaitan, antara lain

sourcing (proses pencarian talenta potensial), *screening* (penyaringan kandidat yang memenuhi dan tidak memenuhi kualifikasi), *selection* (penilaian melalui tes, wawancara, serta pemeriksaan referensi atau latar belakang), dan *on boarding* (proses penawaran hingga penerimaan kerja). Setelah perekrutan, organisasi perlu menjalankan strategi *retention* (upaya mempertahankan individu berbakat yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi), *development* (pengembangan melalui pelatihan, penugasan, dan peluang pertumbuhan), serta *deployment* (penempatan optimal pegawai dalam proyek, promosi, atau rotasi lateral). Selain itu, terdapat pula aspek *workforce renewal*, yang mencakup pembaruan tenaga kerja secara berkelanjutan. Seluruh tahapan tersebut perlu diperkuat melalui proses *analysis* dan *planning* yang berfungsi sebagai penghubung utama.

Collings dan Mellahi (2009) menjelaskan bahwa manajemen talenta (MT) mencakup serangkaian aktivitas yang dimulai dari proses identifikasi secara sistematis terhadap posisi-posisi kunci dalam organisasi yang memiliki peran strategis dalam mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. MT berfokus pada pengembangan talenta yang terdiri dari individu-individu berpotensi tinggi dan pemangku jabatan dengan kinerja unggul yang dipersiapkan untuk mengisi posisi inti dalam organisasi. Selain itu, MT juga mencakup pembangunan kerangka kerja sumber daya manusia (SDM) yang mampu memfasilitasi penempatan individu sesuai kompetensinya sekaligus memastikan keterikatan dan komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi. Narayanan et al (dalam Ramadhani Haryo Seno, 2022) menegaskan bahwa MT merupakan strategi organisasi yang bersifat menyeluruh untuk menarik, mengembangkan, dan

mempertahankan karyawan bertalenta sebagai bagian dari upaya mencapai keunggulan bersaing. Sementara itu, menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2009 dalam Ramadhani Haryo Seno 2022), manajemen talenta dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup *attraction, identification, development, engagement/retention, dan deployment* terhadap individu-individu yang dianggap bernilai tinggi, baik karena potensi masa depan yang dimiliki maupun karena mereka menempati peran strategis dalam operasional organisasi. Dengan demikian, MT dapat dimaknai sebagai upaya menyeluruh untuk menarik, mempertahankan, serta memotivasi individu yang mampu memberikan kontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Berger (2017:133), manajemen talenta terdiri dari empat tahap utama, yaitu *inclusion, engagement, competencies, dan retention*, yang harus dijalankan secara berurutan agar dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Sementara itu penelitian ini menggunakan teori berdasarkan pendapat Lance Berger dan Dorothy Berger (dalam Nurwinten Panggabean 2018:134), terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur manajemen talenta.

1. *Sourcing* atau sumber

Proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat, mempromosikan nilai-nilai untuk menarik individu-individu berbakat agar melamar untuk bergabung dengan organisasi. Akuisisi talenta merupakan proses menarik, merekrut, memilih, dan mempekerjakan talenta dalam suatu organisasi. Departemen SDM sering kali dibebankan pada tanggungjawab dan seleksi karena hal ini merupakan keunggulan kompetitif pada organisasi. Organisasi menentukan

posisi yang akan diisi melalui perencanaan tenaga kerja, terdiri dari gejala: Individu-individu yang berbakat dibawa ke dalam dengan mengidentifikasi potensi kemampuan dan menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi.

2. *Aligning* atau Penyelarasan Talenta

Proses dalam menyatukan karyawan dengan tujuan organisasi serta kebudayaan organisasi dengan cara memberikan *diklat* kepada pegawai baru dan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai sehingga efektif mencapai tujuan.

3. *Retain* atau Pemeliharaan Talenta

Strategi untuk memelihara atau mempertahankan pegawai yang memiliki talenta didalam organisasi. *Retensi* Talenta mengacu pada inidiividu-individu yang terampil dan berbakat dalam organisasi jangka waktu yang lama. Menarik dan mempekerjakan individu-individu berbakat adalah hal yang baik untuk sebuah organisasi, namun yang paling penting adalah mempertahankan talenta dalam sebuah organisasi, sehingga organisasi merancang berbagai strategi untuk mempertahankan talenta dalam jangka waktu yang lama dengan penyeleksian pegawai internal

4. *Learn and Develop Talent* atau Belajar dan mengembangkan talenta

Proses pegawai untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam organisasi. Setelah seorang karyawan dipekerjakan, adaptasi dan budaya organisasi menjadi sangat penting. Pegawai saat ini diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru sambil mempertajam keterampilan telah dimilikinya, hal ini dilakukan agar pegawai melakukan pekerjaan secara optimal dan bertanggungjawab di masa

depan. Organisasi menggunakan program-program melalui perencanaan karir dan pengembangan pelatihan dengan diklat untuk mengembangkan talenta.

5. *Reward* atau Penghargaan

Hasil implementasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada pegawai secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai pegawai di mata organisasi. Penghargaan yang diberikan sesuai dengan menunjukkan kinerja unggul, dan penghargaan untuk peluang karier dilakukan secara adil, transparan, dan berorientasi pada kontribusi.

Menurut Pella dan Inayati (dalam Loreanna Siagaan, 2020:8), terdapat beberapa karakteristik organisasi yang berhasil dalam mengelola manajemen talenta, yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan Pola Pikir. Fokus utama organisasi adalah membentuk dan mengembangkan kepribadian karyawan di dalam organisasi.
2. Penerapan Budaya Kinerja (Performance Culture). Organisasi secara konsisten menentukan indikator kinerja pada setiap posisi sebagai dasar untuk menilai keberhasilan individu serta sebagai tolok ukur dalam pemberian penghargaan.
3. Dukungan Eksekutif (Executive Sponsorship). Pemimpin senior, termasuk general manager, meluangkan waktu untuk membimbing serta melatih karyawan yang dianggap memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan.
4. Implementasi Sistem Informasi SDM yang Baik (Good HR Information System). Pegawai bersama para pemimpin unit kerja melakukan pemeliharaan serta pembaruan data untuk memantau posisi pegawai, riwayat perpindahan,

tugas yang telah dijalankan, dan posisi yang sesuai bagi mereka dalam upaya pengembangan keterampilan.

Organisasi yang memiliki perencanaan manajemen talenta yang efektif akan mampu membangun reputasi positif sebagai tempat kerja yang baik serta mengembangkan kompetensi karyawan yang bekerja di dalamnya.

1.6.8 Faktor pendorong dan penghambat dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta bukanlah hal yang mudah terutama bagi organisasi yang harus mempersiapkan segala sesuatu mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga penyaluran bakat agar dapat diterapkan secara efektif dan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dengan baik berbagai faktor yang mempengaruhi dan menghambat penerapan manajemen talenta. Menurut (Sehatpour et al., 2021) setidaknya ada empat faktor pendorong dan penghambat dalam penerapan manajemen talenta, yaitu:

1. Faktor Budaya

Faktor budaya memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan penerapan manajemen talenta di organisasi publik. Setiap organisasi memiliki nilai, norma, kebiasaan, serta pola perilaku yang terbentuk dan berkembang dalam jangka waktu tertentu. Budaya organisasi tersebut memengaruhi cara pegawai memahami kebijakan, bersikap terhadap perubahan, serta merespons sistem manajemen talenta yang diterapkan. Apabila budaya organisasi mendukung profesionalisme, keterbukaan, dan penghargaan terhadap kinerja, maka manajemen talenta akan lebih mudah diterima dan dijalankan. Sebaliknya, budaya yang masih kuat dengan praktik senioritas, kedekatan personal, atau resistensi terhadap perubahan dapat

menghambat proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan talenta secara objektif. Faktor budaya melalui gejala budaya manajemen dan program edukasi manajemen talenta.

2. Faktor Manajerial

Faktor manajerial berkaitan dengan peran pimpinan dan manajemen menengah dalam mengarahkan serta mengawal implementasi manajemen talenta. Pimpinan memiliki posisi sentral dalam menentukan komitmen organisasi terhadap pengelolaan talenta, mulai dari perumusan kebijakan hingga pengambilan keputusan strategis. Dukungan pimpinan tercermin dalam konsistensi kebijakan, keteladanan dalam penerapan prinsip merit, serta keberanian untuk mengambil keputusan berdasarkan kompetensi dan kinerja. Tanpa keterlibatan aktif pimpinan, manajemen talenta berpotensi hanya menjadi kebijakan formal tanpa implementasi dan harus didukung dengan tim manajemen talenta.

3. Faktor Sumber Daya Manusia

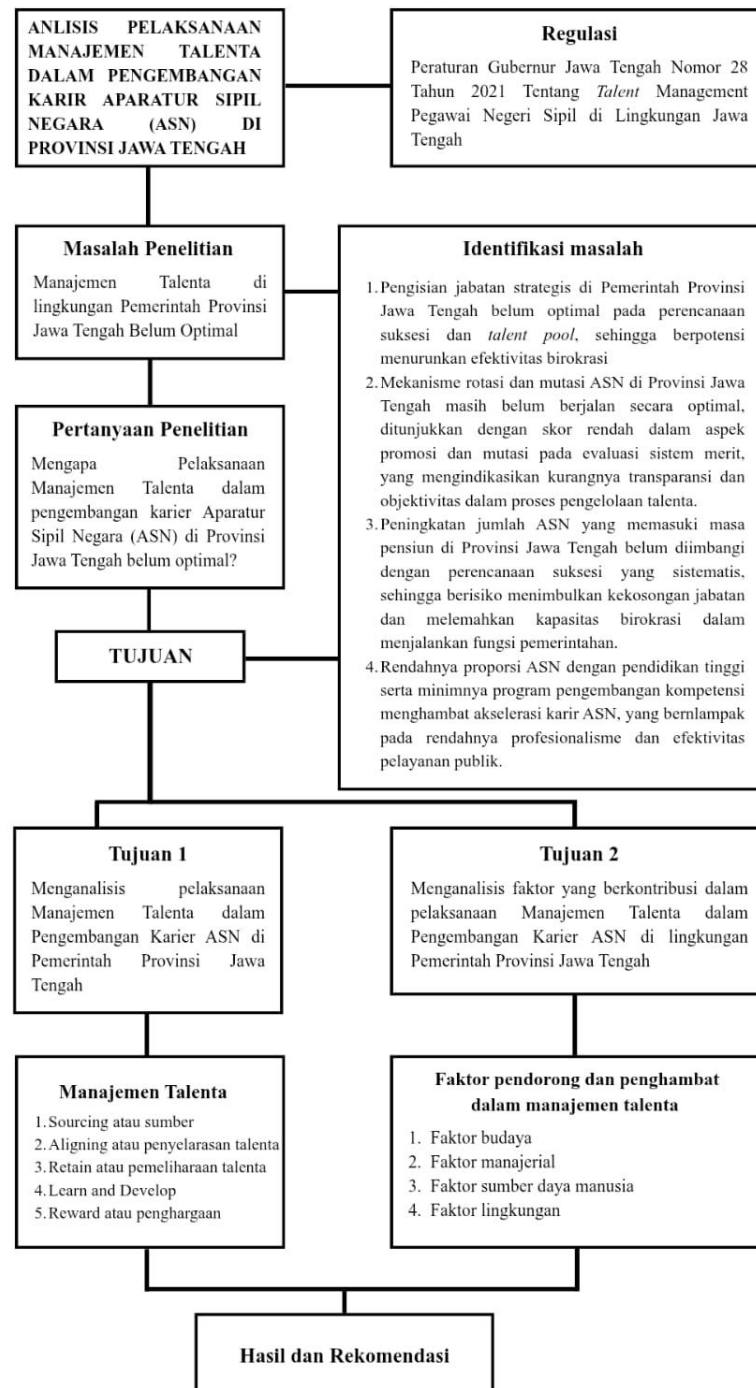
Faktor sumber daya manusia mencakup kapasitas dan kesiapan aparatur sebagai pelaksana utama manajemen talenta. ASN tidak hanya berperan sebagai objek kebijakan, tetapi juga sebagai subjek yang menjalankan seluruh tahapan manajemen talenta, mulai dari perekrutan, pemetaan kompetensi, pengembangan, hingga evaluasi kinerja secara transparansi dalam manajemen talenta dan ketersediaan sumber daya pendukung. Tingkat pemahaman ASN terhadap konsep manajemen talenta, kualitas kompetensi yang dimiliki, serta kesediaan untuk mengembangkan diri menjadi aspek penting dalam keberhasilan implementasi. Keterbatasan kompetensi, minimnya pemahaman tentang sistem manajemen

talenta, atau rendahnya partisipasi pegawai dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

4. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan mencakup kondisi internal dan eksternal organisasi yang memengaruhi penerapan manajemen talenta. Lingkungan internal meliputi struktur organisasi, sistem kepegawaian, regulasi internal, serta dukungan sarana dan prasarana. Sementara itu, lingkungan eksternal mencakup dinamika politik, kebijakan pemerintah pusat, serta tekanan dari berbagai kepentingan di luar organisasi. Intervensi politis, perubahan kebijakan yang cepat, serta lemahnya komitmen sebagian talenta terhadap organisasi dapat memengaruhi stabilitas dan konsistensi pelaksanaan manajemen talenta.

1.7 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1. 9 Kerangka pikir penelitian

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

1.8 Operasional Konsep

1. Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah suatu proses strategis dan berkelanjutan yang mencakup identifikasi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberian penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kompetensi unggul, dengan tujuan untuk menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

1) *Sourcing* (Perolehan Talenta)

Proses sistematis untuk menarik dan memilih individu berbakat berdasarkan analisis identifikasi potensi kemampuan pegawai, dan menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi yang terdiri dari gejala:

- a. Identifikasi potensi kemampuan
- b. Menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi

2) *Aligning* (Penyelarasan Talenta)

Upaya menyatukan pegawai baru dengan nilai, budaya, dan arah strategis organisasi melalui *diklat* kepada pegawai baru dengan diklat mengenai nilai-nilai organisasi dan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai sehingga efektif pembinaan awal dan pembelajaran kontekstual, yang terdiri dari gejala pengamatan :

- a. Memberikan diklat kepada pegawai baru
- b. Tersedia kolaborasi aktif antara pimpinan dan pegawai

3) *Retain* (Pemeliharaan Talenta)

Strategi organisasi untuk mempertahankan pegawai potensial melalui penyeleksian pegawai internal dengan gejala pengamatan:

- a. Penyeleksian pegawai internal

4) *Learn and Develop* (Pengembangan Talenta)_

Proses pemberdayaan potensi dan keterampilan ASN melalui perencanaan karir pegawai dan pengembangan pelatihan dengan diklat terdiri dari gejala pengamatan :

- a. Perencanaan karir pegawai
- b. Pengembangan pelatihan dengan diklat

5) *Reward* (Penghargaan Talenta)

Pemberian imbalan atau insentif kepada pegawai yang menunjukkan kinerja unggul, dan penghargaan untuk peluang karier dilakukan secara adil, transparan, dan berorientasi pada kontribusi, yang terdiri dari gejala pengamatan berikut :

- a. Pemberian reward berdasarkan kriteria kinerja
- b. Penghargaan untuk peluang karier

2. Faktor pendorong dan penghambat dalam Manajemen Talenta

Faktor pendorong dan penghambat dalam Manajemen Talenta adalah elemen-elemen eksternal dan internal yang memengaruhi implementasi pengelolaan talenta dalam organisasi. Faktor-faktor ini mencakup Faktor budaya, Faktor manajerial, Faktor sumber daya manusia, Faktor lingkungan.

1) Faktor Budaya

Faktor budaya merupakan seperangkat nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi cara aparatur memahami serta

menjalankan manajemen talenta. Budaya organisasi membentuk kerangka berpikir ASN dalam memaknai pengelolaan karier, apakah dipahami sebagai proses profesional berbasis kompetensi atau sekadar pemenuhan prosedur birokrasi.

- a. Budaya manajemen adalah seperangkat nilai, kebiasaan, dan pola pikir organisasi yang membentuk cara Aparatur Sipil Negara (ASN) diperlakukan, dinilai dan dikembangkan dalam organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan terkait kinerja, pengembangan, dan penempatan ASN. Budaya ini tercermin dari konsistensi pimpinan dalam menerapkan prinsip objektivitas, keadilan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan talenta.
- b. Program edukasi manajemen talenta merupakan upaya organisasi dalam membangun pemahaman ASN mengenai konsep, tujuan, dan mekanisme melalui program pendidikan manajemen talenta. Program ini berfungsi untuk menanamkan kesadaran bahwa pengembangan karier ASN didasarkan pada kinerja, kompetensi, dan potensi, sehingga mendorong penerimaan dan partisipasi aktif pegawai dalam sistem yang diterapkan.

2) Faktor Manajerial

Faktor manajerial merupakan faktor yang berkaitan dengan peran pimpinan dan struktur pengelola dalam mengarahkan serta mengendalikan pelaksanaan manajemen talenta. Faktor ini menentukan sejauh mana kebijakan manajemen talenta dapat diimplementasikan secara konsisten dalam praktik organisasi.

- a. Dukungan pimpinan tingkat tinggi adalah bentuk komitmen pejabat pimpinan dalam mendorong penerapan manajemen talenta secara nyata. Dukungan ini tercermin dari keterlibatan pimpinan dalam penetapan kebijakan, penguatan

legitimasi hasil pemetaan talenta, serta pengambilan keputusan karier ASN yang berlandaskan prinsip merit.

- b. Tim manajemen talenta merupakan unit atau aktor organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan teknis manajemen talenta. Tim ini berperan dalam melakukan pemetaan potensi, pengelolaan data talenta, serta pengawalan proses pengembangan dan penempatan ASN agar berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

3) Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang berkaitan dengan kesiapan aparatur dan sistem pendukungnya dalam melaksanakan manajemen talenta. Faktor ini menempatkan ASN sebagai pelaksana utama yang menentukan efektivitas penerapan kebijakan manajemen talenta di dalam organisasi.

- a. Transparansi dalam manajemen talenta adalah keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi terkait kriteria, proses, dan hasil pengelolaan talenta. Transparansi ini bertujuan untuk membangun kepercayaan ASN terhadap sistem yang diterapkan serta meminimalkan persepsi ketidakadilan dalam pengembangan karier.
- b. Ketersediaan sumber daya pendukung manajemen talenta merupakan kecukupan sarana, sistem, dan data yang digunakan dalam pengelolaan talenta. Hal ini mencakup keberadaan sistem informasi kepegawaian, data kompetensi yang akurat, serta dukungan anggaran yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data.

4) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan merupakan kondisi internal dan eksternal organisasi yang memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta. Faktor ini mencakup dinamika organisasi dan tekanan eksternal yang dapat memengaruhi objektivitas serta konsistensi kebijakan kepegawaian.

- a. Manajemen talenta independen adalah pelaksanaan pengelolaan talenta yang terbebas dari intervensi kepentingan politisi. Independensi ini tercermin dari konsistensi organisasi dalam menempatkan ASN berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi, tanpa dipengaruhi oleh kepentingan politik, relasi personal, maupun tekanan eksternal lainnya.

1.9 Argumen Penelitian

Suparman & Soantahon (2022) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik serta efektivitas pelaksanaan kebijakan pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN). Setiap unit layanan, baik di sektor pendidikan, kesehatan, maupun administrasi pemerintahan, sangat bergantung pada kompetensi serta komitmen ASN dalam melaksanakan tugasnya. Pemerintahan yang berjalan secara efektif dan efisien hanya dapat terwujud apabila ASN mampu menunjukkan kinerja yang optimal dan profesional. Oleh sebab itu, peningkatan profesionalitas ASN menjadi hal yang esensial guna memperbaiki mutu layanan publik serta meningkatkan daya tanggapnya terhadap kebutuhan masyarakat.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya strategis milik negara yang perlu dikelola secara efektif agar mampu menjalankan kebijakan dan memberikan pelayanan publik secara maksimal. Undang-Undang Nomor 5 Tahun

2014 tentang ASN menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus berbasis pada sistem merit. Namun, sebagaimana dijelaskan dalam latar belakang, kenyataannya sejumlah Instansi Pemerintah masih menghadapi tantangan dalam menerapkan sistem merit, terutama dalam aspek pengembangan karier.

Menurut Nurnadhifa & Syahrina (2021), pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara memiliki peran penting dalam mewujudkan birokrasi yang bersih. Sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sistem birokrasi, penguatan kapasitas SDM menjadi sangat krusial karena keberhasilan dan efektivitas kinerja instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kualitas aparatur yang menjalankannya. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menekankan pentingnya akuntabilitas kinerja dan kepercayaan publik sebagai komponen utama dalam penyelenggaraan pelayanan. Performa birokrasi juga sering dijadikan indikator kemajuan suatu bangsa dan dibutuhkan sistem manajemen ASN yang mampu mengelola serta menempatkan individu-individu berkualitas di dalam struktur birokrasi, mulai dari tahap perekrutan hingga proses evaluasi. Gagasan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menekankan bahwa pengelolaan ASN harus dilakukan dalam kerangka sistem untuk memperkuat profesionalisme, etika kerja, serta penerapan prinsip merit dalam seluruh proses manajemen kepegawaian. Namun pelaksanaannya di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih menghadapi berbagai kendala struktural dan implementatif. Rendahnya capaian skor pada aspek pengembangan karier dan promosi-mutasi dalam penilaian sistem merit oleh KASN menunjukkan bahwa mekanisme perencanaan suksesi dan pengelolaan *talent pool*

belum berjalan secara optimal. Kondisi ini diperburuk oleh tingginya angka ASN yang memasuki masa pensiun serta minimnya proporsi pegawai dengan kualifikasi pendidikan yang cukup rendah, yang secara langsung berdampak pada efektivitas kaderisasi, regenerasi kepemimpinan birokrasi dan ketidakterpenuhinya standar perencanaan suksesi dan ketiadaan *talent pool* menunjukkan lemahnya sistem pembinaan karir ASN yang berbasis potensi dan kinerja.

Tuntutan reformasi birokrasi pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih menunjukkan berbagai keterbatasan, khususnya pada aspek pengembangan karier, perencanaan suksesi, dan pembentukan *talent pool*. Ketidakoptimalan ini menjadi hambatan dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, profesional, dan berdaya saing. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan perhatian pada analisis pelaksanaan manajemen talenta dalam pengembangan karier ASN serta mengkaji faktor-faktor determinan yang memengaruhinya. Melalui pendekatan analitis yang komprehensif, penelitian ini diharapkan mampu merumuskan rekomendasi strategis guna memperkuat sistem merit serta mendukung terwujudnya birokrasi yang unggul dan kompetitif.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2019: 18), metode penelitian kualitatif didasarkan pada filsafat postpositivisme dan digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi alami, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian. Sementara itu, Bodgan dan Taylor dalam Moleong (2006) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai

prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa informasi dan perilaku yang diamati. Pendekatan deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena yang dikaji.

Metode penelitian kualitatif deskriptif dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai kondisi dan fenomena yang terjadi berdasarkan situasi penelitian. Penelitian ini melibatkan observasi lapangan guna memperoleh data yang konkret dan akurat sebagai bahan kajian. Data yang diperoleh melalui observasi lapangan disebut sebagai data primer karena bersumber langsung dari narasumber. Selain itu, penelitian ini juga mencakup proses dokumentasi, yang berfungsi untuk memverifikasi keakuratan data sehingga memudahkan dalam proses deskripsi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menganalisis pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karir di Provinsi Jawa Tengah.

1.10.2 Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan untuk melihat kondisi nyata dari objek yang akan diteliti, sehingga peneliti dapat mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini lokus yang dipilih berada di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah sebagai implementor Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir.

1.10.3 Fenomena Penelitian

Fenomena Penelitian merujuk pada kejadian, peristiwa, dan kondisi yang menjadi focus utama dalam suatu studi. Dalam konteks penelitian ini, fenomena yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Fenomena Penelitian

Fenomena	Sub Fenomena	Gejala Pengamatan	Informan	Interview Guide
Manajemen Talenta	<i>Sourcing</i>	Identifikasi potensi kemampuan	(I), (II)	Bagaimana proses identifikasi potensi kemampuan dilakukan agar sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan?
		Menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi	(II), (IV),(VI)	Bagaimana menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi dan relevansinya dengan posisi jabatan?
	<i>Aligning</i>	Memberikan diklat kepada pegawai baru	(I), (II), (III)	Apa saja diklat yang diberikan kepada pegawai baru sesuai nilai organisasi bagi pegawai baru dan bagaimana penyampaianya?
		Tersedia kolaborasi aktif antara pimpinan dan pegawai	(I), (II), (III)	Apa bentuk kolaborasi awal antara anda dan atasan dalam memperkuat budaya kerja instansi?
	<i>Retain</i>	Penyeleksian pegawai internal	(I),(II),(VI),(V)	Bagaimana penyeleksian pegawai internal dilakukan dalam mempertahankan talenta?
	<i>Learn and Develop</i>	Perencanaan karir	(I),(II),(III),(IV)	Bagaimana perencanaan karier difasilitasi untuk ASN dengan kinerja tinggi?

		Pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi jabatan	(I),(II),(IV),(V)	Bagaimana pelatihan ditentukan berdasarkan kebutuhan kompetensi jabatan?
	<i>Reward</i>	Pemberian <i>reward</i> berdasarkan kriteria kinerja	(I), (II), (IV)	Bagaimana kriteria kinerja disusun untuk mendukung pemberian <i>reward</i> secara adil dan objektif?
		Penghargaan untuk peluang karier	(I), (II), (IV)	Apa bentuk penghargaan non-material yang efektif dalam mempertahankan ASN berkualitas untuk peluang karier?
Faktor pendorong dan penghambat	Faktor Budaya	Budaya Manajemen	(I), (II), (IV)	Bagaimana budaya kerja yang menekankan kinerja dan kompetensi memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta di Provinsi Jawa Tengah?
		Program Edukasi Manajemen Talenta	(I),(II),(III)	Bagaimana bentuk edukasi atau sosialisasi yang diberikan kepada ASN untuk memahami sistem dan tahapan manajemen talenta?
	Faktor Manajerial	Dukungan dari Pimpinan tingkat tinggi	(I),(II),(III),(IV)	Bagaimana peran pimpinan tingkat tinggi dalam mendorong pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah?
		Tim Manajemen Talenta	(I),(II),(III),(V)	Apakah terdapat tim atau unit khusus yang menangani manajemen talenta, dan bagaimana perannya dalam pengelolaan karier ASN?
	Faktor Sumber Daya Manusia	Transparansi dalam Manajemen Talenta	(I),(II),(IV),(V)	Bagaimana transparansi diterapkan dalam proses penilaian dan pemetaan talenta ASN?
		Ketersediaan Sumber Daya Pendukung Manajemen Talenta	(I),(IV),(V)	Apakah ketersediaan sumber daya pendukung telah memadai untuk menunjang pelaksanaan manajemen talenta?
	Faktor Lingkungan	Manajemen Talenta Independen	(I),(II),(IV),(V)	Bagaimana upaya Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menjaga manajemen talenta tetap

				berjalan objektif dan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal?
	Faktor lainnya		(I),(II),(III),(IV),(V),(VI)	Apakah menurut informan ada faktor lain yang mempengaruhi manajemen talenta?

Sumber : Diolah oleh peneliti , 2025

1.10.4 Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang juga disebut sebagai informan, merujuk pada individu atau kelompok dalam lingkungan penelitian yang berperan dalam memberikan informasi relevan mengenai situasi dan kondisi penelitian (Moleong, 2006). Pemilihan subjek dalam penelitian ini didasarkan pada tema yang dikaji, yaitu Kesiapan Sumber Daya untuk Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karir di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2019: 289), *purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Peneliti akan memilih informan yang akan diwawancarai berdasarkan tingkat pemahaman dan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan manajemen talenta. Namun, penelitian ini juga memungkinkan kombinasi antara *purposive sampling* dan *snowball sampling*, apabila pihak yang diwawancarai merekomendasikan individu lain yang dapat memberikan tambahan data untuk penelitian. Peneliti akan memilih subjek yang akan berkontribusi membantu peneliti dan yang memiliki keterlibatan dalam Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, antara lain :

- I. Kepala Bidang Formasi Perencanaan dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
- II. Pegawai Sub Bidang Formasi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
- III. Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural

IV. Pegawai Unit Pelaksanaan Teknis Penilaian Kompetensi ASN BKD Jawa Tengah

V. Pranata Komputer Ahli Muda BKD Jawa Tengah

VI. Peserta *Talent Scouting*

1.10.5 Jenis Data

Data dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu kualitatif dan kuantitatif (Firmansyah, 2022). Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data kualitatif deskriptif, berupa rangkaian kalimat tertulis yang memberikan penjelasan atau gambaran mendetail mengenai fenomena atau peristiwa yang terjadi serta ditemukan selama penelitian.

1.10.6 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian dapat diperoleh dari data primer dan data sekunder (Balaka, 2022). Dalam penelitian ini, data yang digunakan meliputi

1. Data Primer

Menurut Hasan (2002: 82), data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari lapangan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan secara langsung dengan pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, yang berperan sebagai pelaksana Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir di Provinsi Jawa Tengah.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak diperoleh langsung oleh pengumpul data, melainkan melalui perantara seperti

individu lain atau dokumen (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, data sekunder yang mudah diakses oleh peneliti berasal dari jurnal, berita, artikel, media sosial di berbagai situs internet yang relevan dengan objek penelitian, yaitu manajemen talenta dan pengembangan karir. Selain itu, peneliti juga memperoleh data dari dokumen milik instansi terkait, seperti laporan serta data yang telah disiapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.10.7 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019: 296), teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai setting, sumber, dan metode. Jika dilihat dari segi metode, data dapat dikumpulkan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, atau kombinasi beberapa teknik yang dikenal sebagai triangulasi. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah triangulasi, dengan harapan data yang diperoleh lebih konsisten dan akurat. Pada penelitian ini, pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan dokumentasi. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara diperlukan untuk memperjelas proses pengambilan data yang nantinya akan dianalisis (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian kualitatif, wawancara yang digunakan biasanya bersifat tidak terstruktur atau semi terstruktur. Wawancara tidak terstruktur umumnya hanya memerlukan satu kata kunci dan tidak ada pertanyaan yang telah direncanakan dengan rinci sebelumnya. Wawancara jenis ini bersifat fleksibel, memungkinkan

pewawancara untuk mengajukan berbagai pertanyaan secara bebas, yang menghasilkan data yang sangat mendalam, meskipun memiliki tingkat *dross rate* yang tinggi. Sementara itu, wawancara semi terstruktur mencakup topik-topik yang telah disusun dalam pedoman wawancara, dengan tingkat *dross rate* yang lebih rendah dibandingkan dengan wawancara tidak terstruktur. Dalam hal ini, wawancara dilakukan kepada informan yang ditentukan berdasarkan subjek penelitian.

2. Observasi

Nasution (1988) dalam Sugiyono (2019:297) 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 melakukan observasi lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah dan mencatat hasil alami dari observasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2016), dokumentasi memegang peranan penting dalam penelitian kualitatif karena data yang diperoleh dari dokumentasi dapat digunakan untuk membantu mengungkap data yang belum tersedia. Data berupa audio visual perlu diolah kembali agar bisa dimanfaatkan untuk penelitian yang lebih mendalam. Hasil dokumentasi juga bermanfaat untuk memverifikasi kebenaran data, sehingga memudahkan proses penyusunan deskripsi. Dokumen yang digunakan meliputi catatan hasil wawancara, laporan terkait objek penelitian, serta dokumen pendukung yang dapat diakses oleh peneliti dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

1.10.8 Analisis dan Interpretasi Data

Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2019: 321-330) memberikan pendapatnya terkait analisis data kualitatif, yaitu aktivitas yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas. Pada penelitian ini, tahap yang dilakukan berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984), yaitu sebagai berikut:

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Reduksi data adalah proses merangkum, memilih informasi yang utama, memfokuskan pada hal-hal penting, serta mencari tema dan pola yang ada. Pada tahap ini, peneliti menyaring informasi yang relevan untuk penelitian, sehingga memudahkan dalam pengumpulan data lebih lanjut jika diperlukan.

2. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi langkah berikutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat berupa narasi singkat, diagram, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Tujuan tahap ini adalah untuk mempermudah pemahaman tentang apa yang terjadi dan merencanakan langkah-langkah selanjutnya berdasarkan pemahaman yang telah diperoleh oleh peneliti.

3. Conclusion Drawing/Verification

Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi. Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang ditarik adalah temuan baru yang belum ditemukan sebelumnya. Temuan tersebut bisa berupa deskripsi atau gambaran yang lebih jelas mengenai objek yang semula kurang jelas setelah diteliti, atau bisa juga berupa hubungan kausal, interaktif, hipotesis, atau teori.

1.10.9 Kualitas Data

Penelitian kualitatif dianggap valid apabila tidak ada perbedaan antara kondisi yang sebenarnya dengan hasil penelitian (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, digunakan metode triangulasi sumber, yang berarti menguji validitas data dengan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber. Penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan topik yang relevan, yaitu mengenai Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Tujuan dari hal ini adalah untuk memperoleh data yang aktual dan valid.