

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dengan menggunakan perspektif Manajemen Talenta menurut Lance Berger & Dorothy Berger (2018) serta Faktor Manajemen Talenta menurut Sehatpour (2020), pada bagian ini peneliti menyajikan kesimpulan mengenai Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Manajemen talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jawa Tengah dilaksanakan, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal. Adapun penjelasan masing-masing pelaksanaan sebagai berikut:
 - a. Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Provinsi Jawa Tengah yang telah berjalan walaupun belum sepenuhnya optimal terlihat dari pelaksanaan yaitu *sourcing* (perolehan talenta) melalui Identifikasi potensi kemampuan dengan proses identifikasi melalui rekrutmen ASN secara terbuka yang berbasis sistem SSCASN, serta menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi. Selanjutnya yaitu, *aligning* (penyelarasan talenta) memberikan diklat kepada pegawai baru dan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Pada

pelaksanaan *retain* (pemeliharaan talenta) telah dilaksanakan penyeleksian pegawai internal. Pelaksanan *learn and develop* (pengembangan talenta) dilaksanakan melalui perencanaan karir dan pengembangan pelatihan dengan diklat. Terakhir, *reward* (penghargaan talenta) diwujudkan melalui pemberian penghargaan berbasis kinerja serta penghargaan untuk peluang pengembangan karier bagi ASN berprestasi.

- b. Pelaksanaan Manajemen Talenta di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah, masih terdapat aspek yang belum berjalan optimal. Pada pelaksanaan *sourcing* (Perolehan Talenta), pada aspek menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi yang dilakukan melalui asesmen sesuai kualifikasi karena keterbatasan kapasitas asesmen (kuota, asesor, dan waktu) menyebabkan tidak semua ASN yang berpotensi dapat dipetakan dalam periode yang sama. Pada pelaksanaan *retain* penyeleksian pegawai internal tidak semua pegawai yang sudah diseleksi dan masuk *talent pool* dilakukan promosi karena promosi yang bergantung pada ketersediaan formasi dan kebutuhan jabatan kosong. Pada pelaksanaan *learn and develop* terdapat aspek perencanaan karir karena rendahnya tingkat *awareness* pegawai dalam memantau posisi kuadran mereka di SIASN/SINAGA. Selain itu, terdapat ASN yang kompeten tetapi tidak mengikuti *talent scouting* karena faktor minat dan beban kerja serta pembatasan masa *talent pool* selama empat tahun juga berpotensi menurunkan motivasi apabila promosi belum terealisasi dalam periode tersebut, pada aspek pengembangan pelatihan dengan diklat aspek

ketersediaan kuota dan anggaran pelatihan, tidak seluruh ASN yang direkomendasikan berdasarkan hasil pengembangan dari hasil asesmen dapat mengikuti pelatihan dengan diklat dalam periode yang sama karena keterbatasan daya tampung dan pembagian kuota antar-OPD.

2. Faktor pendorong dan penghambat dalam Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa Tengah terdiri atas faktor budaya, faktor manajerial, faktor sumber daya manusia, dan faktor lingkungan yang secara keseluruhan memengaruhi efektivitas Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah, meskipun masih terdapat kendala dalam implementasinya. Adapun rinciannya sebagai berikut:

- a. Faktor budaya yang mempengaruhi Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah yaitu budaya manajemen dan program edukasi manajemen talenta. Faktor Manjerial yang mempengaruhi Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah yaitu, dukungan pimpinan Tingkat tinggi dan pembentukan tim manajemen talenta. Faktor Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah yaitu, transparansi dalam manajemen talenta, Ketersediaan Sumber Daya Pendukung Manajemen Talenta. Terakhir, Faktor lingkungan yaitu manajemen talenta yang independen.
- b. Terdapat beberapa kendala pada faktor yang menghambat dalam pelaksanaan manajemen talenta di Jawa Tengah, yaitu pada faktor budaya pada aspek edukasi manajemen talenta yang terlihat belum disertai pendidikan atau pelatihan khusus yang membahas manajemen

talenta. Faktor manajerial terlihat pada aspek kurang tim manajemen talenta karena pelatihan masih berasal dari eksternal dan kurangnya anggaran pelatihan. Faktor sumber daya manusia, pada aspek ketersediaan sumber daya pendukung manajemen talenta karena keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM, khususnya pada tenaga *assessor* dan pengelola sistem informasi, masih menjadi kendala. Jumlah *assessor* yang terbatas menyebabkan pelaksanaan asesmen kompetensi harus dilakukan secara bertahap.

3. Diperoleh temuan faktor lain yang turut memengaruhi pelaksanaan manajemen talenta di Provinsi Jawa Tengah, yaitu sistem informasi manajemen talenta, regulasi, dan komitmen pimpinan. Sistem informasi manajemen talenta melalui SIMPEG telah mendukung digitalisasi data asesmen dan pemetaan talenta, namun optimalisasi dan pemanfaatannya masih perlu diperkuat. Regulasi bersifat dinamis dan harus menyesuaikan kebijakan pusat maupun dinamika pemerintahan daerah, sehingga kerap menimbulkan jeda implementasi, terutama pada tahap promosi dan penempatan jabatan menunjukkan adanya *misalignment* antara kebijakan manajemen talenta dan perencanaan kebutuhan jabatan. Berdasarkan hasil penelitian, faktor yang paling dominan memengaruhi efektivitas manajemen talenta di Provinsi Jawa Tengah adalah komitmen pimpinan, karena komitmen tersebut menentukan konsistensi penerapan manajemen talenta berdasarkan rencana suksesi ASN.

4.2 Saran

Berdasarkan temuan dan hasil analisis yang telah dilakukan mengenai Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Jawa Tengah, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi yaitu :

1. Dalam rangka meningkatkan Pelaksanaan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Jawa Tengah terdapat beberapa rekomendasi :
 - a. Pada pelaksanaan *sourcing* (perolehan talenta), perlu dilakukan optimalisasi pada aspek kapasitas kandidat pegawai melalui asesmen dan kualifikasi pendidikan kompetensi yang dipersyaratkan benar-benar mencerminkan kebutuhan jabatan di masing-masing OPD.
 - b. Pada pelaksanaan *retain* perlu dioptimalkan aspek penyeleksian pegawai internal agar pegawai yang masuk dalam *talent pool* meningkatkan promosi dilakukan evaluasi berkala terhadap masa berlaku *talent pool* (empat tahun) agar dapat disesuaikan dengan dinamika kebutuhan jabatan, sehingga tidak menurunkan motivasi ASN yang telah dinyatakan layak promosi.
 - c. Pada pelaksanaan *Learn and develop* perlu dioptimalkan perencanaan karir dan pengembangan pelatihan dengan diklat, guna mengurangi rendahnya *awareness* ASN terhadap posisi kuadran mereka, disarankan agar BKD menyediakan *dashboard monitoring* karier individual yang terintegrasi dengan sistem manajemen talenta. Selain itu, BKD perlu memperluas pengembangan pelatihan melalui pengembangan *in-house*

training dan pengalokasian anggaran yang lebih terarah, sehingga ASN yang direkomendasikan tidak tertunda mengikuti pelatihan akibat keterbatasan kuota dan daya tampung antar OPD.

2. Perlu diperbaiki pada faktor- faktor penghambat pada Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah :
 - a. Faktor budaya disarankan agar BKD menyelenggarakan program edukasi khusus mengenai manajemen talenta, baik dalam bentuk *workshop*, maupun kelas internal yang membahas konsep kuadran talenta, perencanaan karir, serta mekanisme promosi.
 - b. Faktor manajerial perlu diperkuat kapasitas tim manajemen talenta melalui pembentukan tim internal yang tetap, pelaksanaan *Training of Trainers* (ToT), serta pengalokasian anggaran khusus pengembangan talenta agar tidak bergantung pada pelatihan eksternal.
 - c. Faktor sumber daya manusia perlu dilakukan penambahan dan sertifikasi assessor serta peningkatan kompetensi pengelola sistem informasi, sehingga pelaksanaan asesmen kompetensi tidak lagi dilakukan secara bertahap akibat keterbatasan jumlah dan kapasitas SDM pendukung.
3. Adanya temuan faktor lain yang memengaruhi Manajemen Talenta di Provinsi Jawa Tengah, diharapkan peneliti selanjutnya dapat mendalami faktor lainnya yaitu Sistem Informasi Manajemen Talenta, Regulasi dan Komitmen Pemimpin.