

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) menjadikan birokrasi merupakan institusi yang menjalankan pesan sebagai pengambil dan sebagai pelaksana dari suatu kebijakan, birokrasi diharuskan menyesuaikan dengan keadaan dalam tata kelola pemerintahan. Sumberdaya Manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sangatlah dibutuhkan. Sebaliknya, tata kelola pemerintahan yang tidak efektif yang tercermin dalam praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) dalam pengelolaan aparatur sipil negara dapat menyebabkan menurunnya minat investasi, melemahkan efisiensi pengeluaran negara, mengganggu distribusi sumber daya secara optimal, dan pada akhirnya menghambat laju pertumbuhan ekonomi (Lutfi et al., 2020).

Pengelolaan karier ASN sebagai tenaga profesional, termasuk dalam hal rotasi jabatan, mutasi, promosi, hingga pengisian posisi manajerial, perlu dilakukan berdasarkan tiga aspek kompetensi utama: teknis, manajerial, dan sosial-kultural. Penilaian kompetensi yang disesuaikan dengan tingkat jabatan yang dibutuhkan akan mendukung peningkatan kinerja organisasi, karena pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kapasitasnya (*the right person in the right position*) (Simatupang, 2021).

Implementasi prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, salah satunya melalui penerapan manajemen talenta dalam menyiapkan

sumber daya manusia yang profesional, diyakini mampu mengatasi berbagai persoalan ketidakefisienan dalam sistem administrasi negara yang konvensional, yang selama ini rentan terhadap praktik korupsi dan nepotisme (Davis, 2006). Manajemen talenta, sebagai bagian dari upaya reformasi di bidang kepegawaian, memiliki hubungan erat dengan peningkatan kualitas birokrasi suatu negara. Selain itu, hal ini juga menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang professional (Ali et al., 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Pella dalam (Fauzian & Maryati, 2022) Menyatakan bahwa manajemen talenta dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menjamin kesiapan organisasi dalam mengisi posisi-posisi strategis, baik untuk kepemimpinan di masa mendatang maupun untuk peran-peran yang mendukung kompetensi inti organisasi, yaitu peran yang memerlukan keahlian khusus dan memiliki nilai strategis yang tinggi.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan talenta dan jenjang karier ASN dilaksanakan melalui mobilitas talenta yang berlandaskan pada Sistem Merit, dengan pendekatan Manajemen Talenta. Bentuk mobilitas ini mencakup berbagai mekanisme seperti promosi, rotasi, penugasan, dan bentuk lainnya. regulasi ini juga mewajibkan setiap instansi untuk membentuk komite talenta guna menyusun talent pool, serta komite suksesi yang bertugas menjamin kelancaran proses mobilitas talenta tersebut.

Setelah misi ini, Komisi Peralatan Sipil Negara (KASN) mengevaluasi implementasi sistem pendapatan pada tahun 2020 hingga 18 lembaga pemerintah. Penilaian ini bertujuan untuk memeriksa efektivitas manajemen SDM berdasarkan delapan aspek utama: perencanaan, pengadaan, pengembangan karir, gelar doktor, gelar doktor, manajemen kinerja, upah, upah, perlindungan, perlindungan dan perlindungan dan sistem layanan. Hasilnya menunjukkan bahwa hingga 2 lembaga diberikan predikat yang sangat baik, 57 lembaga juga diklasifikasikan, 31 institusi masih hilang dari kategori, dan 72 institusi dimasukkan dalam kategori yang buruk.

**Tabel 1. 1. Penilaian Sistem Merit**

No	Isntansi	Buruk	Kurang	Baik	Sangat Baik	Total
1	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	1	5	9	5	20
2	Pemerintah Provinsi	2	3	10	3	18
3	Pemerintah Kabupaten/Kota	66	22	23	2	113
4	Lembaga lainnya	0	0	3	1	4
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>184</b>

*Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2020)*

**Tabel 1. 2. Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah Tahun 2021-2023**

No	Tahun Penilaian Sistem Merit	Buruk	Kurang	Baik	Sangat Baik	Total
1	2021	168	27	57	46	347
2	2022	172	71	106	60	460
3	2023	189	84	222	92	587

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2021-2023)

Selanjutnya KASN juga melakukan penilaian Sistem Merit periode 2021-2023 sebagaimana data pada Tabel 1.2 diatas. Dijelaskan bahwa Sistem Merit diterapkan pada Instansi Pemerintah belum di lakukan secara optimal. Oleh karena itu perlunya keseriusan terhadap pengelolaan sumber daya manusia aparatur dalam hal ini bagi ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja telah menjadi fokus bagi pemerintah.

Pada tahun 2021, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) melaksanakan proyek percontohan (*pilot project*) terhadap 24 instansi pemerintah yang sebelumnya telah memperoleh predikat “sangat baik” dalam penilaian sistem merit. Dari hasil pengambilan sampel pada tiga pemerintah daerah yakni Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dan Pemerintah Kota Bandung yang telah mengimplementasikan manajemen talenta sesuai dengan rekomendasi KemenPAN-RB, diperoleh temuan bahwa penerapan manajemen talenta masih belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan data pada Tabel 1.3, hambatan utama dalam implementasi ini antara lain adalah lemahnya tindak lanjut terhadap komitmen dan kapasitas organisasi dari Pejabat Pembina Kepegawaian atau Kepala Daerah setempat, kurangnya infrastruktur pendukung, serta belum optimalnya proses akuisisi, pengembangan, dan retensi talenta. Selain itu, penempatan talenta belum dijadikan indikator utama dalam mencapai kategori tertinggi penerapan manajemen talenta.

**Tabel 1. 3. Hasil Penilaian Penerapan Manajemen Talenta**

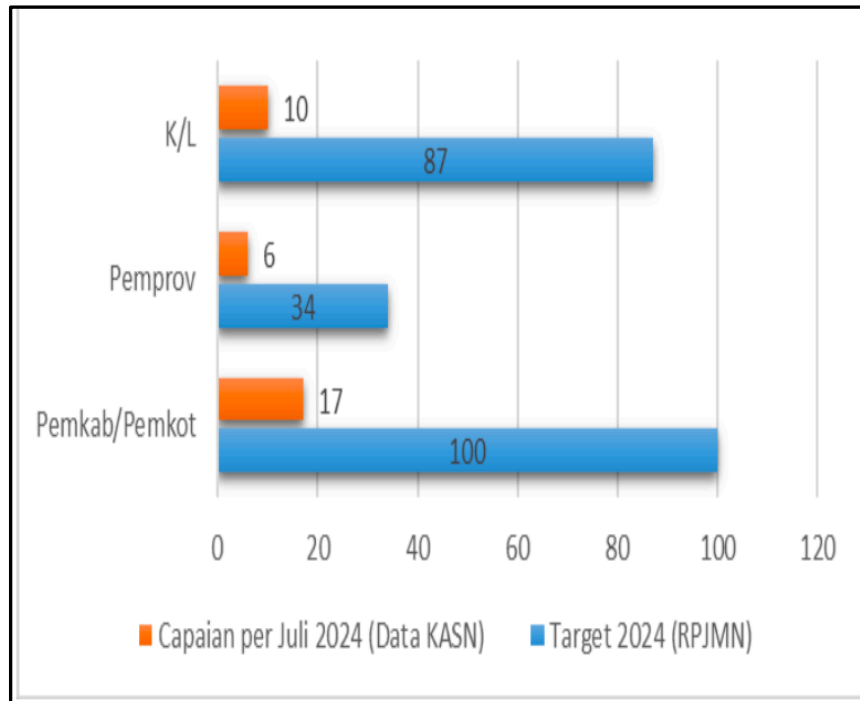
No	Status Kemajuan Manajemen Talenta ASN	Target	Realisasi		
			Pemprov Jawa Barat	Pemkot Bandung	Pemprov DIY
1	Komitmen dan Kapasitas Organisasi	5	5,00	2,00	2,00
2	Infrastruktur Penyelenggaraan	15	14,25	12,75	8,25
3	Akuisisi Talenta	40	32,00	14,00	12,00
4	Pengembangan dan Retensi Talenta	20	14,00	5,00	8,00
5	Penempatan Talenta	20	12,00	0,00	0,00
	<b>Nilai Total</b>	<b>100</b>	<b>77,25</b>	<b>33,75</b>	<b>30,25</b>
	<b>Kategori</b>		<b>Tinggi</b>	<b>Menengah</b>	<b>Menengah</b>

*Sumber: Kementerian PANRB, 2021*

Berdasarkan hal tersebut, Ketua KASN Pramusinto (Pramusinto, 2023)

Salah satu tantangan utama dalam penerapan manajemen talenta adalah minimnya dukungan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), karena pemahaman terkait manajemen talenta umumnya masih terbatas pada unit pengelola kepegawaian. Kondisi ini berdampak pada berbagai hambatan

operasional di lapangan, seperti keterbatasan infrastruktur yang menunjang pelaksanaan sistem serta alokasi anggaran yang belum memadai.



**Gambar 1. 1. Perbandingan Target dan Capaian Implementasi Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah Per-Juli 2024**

*Sumber: Diolah dari Data KASN dengan data RPJMN 2020-2024*

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mencatat bahwa sebanyak 34,57% Pegawai Negeri Sipil (PNS) berada pada kategori kompetensi dan potensi yang sangat rendah, sementara 53,91% tergolong dalam tingkat sedang, dan hanya 11,52% yang masuk dalam kelompok dengan kompetensi dan potensi tinggi. Data ini mencerminkan urgensi implementasi manajemen talenta guna menciptakan sumber daya ASN yang profesional. Hal ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN,

yang menyatakan bahwa salah satu tujuan utama manajemen talenta adalah untuk meningkatkan profesionalisme jabatan, memperkuat kompetensi dan kinerja pegawai, serta memberikan kejelasan dan kepastian arah pengembangan karier secara berkelanjutan.

Adapun tahapan dalam pelaksanaan manajemen talenta berdasarkan regulasi tersebut mencakup empat tahap utama: akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2 berikut.



**Gambar 1. 2. Tahapan Manajemen Talenta**

*Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020*

Sebagai kelanjutan dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020, pemerintah menerbitkan Surat Edaran Nomor 10 Tahun 2021 mengenai Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di lingkungan instansi pemerintah. Surat edaran ini bertujuan untuk: (1) mempercepat dan mendorong pencapaian target implementasi Manajemen Talenta ASN; (2) mengukur tingkat penerapan sistem manajemen

talenta di instansi pemerintah; (3) menjamin konsistensi antara kebijakan dan pelaksanaan manajemen talenta ASN; (4) memetakan perkembangan implementasi kebijakan secara nasional; serta (5) menjadi dasar dalam proses monitoring dan evaluasi guna pengembangan serta penyempurnaan kebijakan Manajemen Talenta ASN di masa mendatang.

Periode	Status	BA Penilaian	BA Verifikasi	Rekomendasi	Detail Penilaian
01 Jan 2024 - 31 Dec 2024	Belum Input Sedang Input Selesai Input	Belum tersedia.	Detail	Download	Download
01 Feb 2022 - 31 Dec 2022	Belum Input Sedang Input Selesai Input	Belum tersedia.	Detail	Belum tersedia.	Download
19 Mar 2020 - 28 Feb 2021	Belum Input Sedang Input Selesai Input	Download	Detail	Belum tersedia.	Belum tersedia.
01 Feb 2023 - 31 Dec 2023	Belum Input Sedang Input Selesai Input	Belum tersedia.	Detail	Download	Belum tersedia.
01 Mar 2021 - 31 Jan 2022	Belum Input Sedang Input Selesai Input	Belum tersedia.	Detail	Download	Belum tersedia.

**Gambar 1. 3. Tangkapan Layar Akun Penilaian Mandiri Penerapan sistem Merit Pemerintah Kabupaten Pemalang Tahun 2024**

*Sumber: Aplikasi PINTER*

Pada tahun 2024, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah melakukan penilaian mandiri terhadap penerapan Sistem Merit dalam pengelolaan ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang. Penilaian ini mengacu pada Berita Acara Verifikasi Hasil Penilaian Mandiri Penerapan

Sistem Merit di Kabupaten Pemalang dengan Nomor: 0035/SM1/VERIF/02/2024 periode 1 Januari 2024 sampai dengan 31 Desember 2024. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, Kabupaten Pemalang memperoleh skor 262,5 (dua ratus ) dan masuk dalam kategori IV, yaitu baik. Penilaian ini mencakup delapan aspek utama, termasuk kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, periklanan dan mutasi, manajemen kinerja, upah dan penagihan pembayaran, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan layanan, dan sistem informasi.

Tujuannya adalah untuk mengimplementasikan tugas -tugas peraturan PANRB Menteri Ketiga dari tahun 2020 hingga 2020, melalui manajemen bakat ASN, untuk mengimplementasikan sistem tahun 2024, dan untuk memberikan panduan dan keamanan dalam pengembangan karir yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil tersebut, berikut disajikan penilaian terhadap dua aspek penting, yakni Pengembangan Karier dan Manajemen Kinerja.

**Tabel 1. 4. Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Pemalang Tahun 2024**

No	Sub-Aspek	Bobot Penilaian	Nilai Tim Instansi	Nilai Tim Verifikasi KASNI	Catatan
1	2	3	4	5	6
1	Ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/kompetensi	5	4	2	1) Belum membangun <i>Talent Pool</i> dan Rencana Suksesi; 2) Belum tersedia informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai; 3) Belum tersedia strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN;
2	Ketersediaan <i>Talent Pool</i> yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja	5	1	0	
3	Ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi	2,5	4	0	

No	Sub-Aspek	Bobot Penilaian	Nilai Tim Instansi	Nilai Tim Verifikasi KASN	Catatan
1	2	3	4	5	6
4	Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai	2,5	3	1	4) Belum melaksanakan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai; 5) Belum melaksanakan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching</i> dan mentoring; 6) Belum melaksanakan analisis permasalahan kinerja bagi pegawai yang memiliki kesenjangan kinerja serta strategi untuk mengatasi kesenjangan tersebut; 7) Hasil penilaian kinerja belum menjadi pertimbangan utama dalam pengembangan karier pegawai.
5	Ketersediaan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN	2,5	3	1	
6	Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai	2,5	0	1	
7	Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching</i> dan mentoring	2,5	4	1	
8	Ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi	5	0	0	
9	Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier	2,5	0	0	

*Sumber: Hasil Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Tahun 2024*

Berdasarkan hasil penilaian 2021 dari implementasi sistem pendapatan di dalam Pemerintah Kabupaten Pematang, penerapan sistem pendapatan menggambarkan aspek peningkatan kinerja melalui kapasitas, pengembangan karir dan manajemen bakat. Implementasi ini harus didasarkan pada analisis kebutuhan untuk memenuhi visi, misi, tujuan, tujuan, dan strategi organisasi untuk mendukung pencapaian prioritas pembangunan nasional.

Pemerintah Kabupaten Pematang saat ini telah memiliki Unit Pengembangan Kompetensi dan Pejabat Fungsional Assessor Sumber Daya

Manusia Aparatur (SDMA), akan tetapi proses pemetaan talenta masih belum dapat berjalan dengan harapan dikarenakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi. Artinya, pemetaan potensi dan kemampuan karyawan berlangsung lama, berlangsung lama, dan berlangsung lama. juga terkendala oleh dukungan sarana dan prasarana yang melekat pada Unit Pengembangan Kompetensi yang masih belum maksimal. Sehingga pada pelaksanaan pemetaan talenta dilakukan secara bertahap dalam 1 (satu) tahun anggaran. Hal tersebut sangat mempengaruhi terhadap hasil pemetaan yang hanya berlaku 2-3 tahun, faktualnya pemetaan belum selesai dilaksanakan untuk seluruh pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya, tapi hasil transfer pemetaan telah kedaluwarsa dan siklus tidak pernah diselesaikan.

Permasalahan selanjutnya adalah mengenai sarana dan prasarana yang masih jauh dari kata layak. Sampai dengan saat ini Pelaksanaan Potensi dan Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya masih menggunakan metode manual dan belum berbasis *Computer Assisted Competency Test (CACT)* dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang Jaya belum memiliki Laboratorium Komputer untuk pelaksanaan Tes Potensi dan Kompetensi, sehingga terkadang pelaksanaannya masih bekerja sama dengan Unit Satuan Pendidikan yang ada di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.



**Gambar 1. 4. Hasil Pelaksanaan Tes Potensi dan Kompetensi Jabatan Pelaksana dan Jabatan Pengawas**

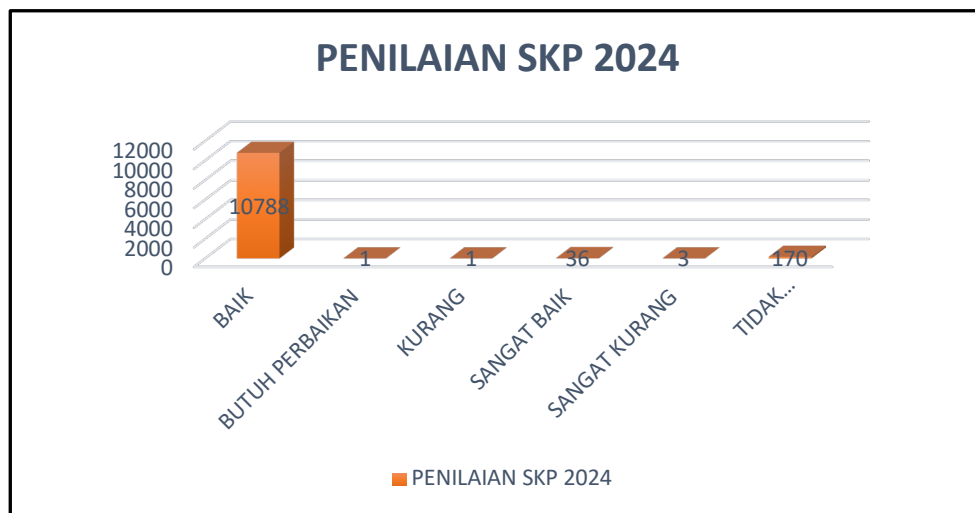
*Sumber: Hasil Tes Potensi dan Kompetensi yang diolah oleh Tim Assessor pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang dan Tim Assessment Kantor Regional I BKN Yogyakarta*

Merujuk pada data hasil pelaksanaan Tes Potensi dan Kompetensi untuk Posisi Pengawasan Kabupaten Pémaran dan Tugas dalam pemerintahan pada tahun 2022 dan 2023 di atas, dapat dilihat tren penurunan kualitas pegawai dengan hasil kurang optimal di Tahun 2023, hal tersebut menunjukkan bahwa beberapa pegawai menyokong untuk melakukan penerapan manajemen talenta dengan melaksanakan tes potensi dan kompetensi yang menganggap bahwa tes tersebut hanya sebatas formalitas semata dan sudah merasa terbiasa dengan zona nyaman pada jabatan yang saat ini diduduki. Nyatanya betapa pentingnya proses identifikasi talenta, yang bertujuan berbagi karyawan kelompok kecil berdasarkan kriteria spesifik, khususnya untuk mendapatkan kemampuan yang akan masuk dalam *talent pool* (Yuli Angliawati & Fatimah

Maulyan, 2020). Selanjutnya perlu dilakukan suatu proses pengembangan bagi ASN melalui peningkatan kompetensi sebagaimana disampaikan oleh (Krissetyanti, 2013) Pengembangan dalam konteks manajemen talenta dilakukan melalui model pengembangan yang bersifat terintegrasi, yang mencakup berbagai aspek penting seperti peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural; pemberdayaan potensi individu melalui pelatihan dan pendampingan; serta penyediaan jalur karier yang jelas dan sistematis. Pendekatan ini bertujuan berbagi karyawan kelompok kecil berdasarkan kriteria spesifik.

Penilaian kinerja merupakan elemen kunci dalam pelaksanaan manajemen talenta, karena hasil dari penilaian ini akan digabungkan dengan pemetaan potensi individu untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang talenta ASN. Proses penilaian kinerja ASN diatur oleh Menteri Peraturan PANRB Nomor 6 pada tahun 2022, sehubungan dengan manajemen karyawan ASN. Peraturan ini meliputi tahap perencanaan kinerja, pemantauan kinerja dan layanan, penilaian hasil pekerjaan, dan tindak lanjut penilaian yang dilakukan. Pada praktiknya bagi pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya, penerapan penilaian kinerja masih jauh dari kata optimal dan belum obyektif untuk mencakup seluruh pegawai dan terkesan hanya bersifat formalitas tanpa melihat secara maksimal hasil kinerja pegawai ditambah dengan masih adanya regulasi terkait dengan pengelolaan penilaian kinerja, sehingga menyulitkan Tim Penilai Kinerja (TPK) dalam hal penghitungan sumbu kinerja dalam tahapan pemetaan talenta. Hal tersebut

menunjukkan bahwa masih rendahnya pemahaman pegawai terhadap begitu pentingnya penilaian kinerja dalam mendukung pengimplementasian manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang.



**Gambar 1. 5. Laporan Kinerja Pegawai Tahun 2024**

*Sumber: Tim Kinerja BKD Kabupaten Pemalang*

Pada tahun 2022, operasi penangkapan dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam Peraturan pemerintah terhadap Bupati Pemalang beserta beberapa Jajaran Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama pada tanggal 11 agustus 2022 terkait pada kegiatan promosi, mutasi dan manajemen SDM dalam tata kelola pemerintahan, yang dimana apabila ingin menjabat suatu jabatan haruslah membayar dengan nominal yang bervariasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip-prinsip yang tercantum dalam Pasal 3 huruf g Peraturan

Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, yakni penyelenggaraan yang bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Berdasarkan informasi yang dilansir dari laman <https://nasional.tempo.co/read/1622301/ini-kronologi-ott-bupati-pemalang-ditangkap-setelah-bertemu-orang-di-dpr> (diakses pada tanggal 7 Juli 2023 pukul 15.36).

Untuk membantu Pemerintah Kabupaten Pemalang dalam mengenali faktor-faktor, menginventarisir dan mencari alternatif solusi terhadap permasalahan pelaksanaan kebijakan manajemen talenta sehingga dapat merumuskan alternatif penyelesaian masalah “Apakah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang telah efektif dilaksanakan sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara?”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan masalah yang diuraikan dalam latar belakang, dapat diidentifikasi masalah permasalahan sebagai berikut:

- 1) Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang belum dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara;
- 2) Pemetaan Potensi dan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang yang membutuhkan waktu lama;

- 3) Kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki dalam pelaksanaan Pemetaan Potensi dan Kompetensi;
- 4) Tidak semua pegawai mendukung penerapan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya;
- 5) Penilaian Kinerja ASN yang belum sepenuhnya objektif;
- 6) Masih adanya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme pada pelaksanaan Implementasi Manajemen Talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya;

### **1.3. Rumusan Masalah**

- 1) Bagaimana Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya?
- 2) Apa faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- 1) Menganalisis Efektivitas Implementasi Kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

- 2) Menganalisis Faktor-faktor pendukung dan penghambat efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya;

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

#### **1.5.a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan Ilmu Administrasi Publik khususnya terkait dengan efektivitas Implementasi manajemen talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah

#### **1.5.b. Manfaat Praktis**

- 1) Bagi Peneliti lain

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi pendorong bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang akan berfokus pada bahasan manajemen talenta dalam pengisian jabatan PNS dengan menggunakan teori Analisis Kebijakan, Implementasi Kebijakan, Efektivitas Kebijakan dan Evaluasi Kebijakan, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Administrasi Publik.

- 2) Bagi Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya untuk menentukan Langkah-langkah yang tepat dalam upaya mengefektifkan

Implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang.

- b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai gambaran pelaksanaan beserta faktor-faktor pendukung dan penghambat terhadap efektivitas Implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang, sehingga dapat mengenali faktor-faktor dan mencari alternatif solusi terhadap permasalahan kebijakan manajemen talenta.

#### **1.6. Tinjauan Pustaka**

Penelitian terdahulu dalam studi ini memiliki peran yang sangat penting bagi peneliti untuk memperjelas dan menyederhanakan alur pemikiran dalam penelitian, serta memberikan gambaran mengenai arah penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, kajian terhadap penelitian sebelumnya dapat memberikan wawasan baru dalam penelitian dan menemukan pola yang relevan. Rangkuman dari penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti dapat ditemukan dalam Tabel Penelitian Terdahulu yang ada pada bagian lampiran. Adapun hasil tinjauan terhadap penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Menurut (Basuki et al., 2024) dengan judul “Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan

Hidup dan Kehutanan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dijalankan dalam rangka pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Hasil penelitian mengungkapkan sejumlah kendala yang menghambat implementasi kebijakan tersebut. Beberapa di antaranya meliputi ketidakjelasan standar kebijakan, keterbatasan alokasi anggaran, kurang optimalnya komunikasi antarunit organisasi, minimnya dukungan menyeluruh terhadap proses implementasi, serta ketidakmampuan pimpinan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi talenta internal.

Menurut (Fathony et al., 2023) dengan judul “Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan manajemen talenta dalam konteks reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Hasil temuan menunjukkan bahwa beberapa faktor utama yang berpengaruh antara lain adalah komitmen pimpinan daerah dalam hal ini wali kota dan sekretaris daerah ketersediaan sarana dan prasarana, khususnya dalam mendukung sistem informasi, serta adanya intervensi dari pihak eksternal yang menyampaikan aspirasi terkait penempatan pegawai dalam jabatan tertentu. Dalam rangka memperkuat faktor pendukung dan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan manajemen talenta sebagai bagian dari reformasi birokrasi,

Pemerintah Kota Bandung melalui BKPSDM telah melakukan sejumlah inisiatif, seperti membangun komitmen pimpinan, menyebarluaskan informasi kepada seluruh pegawai, memperkuat sistem informasi kepegawaian, meningkatkan dukungan sarana dan prasarana, mendorong ASN untuk melengkapi data profil pegawai, serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan menyelenggarakan proses asesmen.

Penelitian yang dilakukan oleh (Handayani, 2023) dengan judul “Implementasi Manajemen Talenta sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak”. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan Implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak. Teori yang digunakan untuk mendeskripsikan Implementasi manajemen talenta berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, bahwa sistem manajemen karir ASN mengedepankan manajemen talenta ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tinggi melalui mekanisme tertentu untuk mengisi jabatan target yang pelaksanaannya secara efektif dan terus-menerus demi memenuhi kebutuhan instansi dengan proses pemetaan talenta 9. (Sembilan) kotak.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pramesti & Susiloadi, 2023) dengan judul “Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah “. Penelitian ini bertujuan untuk membahas penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKD Provinsi Jawa Tengah serta mengetahui faktor yang pendukung dan faktor penghambat dalam penerapannya. Faktor yang mendukung dari pelaksanaan Manajemen Talenta ASN di BKD Provinsi Jawa Tengah yaitu terdapat dukungan serta komitmen yang tinggi dari pimpinan organisasi serta adanya budaya BerAKHLAK dan berintegritas, sedangkan faktor penghambatnya yakni Sistem Informasi tentang Manajemen Talenta ASN masih belum tersampaikan sepenuhnya karena terkendala tim pelaksana yang terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suparman & Naibaho, 2021) dengan judul “Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara”. Penelitian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana kesiapan instansi pengelola sumber daya manusia di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kapasitas kelembagaan antara kedua provinsi, di mana Kalimantan Timur dinilai memiliki kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan Kalimantan Utara dalam menerapkan manajemen talenta. Meskipun demikian, tantangan utama yang dihadapi oleh kedua provinsi adalah bagaimana memperoleh komitmen dan dukungan dari kepala daerah, agar pelaksanaan

manajemen talenta dapat berjalan secara optimal tanpa terpengaruh oleh intervensi politik yang bersifat transaksional.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fadilla, 2025) dengan judul “Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta melalui Konsep *Smart Talent* di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan sistem merit dalam manajemen talenta melalui pendekatan *smart talent* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit berkontribusi terhadap peningkatan objektivitas dan transparansi dalam proses penilaian kinerja ASN, serta mendorong terciptanya profesionalisme dan efisiensi dalam pelayanan publik. Meski demikian, aspek pengembangan karier, promosi, dan mutasi masih menghadapi sejumlah tantangan yang signifikan. Hambatan seperti budaya paternalistik, dinamika politik yang tidak stabil, keterbatasan sumber daya, serta ketidaksinkronan regulasi antara pusat dan daerah menjadi faktor utama yang menghambat pelaksanaan optimal. Untuk mengatasi kendala tersebut, pengembangan konsep *smart talent* berbasis sistem informasi diharapkan mampu meningkatkan ketepatan dan efisiensi dalam pengambilan keputusan terkait manajemen talenta, khususnya dalam hal penempatan pegawai yang disesuaikan dengan potensi, kinerja, serta waktu yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Muh Bukhari, 2022) dengan judul “Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara: Suatu Studi Kasus

di Kementerian Keuangan di Indonesia”. Penelitian dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana manajemen talenta diterapkan oleh Kementerian Keuangan. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan sudah cukup baik, akan tetapi masih terdapat celah bagi oknum untuk melakukan penyalahgunaan wewenang, sehingga dalam menerapkan manajemen talenta yang terintegrasi dan berkesinambungan dengan *Smart ASN*, untuk dikemudian hari dapat saling berintegrasi pada analisis kebutuhan talenta, identifikasi talenta, penetapan talenta, pengembangan talenta, evaluasi talenta dan penempatan talenta.

Penelitian yang dilakukan (Mansur, 2021) dengan judul “Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan Dalam Publik”. Penelitian ini bertujuan untuk membahas konsep umum tentang pelaksanaan kebijakan publik. Penelitian ini menyajikan beberapa model Implementasi kebijakan, salah satunya adalah model Implementasi George C. Edward III, model ini menegaskan bahwa masalah utama Administrasi Publik adalah *lack of attention to implementation, without effective implementation the decision of policymakers will not be carried out successfully* (kurangnya perhatian dari implementasi, karena tanpa Implementasi yang efektif, pembuat kebijakan tidak akan berjalan lancar). Terdapat empat dimensi Implementasi pokok untuk diperhatikan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan yaitu: komunikasi, *resource*, *disposition*, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan mencakup hal yang

sangat luas dan menjadi suatu fenomena kompleks sebuah proses atau hasil dari kebijakan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mawuntu et al., 2022) dengan judul “Efektivitas Kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Skala Mikro Dalam Penyebaran Covid-19 di Desa Warembungan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Skala Mikro dalam Penyebaran Covid-19 di Desa Warembungan. Untuk mengetahui keefektifan dari kebijakan yang diimplementasikan, Penelitian ini menggunakan Teori dari Riant Nugroho mengenai lima prinsip yang harus dipenuhi yaitu: Tepat Kebijakan, Tepat Pelaksanaan, Tepat Target, Tepat Lingkungan, Tepat Proses. Penelitian ini menunjukkan bahwa eefektivitas kebijakan PPKM skala mikro dalam penyebaran Covid-19 di Desa Warembungan terlaksana dengan baik.

Dari beberapa penelitian terdahulu, persamaam dari penelitian terdahulu adalah 1) mengefektifkan Implementasi manajemen talenta dapat dilakukan melalui perbaikan semua aspek tahapan manajemen talenta yaitu analisis kebutuhan talenta, identifikasi talenta yang dilakukan melalui pemetaan talenta dengan menggunakan 9 (Sembilan) box manajemen talenta, pengembangan yang diberikan talenta serta penempatan talenta; 2) Implementasi manajemen talenta yang belum optimal disebabkan oleh belum dilaksanakannya Regulasi yang mengatur terkait manajemen talenta, perubahan yang tidak menentu terkait kebijakan dan regulasi yang mengatur

nomenklatur jabatan pelaksana, pemetaan potensi dan kompetensi talenta yang membutuhkan waktu lama, kurangnya sarana dan prasarana dalam pelaksanaan pemetaan potensi dan kompetensi talenta, tidak semua pegawai yang mendukung penerapan manajemen talenta serta komitmen dari pimpinan. Teori-teori yang digunakan penelitian terdahulu adalah 1) Manajemen Talenta berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Managem Talenta Aparatur Sipil Negara, 2) Efektivitas Implementasi Kebijakan dari Riant Nugroho, 3) Implementasi Kebijakan George C. Edward III.

Kelemahan dari teori-teori terdahulu adalah penelitian belum dilengkapi dengan kajian-kajian lebih mendalam yang bertemakan efektivitas Implementasi kebijakan melalui perspektif penerapan Implementasi kebijakan manajemen talenta. Apabila diperlukan dapat disertai dengan riset-riset dan kajian-kajian yang bertemakan efektivitas implemementasi kebijakan manajemen talenta melalui perspektif interpretatif-deskriptif. Kelebihan dari teori-teori yang telah disampaikan adalah telah mengutarakan dengan jelas mengenai penghambat dan pendukung pelaksanaan manajemen talenta.

## **1.7. Landasan Teori**

### **1.7.a. Administrasi Publik**

Administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang mempelajari tata kelola organisasi secara efektif, yang mencakup peran dan fungsi lembaga legislatif, yudikatif, serta eksekutif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal tersebut juga dinyatakan oleh (Retno Sunu Astuti, Hardi Warsono, 2020)

bahwa administrasi publik adalah penyelenggaraan Lembaga negara dan jabatan untuk melaksanakan tujuan negara. Administrasi publik lebih memfokuskan kajiannya pada organisasi pemerintahan atau sektor publik, mencakup aspek-aspek seperti perilaku birokrasi, pengelolaan sumber daya manusia, pelaksanaan kebijakan, serta implementasi berbagai program dan kegiatan yang telah dirancang.

Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro dalam (Meutia, 2017) mendefinikan administrasi publik sebagai berikut:

- a) Administrasi Publik merupakan suatu Kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan;
- b) Administrasi Publik meliputi tiga cabang dalam pemerintahan yaitu, eksekutif, yudikatif, dan legislatif serta hubungan-hubungan di antara mereka;
- c) Administrasi Publik memiliki suatu peranan penting di dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan suatu bagian dari proses politik;
- d) Administrasi Publik sangat erat kaitannya dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan berbagai pelayanan kepada masyarakat;
- e) Administrasi Publik berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan dalam beberapa hal.

Nicholas Henry dalam (Henry & Lontoh, 1995) juga menjelaskan mengenai ruang lingkup dalam administrasi publik pada sektor publik, antara lain sebagai berikut:

- a) Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi;
- b) Manajemen publik, berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia, dan;
- c) Implementasi, menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan Implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi;

Sejalan dengan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah mengakomodir bentuk Kerjasama tiga cabang dalam negara, yang meliputi cabang eksekutif, legislatif, dan yudikatif tentang bagaimana merumuskan dan mengatur kebijaksanaan pemerintah yang didalamnya berkenaan dengan manajemen publik, evaluasi pada program dan proses produktivitas, anggaran serta sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan dari pemerintahan. Penelitian ini tidak terlepas dari administrasi publik, karena mengkaji perihal efektivitas Implementasi kebijakan yang termasuk dalam studi ilmu administrasi publik.

#### **1.7.b. Paradigma Administrasi Publik**

Seiring dengan perkembangan paradigma dalam administrasi publik, disiplin ini berasal dari ilmu yang bertujuan untuk memastikan agar proses

penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Paradigma sendiri dapat dipahami sebagai kerangka berpikir yang mencakup cara pandang, nilai-nilai, metode, prinsip-prinsip dasar, serta pendekatan dalam menyelesaikan masalah, yang diakui dan digunakan oleh komunitas ilmiah dalam suatu periode tertentu (Kesuma & Hidayat, 2020). Robert T Golembiewski dalam (Syafiie et al., 1999), Paradigma dipandang sebagai standar dalam suatu disiplin ilmu yang dapat ditinjau dari dua aspek utama, yaitu fokus dan lokus. Fokus merujuk pada objek kajian atau bagaimana cara mengatasi permasalahan (solusi), sementara lokus berkaitan dengan ruang lingkup atau konteks penerapan ilmu tersebut, yakni di mana ilmu itu diaplikasikan.

Nicholas Henry dalam (Pasolong, 2019) mengemukakan lima paradigma administrasi publik, yaitu:

- 1) **Paradigma pertama**, prinsip-prinsip administrasi negara (1927-1937), Dalam paradigma ini, lokus dari administrasi negara tidak menjadi isu utama. Yang lebih ditekankan adalah fokusnya, yakni bahwa "prinsip-prinsip administrasi" dianggap bersifat universal dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi serta dalam berbagai konteks sosial dan budaya.
- 2) **Paradigma kedua**, paradigma dikotomi antara politik dan administrasi (1900-1926), Fokus kajian ilmu administrasi negara dalam paradigma ini terbatas pada isu-isu yang berkaitan dengan organisasi, manajemen kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam lingkup birokrasi dan

pemerintahan. Sementara itu, isu-isu seperti pemerintahan, politik, dan kebijakan publik dianggap sebagai ranah dari ilmu politik. Lokus dalam paradigma ini menyoroti persoalan mengenai di mana seharusnya posisi ilmu administrasi negara ditempatkan secara keilmuan.

3) **Paradigma ketiga**, Administrasi Negara sebagai ilmu politik (1950-1970).

Pada periode ini, secara ringkas dapat dikatakan bahwa paradigma yang berkembang merupakan upaya untuk menata ulang hubungan antara administrasi negara dengan ilmu politik. Upaya tersebut menuntut adanya perumusan ulang terhadap bidang administrasi negara, setidaknya dengan menetapkan fokus keahliannya yang paling mendasar sebagai titik tolak.

4) **Paradigma keempat**, Administrasi Negara sebagai ilmu administrasi

(1954-1970). Pada tahap ini, administrasi negara mulai berkembang sebagai disiplin ilmu administrasi tersendiri. Perkembangan tersebut dilatarbelakangi oleh ketidakpuasan terhadap anggapan bahwa ilmu administrasi hanyalah cabang sekunder dari ilmu politik. Dalam paradigma ini, ilmu administrasi menekankan pada aspek fokus kajiannya, namun belum memberikan perhatian yang signifikan terhadap lokus atau konteks penerapannya.

5) **Paradigma kelima**, Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi

Negara. Masa ini terjadi setelah tahun 1970. Pada periode ini, administrasi mengalami perkembangan menjadi ilmu administrasi negara yang lebih komprehensif. Cakupannya meluas mencakup teori organisasi, ilmu

kebijakan (*policy science*), ekonomi politik, serta berbagai aspek dalam proses perumusan, analisis, dan evaluasi kebijakan publik.

Pada perkembangan paradigma berikutnya, *United Nation Development Programmer* (UNDP) mengidentifikasi sebuah karakteristik dari sistem pemerintahan, yang dimana sistem tersebut berkembang menjadi sebuah paradigma baru yang disebut dengan sistem pemerintahan yang baik (*Good Governance*). UNDP sebagaimana dikutip oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam (Widodo, 2001), memberikan karakteristik *good governance*, sebagai berikut:

- 1) ***Participation***, Setiap warga negara memiliki hak untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan yang sah dan mencerminkan kepentingannya. Bentuk partisipasi ini didasarkan pada jaminan kebebasan untuk berserikat, menyatakan pendapat, serta berkontribusi secara aktif dan positif dalam kehidupan bernegara.
- 2) ***Rule of Law***, Sistem hukum harus ditegakkan secara adil dan tanpa diskriminasi, dengan penekanan khusus pada perlindungan dan penghormatan terhadap hak asasi manusia.
- 3) ***Transparancy***, Transparansi didasarkan pada keterbukaan akses terhadap informasi. Seluruh proses, lembaga, dan data yang relevan harus tersedia dan mudah diakses oleh pihak-pihak yang memerlukannya. Informasi

tersebut juga harus disajikan dengan cara yang jelas, mudah dipahami, dan dapat diawasi oleh publik.

- 4) **Responsiveness**, Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap “*stakeholders*”.
- 5) **Consensus Orientation**, Tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) berperan sebagai jembatan antara berbagai kepentingan yang berbeda, guna menghasilkan keputusan dan prosedur yang terbaik bagi kepentingan publik secara menyeluruh.
- 6) **Equity**, Setiap warga negara, tanpa memandang jenis kelamin, memiliki peluang yang setara untuk meningkatkan atau mempertahankan taraf kesejahteraannya.
- 7) **Effectiveness and efficiency**, Berbagai proses dan lembaga diharapkan mampu menghasilkan capaian yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.
- 8) **Accountability**, Para pengambil keputusan dari unsur pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil memiliki tanggung jawab kepada publik serta kepada lembaga-lembaga pemangku kepentingan. Bentuk akuntabilitas ini bergantung pada struktur organisasi serta jenis keputusan yang diambil, baik yang bersifat internal maupun eksternal terhadap organisasi tersebut.
- 9) **Strategic vision**, Para pemimpin dan masyarakat dituntut memiliki pandangan jangka panjang yang selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola

pemerintahan yang baik serta pembangunan manusia, agar dapat mendukung tercapainya tujuan pembangunan berkelanjutan.

Pada uraian mengenai paradigma di atas, penelitian ini masuk ke dalam ke dalam paradigma *good governance*. Dalam paradigma *good governance* dijelaskan bahwa para pembuat kebijakan dan keputusan bertanggungjawab langsung terhadap publik dengan melibatkan sektor swasta dan masyarakat pada prosesnya, serta dilakukan dengan transparan serta se-efektif dan se-efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, artinya paradigman ini dijalankan dalam sistem pemerintahan untuk meningkatkan kualitas layanan yang merupakan salah satu dari tujuan manajemen talenta. Administrasi publik sendiri memiliki dua konsentrasi yaitu manajemen publik dan kebijakan publik. Penelitian ini berfokus pada kebijakan publik karena efektivitas implementasi kebijakan dan manajemen talenta masuk ke dalam permasalahan kebijakan publik.

### **1.7.c. Kebijakan Publik**

Kebijakan publik dalam aspek kehidupan bernegara, selalu menjadi perbincangan serta perdebatan, baik individu maupun kelompok yang dirasakan oleh masyarakat dengan pandangan masing-masing dalam menyikapi kebijakan publik yang ada.

Menurut pendapat Carl Friedrich dalam (Agustino, 2008) Kebijakan dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, yang dirumuskan oleh individu, kelompok, atau pemerintah

dalam konteks lingkungan yang spesifik, dengan mempertimbangkan hambatan yang ada serta memanfaatkan peluang yang tersedia. Dari definisi tersebut, kebijakan publik dapat disimpulkan sebagai keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan dalam masyarakat, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan publik.

Lebih lanjut, Thomas R. Dye (Dye, 2013) mendefinisikan kebijakan publik sebagai salah satu pekerjaan pemerintah yang dilakukan demi menciptakan perbedaan dalam kehidupan bersama. Hal tersebut senada dengan apa yang dinyatakan oleh Riant Nugroho dalam bukunya (Nugoro, 2014).

Irfan Islamy sebagaimana dikutip (Suandi. I. W., 2010) Kebijakan perlu dibedakan dari kebijaksanaan. Istilah *policy* dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai kebijakan, sedangkan *wisdom* berarti kebijaksanaan, dan keduanya memiliki makna yang berbeda. Kebijakan merujuk pada serangkaian keputusan atau aturan yang dirancang untuk mengarahkan tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, kebijaksanaan mengandung makna yang lebih dalam karena melibatkan pertimbangan moral, etika, dan pengalaman dalam mengambil keputusan. Dengan kata lain, kebijakan lebih bersifat normatif dan prosedural, sedangkan kebijaksanaan lebih bersifat reflektif dan kontekstual. James E. Anderson sebagaimana dikutip dalam (M. Irfan Islamy, 2009) mengungkapkan bahwa kebijakan adalah “*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (Serangkaian tindakan yang

mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

Lebih lanjut, secara terminologis, pengertian kebijakan publik (public policy) sangat beragam, tergantung dari sudut pandang atau pendekatan yang digunakan dalam mendefinisikannya. David Easton mendefinisikan kebijakan publik sebagai *"the authoritative allocation of values for the whole society"*, yang berarti pengalokasian nilai-nilai secara otoritatif kepada seluruh anggota masyarakat. Dalam hal ini, kebijakan publik dipandang sebagai suatu mekanisme yang sah untuk menentukan siapa mendapatkan apa, kapan, dan bagaimana dalam suatu sistem politik. Sementara itu, Harold D. Lasswell dan Abraham Kaplan mendeskripsikan kebijakan publik sebagai *"a projected program of goals, values, and practices"*, yaitu sebuah program yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu, berdasarkan pada nilai-nilai dan praktik yang terarah. Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik merupakan hasil perencanaan yang mempertimbangkan nilai dan tindakan yang ingin dicapai dalam masyarakat. Sedangkan Robert Eyestone, sebagaimana dikutip oleh para ahli lainnya, mendefinisikan kebijakan publik sebagai *"the relationship of a governmental unit to its environment"*, yaitu hubungan antara suatu unit pemerintahan dengan lingkungannya. Dalam pengertian ini, kebijakan publik dilihat sebagai respon pemerintah terhadap berbagai tuntutan, masalah, atau dinamika yang muncul dari lingkungan sosial, ekonomi, dan politiknya. Menurut (Agustino, 2008) Kebijakan publik diartikan sebagai interaksi antara

lembaga pemerintah dan lingkungan sekitarnya. Namun, sejumlah kalangan menilai bahwa definisi ini masih terlalu umum, karena cakupan kebijakan publik sangat luas dan dapat mencakup berbagai aspek.

Merujuk pada pendapat beberapa pakar, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan seperangkat keputusan atau tindakan, termasuk pilihan untuk tidak bertindak, yang diambil oleh pemerintah dengan tujuan menyelesaikan permasalahan publik atau melayani kepentingan masyarakat. Kebijakan yang diwujudkan dalam bentuk tindakan umumnya dituangkan dalam peraturan perundang-undangan, sehingga bersifat mengikat dan memiliki kekuatan hukum yang memaksa.

Kebijakan publik memiliki tiga komponen, yaitu aktor kebijakan, lingkungan kebijakan dan kebijakan publik itu sendiri (Dunn, 2003). Penelitian ini memfokuskan pada kebijakan itu sendiri, karena didalamnya menganalisis mengenai Efektivitas Implementasi kebijakan manajemen talenta berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

#### **1.7.d. Implementasi Kebijakan**

Salah satu tahapan yang krusial dalam proses penyusunan kebijakan publik ialah berada di tahapan Implementasi kebijakan. pada tahapan ini aktor pembuat kebijakan menguji sejauh mana proses-proses kebijakan yang telah disusun sebelumnya ke dalam sebuah tindakan. Thomas A. Birkland (Birkland, 2015) menyatakan bahwa Implementasi kebijakan adalah kegiatan penerapan

kebijakan pemerintah oleh instansi terkait. Proses Implementasi dapat dikatakan dimulai jika apa yang menjadi tujuan dan sasaran sudah ditetapkan.

Sebagaimana disampaikan oleh Christoph Knill dan Tosun (Knill & Tosun, 2020) implementasi kebijakan merupakan suatu fase dalam kegiatan pembuatan kebijakan berupa pelaksanaan suatu kebijakan oleh pihak yang berwenang, artinya Implementasi adalah tahapan dalam siklus kebijakan di mana terdapat interaksi antara pembuat kebijakan dan penerima kebijakan yang dimediasi oleh para pelaksana. Selanjutnya Implementasi dapat dipandang sebagai sebuah formula dan fungsi dari implementator, formator, inisiator, waktu dan kebijakan itu sendiri (Sabatier & H. Mazmanian D., 1986).

#### **1.7.e. Model Implementasi Kebijakan Publik**

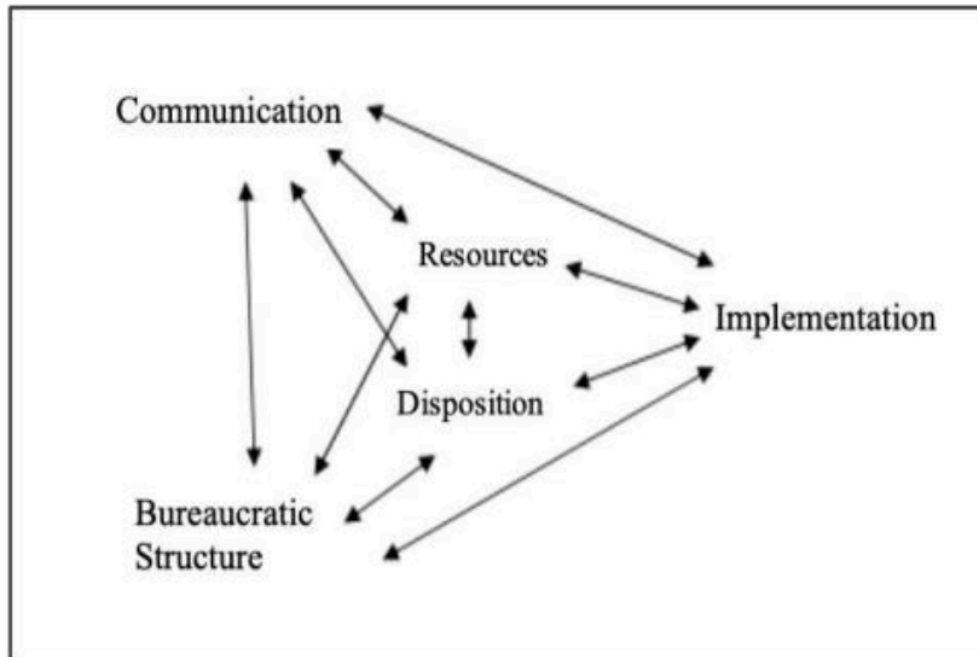
Dalam pelaksanaan kebijakan publik, terdapat berbagai model implementasi yang dapat dijadikan acuan guna memastikan pelaksanaan kebijakan tetap sesuai dengan tujuan awal yang telah dirumuskan. Model implementasi kebijakan berfungsi sebagai kerangka analisis terhadap jalannya proses implementasi, yang membantu menggambarkan kondisi dan dinamika yang muncul setelah kebijakan ditetapkan. Melalui model ini, perilaku para pelaksana kebijakan dalam proses implementasi dapat dijelaskan secara sistematis. Oleh karena itu, pemilihan model implementasi yang tepat sangat penting dalam melakukan kajian terhadap proses implementasi kebijakan, antara lain sebagai berikut:

## 1. Model George C. Edward III

Pendekatan yang digunakan dalam mengukur keberhasilan dari Implementasi kebijakan terkait pada beberapa aspek, antara lain adanya sebuah pertimbangan dari pembuat kebijakan, besarnya komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan, dan juga keberlangsungan dari kebijakan itu sendiri dalam mencapai tujuan. Menurut George C. Edwards III (Edward III, 1984) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu Implementasi, yaitu:

- 1) Komunikasi (kesesuaian informasi);
- 2) Sumber daya (Sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana);
- 3) Disposisi (keinginan, kemauan, dan kecenderungan aktor kebijakan);
- 4) Struktur Birokrasi (SOP dan fragmentasi).

George C. Edward III dalam (Widodo, 2010) menjelaskan faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan dalam suatu Implementasi kebijakan yang didalamnya terdapat komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. 6. Model Teori Implementasi Kebijakan George C. Edward III**

*Sumber: (Edward III, 1984)*

1) Komunikasi

Komunikasi kebijakan merupakan proses penyampaian informasi dari pembuat kebijakan kepada pihak-pihak pelaksana. Proses ini memiliki peran penting agar para pelaksana memahami substansi, arah, tujuan, serta siapa yang menjadi sasaran kebijakan. Pemahaman tersebut memungkinkan pelaksana untuk menyiapkan segala hal yang dibutuhkan dalam pelaksanaan, sehingga implementasi kebijakan dapat dilakukan secara efektif dan tetap sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses implementasi kebijakan, komunikasi mencakup sejumlah dimensi penting, antara lain:

a) Transformasi Informasi Dimensi

Dimensi transformasi informasi (transmisi) menuntut agar kebijakan publik tidak hanya dikomunikasikan kepada para pelaksana (*implementor*), tetapi juga kepada kelompok sasaran kebijakan serta pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

b) Dimensi Kejelasan

Diharapkan bahwa kebijakan yang disampaikan kepada pelaksana, kelompok sasaran, dan pihak terkait lainnya dapat disampaikan secara jelas. Dengan kejelasan tersebut, seluruh pihak akan memahami maksud, tujuan, sasaran, serta substansi kebijakan publik, sehingga mereka dapat mempersiapkan dan melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan guna mendukung keberhasilan implementasi kebijakan secara efektif dan efisien.

c) Dimensi Konsistensi

Konsistensi memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan agar tidak menimbulkan kebingungan di kalangan pelaksana, kelompok sasaran, maupun pihak terkait lainnya. Sebelum suatu keputusan dapat dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang, perlu ada pemahaman yang jelas bahwa keputusan tersebut telah ditetapkan dan instruksi pelaksanaan telah diberikan.

## 2) Sumber Daya

Sumber daya merupakan elemen penting yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Meskipun kebijakan telah dirumuskan secara jelas dan konsisten, serta telah dikomunikasikan dengan baik, tanpa dukungan sumber daya yang memadai, pelaksana tidak akan mampu menjalankan kebijakan secara optimal. Sumber daya yang dimaksud mencakup berbagai aspek yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kebijakan, antara lain tenaga kerja, pendanaan, sarana dan prasarana, informasi, serta kewenangan yang dimiliki pelaksana kebijakan.

### a) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berperan krusial dalam keberhasilan kebijakan. Tanpa SDM yang cukup dan kompeten, kebijakan sulit dijalankan secara efektif, karena kualitas dan jumlah tenaga pelaksana menentukan kelancaran implementasi.

### b) Anggaran

Anggaran merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kebijakan. Tanpa dana yang memadai, program tidak dapat berjalan optimal dan tujuan sulit tercapai. Keterbatasan anggaran juga dapat menurunkan motivasi pelaksana kebijakan.

c) Fasilitas

Fasilitas atau sarana prasarana merupakan elemen pendukung penting dalam pelaksanaan kebijakan, seperti gedung, lahan, dan peralatan, yang berfungsi mempermudah pemberian layanan dan mendukung efektivitas kebijakan.

d) Kewenangan

Kewenangan yang memadai sangat berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan, karena memungkinkan pelaksana mengambil keputusan cepat saat menghadapi masalah serta memastikan kebijakan dijalankan sesuai tujuan dan harapan.

3) Disposisi

Sikap dan karakter pelaksana sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Kejujuran dan komitmen tinggi diperlukan agar mereka tetap konsisten menjalankan program sesuai aturan. Sikap positif dari pelaksana mendorong kebijakan terlaksana sesuai tujuan, sedangkan sikap negatif dapat menghambat prosesnya. Faktor utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi dalam hal sikap pelaksana mencakup integritas, dedikasi, serta kesesuaian nilai dan tujuan pribadi dengan kebijakan.

a) Pengangkatan Pelaksana

Sikap dan disposisi pelaksana dapat menjadi kendala nyata dalam penerapan kebijakan jika staf yang ada tidak mengikuti arahan yang diinginkan oleh para pejabat. Oleh karena itu, pemilihan dan

penunjukan personel yang menjalankan kebijakan harus melibatkan individu-individu yang berkomitmen terhadap kebijakan yang telah ditetapkan, khususnya yang mengutamakan kepentingan masyarakat.

b) Insentif

Salah satu pendekatan yang disarankan untuk menangani masalah sikap pelaksana kebijakan adalah dengan mengubah insentif yang ada. Pada dasarnya, individu cenderung bertindak berdasarkan kepentingan pribadi mereka. Oleh karena itu, intervensi dari pembuat kebijakan dalam bentuk penyesuaian insentif dapat memengaruhi perilaku pelaksana. Dengan meningkatkan keuntungan atau mengurangi biaya tertentu, hal ini dapat menjadi dorongan yang mendorong pelaksana untuk melaksanakan perintah dengan lebih baik, demi kepentingan pribadi atau organisasi mereka.

4) Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Ketidakefektifan implementasi sering kali disebabkan oleh struktur birokrasi yang tidak efisien, termasuk di dalamnya pembagian kewenangan dan koordinasi antarunit organisasi. Dalam struktur birokrasi terdapat dua ciri utama, yaitu *Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi. SOP dibentuk untuk menjamin efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya serta menjaga konsistensi proses dalam organisasi yang kompleks. Elemen-elemen

seperti mekanisme kerja, sistem, prosedur pelaksanaan, serta pembagian tugas, fungsi, dan tanggung jawab berperan besar dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Namun, SOP juga bisa menjadi penghalang ketika kebijakan baru memerlukan perubahan cara kerja atau melibatkan jenis sumber daya manusia yang berbeda. Semakin besar perubahan yang dituntut oleh kebijakan, semakin tinggi pula potensi SOP menjadi kendala. Sementara itu, fragmentasi adalah proses pembagian tanggung jawab atas kegiatan tertentu ke dalam unit-unit kerja yang berbeda.

## 2. Model Implementasi Marilee S. Grindle

Grindle (Grindle, 1980) menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan bergantung pada *content* dan *context*-nya. Variabel keberhasilan suatu kebijakan pada proses implementasi yang diungkapkan oleh Grindle adalah sebagai berikut:

### 1) Isi Kebijakan (*content of policy*)

#### a) *Interest Affected* (kepentingan yang mempengaruhi)

Indicator ini menunjukkan bahwa suatu kebijakan harus mempertimbangkan berbagai kepentingan yang berbeda ketika diimplementasikan dan bagaimana kepentingan tersebut mempengaruhi pelaksanaannya. Tergantung dari berbagai kepentingan yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut.

#### b) *Type of Benefits* (tipe manfaat)

Kebijakan yang sedang dilaksanakan, harus menghasilkan kegunaan yang menampilkan dampak positif. Implementasi kebijakan akan dipengaruhi oleh apakah kegunaan dari adanya kebijakan yang disusun.

c) *Extent of Change Envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai)

Isi kebijakan yang akan dijelaskan pada titik ini adalah adanya target/ukuran yang jelas dari sebuah transformasi kebijakan yang ingin dicapai. Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh sejauh mana perubahan tersebut digambarkan dan apa saja yang akan terkena dampaknya.

d) *Site of Decision Making* (letak pengambilan keputusan)

Keputusan berperan sangat penting dalam Implementasi kebijakan. Kebijakan yang diterapkan, maka perlu dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan. Apakah pembuat keputusan melibatkan banyak pihak atau hanya melibatkan sedikit pihak.

e) *Program Implementer* (pelaksana program)

Untuk mencapai keberhasilan sebuah kebijakan, menjalankan suatu agenda kebijakan perlu ditunjang oleh penyelenggara kebijakan yang berkompeten. Siapa pihak yang melaksanakan kebijakan yang telah disusun, perlu terdata dengan terperinci setiap pihak yang mengImplementasikan.

f) *Resource Committed* (sumber daya yang digunakan)

Memastikan kebijakan ditunjang oleh sumberdaya yang mencukupi, sehingga Implementasinya dapat berlangsung dengan lancar, karena terpenuhinya sumberdaya sangat berpengaruh terhadap Implementasi kebijakan.

2) Lingkungan Implementasi (*context of implementation*)

a) *Power, interest, and strategy of actor involved* (kekuasaan, kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat)

Untuk melaksanakan kebijakan, perlu dipertimbangkan kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh pihak yang terlibat serta bagaimana interaksi para aktor dengan berbagai kepentingan mewarnai Implementasi kebijakan. Hasil dari proses kebijakan akan berbeda dari target yang direncanakan, apabila kemungkinan-kemungkinan ini tidak diperhitungkan dengan baik.

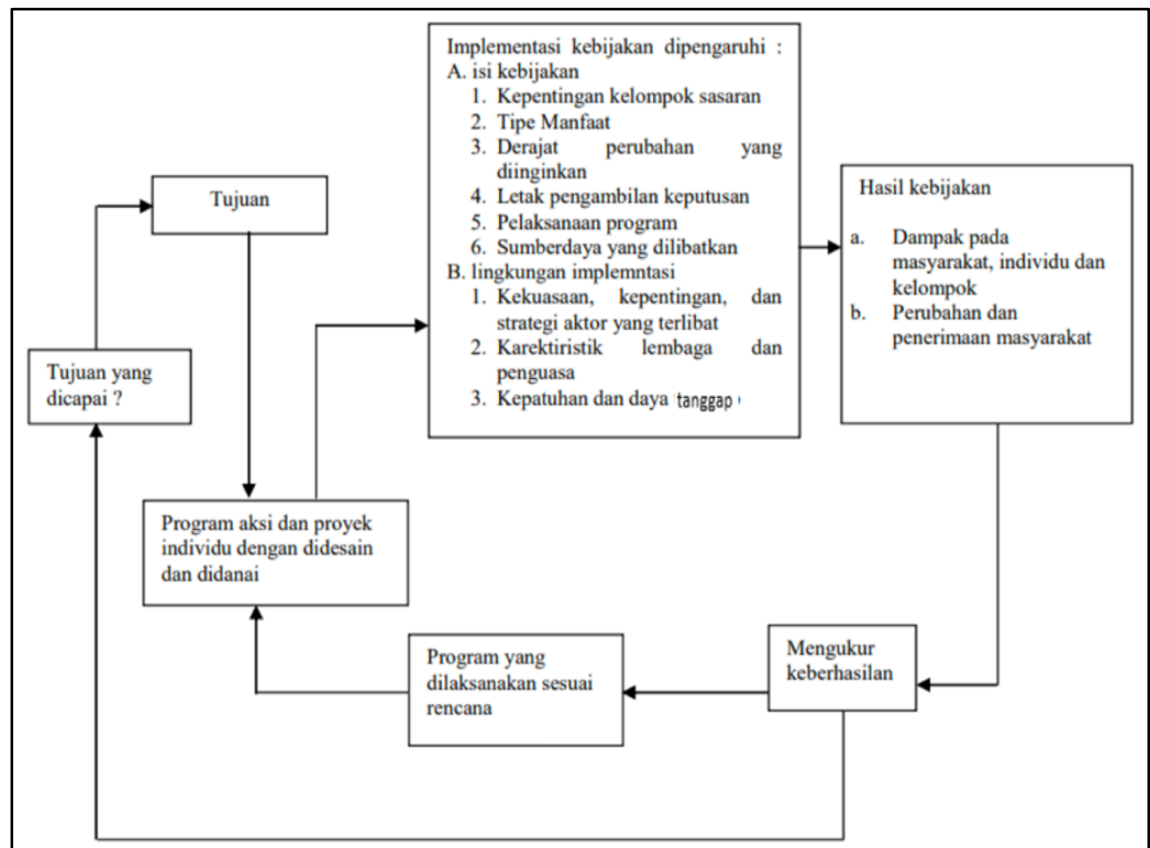
b) *Institution and regime characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa)

Keberhasilan dari sebuah kebijakan juga dipengaruhi oleh lingkungan tempat pelaksanaan kebijakan, sehingga karakteristik, bentuk serta sifat dari suatu Lembaga/organisasi akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

c) *Compliance and responsiveness* (tingkat kepatuhan dan respon dari pelaksana)

Tahapan implementasi sebuah kebijakan, juga dipengaruhi oleh loyalitas dan aksi dari para pelaksana kebijakan. salah satu faktor

yang diperhitungkan adalah sejauhmana ketaatan dan aksi dari para pelaksana kebijakan dalam menyikapi sebuah kebijakan.



**Gambar 1. 7. Model Teori Implementasi Kebijakan Marilee S. Grindle**

Sumber: Marilee S. Grindle. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press. New Jersey (data diolah)

Berdasarkan teori-teori tentang Implementasi kebijakan yang telah dibahas, penelitian ini mengadopsi konsep Implementasi kebijakan dari George C. Edward III, karena teori tersebut dinilai paling relevan dengan isu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu, teori ini akan membantu peneliti dalam menganalisis secara mendetail perihal faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengisian Jabatan Manajerial berdasarkan prinsip manajemen talenta.

### **1.7.f.Efektivitas Implementasi Kebijakan**

Dalam Implementasi Kebijakan diperlukan indikator-indikator untuk mengetahui seberapa jauh tujuan dari kebijakan tersebut dicapai. Sebagaimana yang disampaikan oleh Riant (Nugroho, 2021), ada 5 (lima) prinsip “Tepat” yang dalam efektivitas Implementasi kebijakan, berikut adalah penjabarannya:

#### 1) Tepat Kebijakan

Ketepatan suatu kebijakan dapat diukur dari sejauh mana isi kebijakan tersebut mampu menjawab permasalahan yang ingin diselesaikan. Selain itu, penting untuk menilai apakah kebijakan tersebut telah dirumuskan sesuai dengan sifat dan karakteristik masalah yang dihadapi. Terakhir, ketepatan juga ditentukan oleh apakah kebijakan tersebut dirancang dan dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dan otoritas yang sesuai dengan jenis kebijakan yang dimaksud.

#### 2) Tepat Pelaksanaannya

Ketepatan yang kedua berkaitan dengan pelaksana kebijakan. Pelaksanaan kebijakan tidak selalu dilakukan oleh pemerintah saja. Terdapat tiga bentuk pelaksana kebijakan, yaitu: pemerintah secara langsung, kolaborasi antara pemerintah dengan masyarakat atau pihak swasta, serta pelaksanaan yang dialihkan sepenuhnya kepada pihak swasta melalui mekanisme privatisasi atau kontrak kerja (*contracting out*).

### 3) Tepat Target

Ketepatan sasaran berkaitan dengan tiga aspek utama. Pertama, memastikan bahwa intervensi kebijakan diarahkan tepat pada sasaran sesuai rencana, tanpa tumpang tindih atau bertentangan dengan kebijakan lain. Kedua, menilai kesiapan sasaran untuk menerima intervensi, baik dari segi kondisi alami maupun situasi sosial, seperti apakah berada dalam keadaan harmonis atau justru sedang mengalami konflik..

### 4) Tepat Lingkungan

Terdapat dua jenis lingkungan utama yang memengaruhi implementasi kebijakan. Pertama adalah lingkungan kebijakan (endogen), yaitu interaksi antara lembaga pembuat dan pelaksana kebijakan dengan institusi terkait lainnya. Menurut Calista, hal ini mencakup *authoritative arrangement* yang merujuk pada kekuatan otoritas dalam kebijakan, serta *network composition* yang menggambarkan struktur jejaring organisasi yang terlibat dalam proses kebijakan. Kedua adalah lingkungan eksternal kebijakan (*eksogen*), yang meliputi opini publik terhadap kebijakan dan pelaksanaannya (*public opinion*), interpretasi dari institusi strategis seperti media, kelompok kepentingan, dan kelompok penekan (*interpretive institutions*), serta peran individu-individu berpengaruh dalam menafsirkan dan menyampaikan kebijakan kepada masyarakat luas.

#### 5) Tepat Proses

Secara umum, implementasi kebijakan mencakup tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah *policy acceptance*, di mana masyarakat mulai memahami kebijakan sebagai pedoman atau aturan main yang penting untuk masa depan, sementara pemerintah memandang kebijakan tersebut sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Tahap kedua adalah *policy adoption*, yakni proses ketika masyarakat menerima kebijakan sebagai sesuatu yang perlu diterapkan demi kebaikan bersama, dan pemerintah menerimanya sebagai tanggung jawab yang wajib dijalankan. Tahap ketiga adalah *strategic readiness*, yaitu kondisi ketika masyarakat siap untuk melaksanakan atau terlibat dalam kebijakan tersebut, dan aparat birokrasi juga telah memiliki kesiapan teknis serta operasional untuk mengimplementasikannya secara efektif.

Dalam penelitian ini, penggunaan indikator yang digunakan untuk mengetahui efektivitas Implementasi kebijakan menurut Riant adalah Tepat Kebijakan, Tepat Pelaksanaan, Tepat Target, Tepat Lingkungan dan Tepat Proses untuk menganalisis efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

#### **1.7.g. Sistem Merit**

Secara prinsip, telah terjadi perubahan paradigma dalam bidang kepegawaian di Indonesia, di mana Pegawai Negeri Sipil kini dipilih berdasarkan kompetensi dasar dan prestasi kerja untuk mendukung tujuan

negara kesatuan Republik Indonesia. Namun, meskipun perubahan ini telah diidentifikasi, pelaksanaan dan tahapan manajemen PNS belum sepenuhnya mengalami transformasi yang signifikan. Proses perubahan dalam manajemen PNS pada era Reformasi Birokrasi masih terus berlangsung dan dalam tahap penyempurnaan. Birokrasi memegang peranan penting dalam mencapai tujuan negara, sehingga diperlukan manajemen yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia di dalam birokrasi.

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (UU ASN), sistem merit adalah suatu kebijakan dan pengelolaan ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi. Menurut Ensiklopedi Administrasi, sistem merit diartikan sebagai sistem kepegawaian di mana penempatan seseorang pada suatu jabatan didasarkan pada kecakapan dan kemampuan calon tersebut.

Selanjutnya Moekijat (Moekijat, 2007) mengemukakan bahwa sistem merit sebagai suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan/penunjukan pegawai berdasarkan atas kecakapan. Kemudian ditegaskan kembali oleh (McCourt, 2007) dengan mengemukakan bahwa *merit system* “*the appointment of the best person for any given job*”, artinya penunjukan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Hal tersebut juga senada dengan apa yang disampaikan (Stahl, 1976) *a personal system in the service and in which the condition and reward performance contribute to the*

*competency and continuity of the service*, maksudnya Sistem merit adalah sistem manajemen pegawai di mana kecakapan atau prestasi individu diperbandingkan, mempengaruhi seleksi dan kemajuan mereka dalam pekerjaan. Dalam sistem ini, kondisi dan penghargaan kinerja berperan dalam meningkatkan kompetensi dan keberlangsungan pekerjaan.

Menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 5 tahun 2014, Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN bertujuan untuk:

- a. Menjalankan proses rekrutmen, seleksi, dan promosi dengan transparansi dan keadilan, sambil merancang rencana pengembangan SDM Aparatur yang berkelanjutan;
- b. Memberlakukan perlakuan yang adil dan setara kepada pegawai ASN;
- c. Mengelola pegawai ASN dengan cara yang efisien dan efektif;
- d. Memberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, dengan mempertimbangkan hasil kinerja;
- e. Memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik dan menerapkan sanksi atas pelanggaran disiplin;
- f. Memelihara standar tinggi dalam integritas, perilaku, dan perhatian terhadap kepentingan publik;
- g. Mengisi posisi jabatan dengan uji kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
- h. Menyediakan kesempatan bagi pegawai ASN untuk meningkatkan kompetensinya;
- i. Mengelola kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi;

- j. Melindungi pegawai ASN dari campur tangan politik dan tindakan sewenang-wenang; dan
- k. Menyediakan perlindungan bagi pegawai.

Menurut Simamora (Simamora, 1995) kondisi yang dapat dipenuhi agar penerapan sistem merit dapat berjalan dengan efektif adalah:

- 1) Membuat standar kinerja yang tinggi, karena penghargaan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja;
- 2) Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat, dengan fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan;
- 3) Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif;
- 4) Mengaitkan secara erat imbalan dengan kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja semi tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan sistem merit;
- 5) Menggunakan suatu rentang peningkatan merit sistem yang luas dengan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.

Arief Daryanto mengemukakan salah satu Implementasi dari sistem merit adalah berupa penilaian prestasi kerja pegawai yang sangat sangat bermanfaat apabila ditinjau dari beragam perspektif pengembangan bagi institusi/prganiasasi yaitu:

- 1) Peningkatan Kinerja: Umpan balik mengenai kinerja memberikan informasi berharga untuk membantu karyawan, manajer, dan spesialis HR dalam memperbaiki dan meningkatkan performa kerja mereka;
- 2) Keputusan Penempatan: Keputusan mengenai promosi, perpindahan jabatan, atau penurunan jabatan biasanya didasarkan pada evaluasi kinerja sebelumnya serta potensi yang ada di masa depan, termasuk penghargaan yang diraih;
- 3) Penyesuaian Kompensasi: Penilaian kinerja memberikan dasar bagi pengambil keputusan untuk menentukan siapa yang berhak mendapatkan kenaikan gaji atau bonus berdasarkan sistem merit;
- 4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan: Kinerja yang kurang memadai mengindikasikan perlunya pelatihan tambahan serta pentingnya pengembangan profesional yang berkelanjutan bagi setiap karyawan;
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karir: Umpan balik kinerja memainkan peran krusial dalam perencanaan dan keputusan terkait jalur karir masing-masing karyawan;
- 6) Defisiensi dalam Penempatan Staf: Kinerja karyawan dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan dalam proses penempatan staf yang dilakukan oleh departemen SDM;
- 7) Ketidakakuratan Informasi: Kinerja yang tidak memuaskan mungkin menandakan adanya kesalahan dalam analisis pekerjaan, perencanaan

- SDM, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM, yang dapat mempengaruhi keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, dan konseling;
- 8) Tantangan Eksternal: Faktor eksternal seperti masalah keluarga, keuangan, atau kesehatan dapat memengaruhi kinerja. Jika tidak teridentifikasi dalam penilaian kinerja, departemen SDM mungkin tidak dapat memberikan dukungan yang diperlukan;
  - 9) Kesalahan Rancangan Pekerjaan: Kinerja yang buruk bisa menunjukkan adanya kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi dan memperbaiki masalah tersebut;
  - 10) Kesempatan Kerja yang Sama: Penilaian kinerja yang akurat dan objektif memastikan bahwa keputusan mengenai penempatan internal tidak dipengaruhi oleh diskriminasi;
  - 11) Umpan Balik tentang SDM: Kinerja di seluruh organisasi dapat mencerminkan seberapa efektif fungsi departemen SDM dijalankan.

Kesimpulan ini dapat diperoleh berdasarkan simpulan atas pendapat berbagai ahli bahwa sistem merit merupakan suatu sistem dalam kepegawaian yang didasarkan pada kualifikasi/kecakapan dan kinerja secara adil tanpa melihat ras, agama atau warna kulit yang dapat bermanfaat bagi institusi atau organisasi.

### 1.7.h. Manajemen Talenta

Secara umum, istilah “talenta” dalam bahasa Indonesia masih terasa asing karena merupakan penyerapan dari bahasa Inggris “*talent*,” yang berarti “bakat.” KBBI mendefinisikan “talenta” sebagai bakat atau kemampuan yang dimiliki seseorang sejak lahir. Di sisi lain, *Cambridge Dictionary Online* menggambarkan “talent” sebagai “(someone who has) a natural ability to be good at something, without being taught” kemampuan alami seseorang untuk melakukan sesuatu dengan baik tanpa memerlukan pelatihan. Dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia, makna kata ini telah berkembang seiring dengan penggunaannya yang semakin luas. Talenta kini merujuk pada karyawan dengan ‘kemampuan kerja yang sangat baik’, ‘karyawan kunci’, atau ‘karyawan yang berpotensi’, yang dianggap akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kelangsungan dan kemajuan organisasi di masa depan (Jones, 2012).

Gaspersz (Gaspersz, 2013) Manajemen talenta, yang juga dikenal sebagai *Human Capital Management* (HCM), merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang melibatkan tiga aspek utama. Pertama, memperkenalkan dan membekali karyawan baru melalui proses orientasi saat pertama kali bergabung dengan perusahaan (*onboarding*). Kedua, menjaga serta meningkatkan potensi dan kinerja karyawan yang sudah ada di dalam organisasi. Ketiga, menarik sebanyak mungkin individu yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter yang sesuai untuk bergabung dan berkontribusi dalam perusahaan.

Selanjutnya (Herawati, 2023) menyampaikan manajemen talenta adalah suatu teknik pendekatan strategis dan terintegrasi untuk menarik, mengembangkan, melibatkan dan mempertahankan individu berbakat yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, juga dibutuhkan beberapa komponen menurut Herawati (Herawati, 2023) yang meliputi beberapa komponen yaitu:

#### 1) Akuisisi Talenta

Akuisisi talenta meruokan proses identifikasi dan daya Tarik talenta terbaik untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Komponen ini mencakup kegiatan seperti analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, mencari kandidat melalui berbagai media, menilai kesesuaian kandidat, melakukan wawancara dan membuat keputusan perekrutan yang tepat.

#### 2) Pengembangan Talenta

Proses pengembangan talenta berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka untuk berkontribusi pada kesukses organisasi. Komponen ini mencakup terobosan inisiatif seperti program pelatihan dan pengembangan, bimbingan dan pembinaan, perencanaan karier, manajemen kinerja dan perencanaan suksesi. Ini bertujuan untuk

meningkatkan keterampilan karyawan, mendukung pertumbuhan karier dan memberikan peluang untuk proses pembelajaran yang berkelanjutan.

### 3) Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menitik beratkan pada proses penetapan ekspektasi kinerja yang jelas, memberi umpan balik berkelanjutan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Komponen ini mencakup penetapan tujuan, pengukuran kinerja, pemeriksaan rutin, tinjauan kinerja dan pengakuan pencapaian kerja. Ini bertujuan untuk menyelaraskan kinerja individu karyawan dengan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas karyawan dan mendorong peningkatan dan pengembangan yang berkelanjutan.

### 4) Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi berfokus pada mengidentifikasi dan mengembangkan proses pergantian kepemimpinan masa depan dalam organisasi. Komponen ini melibatkan identifikasi karyawan berpotensi tinggi, memberi mereka peluang pengembangan dan mempersiapkan mereka untuk peran kepemimpinan. Perencanaan suksesi memastikan transisi yang mulus dari posisi kunci, mengurangi resiko yang terkait dengan kesenjangan pergantian kepemimpinan dan mendorong kesinambungan organisasi.

### 5) Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah salah satu komponen penting dari manajemen talenta yang berkaitan dengan cara menciptakan lingkungan

kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Komponen ini mencakup inisiatif untuk menciptakan komunikasi terbuka, program pengakuan dan penghargaan, kesinambungan kehidupan kerja, kesejahteraan karyawan dan menumbuhkan budaya inklusivitas dan kolaborasi di antara karyawan.

#### 6) Analisis Talenta

Proses analisis talenta akan melibatkan penggunaan data dan analitik untuk menginformasikan keputusan dan strategi manajemen talenta. Ini termasuk bagaimana cara mengumpulkan dan menganalisis data tentang perekrutan, kinerja, keterlibatan dan matrik terkait talenta lainnya untuk mendapatkan wawasan dan membuat keputusan berdasarkan data. Analisis talenta memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren, mengantisipasi kebutuhan bakat di masa depan dan mengoptimalkan praktik manajemen talenta secara efektif.

Selanjutnya (Pella & Inayati, 2011) Manajemen talenta dapat diartikan sebagai suatu proses strategis yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang mampu mengisi posisi-posisi kunci, baik sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) maupun pada peran-peran yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skills and high strategic value*). Secara lebih luas, manajemen talenta mencakup pengelolaan arus talenta dalam organisasi guna menempatkan individu yang

tepat pada posisi yang tepat, pada waktu yang tepat, sesuai dengan tujuan strategis, prioritas, dan kebutuhan bisnis perusahaan.

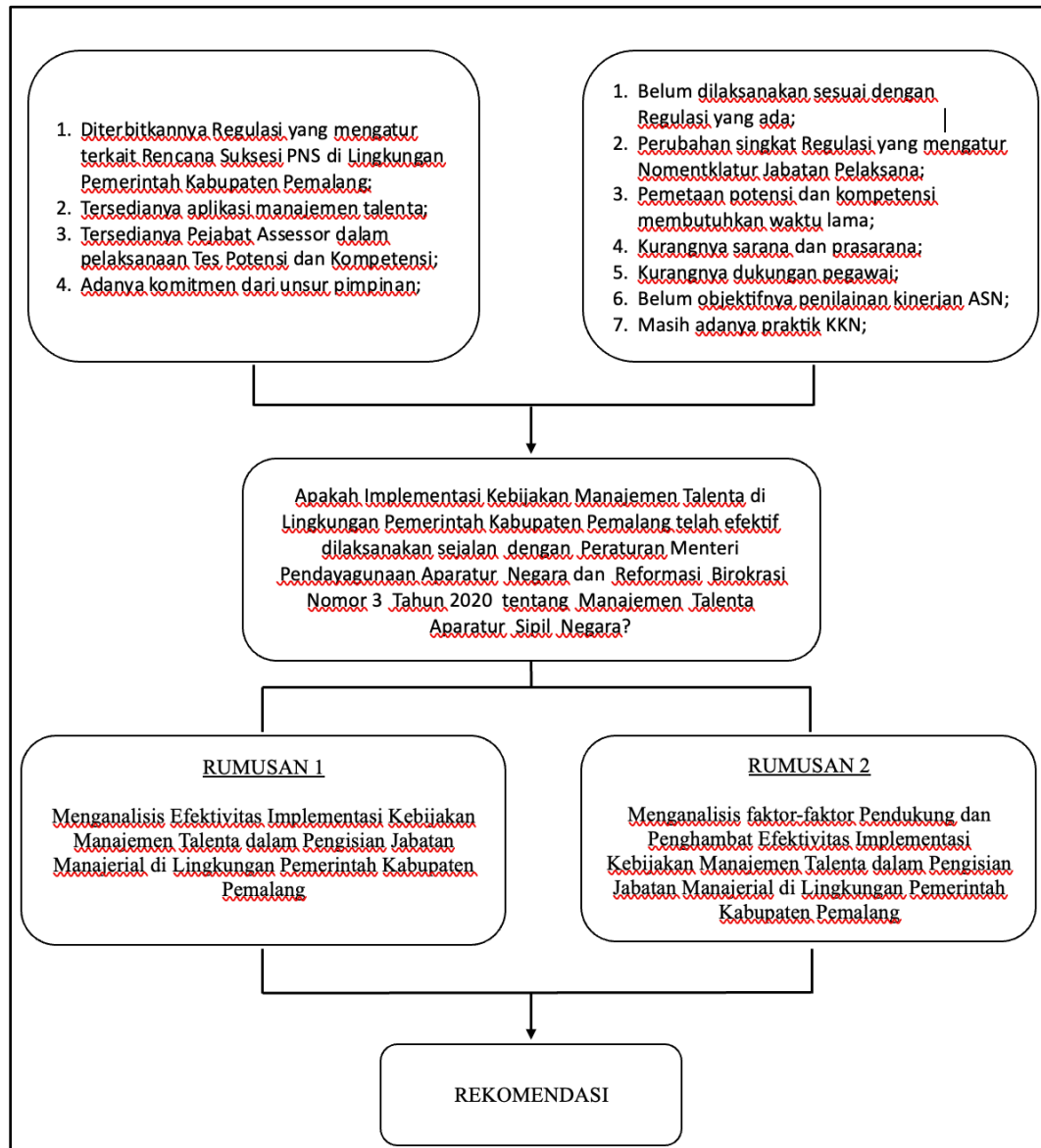
Kesimpulan dari beberapa pendapat para ahli mengenai definisi manajemen talenta adalah sebuah langkah atau proses dalam mencapai tujuan strategis organisasi melalui perencanaan dan analisis talenta, mengembangkan talenta, mempertahankan talenta dan menempatkan talenta pada jabatan-jabatan kunci sehingga terjaring para talenta-talenta yang dipersiapkan untuk memimpin organisasi saat ini atau masa depan.

### **1.8. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran berisi kerangka teoritis yang dipakai sebagai pedoman menyusun penelitian dan alur pikir yang dibangun untuk menunjukkan logika berfikir penelitian. Pada penelitian ini berfokus pada Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya. Teori yang digunakan untuk mengukur efektivitas Implementasi kebijakan. (Nugroho, 2021) mengemukakan pendapat bahwa untuk mengukur tercapainya tujuan dari sebuah kebijakan terdapat 5 (lima) “Tepat” yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan Implementasi kebijakan yaitu Tepat Kebijakan, Tepat Pelaksanaan, Tepat Target, Tepat Lingkungan dan tepat Proses. Peneliti menggunakan 5 (lima) “Tepat” dalam mengukur eefektivitas kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang dilaksanakan oleh organisasi. Selain itu, Peneliti juga menggunakan teori George C. Edward III untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung atau menghambat efektivitas Implementasi

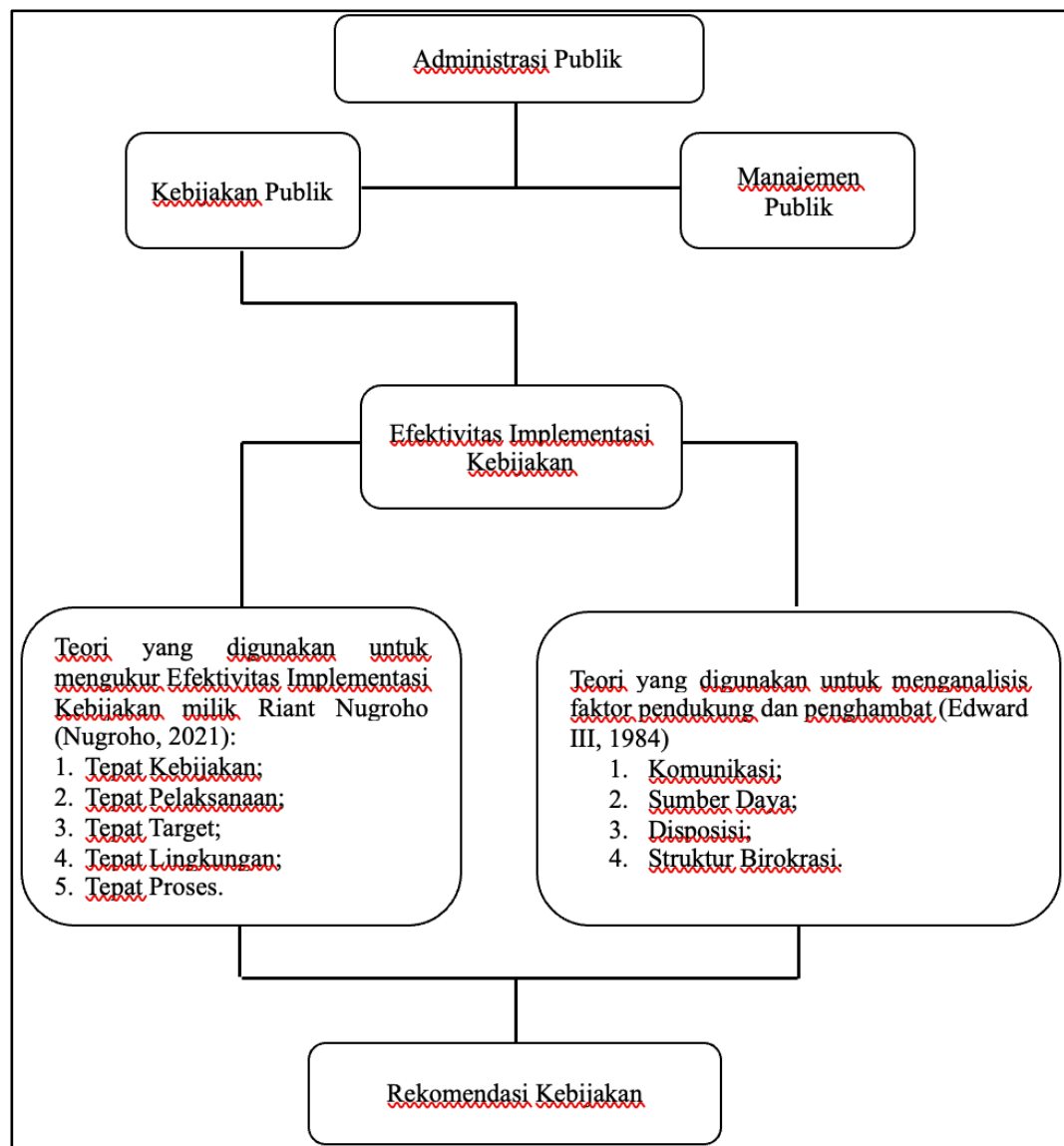
kebijakan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang.

Adapun kerangka pikir dan kerangka teori yang dipakai adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. 8. Kerangka Pikir Penelitian**

*Sumber: diolah oleh Peneliti*



**Gambar 1. 9. Kerangka Teori**

*Sumber: diolah oleh Peneliti*

### 1.9. Operasionalisasi Konsep

Menurut Nawari Ismail (Ismail, 2015) menyatakan bahwa operasionalisasi konsep merupakan proses yang digunakan untuk menurunkan konsep-konsep menjadi bagian-bagian supaya mudah dipahami dan dapat diukur. Sebuah konsep penelitian perlu dicari definisi operasional untuk

dijabarkan ke dalam bagian-bagian atau dimensi yang lebih terinci agar dapat diukur.

Operasionalisasi konsep disusun untuk menghindari ambiguitas dalam menafsirkan definisi dalam penelitian ini. Definisi operasional adalah definisi teoritis yang abstrak dan dapat disederhanakan menjadi masalah yang berhubungan dengan variabel melalui indikator-indikator tertentu. Indikator-indikator tersebut kemudian dijelaskan dalam definisi yang terpisah, dan selanjutnya dioperasionalkan untuk dianalisis dengan jelas. Operasionalisasi konsep merupakan langkah penting dalam penelitian, di mana peneliti menguraikan konsep menjadi indikator-indikator yang lebih spesifik dan dapat diukur. Setiap konsep terdiri dari beberapa indikator. Dalam penelitian ini, terdapat dua konsep yang akan dioperasionalisasikan, yaitu sebagai berikut:

A. Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial

Fenomena yang dapat dilihat dari gejala efektivitas Implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian manajerial adalah sebagai berikut:

1) Tepat Kebijakan

Tepat Kebijakan berkenaan dengan Implementasi kebijakan manajemen talenta dilaksanakan untuk mengatasi dan memecahkan

permasalahan dalam hal pengisian jabatan manajerial. selanjutnya kebijakan yang dirumuskan oleh Pemerintah Kabupaten Pematang mengacu kepada regulasi di atasnya, serta perumusan kebijakan tersebut disusun oleh Perangkat Daerah yang memiliki kewenangan sehingga implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang dapat berjalan dengan efektif sejalan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

2) Tepat Pelaksanaan

Tepat Pelaksana melihat bahwa dalam Implementasi kebijakan manajemen talenta harus dijalankan oleh pihak-pihak yang memiliki kewenangan dan memiliki kompetensi dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Dalam pelaksanaannya, juga dapat bekerja sama dengan pihak-pihak terkait diluar lingkup Pemerintah Kabupaten Pematang agar dapat menacapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial berjalan dengan efektif.

3) Tepat Target

Tepat Target berkenaan dengan sasaran atau target dari implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang harus diketahui oleh para pelaksana kebijakan atau dengan cara apa target kebijakan tersebut

untuk mencapainya sudah dapat diperkirakan sehingga dapat berjalan secara efektif,

4) Tepat Lingkungan

Prinsip keempat dalam mengukur efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya adalah Tepat Lingkungan. Terdapat dua lingkungan yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakannya tersebut yaitu lingkungan kebijakan yaitu interaksi antara Lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dengan Lembaga lain yang terkait serta lingkungan eksternal kebijakan yaitu persepsi publik akan kebijakan dan implementasi kebijakan.

5) Tepat Proses

Prinsip yang terakhir dalam mencapai Implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya yang efektif adalah tepat proses, yang terdiri atas 3 (tiga) proses, yaitu:

- a. *Policy Acceptance*. Kelompok sasaran perlu memahami aturan main yang ada dalam kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang telah ditetapkan. Sedangkan

para pelaksana kebijakan perlu memahami tugas dan wewenang yang harus dilaksanakan.

- b. *Policy Adaption*. Dalam hal ini, kelompok sasaran harus menerima kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial untuk menjadi suatu perubahan dalam reformasi birokrasi di bidang kepegawaian.
- c. *Strategic Readliness*. Kelompok sasaran siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial.

#### B. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial

Fenomena yang dapat dilihat dari gejala Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial adalah sebagai berikut:

##### 1. Komunikasi

Proses di mana pembuat kebijakan menyampaikan informasi tentang kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial kepada *implementor* agar dapat memahami isi, arah, tujuan dan kelompok sasaran. Terdapat tiga dimensi Komunikasi yang penting pada pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang, yaitu:

a) Dimensi Transformasi Informasi

Kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial tidak hanya disampaikan kepada *implementor*, tetapi juga ke kelompok sasaran serta pihak-pihak lain yang berkepentingan.

b) Dimensi Kejelasan

Kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang disampaikan kepada *implementor*, kelompok sasaran dan pihak lain yang berkepentingan dapat dijelaskan dengan jelas, sehingga semua pihak dapat memahami maksud, tujuan, sasaran dan inti dari kebijakan tersebut.

c) Dimensi Konsistensi

Konsistensi sangat penting agar kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial yang diterapkan tidak membingungkan bagi *implementor*, kelompok sasaran dan pihak-pihak terkait sebelum pejabat mengambil suatu keputusan dalam kebijakan tersebut.

2. Sumber Daya

Pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial jika tidak didukung dan memiliki sumber daya yang cukup maka implemntasi kebijakan tersebut tidak akan tercapai dan berhasil. Terdapat empat elemen sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk

mendukung keberhasilan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang mencakup aspek sebagai berikut:

a) Sumber Daya Manusia

Tanpa dukungan sumber daya manusia yang memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial tidak akan berjalan dengan baik. Kualitas sumber daya manusia meliputi keterampilan, dedikasi, profesionalisme dan kompetensi. Sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia yang tersedia mencakup seluruh kelompok sasaran

b) Anggaran

Sumber daya anggaran berkaitan dengan dukungan ketersediaan dana yang berikan dalam menjalankan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial. Keterbatasan sumber daya anggaran akan berdampak pada keberhasilan pelaksanaan kebijakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan serta mengakibatkan rendahnya motivasi di kalangan pelaku kebijakan.

c) Fasilitas

Fasilitas atau sumber daya peralatan merupakan sarana dan prasarana yang digunakan untuk menjalankan dan penerapan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial.

d) Kewenangan

Kewenangan merupakan suatu proses dalam pengambilan keputusan yang dimiliki oleh *implementor* dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial apabila dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan untuk meyakinkan dan memastikan bahwa kebijakan yang dijalankan sesuai dengan harapan.

3. Disposisi

Disposisi merupakan sikap dan karakter dari *implementor* pada pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang. Sikap para *implemetor* kebijakan memiliki dampak besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Berikut adalah dua faktor yang dapat diperhitungkan dalam keberhasilan suatu Implementasi mengenai disposisi atau sikap *implementor* kebijakan:

a) Pengangkatan Pelaksana

Pemilihan dan penunjukan personel yang menjalankan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial harus melibatkan individu-individu yang berkomitmen terhadap kebijakan yang mengutamakan kepentingan masyarakat.

b) Insentif

Penyesuaian insentif dapat mempengaruhi perilaku dari *implementor* dalam melaksanakan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial. Oleh karena itu dengan meningkatkan insentif dapat menjadi dorongan kepada para *implementor* dalam melaksanakan perintah dengan lebih baik.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi memiliki dampak besar pada pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang didalamnya mencakup struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antar organisasi. Dalam struktur birokrasi memiliki dua karakteristik utama yaitu:

a) *Standard Operational Procedure* (SOP)

SOP yang dijalankan dalam implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial yang didalamnya mengatur mekanisme, sistem dan prosedur *implementor* dalam melaksanakan kebijakan, pembagian tugas, fungsi, kewenangan dan tanggung jawab.

b) Fragmentasi

Pembagian tanggung jawab kegiatan atau aktivitas *implementor* diantara berbagai unit kerja dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial.

## **1.10. Metode Penelitian**

### **1.10.a. Tipe Penelitian**

Penelitian adalah alat untuk mengembangkan teknologi atau ilmu pengetahuan yang bertujuan mengungkap fakta dengan cara yang metodologis, konsisten, dan sistematis. Jenis atau sifat metode penelitian dapat dilihat dari pendekatan yang digunakan, seperti kuantitatif, kualitatif, atau campuran (gabungan dari keduanya), berdasarkan pada cara pengolahan data, analisis, dan penarikan kesimpulan.

#### **1) Penelitian Kuantitatif**

Menggambarkan penelitian kuantitatif sebagai metode yang menghasilkan data dalam bentuk angka, yang biasanya dianalisis menggunakan statistik deskriptif atau inferensial. Dengan demikian, angka-angka yang teridentifikasi diproses untuk menentukan dampaknya terhadap perumusan masalah penelitian (Silaen, 2018).

#### **2) Penelitian Kualitatif**

(Moleong, 2022) Metode penelitian kualitatif dapat dipandang sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, Tindakan, dll, secara

holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Analisis kualitatif fokus pada manfaatnya. Tujuan dari metodologi penelitian kualitatif adalah untuk menganalisis dan menggambarkan peristiwa atau objek penelitian melalui interaksi sosial, perilaku, dan perspektif individu atau kelompok.

(Sugiyono, 2014) Mengemukakan bahwa "metode penelitian kualitatif dianggap sebagai metode naturalistik" karena penelitian dilakukan dalam konteks yang alami. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan fokus pada makna yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut. Di sisi lain, terdapat berbagai jenis pendekatan dalam penelitian kualitatif:

#### 1) Fenomenologi

Fenomenologi adalah pendekatan kualitatif di mana peneliti mengamati partisipan untuk memahami fenomena dalam kehidupan mereka. Peneliti melakukan ini untuk mengumpulkan data yang kemudian diolah untuk mendapatkan makna dari informasi yang disampaikan oleh partisipan. Tujuan utama fenomenologi adalah untuk memahami pengalaman hidup manusia secara mendalam.

## 2) Etnografi

Penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi merupakan salah satu jenis penelitian yang menyelidiki kelompok sosial atau budaya secara mendalam. Pendekatan ini mengharuskan peneliti untuk terlibat langsung dalam aktivitas sehari-hari objek penelitian, etnografi adalah studi yang mengkaji budaya kelompok dalam konteks alami melalui wawancara dan observasi.

## 3) Studi Kasus

Studi kasus adalah pendekatan yang berfokus pada pemahaman mendalam mengenai suatu peristiwa atau masalah dengan mengumpulkan berbagai jenis informasi, lalu menganalisisnya untuk mencari solusi. Menurut (Rahardjo & gudnanto, 2011) metode ini memungkinkan pemahaman yang komprehensif tentang aktivitas individu, serta tantangan yang dihadapinya, dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan diri.

Perbedaan antara studi kasus dan penelitian kualitatif lainnya terletak pada kedalaman analisis terhadap masalah yang spesifik. Penggunaan triangulasi data dan analisis juga bertujuan untuk memverifikasi keakuratan data dan memastikan objektivitas. Metode ini sangat efektif untuk

menganalisis kejadian tertentu dalam konteks waktu dan tempat yang spesifik. Tahapan dalam penelitian studi kasus mencakup beberapa langkah sistematis diantaranya:

- 1) Menentukan masalah yang sesuai dengan tujuan penelitian;
- 2) Mengumpulkan informasi yang relevan untuk penelitian;
- 3) Menganalisis data dengan mengelompokkannya ke dalam kategori atau mengatur secara kronologis;
- 4) Memperbaiki, memperkuat, dan mengelompokkan data;
- 5) Menyusun laporan hasil analisis berdasarkan data yang telah dikumpulkan.

4) Teori *Grounded*

*Grounded Theory* adalah pendekatan dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengembangkan teori baru yang relevan dengan topik yang diteliti. Pendekatan ini biasanya diterapkan dalam bidang ilmu sosial dan metodologi.

5) Naratif

Penelitian naratif merupakan jenis penelitian kualitatif yang dilakukan dengan cara menyelidiki kehidupan seseorang untuk mengumpulkan informasi tentang kisah hidupnya.

Informasi yang diperoleh kemudian diolah menjadi laporan yang bersifat naratif dan kronologis.

#### 6) Penelitian Campuran

Metode penelitian campuran (kuantitatif dan kualitatif) adalah jenis studi yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif di setiap tahap proses penelitian, termasuk dalam hal pedoman pengumpulan dan analisis data.

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, karena metode ini dianggap dapat membantu peneliti dalam menganalisis efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dengan faktor pendukung dan penghambat sehingga dapat dihasilkan suatu solusi.

#### **1.10.b. Ruang lingkup/fokus**

Ruang lingkup penelitian ini pada Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya yang difokuskan pada Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena peneliti melihat fenomena dalam

Implementasi kebijakan tersebut belum secara penuh efektif yang didukung dengan perumusan Visi dan Misi Bupati dan Wakil Bupati Pematang Jaya yaitu mewujudkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih.

#### **1.10.c. Fenomena penelitian**

Fenomena yang menarik perhatian peneliti pada observasi awal untuk meneliti Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya adanya ketimpangan kondisi. Diterbitkannya regulasi yang mengatur terkait kebijakan sebagaimana dimaksud akan tetapi masih bertentangan dengan kualitas para pejabat setingkat Jabatan Manajerial yang belum memenuhi harapan yang tercantum dalam visi dan misi Kabupaten Pematang Jaya.

Penelitian Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya menggunakan teori dari George C. Edward III untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung dari pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut. Selanjutnya, untuk mengukur Efektivitas Implementasi Kebijakan berupa dampak bagi organisasi serta perubahan penerimaan kelompok sasaran digunakan teori efektivitas Implementasi kebijakan dari Riant Nugroho. Penggunaan teori tersebut karena kebijakan

Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial dilaksanakan oleh organisasi. Peneliti menggunakan ke-5 (lima) parameter “Tepat” karena sesuai dengan kondisi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang serta dapat menjabarkan tahapan-tahapan yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pemalang pada pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang.

**Tabel 1. 5. Fenomena Penelitian**

Fenomena Penelitian	Sub Fenomena Penelitian	Indikator Penelitian	Pertanyaan Penelitian
efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial	1. Tepat Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan yang diambil dalam memecahkan permasalahan;</li> <li>2. Penyusunan Kebijakan yang dituangkan dalam Regulasi internal Pemerintah Kabupaten Pemalang dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan di atasnya;</li> <li>3. Kebijakan disusun oleh Lembaga yang memiliki kewenangan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah tujuan diterapkannya Kebijakan Manajemen Talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?</li> <li>2. Bagaimana langkah Pemerintah Kabupaten Pemalang dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?</li> <li>3. Apakah langkah yang diambil efektif dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?</li> </ol>
	2. Tepat Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksana kebijakan merupakan pihak-pihak yang memiliki kewenangan dan kompetensi dalam melaksanakan kebijakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang;</li> <li>2. Pelaksanaan implementasi kebijakan dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak terkait diluar Pemerintah Kabupaten Pemalang;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siapa saja pihak/aktor yang terlibat dalam proses Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?</li> <li>2. Bagaimana pembagian tugas masing-masing aktor yang terlibat dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?</li> </ol>

Fenomena Penelitian	Sub Fenomena Penelitian	Indikator Penelitian	Pertanyaan Penelitian
			3. Apakah ada Lembaga atau Instansi lain yang terlibat dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya? a. Jika ada, Lembaga atau Instansi manakah yang terlibat? b. Apa peran dari Lembaga atau Instansi tersebut?
	3. Tepat Target	1. Pegawai sebagai target kelompok sasaran di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya; 2. intervensi yang diberikan kepada para pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya	1. target kelompok sasaran dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya? 2. Bagaimana langkah yang diambil oleh Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dalam memastikan target kelompok sasaran menjadi bagian dari kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial? 3. Apakah terjadi tumpang tindih kebijakan dalam pelaksanaannya?
	4. Tepat Lingkungan	1. Adanya interaksi antara Perumus Kebijakan dan Pelaksana Kebijakan dengan Lembaga-lembaga terkait yang memiliki kewenangan; 2. Opini masyarakat terhadap kebijakan yang di implementasikan;	Menggunakan Data Sekunder dalam menentukan hasil Penelitian
	4. Tepat Proses	1. Pelaksana kebijakan dan Target kelompok sasaran dapat memahami regulasi yang telah ditetapkan; 2. Target kelompok sasaran harus menerima kebijakan yang akan diimplementasikan; 3. Target kelompok sasaran siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan;	1. Apakah Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya telah dilaksanakan secara efektif? a. Jika sudah, indikator apa yang dapat menyatakan sudah efektif? b. Jika belum, mengapa belum dikatakan efektif? 2. Bagaimana langkah yang diambil untuk memastikan Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dapat berjalan dengan efektif? 3. Bagaimana respon dari target kelompok sasaran dalam pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya?
Faktor Pendukung dan Penghambat Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial	1. Komunikasi	1. Mekanisme Penyampaian informasi mengenai kebijakan yang diimplementasikan kepada pelaksana kebijakan, target kelompok sasaran serta pihak-pihak lain yang berkepentingan 2. Intensitas penyampaian informasi mengenai kebijakan yang akan diimplementasikan;	1. Apakah Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya telah sesuai dengan regulasi di atasnya? 2. Bagaimana konsistensi dan komitmen (PPK, Pyb, BKD) dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam

Fenomena Penelitian	Sub Fenomena Penelitian	Indikator Penelitian	Pertanyaan Penelitian
		3. Komitmen pejabat pembina kepegawaian dalam pelaksanaan kebijakan yang akan diimplementasikan;	Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang? 3. Apakah Pemerintah Kabupaten Pemalang memanfaatkan transformasi sistem informasi dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?
	2. Sumber Daya	1. Ketersediaan pegawai sebagai pelaksana kebijakan dan target kelompok sasaran; 2. Dukungan alokasi anggaran dalam menjalankan implementasi kebijakan; 3. Sarana dan prasarana yang dicapai dalam implementasi kebijakan; 4. Kewenangan yang diberikan kepada pelaksana kebijakan;	1. Apa saja sumber daya (SDM, sarpras, anggaran, anggaran, dan lain-lain) yang diperlukan untuk mendukung Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang? 2. Mengapa sumberdaya menjadi penghambat dalam pelaksanaan efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang? 3. Apa upaya diharapkan untuk mengantisipasi sumberdaya sebagai faktor penghambat dalam efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang?
	3. Disposisi	1. Mekanisme pengangkatan pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan 2. Mekanisme pemberian insentif kepada pelaksana kebijakan guna memberikan motivasi dalam melaksanakan kebijakan	1. Bagaimana mekanisme pengangkatan Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusunan Rencana Suksesi dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang? 2. Apakah Pemerintah Kabupaten Pemalang telah memastikan jika Tim Penilai Kinerja dan Tim Penyusunan Rencana Suksesi telah mendapatkan pengembangan kompetensi dalam mendukung pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang? 3. Apakah Pemerintah Kabupaten Pemalang telah memastikan terpenuhinya insentif bagi Tim Penilai Kinerja yang terlibat? Jika ya, dengan mekanisme apa?
	4. Struktur Birokrasi	1. SOP yang dijalankan dalam mengatur mekanisme, sistem dan prosedur bagi pelaksana kebijakan dalam	1. apakah Pemerintah Kabupaten Pemalang telah Menyusun SOP dalam

Fenomena Penelitian	Sub Fenomena Penelitian	Indikator Penelitian	Pertanyaan Penelitian
		melaksanakan kebijakan yang didalamnya juga tertuang fungsi, kewenangan dan tanggung jawab 2. Pembagian tanggung jawab kegiatan antar pelaksana kebijakan	mengimplementasikan kebijakna manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang 2. Apakah SOP tersebut efektif dalam pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang? 3. Apa upaya diharapkan untuk mengantisipasi struktur birokrasi sebagai faktor penghambat dalam efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang?

Sumber: diolah oleh Peneliti, 2024

#### 1.10.d. Jenis dan sumber data

##### 1.10.d.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2005). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari wawancara kepada narasumber yang dianggap dapat mewakili, mengetahui dan memahami masalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan daftar pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya.

##### 1.10.d.2. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk

menyusun penelitian ini, diantaranya Hasil Penilaian Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Pemalang, data BPS dan juga Data ASN dalam Angka yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaia Daerah Kabupaten Pemalang.

#### 1.10.e. Pemilihan Informan

Penelitian ini menggunakan Teknik *Purposive Sampling* (Sugiyono, 2008) sebagai teknik penentuan informan. Adapun yang akan dijadikan sebagai informan adalah

NO	JABATAN	KODE
1	2	3
1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	A
2	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	B
3	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	C
4	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	D
5	Kepala Bidang Disiplin dan Kinerja ASN pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	E
6	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	F
7	Kepala UPT Penilaian Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	G
8	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	H
9	Pranata komputer Ahli Muda pada Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	I
10	Assessor SDM aparatur Ahli Muda pada UPT Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang	J
11	Lurah Mulyoharjo Kecamatan Pemalang	K
12	Lurah Purwoharjo Kecamatan Comal	L

*Sumber: olahan peneliti, 2025*

Alasan memilih informan sebagai narasumber sebagaimana tersebut, dikarenakan mereka dipandang mampu mewakili, serta lebih memahami permasalahan penelitian yang dilakukan peneliti.

#### **1.10.f. Instrument Penelitian**

Instrumen penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri, dimana salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia (seperti; pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) digunakan sebagai instrument utama untuk mendukung tugas peneliti. Untuk mendapatkan data dan informasi yang tepat serta akura, dilaksanakan wawancara mendalam kepada informan sebagai sumber informasi. *Purposive sampling* adalah suatu metode pengambilan sampel yang umum dipakai pada penelitian ilmiah. *Purposive sampling* adalah metode seleksi melalui penerapan kriteria tertentu. Sedangkan informan terpilih adalah informan yang secara langsung terlibat dan memahami serta mampu menginformasikan informasi terkait.

#### **1.10.g. Teknik Pengumpulan Data**

##### 1) Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati fenomena di lapangan dan mencatatnya untuk kebutuhan penelitian.

Peneliti berusaha melakukan pengamatan langsung mengenai berbagai fenomena, perilaku manusia, proses kerja, serta hal lain yang dapat menginformasikan dan menjawab permasalahan penelitian. Khusus untuk pengambilan data dengan observasi dari *stakeholder* yang terkait dalam efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya, informan yang dipilih merupakan informan yang berkapabilitas dalam memberikan informasi terkait judul penelitian.

## 2) Wawancara

Wawancara merupakan pembicaraan dengan tujuan tertentu. Terdapat 2 (dua) pihak dalam perbincangan yang dilakukan, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang mengungkapkan jawaban dari pertanyaan (Lexy J. Meleong, 2014). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara secara fokus dan mendalam kepada narasumber yang telah ditentukan sebelumnya. Wawancara ini hanya dibatasi pada aspek berkaitan dengan efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

### 3) Dokumentasi

Dokumentasi ialah metode yang digunakan peneliti kualitatif guna mendapatkan informasi dari pandangan subjek lewat tulisan dan dokumen lain yang ditulis ataupun disusun langsung oleh subjek terkait (Herdiansyah, 2015). Dokumentasi ialah metode mengumpulkan data memakai sebagian ataupun keseluruhan data ataupun laporan yang sudah ada dari penelitian terdahulu. Dokumentasi dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk mencukupi pengetahuan mengenai permasalahan yang bermanfaat untuk mendukung kesimpulan yang dapat ditarik dari studi ini. Metode tersebut berupa pengumpulan informasi berupa arsip, catatan, referensi dan dokumentasi lainnya yang menunjang penelitian terkait dengan efektivitas Implementasi manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial pada Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

#### **1.10.h. Teknik Analisis Data**

Sebuah penelitian atau karya tulis memerlukan Teknik analisis data, untuk menganalisis data primer dan sekunder yang telah dikumpulkan sehingga menjadi data yang tersusun secara teratur. Setelah semua data terkumpul, digunakan metode deskriptif analitik. Hal tersebut bermaksud menggambarkan seluruh teori yang digunakan untuk menganalisis tentang Implementasi Kebijakan

Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

1) Reduksi Data

Teknis reduksi data berkaitan dengan serangkaian pemilihan hasil data yang diperoleh melalui kegiatan lapangan yang nantinya dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2) Penyajian Data

Proses penyajian data dilakukan dengan menampilkan data atau informasi dan rangkaian hasil penelitian yang sudah disusun sehingga mempermudah proses analisis, yang dibantu dengan grafik, tabel, maupun bagan yang bertujuan untuk mempertajam fokus pemahaman peneliti. Selanjutnya, peneliti mengkaji data yang diperoleh dari lapangan dengan teori yang telah diuraikan.

3) Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil temuan di lapangan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan ini masih bersifat sementara dan memungkinkan berubah apabila ditemukan bukti-bukti untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

Selanjutnya, ketiga langkah tersebut saling mempengaruhi. Pertama yang akan dilakukan oleh peneliti adalah melakukan penelitian perbandingan dengan penelitian lain yang berkaitan

dengan penelitian ini. Hal tersebut dikatenakan data-data yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dari beberapa buku dan dokumen-dokumen lain, maka peneliti perlu mengelompokkan, mengambil data yang penting dan sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti akan mereduksi data untuk dilakukan penyajian data, kemudian peneliti akan menarik kesimpulan.

#### **1.10.i. Teknik Penarikan Keabsahan Data**

Teknik penarikan keabsahan data dapat dicapai menggunakan proses pengumpul data dengan Teknik triangulasi data. Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2015) triangulasi data merupakan Teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Sedangkan menurut Moleong (Moleong, 2022) triangulasi data adalah Teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data yang dimiliki untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Bentuk nyata dari kegiatan ini adalah membandingkan data hasil wawancara antara satu informan dengan informan lainnya, dan hasil wawancara dengan dokumen yang terkait. Hal tersebut dilakukan untuk keperluan pengecekan data ataupun meningkatkan derajat kepercayaan data/informasi yang dikumpulkan. Dalam penelitian efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah

Kabupaten Pematang, triangulasi dilakukan dengan mewawancarai pihak-pihak terkait, dalam hal ini pihak yang tidak terkait secara langsung dalam proses efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang, akan tetapi memahami dan mengerti pelaksanaannya.