

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tantangan terbesar yang sedang dihadapi oleh Pemerintah Indonesia yaitu mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*). Salah satu upaya pemerintah dalam mewujudkan *good governance* yaitu berusaha mempercepat reformasi birokrasi, hal ini telah disesuaikan dengan arahan Presiden Republik Indonesia dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020 – 2024. Reformasi birokrasi dilakukan untuk melahirkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mampu menjalani perannya sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik. ASN dianggap memiliki peran penting dalam mencerminkan baik buruknya birokrasi (Afrianto & Prasajo, 2020). Sehingga salah satu arah kebijakan dan strategi yang dituangkan pada RPJMN 2020 – 2024 terkait reformasi birokrasi dan tata laksana, yaitu penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit.

Pemerintah Indonesia dalam menerapkan sistem merit di birokrasi pemerintah sudah terlihat sejak adanya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya pada pasal 51 yang menjelaskan bahwa manajemen ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Peraturan ini menjadi dasar hukum dari perubahan manajemen SDM. Perubahan tersebut dapat dilihat dari 2 (dua) pendekatan, yaitu perubahan dari pendekatan *personnel administration* yang sebelumnya hanya melakukan pencatatan administratif kepegawaian berubah menjadi pendekatan *human resource management* yang

menganggap bahwa ASN merupakan aset negara yang perlu dikelola dan dikembangkan. Kemudian, perubahan dari pendekatan *closed career system* yang mengedepankan senioritas menjadi pendekatan *open career system* yang memfokuskan pada aspek kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan (Haeli, 2018).

Keberhasilan dari penerapan sistem merit di suatu negara dapat dilihat berdasarkan kualitas tata kelola pemerintahannya. Secara internasional, kualitas tata kelola pemerintahan dapat diukur dengan 4 (empat) parameter, yaitu *Global Competitiveness Index (GCI)*, *Ease of Doing Business (EoDB)*, *Government Effectiveness Index (GEI)* dan *Corruption Perceptions Index (CPI)*. Berikut perkembangan kualitas tata kelola pemerintah Indonesia dalam 4 (tahun) belakangan ini, yaitu:

Tabel 1.1 Kualitas Tata Kelola Pemerintahan Indonesia

Tahun	<i>Global Competitiveness Index (GCI)</i>		<i>Ease of Doing Business (EoDB)</i>		<i>Corruption Perceptions Index (CPI)</i>		<i>Government Effectiveness Index (GEI)</i>	
	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank	Skor	Rank
2017	63.5	36/137	61.52	91/190	37	96/173	0.04	84/193
2018	64.9	45/138	66.47	72/190	38	89/173	0.18	75/195
2019	64.6	50/140	67.96	73/190	40	85/173	0.18	73/193
2020	*	*	69.60	73/190	37	102/180	*	*

*Data belum tersedia

Sumber: Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara, 2020

Ranking yang didapatkan Indonesia dari ke-4 (empat) parameter tersebut masih tergolong buruk dan tidak ada perubahan yang signifikan. Indonesia masih

perlu meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahannya sebagai upaya untuk mewujudkan *good governance*. Salah satunya dengan menerapkan sistem merit dengan sungguh-sungguh. Pada dasarnya, tujuan penerapan sistem merit adalah untuk memastikan orang-orang yang menduduki suatu jabatan di birokrasi pemerintah adalah orang yang profesional, dalam arti berkompoten serta dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN (KASN, 2019). Manajemen ASN yang berbasis merit dipercayai menjadi salah satu cara untuk mendapatkan orang-orang terbaik yang dapat bekerja di suatu organisasi termasuk pada organisasi pemerintah, sehingga memudahkan instansi pemerintah dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam memudahkan pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintah, maka dibuatlah sebuah peraturan yang menjadi alat ukur sejauh mana instansi pemerintah dapat menerapkan sistem merit tersebut, yaitu Peraturan Menteri PANRB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Di dalam peraturan tersebut dijelaskan 8 aspek penilaian yang harus dipenuhi oleh setiap instansi. Dalam menilai ke-8 (delapan) aspek tersebut, telah didirikan lembaga yang bertugas untuk mengawasi pelaksanaan sistem merit dalam perumusan kebijakan dan manajemen ASN pada setiap instansi pemerintah, yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2019). Dengan didirikannya lembaga KASN, diharapkan penilaian dapat dilakukan secara objektif dan terbebas dari intervensi politik. Berikut hasil analisis kualitas penerapan aspek sistem merit di Instansi Pemerintah yang dilakukan oleh KASN (s.d Semester I TA. 2021), yaitu:

Tabel 1.2 Kualitas Penerapan Aspek Sistem Merit di Instansi Pemerintah

No.	Aspek	Capaian Per-Aspek (Persentase)				Rata-Rata
		Instansi Pemerintah				
		Kementerian	LPNK	Provinsi	Kota/ Kabupaten	
1.	Perencanaan Kebutuhan	86,30	87,15	60,95	28,27	65,67
2.	Pengadaan	86,73	88,89	53,31	27,84	64,19
3.	Pengembangan Karier	44,60	48,02	26,59	8,76	31,99
4.	Promosi dan Mutasi	51,20	53,13	31,84	13,06	37,31
5.	Manajemen Kinerja	70,07	71,88	48,31	18,37	52,16
6.	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	74,04	74,31	49,34	22,40	55,02
7.	Perlindungan dan Pelayanan	79,33	85,07	55,90	18,77	59,77
8.	Sistem Informasi	72,76	74,77	48,00	19,74	53,81

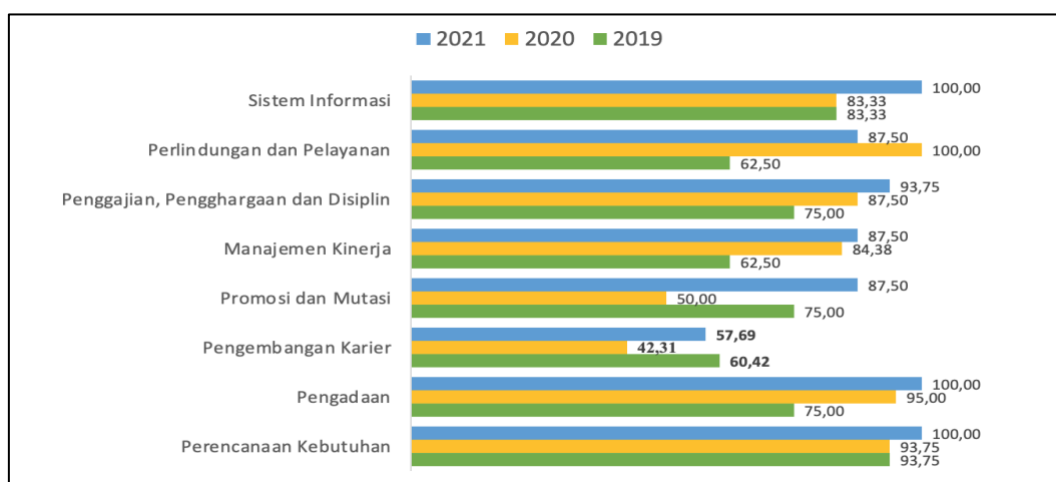
Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara, 2021

Aspek sistem merit yang mendapatkan rata-rata capaian dibawah 50%, yaitu berada pada aspek pengembangan karier dengan rata-rata capaian 31,99% serta aspek promosi dan mutasi dengan rata-rata capaian 37,31%. Artinya, masih banyak hambatan dalam menerapkan aspek pengembangan karier serta promosi dan mutasi. Jika dilihat kembali pada **tabel 1.2**, capaian aspek pengembangan karier di tingkat kementerian hingga kota/kabupaten tidak ada yang mendapatkan capaian diatas 50%. Hal ini menjadi permasalahan serius, karena ketika pengembangan karier ASN tidak dilaksanakan dengan baik maka pelaksanaan sistem merit dapat dikatakan gagal. Pengembangan karier ASN merupakan tanggung jawab organisasi dalam menyiapkan pegawainya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu. Supaya ketika dibutuhkan organisasi, pegawai tersebut sudah memiliki kualifikasi yang diinginkan, hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*) serta budi pekerti (*attitude*) (Kadarisman, 2018). Berdasarkan pengertian di atas, konsep dari pengembangan karier ASN sangat berkaitan dengan konsep dari sistem merit itu sendiri. Oleh karena itu instansi pemerintah yang tidak memperhatikan pengembangan karier

pegawainya, tidak bisa dikatakan telah melaksanakan sistem merit sebagaimana mestinya.

Hal ini juga dirasakan oleh instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, berdasarkan hasil capaian penilaian sistem merit yang dilakukan oleh KASN berikut:

Gambar 1.1 Capaian Sistem Merit di Provinsi Jawa Tengah 2019 - 2021



Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara, 2020 - 2021

Aspek terendah yang didapatkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah selama 3 (tiga) tahun penilaian, ialah aspek pengembangan karier. Bahkan di tahun 2020 persentase capaian aspek pengembangan karier berada dibawah 50%, yaitu sebesar 42,31%. Untuk mencapai tujuan pembangunan 5 (lima) tahun ke depan yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah, yaitu “Terwujudnya Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen SDM” tentu diperlukan perbaikan pada aspek-aspek yang masih belum optimal dalam pelaksanaannya, termasuk pada pelaksanaan aspek pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Salah satu bentuk kebijakan untuk mengoptimalkan pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, yaitu dengan membangun manajemen talenta. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebelumnya telah menggunakan konsep manajemen talenta yang sederhana, yaitu berupa penelusuran bakat (*talent scouting*) (Suryanto, 2019). Kegiatan *talent scouting* telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah dari tahun 2016 dengan disahkannya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensi (*Talent Scouting*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dan Mekanisme Promosi dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Namun seiring dengan perkembangan pada manajemen ASN di Indonesia, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah turut mengikuti perkembangan yang ada.

Seiring berkembangnya konsep manajemen talenta di lingkungan Instansi Pemerintah, dibuatlah peraturan yang berkaitan dengan manajemen talenta yaitu Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan peraturan tersebut dijelaskan bahwa Manajemen Talenta ASN merupakan sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi. Pada dasarnya tahapan akuisisi talenta merupakan tahap dimana instansi pemerintah membuat strategi untuk mendapatkan pegawai yang bertalenta. Kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan

pengembangan talenta agar talenta tersebut dapat siap dijadikan suksesor kedepannya. Sedangkan pada tahap retensi talenta, instansi yang bersangkutan mempertahankan posisi talenta yang merupakan suksesor untuk dapat menduduki jabatan target. Selanjutnya pada tahap penempatan talenta, akhirnya pada suksesor akan ditempatkan pada jabatan target. Tahapan pemantauan dan evaluasi telah dilakukan sejak tahapan pengembangan, dimana suksesor yang ditempatkan pada jabatan kritikal dievaluasi selama 3 (tiga) tahun untuk dilakukan penempatan kembali dalam jabatan.

Dengan mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta sesuai dengan tahapan pada Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, secara tidak langsung pengembangan karier pegawai tentu akan jauh lebih jelas dan terarah karena telah disusun berdasarkan “kotak manajemen talenta” yang terdiri atas 9 (sembilan) kategori yang di dalamnya merupakan sekumpulan pegawai ASN berdasarkan tingkatan potensial dan kinerjanya. Selain itu, akan mempermudah pengisian jabatan, karena ketika ada jabatan kosong dapat langsung melihat kotak manajemen talenta tersebut dan mempromosikan pegawainya yang berasal dari kotak 9 (sembilan). Secara tidak langsung, implementasi manajemen talenta ini dapat menjawab permasalahan pada aspek pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Pada dasarnya, seluruh kewenangan dalam menerapkan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah diberikan kepada BKD Provinsi Jawa Tengah. Dikarenakan Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta belum membahas secara teknis bagaimana manajemen talenta

diimplementasikan, maka setiap instansi diberikan ruang untuk memilih bagaimana mereka akan menjalankan manajemen talentanya. Seperti apa yang telah dilakukan oleh BKD Prov Jateng, mereka memiliki caranya sendiri untuk menjalankan seluruh tahapan pada manajemen talenta. Berbeda dengan instansi lainnya, seperti Kementerian Keuangan yang memiliki tahapan berbeda dengan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dengan tahapan sebagai berikut: 1) Analisis Kebutuhan Talenta, 2) Identifikasi calon Talenta, 3) Penetapan Talenta, 4) Pengembangan Talenta, 5) Retensi Talenta, dan 6) Evaluasi Talenta (Suryanto, 2019). Dengan demikian, BKD Prov Jateng juga dapat memilih apa saja tahapan yang perlu dilaksanakan dalam kegiatan manajemen talenta yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dengan adanya Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah semakin memiliki motivasi yang tinggi serta komitmen yang kuat untuk membangun manajemen talenta yang lebih sempurna dan sesuai dengan tujuan dari peraturan pusat. Hal ini dapat dilihat dari disahkannya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebagai pengganti Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensi (*Talent Scouting*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dan Mekanisme Promosi dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan adanya peraturan terbaru, maka terdapat perubahan kebutuhan yang perlu disiapkan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai implementator dari kebijakan manajemen

talenta. Kebutuhan tersebut disesuaikan berdasarkan tahapan-tahapan manajemen talenta pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Perubahan kebutuhan yang dimaksud dapat berupa kebutuhan akan fasilitas yang meningkat maupun kebutuhan *assessor* yang meningkat. Salah satu fasilitas yang berubah adalah kebutuhan komputer untuk melaksanakan ujian saat *talent scouting*. Pada pelaksanaan *talent scouting* berdasarkan peraturan terbaru, penentuan pemeringkatan potensial dalam kategori tinggi, menengah dan rendah dilaksanakan melalui penilaian potensi dengan metode CAT Potensi. Penggunaan metode CAT Potensi membutuhkan komputer sebagai medianya. Sehingga BKD Prov Jateng harus memperhitungkan kembali kebutuhan akan komputer untuk menunjang pelaksanaan manajemen talenta. Selain itu, meningkatnya kebutuhan *assessor* dapat dilihat dari banyaknya kegiatan *assessment* yang perlu dilakukan oleh assessor, yaitu seperti uji kompetensi yang mencakup pengukuran kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dalam rangka pemetaan talenta. Kebutuhan yang meningkat ini juga dapat membuat alokasi anggaran untuk pengembangan sistem informasi maupun kegiatan *assessment* meningkat.

Anggaran, fasilitas maupun *assessor* merupakan bentuk sumber daya yang perlu disiapkan BKD Prov Jateng sesuai dengan kebutuhan kebijakan manajemen talenta saat ini. Sebagaimana yang dikatakan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016), sumber-sumber yang tersedia dapat menunjang keberhasilan

implementasi sebuah kebijakan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh George C. Edward (dalam Winarno, 2016), dimana sumber daya merupakan salah satu indikator yang dapat menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa sumber daya pendanaan, sumber daya manusia/staff, informasi, wewenang, fasilitas maupun insentif lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, manajemen talenta sebagai kebijakan yang sedang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah memerlukan sumber daya untuk dapat memenuhi kebutuhan pada pelaksanaan manajemen talenta. Berbeda dengan kebijakan *talent scouting* yang sebelumnya dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah, pemenuhan sumber daya dalam implementasi manajemen talenta akan lebih kompleks. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mempersiapkan sumber daya untuk melaksanakan manajemen talenta di lingkungannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti paparkan, dapat dirumuskan perumusan masalah sebagai berikut:

“Bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Mempersiapkan Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungannya?”

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan perumusan masalah di atas, yaitu untuk menganalisis kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan kegunaan hasil penelitian yang memiliki 2 (dua) manfaat, yaitu manfaat teoritis dan praktis. Berikut manfaat pada penelitian kali ini, yaitu:

a) **Manfaat Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu administrasi publik, terutama pada ilmu kebijakan publik dan implementasi kebijakan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam menjalankan penelitian lanjutan terkait topik penelitian ini.

b) **Manfaat Praktis**

1. **Bagi Peneliti**

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

2. **Bagi Instansi Pemerintah**

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai kajian yang berguna bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan kebijakan manajemen talenta di instansi pemerintah, khususnya Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

3. **Bagi Civitas Akademika**

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

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti dalam mencari perbandingan penelitian yang sejenis, sehingga dapat dijadikan salah satu pedoman peneliti dalam melakukan penelitian dimana peneliti dapat memperkuat teori yang digunakan dalam penelitian ini. Pada dasarnya, penelitian terdahulu ini hanya dijadikan peneliti sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian dalam penelitian. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti:

- a) Riyan Afrianto dan Eko Prasajo dalam penelitiannya berjudul “Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral” yang bertujuan menganalisis proses pengisian jabatan administrasi serta faktor yang mempengaruhi di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil studi yang ditemukan pada penelitian ini mengatakan bahwa belum adanya sistem pola karier dan sistem penilaian kinerja yang akurat serta ditemukan beberapa unit yang pemilihan calon pesertanya dipilih langsung oleh atasannya. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu administrasi, budaya dan teknis. (1) Faktor administrasi, internal KESDM belum memiliki regulasi yang jelas dan terintegritas. (2) Faktor budaya, terdapat budaya ‘fanatisme’ dan ‘favoritisme’ dari atasan kepada bawahan. (3) Faktor teknis, masih belum

adanya sistem penilaian kinerja yang efektif dan akurat. (Afrianto & Prasajo, 2020)

- b) Baban Sobandi dalam penelitiannya berjudul “Strategi Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia” dengan tujuan merumuskan strategi yang tepat untuk implementasi kebijakan manajemen talenta di Indonesia. Strategi yang dirumuskan pada penelitian ini, yaitu (1) perlu memperhatikan *output* setiap tahunnya agar lebih terarah, (2) Kerjasama dengan pihak luar yang lebih handal, (3) menyesuaikan dengan kondisi instansi pemerintah, (4) pentingnya mengubah *mindset* di dalam birokrasi, (5) melakukan pembenahan pada birokrasi dan (6) memperkuat karakter para ASN. (Sobandi, 2019)
- c) Suryanto dalam penelitiannya berjudul “Konsep Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah” yang bertujuan untuk membahas penerapan konsep manajemen talenta di kementerian/ lembaga/ daerah dan tantangannya. Hasil temuan pada penelitian ini adalah untuk mengimplementasikan manajemen talenta diperlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan organisasi serta pegawainnya. Komitmen yang kuat akan memudahkan sektor publik dalam mereplikasi manajemen talenta sektor swasta. (Suryanto, 2019)
- d) Muhlis Irfan dalam penelitian yang berjudul “Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah” dengan tujuan untuk menggali

mekanisme atau operasionalisasi sistem perencanaan suksesi melalui penyusunan manajemen talenta dan menganalisis instansi-instansi Pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi. Hasil temuan dari penelitian ini yaitu ketika membangun perencanaan suksesi di sebuah instansi pemerintah diperlukan manajemen talenta yang memadai. Dengan adanya penyusunan manajemen talenta, instansi dalam menemukan pegawai-pegawai yang bertalenta untuk mewujudkan ASN yang profesional. Kemudian, hal penting yang perlu diperhatikan yaitu kerjasama diantara lembaga-lembaga pemerintah yang sama-sama memiliki tujuan untuk menciptakan sistem merit dalam manajemen ASN. (Irfan, 2020)

- e) Halifa Nurnadhifa dan Lilie Syahrina dalam jurnalnya yang berjudul “Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia” dengan tujuan mengetahui implementasi sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan jurnal tersebut, bahwa salah satu upaya pengembangan karier di Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu dengan melaksanakan manajemen talenta. Tantangan Kemenkeu dalam menerapkan manajemen talenta, yaitu (1) rasio kader yang tinggi, (2) sebaran wilayah yang luas, (3) integrasi sistem teknologi antar unit, (4) keberagaman kapasitas karena adanya holding type organization serta (5) pimpinan sebagai *human resource manager*. (Nurnadhifa & Syahrina, 2021)

- f) Desy Mutia Ali, Eko Prasajo dan Lina M. Jannah dengan judul penelitian “*The Transformation of Merit System in Indonesia Civil Servant Promotion System*” yang bertujuan untuk menganalisis sistem merit dalam tiga aspek, khususnya sistem promosi pada pengisian jabatan ASN menggunakan metode pendekatan kualitatif. Hasil studi dari penelitian ini mengatakan bahwa pada sistem promosi yang sesuai pada sistem merit dibagi menjadi tiga tahap, yaitu (1) *Colleague gift*, yang artinya “hadiah promosi.” Namun penilaian masih kurang jelas dan multitafsir sehingga masih dianggap subjektif. (2) *Selective logging*, terdapat kompetensi sebagai salah satu syaratnya dan telah memiliki peraturan yang di dalamnya menyebutkan delapan persyaratan yang dianggap objektif serta dibentuknya penilaian internal. (3) *Relative merit*, di mana setiap ASN yang memiliki kualifikasi yang telah ditentukan berhak mengikuti seleksi serta dalam kegiatan tersebut diawasi oleh KASN. (Mutia Ali, Prasajo, & Jannah, 2017)
- g) Tatjana Kozjek. Valentina Franca dalam penelitiannya berjudul “*Talent Management in the Public Sector*” yang bertujuan untuk Untuk mengetahui model dan praktik di negara-negara eropa terkait manajemen talenta. Pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa untuk memaksimalkan potensi pegawai, maka pegawai tersebut harus dikelola. seluruh pegawai perlu diklasifikasikan berdasarkan kriteria yang ada melalui talent pool, sehingga treatment yang diperlaku ke setiap pegawai akan berbeda-beda. Kemudian dalam melaksanakan manajemen talenta, setiap negara di eropa memiliki ciri khas tertentu yang disesuaikan dengan kondisi yang ada. Terakhir,

pelaksanaan manajemen talenta di sektor publik Slovenia sudah memiliki payung hukum agar lebih mudah untuk diimplementasikan. (Kozjek & Franca, 2020)

- h) Sharmaine Sakthi Ananthan, Halimah Abdul Manaf Mega Hidayati dan Dian Suluh Kusuma Dewi dalam artikelnya yang berjudul “*The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review*” dengan tujuan untuk mengetahui perkembangan manajemen talenta di sektor publik Malaysia. Hasil temuan yang ada yaitu sektor publik di Malaysia perlu meningkatkan komitmen dan partisipasinya dalam mengembangkan dan meningkatkan keterampilan. Pentingnya sikap pemimpin juga dapat mempercepat pengembangan manajemen talenta di sektor publik. (Ananthan, Manaf, Hidayati, & Dewi, 2019)

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian di atas adalah lokus dan fokus yang berbeda. Lokus pada penelitian ini berada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, sedangkan fokusnya berada pada kesiapan sumber daya BKD Prov Jateng dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Berikut tabel penelitian terdahulu, yaitu:

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun, Jurnal	Judul	Pertanyaan Penelitian	Kontribusi	Asal Penelitian	Teori	Data Unit	Metode	Temuan
1.	Riyan Afrianto dan Eko Prasoj, 2020, Jurnal Reformasi Administrasi Vol. 7, No. 1, pp. 17-28	Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Bagaimana penerapan <i>merit system</i> dalam proses pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM ?	Untuk mengetahui penerapan <i>merit system</i> dalam proses pelaksanaan pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kementerian ESDM	Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Sistem Merit menurut Michael Young (1961) dan Willy (2007) • Prinsip Merit menurut Stahl (1962) 	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Pendekatan kualitatif	Belum adanya sistem pola karier dan sistem penilaian kinerja yang akurat serta ditemukan beberapa unit yang pemilihan calon pesertanya dipilih langsung oleh atasannya. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu administrasi, budaya dan teknis. (1) Faktor administrasi, internal KESDM belum memiliki regulasi yang jelas dan terintegritas. (2) Faktor budaya, terdapat budaya ‘fanatisme’ dan ‘favoritisme’ dari atasan kepada bawahan. (3) Faktor teknis, masih belum adanya sistem penilaian kinerja yang efektif dan akurat. (Afrianto & Prasoj, 2020)
2.	Babah Sobandi, 2019, <i>Civil Service</i> Vol. 13 No. 2	Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia	Apa saja strategi yang tepat untuk implementasi kebijakan manajemen talenta di Indonesia?	Untuk merumuskan strategi yang tepat untuk implementasi kebijakan manajemen talenta di Indonesia	Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN - LAN	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan Manajemen Talenta menurut Collings dan Mellahi (dalam PKP2A I LAN, 2015) 	Perusahaan Negara yang berada di Indonesia	Pendekatan kualitatif	Strategi yang dirumuskan pada penelitian ini, yaitu (1) perlu memperhatikan output setiap tahunnya agar lebih

						<ul style="list-style-type: none"> Manfaat Penerapan Manajemen Talenta menurut Pella dan Inayati (2011) 			terarah, (2) Kerjasama dengan pihak luar yang lebih handal, (3) menyesuaikan dengan kondisi instansi pemerintah, (4) pentingnya mengubah mindset di dalam birokrasi, (5) melakukan pembenahan pada birokrasi dan (6) memperkuat karakter para ASN. (Sobandi, 2019)
3.	Suryanto, 2019, <i>Jurnal Civil Service</i> Vol. 13 No. 2	Konsep Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana penerapan konsep manajemen talenta di sektor publik? Apa saja tantangan dalam menerapkan konsep manajemen talenta di sektor publik? 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk mengetahui penerapan konsep manajemen talenta di sektor publik. Untuk mengetahui tantangan dalam menerapkan konsep manajemen talenta di sektor publik 	Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara	<ul style="list-style-type: none"> Definisi Manajemen Talenta menurut Rampersad (2006), Armstrong (2008) dan Wahyuningtyas (2016) Tujuan Manajemen Talenta menurut Smilansky dalam Sukoco dkk. (2016) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja menurut Mahmudi dalam Nisa (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Kementerian Keuangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah 	Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif.	Dalam mengimplementasikan manajemen talenta diperlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan organisasi serta pegawainnya. Komitmen yang kuat akan memudahkan sektor publik dalam mereplikasi manajemen talenta sektor swasta. (Suryanto, 2019)
4.	Muhlis Irfan, 2020, <i>Jurnal Civil Service</i> Vol. 14 No. 1	Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana mekanisme atau operasionalisasi yang dapat dilakukan untuk membangun sistem perencanaan 	<ul style="list-style-type: none"> Untuk mengetahui mekanisme atau operasionalisasi yang dapat dilakukan untuk membangun sistem perencanaan suksesi melalui 	Komisi Aparatur Sipil Negara	<ul style="list-style-type: none"> Proses Rencana Suksesi menurut Luna (2012) Komponen dalam Manajemen Suksesi menurut M. Baur (2014) Definisi Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Kementerian PAN-RB KASN LAN BKN 	Pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif	Dalam membangun perencanaan suksesi di sebuah instansi pemerintah diperlukan manajemen talenta yang memadai. Dengan adanya penyusunan manajemen talenta,

		Instansi Pemerintah	<p>suksesi melalui manajemen talenta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana gambaran instansi pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi? 	<p>manajemen talenta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui gambaran instansi pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi 		<p>Talenta menurut Pella (2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Manajemen Talenta menurut Davis (2009) • Proses Manajemen Talenta menurut Davis (2009) 			<p>instansi dalam menemukan pegawai-pegawai yang bertalenta untuk mewujudkan ASN yang profesional. Kemudian, hal penting yang perlu diperhatikan yaitu kerjasama diantara lembaga-lembaga pemerintah yang sama-sama memiliki tujuan untuk menciptakan sistem merit dalam manajemen ASN. (Irfan, 2020)</p>
5.	Halifa Nurnadhifa dan Lilie Syahrina, 2021, Jurnal Widya Manajemen, Vol. 3 No. 2	Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia	Bagaimana implementasi sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia?	Untuk mengetahui implementasi sistem merit dalam manajemen pegawai negeri sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia	Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Definisi Sistem Merit menurut KASN (2018) • Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Daly (2015) • Konsep Sistem Merit menurut Daryanto (2007) 	Kementerian Keuangan	Pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif	Salah satu upaya pengembangan karier di Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu dengan melaksanakan manajemen talenta. Tantangan Kemenkeu dalam menerapkan manajemen talenta, yaitu (1) rasio kader yang tinggi, (2) sebaran wilayah yang luas, (3) integrasi sistem teknologi antar unit, (4) keberagaman kapasitas karena adanya <i>holding type organization</i> serta (5) pimpinan sebagai <i>human resource manager</i> .

									(Nurnadhifa & Syahrina, 2021)
6.	Desy Mutia Ali, Eko Prasajo dan Lina M. Jannah, 2017, <i>International Journal of Management and Administrative Sciences</i> Vol. 5, No. 04, (20-28)	<i>The Transformation of Merit System in Indonesia Civil Servant Promotion System</i>	Bagaimana pelaksanaan sistem merit khususnya sistem promosi pada pengisian jabatan ASN?	Untuk menganalisis sistem merit dalam tiga aspek, khususnya sistem promosi pada pengisian jabatan ASN	Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia	Definisi Sistem Merit menurut McCourt (3007) dan Nigro & Nigro (1994)	Birokrasi Pemerintah Indonesia	Pendekatan kualitatif	Sistem promosi yang sesuai pada sistem merit dibagi menjadi tiga tahap, yaitu (1) <i>Colleague gift</i> , namun penilaian masih kurang jelas dan dianggap subjektif. (2) <i>Selective logging</i> , terdapat kompetensi sebagai salah satu syaratnya dan telah memiliki peraturan. (3) <i>Relative merit</i> , di mana setiap ASN yang memiliki kualifikasi yang telah ditentukan berhak mengikuti seleksi. (Mutia Ali, Prasajo, & Jannah, 2017)
7.	Tatjana Kozjek. Valemtina Franca, 2020, <i>Journal of Central European Public Administration</i> , Vol. 18 No. 2	<i>Talent Managemen in the Public Sector</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pegawai yang bertalenta diperlakukan berbeda dengan pegawai lainnya? • Apa saja model dan praktik di bidang manajemen talenta yang diterapkan di negara-negara eropa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengetahui cara memperlakukan pegawai yang bertalenta • Untuk mengetahui model dan praktik di negara-negara eropa terkait manajemen talenta • Untuk mengetahui Batasan hukum manajemen talenta pada 	University of Ljubljana, Faculty of Public Administration, Slovenia	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Talenta menurut Meyers (2013), Buttiens dan Hondelghem (2015), Lewis dan Heckman (2006), Vural dkk (2012) • Dimensi Manajemen Talenta menurut Thunnissen dan Van Arensbergen (2015) • Kriteria dalam Menentukan Pegawai yang Bertalenta menurut 	Sektor Publik di Slovenia	Pendekatan kualitatif	Untuk memaksimalkan potensi pegawai, maka pegawai tersebut harus dikelola. seluruh pegawai perlu diklasifikasikan berdasarkan kriteria yang ada melalui <i>talent pool</i> , sehingga <i>treatment</i> yang diperlaku ke setiap pegawai akan berbeda-beda. Kemudian dalam melaksanakan manajemen talenta,

			<ul style="list-style-type: none"> • Apa batasan hukum pada manajemen talenta pegawai negeri di Slovenia? 	pegawai negeri di Slovenia?		Fernández-Aráoz (2014)			setiap negara di eropa memiliki ciri khas tertentu yang disesuaikan dengan kondisi yang ada. Terakhir, pelaksanaan manajemen talenta di sektor publik Slovenia sudah memiliki payung hukum agar lebih mudah untuk diimplementasikan. (Kozjek & Franca, 2020)
8.	Sharmaine Sakthi Ananthan, Halimah Abdul Manaf, Mega Hidayati, Dian Suluh Kusuma Dewi, 2019, <i>Journal of Problem and Perspectives in Management</i> Vol. 17 No. 2	<i>The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review</i>	Bagaimana perkembangan manajemen talenta di sektor publik Malaysia?	Untuk mengetahui perkembangan manajemen talenta di sektor publik Malaysia	LLC “CPC “Business Perspectives”	<ul style="list-style-type: none"> • Definisi Manajemen Talenta menurut Meyers dan Van Woerkom (2014) • Dimensi Manajemen Talenta menurut Lewis dan Heckman (2006) 	Sektor Publik di Malaysia	Pendekatan kualitatif dengan studi literatur	Sektor publik di Malaysia perlu meningkatkan komitmen dan partisipasinya dalam mengembangkan dan meningkatkan keterampilan. Pentingnya sikap pemimpin juga dapat mempercepat pengembangan manajemen talenta di sektor publik. (Ananthan, Manaf, Hidayati, & Dewi, 2019)

Sumber: Peneliti, 2022

1.5.2 Administrasi Publik

1.5.2.1 Pengertian Administrasi Publik

Istilah administrasi sering salah diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan, namun kenyataannya pengertian administrasi memiliki arti yang lebih luas. Trecker dalam (Keban, 2014: 2) menjelaskan bahwa administrasi merupakan sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang dijalankan dalam upaya mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan individu dan material melalui koordinasi dan kerja sama.

Sedangkan apa yang dimaksud administrasi publik yang sebagaimana telah dijelaskan oleh Chandler dan Plano dalam (Keban, 2014: 3), yaitu proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan dalam kegiatan-kegiatan kebijakan publik meliputi kegiatan formulasi, implementasi serta mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Berdasarkan pernyataan tersebut, administrasi publik dapat dilihat sebagai seni dan ilmu yang ditunjukkan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan serta memecahkan masalah-masalah publik.

Lain halnya yang dikemukakan oleh Henry dalam (Pasolong, 2007: 8) bahwa administrasi publik ialah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang peran pemerintah dengan masyarakat yang diperintah serta mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Berdasarkan penjelasan definisi administrasi publik oleh para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik merupakan proses kerja sama yang

dilakukan oleh lembaga pemerintah dengan cara mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang ada untuk menjalankan rangkaian kegiatan kebijakan publik guna melaksanakan fungsi negara meliputi fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.

1.5.2.2 Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan suatu disiplin ilmu dapat diketahui berdasarkan perubahan paradigmanya. Kuhn dalam (Keban, 2014: 31) mendefinisikan paradigma sebagai suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar ataupun cara memecahkan sesuatu masalah yang dipercayai oleh suatu masyarakat di masa tertentu. Setiap perubahan paradigma, terdapat ciri-ciri tertentu sesuai dengan *locus* dan *focus*-nya. Robert T. Golembiewski dalam (Anggara, 2016: 358) menjelaskan bahwa *Locus* dapat diartikan sebagai tempat bidang itu secara institusional berada, sedangkan *focus* merupakan sasaran spesialisasi dari bidang studi tersebut.

Salah satu disiplin ilmu yang selalu berkembang, yaitu administrasi negara. Administrasi negara atau yang sekarang sering disebut administrasi publik telah terjadi beberapa kali pergeseran paradigma, sebagaimana yang diungkapkan diungkapkan oleh Nicholas Henry (1995), yaitu sebagai berikut:

Paradigma 1: Dikotomi Politik dan Administrasi (1900 – 1926)

Frank J. Goodnow dalam tulisannya yang berjudul “Politics and Administration” menyatakan bahwa politik harus memfokuskan pada kebijakan dari kehendak rakyat, sedangkan administrasi memfokuskan pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan yang telah dikehendaki tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi dimanifestasikan oleh pemisah antara badan legislatif yang

bertugas mengekspresikan kehendak rakyat yang dibantu badan legislatif untuk mengimplementasikan kehendak tersebut. Sedangkan badan yudikatif bertugas membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan rumusan kebijakan. Dalam paradigma ini, hanya memfokuskan pada aspek lokusnya saja namun fokus atau metode yang digunakan untuk memecahkan masalah belum dibahas secara rinci.

Paradigma 2: Prinsip-prinsip Administrasi (1927 – 1937)

Gullick & Urwick menjelaskan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-prinsip yang dimaksud, yaitu POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgeting). Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat diketahui bahwa administrasi negara dapat terjadi pada setiap tatanan administrasi tanpa memperhatikan kebudayaan, fungsi, lingkungan bahkan kerangka institusi. Pada paradigma ini lebih menekankan pada fokusnya, sedangkan untuk lokus dapat berlaku secara universal pada setiap bentuk organisasi dan setiap lingkungan sosial budaya.

Paradigma 3: Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950 – 1970)

Berdasarkan paradigma ini, mempertanyakan kembali atas hubungan antara administrasi negara dengan ilmu politik. Monrstein-Marx dalam bukunya yang berjudul “Elements of Public Administration” mempertanyakan pemisahan politik dengan administrasi sebagai suatu yang tidak realistis. Administrasi negara bukan hal yang dianggap value free, karena nyatanya administrasi negara selalu dipengaruhi nilai-nilai tertentu. Sehingga terjadi pertentangan antara anggapan mengenai value-free administration di satu pihak dengan anggapan akan value-

laden politics di lain pihak. Di mana John Gaus secara tegas menyatakan bahwa teori administrasi publik merupakan teori politik. Dengan demikian, paradigma ini memiliki lokus pada birokrasi pemerintahan dan mengakibatkan krisis identitas sebab ilmu politik memiliki dominasi yang kuat terhadap dunia administrasi publik.

Paradigma 4: Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956 – 1970)

Dalam paradigma ini prinsip-prinsip manajemen telah dikembangkan secara ilmiah dan mendalam. Di mana fokus pada paradigma ini, adalah: perilaku organisasi; analisis manajemen; penerapan teknologi modern seperti metode kuantitatif dan analisis sistem. Arah perkembangan paradigma ini menjadi 2 (dua), yaitu (1) berorientasi kepada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial dan (2) berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang telah dikembangkan di sini dapat diterapkan dalam dunia administrasi publik, walaupun lokusnya tidak dibicarakan secara eksplisit.

Paradigma 5: Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara (1970 – 1990)

Paradigma ini telah memiliki fokus dan lokus yang lebih jelas dibandingkan paradigma-paradigma sebelumnya. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini yaitu mencakup teori organisasi, analisis kebijakan publik, teknik-teknik administrasi dan manajemen modern. Sedangkan untuk lokus, yaitu berada pada masalah-masalah serta kepentingan publik. Pada paradigma ini jika diperhatikan maka terdapat hubungan antara fokus administrasi negara dengan lokusnya.

Paradigma 6: Governance (1990 – sekarang)

Paradigma ini memiliki fokus dalam mengorganisasikan, menggambarkan, mendesain atau membuat organisasi dapat berjalan secara optimal dengan

menjunjung nilai-nilai sosial. Pada dasarnya, *governance* melibatkan kemitraan dalam menjalankan fungsi pemerintahannya. Kemitraan yang dimaksud ialah organisasi kemasyarakatan, sektor publik, sektor swasta serta masyarakat itu sendiri. Ikeanyibe (2016) menjelaskan terkait penggunaan sektor lain (untung atau tidak untung) untuk mendayung kapal yang sebenarnya (penyediaan layanan) selagi pemerintah menyetir (mengatur dan mengoordinasikan).

Berdasarkan pemaparan diatas mengenai perkembangan paradigma administrasi publik, dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap perkembangan berorientasi pada kelemahan paradigma sebelumnya sehingga beberapa ahli mengkritik paradigma tersebut dan mencoba untuk memperbaikinya. Sebagai negara yang memiliki sistem administrasi, diperlukan kecepatan dan ketepatan dalam menanggapi perubahan paradigma administrasi publik tersebut. Dengan demikian, penelitian kali ini mengacu pada paradigma *governance*.

1.5.3 Kebijakan Publik

1.5.3.1 Pengertian Kebijakan Publik

Awal mula berkembangnya konsep kebijakan publik dalam administrasi publik, yaitu karena banyak teknisi administrasi yang menempati jabatan politik serta adanya peningkatan tuntutan masyarakat. Pada dasarnya, kebijakan diperuntukan untuk memilih dan menunjukkan pilihan terpenting dalam lingkup organisasi pemerintah maupun swasta. Thomas R. Dye dalam (Anggara, 2018: 35) menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan segala sesuatu yang dipilih pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan, setiap yang dipilih memiliki tujuannya masing-masing karena kebijakan publik merupakan “tindakan”

pemerintah. Tujuan dari dipilihnya tindakan tersebut juga harus bermanfaat bagi warganya dan memiliki peluang paling kecil bagi warganya untuk memperoleh kerugian dari tindakan tersebut. Sehingga sebagai pemerintah, seharusnya bijaksana dalam menetapkan sebuah kebijakan.

Sedangkan, Amir Santoso dalam (Winarno, 2016: 21) telah membandingkan beberapa definisi dari para ahli yang dapat dibagi ke dalam 2 (dua) kategori. Pertama, berkaitan dengan tindakan pemerintah dimana setiap apa yang pemerintah lakukan merupakan kebijakan publik. Kedua, berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan. Terdapat dua kubu dari kategori ini, yaitu kebijakan publik dapat dipahami sebagai proses perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan serta. Selain itu, kebijakan publik dapat dipandang sebagai rangkaian yang terdiri atas keputusan dan tindakan.

1.5.3.2 Tahapan Kebijakan Publik

Kebijakan publik tidak terlepas dari proses pembentukan kebijakan, karena salah satu tujuan studi kebijakan publik yaitu menganalisis tahapan proses pembentukan kebijakan publik agar dapat menjadi suatu kebijakan publik tertentu. Setiap tahapannya memiliki berbagai langkah serta metode yang lebih eksplisit. Berikut tahap-tahap kebijakan publik menurut William Dunn dalam (Anggara, 2018: 120), yaitu:

1. Penyusunan Agenda (*Agenda Setting*)

Hal yang pertama dilakukan dalam memformulasikan kebijakan publik, yaitu merumuskan masalah kebijakan. Pada tahap inilah masalah publik dijadikan masalah kebijakan, yang biasa disebut *agenda setting*. Ketika suatu isu berhasil

dikatakan sebagai masalah publik dan menjadi prioritas dalam agenda publik, maka alokasi sumber daya publik terhadap isu tersebut dapat lebih banyak daripada isu yang lain. Untuk menyusun agenda kebijakan tersebut, perlu diperhatikan kembali tingkat urgensi dan esensi kebijakannya serta penting untuk melibatkan berbagai *stakeholder*.

2. Formulasi Kebijakan

Setelah masalah publik telah ditetapkan pada penyusunan agenda kebijakan, maka selanjutnya masalah-masalah tersebut diinterpretasikan agar dapat dicari alternatif pemecahan masalah yang terbaik. Dalam tahap formulasi kebijakan, setiap alternatif akan berkompetisi untuk menjadi kebijakan yang akan dipilih untuk memecahkan masalah tersebut. Setiap perumus kebijakan akan berusaha untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

3. Adopsi Kebijakan

Kemudian dari banyaknya alternatif yang telah ditawarkan oleh para perumus kebijakan, salah satu dari alternatif kebijakan tersebut akan diadopsi sesuai dengan suara mayoritas pihak kepentingan (*stakeholder*). Proses adopsi kebijakan membutuhkan kepercayaan dari *stakeholder* untuk menetapkan alternatif kebijakan yang diadopsi. Pada tahap ini, merupakan tahap terakhir dari keputusan pemilihan kebijakan sebelum kebijakan tersebut dilaksanakan.

4. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai tindakan dalam proses pembuktian dari sebuah kebijakan. Pada tahap ini berupaya untuk menghubungkan tujuan kebijakan terhadap hasil-hasil kegiatan publik, sehingga

implementasi kebijakan merupakan tahap yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Kebijakan yang telah ditetapkan tersebut, kemudian dilaksanakan oleh unit-unit administrasi untuk memobilisasikan sumber daya yang ada.

5. Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan dapat diartikan sebagai kegiatan penilaian kebijakan yang meliputi substansi, implementasi serta dampak. Walaupun evaluasi biasanya dilakukan pada tahap terakhir, namun sebenarnya evaluasi dapat dilakukan disetiap proses kebijakan. Dalam menilai/mengevaluasi suatu kebijakan, diperlukan ukuran atau kriteria yang menjadi dasar penilaian dari kebijakan tersebut.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan tindakan yang dilakukan oleh badan pemerintah yang memiliki beberapa alternatif tindakan dan telah di rancang sebelumnya sebagai upaya untuk dapat memecahkan masalah yang berada di masyarakat serta memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga kebijakan publik sangat berkaitan dengan kepentingan masyarakat. Kebijakan publik dapat dikatakan sebuah proses jika dilihat dari tahapan-tahapannya, dimana setiap tahapan tersebut saling berkaitan satu sama lain. Dalam membuat dan menentukan kebijakan publik juga perlu memperhatikan variabel-variabel, agar kebijakan yang ditetapkan merupakan kebijakan yang mengarah pada kepentingan publik dan mampu menjawab persoalan publik.

1.5.4 Implementasi Kebijakan

1.5.4.1 Pengertian Implementasi Kebijakan

Salah satu tahapan yang dikemukakan William Dunn, yaitu Implementasi Kebijakan. Tahapan ini merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik, karena tanpa adanya implementasi, suatu program kebijakan yang telah direncanakan akan menjadi sia-sia. Hakikat utama implementasi kebijakan yang diungkapkan oleh Mazmanian dan Sabatier dalam (Anggara, 2018: 232) yaitu mencerna hal-hal yang seharusnya terjadi setelah suatu program ditetapkan, artinya implementasi kebijakan merupakan usaha-usaha untuk mengadministrasikan serta menciptakan dampak nyata bagi masyarakat.

Kemudian, Grindle dalam (Winarno, 2016: 135) memberikan pendapatnya terkait implementasi, yaitu tugas implementasi adalah membuat suatu kaitan (*linkage*) agar memudahkan tujuan-tujuan kebijakan dapat direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah. Dengan demikian, tugas implementasi meliputi terbentuknya “*a policy delivery system,*” yang artinya sarana-sarana tertentu dibentuk dan dilaksanakan dengan harapan dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Sedangkan, Van Meter dan Van Horn dalam (Winarno, 2016: 135) memberikan Batasan pada implementasi kebijakan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok seperti pemerintah maupun swasta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya.

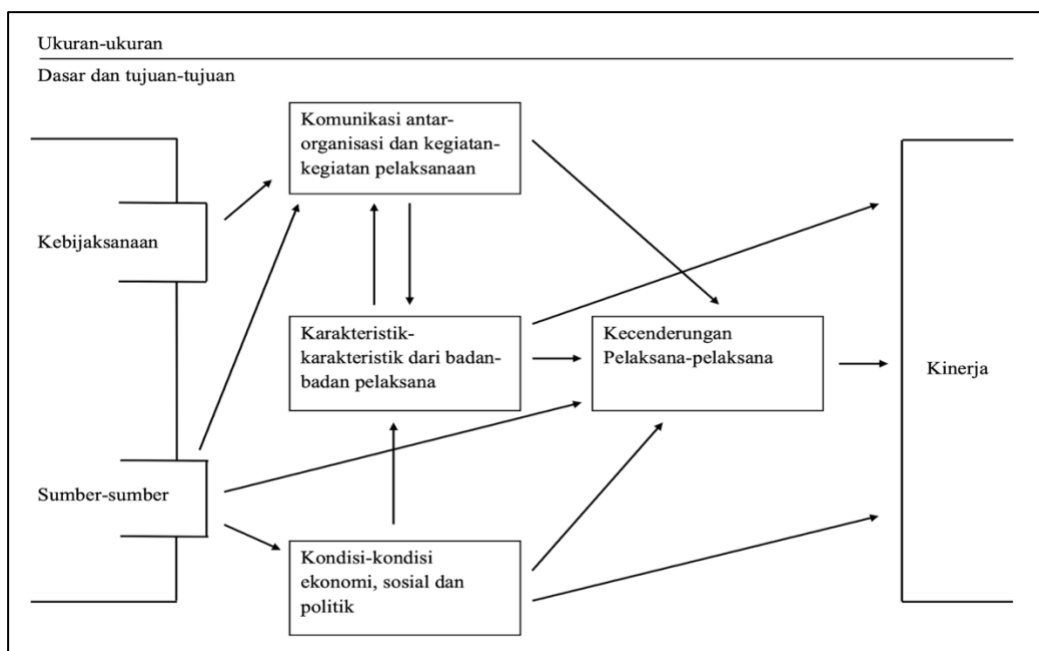
1.5.4.2 Model Implementasi Kebijakan

Terdapat 2 (dua) pendekatan dalam mempelajari implementasi kebijakan menurut Sabatier (1986), yaitu pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan

top-down merupakan model implementasi kebijakan yang pertama kali lahir dengan pandangan bahwa segala sesuatu adalah baik jika diserahkan kepada tangan sang Pencipta, segala sesuatu yang buruk ada di tangan manusia (Rousseau dalam Emile). Artinya, pada pendekatan *top-down* pemerintah memiliki kendali penuh dalam pembuatan kebijakan, sedangkan para implementor hanya menunggu arahan dari pembuat kebijakan. Pada penelitian kali ini menggunakan pendekatan *top-down*, sebab peraturan berasal dari instansi pusat yang mengarahkan kepada seluruh instansi pemerintah untuk melaksanakan manajemen talenta.

Terdapat beberapa ahli yang menfokuskan model implementasi kebijakannya dengan pendekatan top-down, seperti model yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn dalam (Winarno, 2016: 142-150), berikut gambar dan penjelasan dari indikator model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn, yaitu:

Gambar 1.2 Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn



Sumber: Van Meter dan Van Horn dalam Winarno, 2016

1. Ukuran-ukuran Dasar dan Tujuan-tujuan Kebijakan

Pentingnya untuk sebuah pemerintah mengidentifikasi serta mengukur tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran agar suatu program dapat dinilai keberhasilan atau kegagalannya. Untuk menentukan ukuran-ukuran dasar dari sasaran-sasaran tersebut, dapat menggunakan regulasi atau garis-garis pedoman program yang didalamnya terdapat kriteria untuk evaluasi kinerja kebijakan.

2. Sumber-sumber Kebijakan

Sumber-sumber yang tersedia untuk melaksanakan sebuah kebijakan akan menunjang keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Hal ini meliputi pendanaan serta perangsang (*incentive*) lain yang akan meningkatkan efektivitas implementasi. Faktanya, sumber dana merupakan salah satu sumber yang krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

3. Komunikasi Antarorganisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Implementasi dinilai efektif, jika didalamnya terdapat konsistensi serta ketepatan dari ukuran dasar dan tujuan yang dikomunikasikan pada berbagai sumber informasi. Terdapat 2 (dua) tipe kegiatan pelaksanaan dalam hubungan antarorganisasi. *Pertama*, memberikan nasihat serta bantuan teknis. Dimana, pejabat tingkat tinggi dapat memberikan bantuannya kepada pejabat-pejabat bawahan dengan tujuan untuk memperlancar implementasi kebijakan. *Kedua*, pejabat tinggi dapat memberikan sanksi, baik dalam hal positif maupun negatif.

4. Karakteristik Badan-badan Pelaksana

Dalam membicarakan karakteristik badan-badan pelaksana, tentu tidak terlepas dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi dapat diartikan sebagai

karakteristik, norma serta pola hubungan yang terjadi secara berulang dalam badan eksekutif yang memiliki hubungan potensial ataupun nyata dengan apa yang mereka miliki untuk menjalankan suatu kebijakan.

5. Kondisi-kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Dampak kondisi ekonomi, sosial dan politik memiliki efek bagi pencapaian badan-badan pelaksana. Van Meter dan Van Horn memberikan pertanyaan-pertanyaan seputar lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang memengaruhi organisasi dimana implementasi tersebut dilaksanakan, yaitu berkaitan dengan sumber ekonomi pada organisasi, kondisi sosial ekonomi, isu kebijakan yang saling berkaitan serta dukungan dari elite, publik maupun swasta,

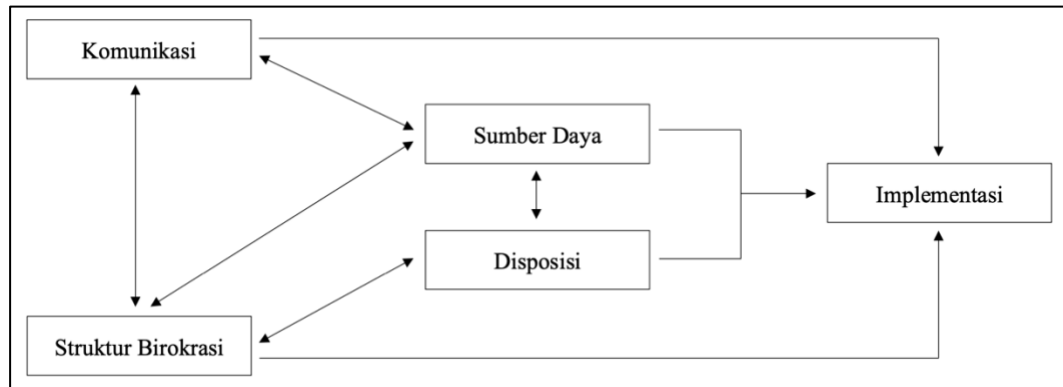
6. Kecenderungan Pelaksana (Implementors)

Pada tahap ini, subjektivitas individu menduduki peran yang sangat penting. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan harus diikuti oleh kesadaran serta pemahaman penuh terhadap kebijakan tersebut. Penerimaan terhadap ukuran dasar dan tujuan kebijakan akan mempermudah proses implementasi kebijakan, sedangkan ketika terdapat penolakan dari kelompok pelaksana akan menghambat implementasi kebijakan tersebut. Selain itu, intensitas kecenderungan para pelaksana juga akan mempengaruhi kinerja kebijakan, hal ini biasanya terjadi ketika para pelaksana memiliki pilihan-pilihan negatif untuk menentang tujuan program.

Selanjutnya, George C. Edward dalam (Winarno, 2016) juga memperkenalkan model implementasi kebijakan yang memiliki 4 (empat) faktor

yang dapat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, berikut gambar dan penjelasan dari model implementasi tersebut, yaitu:

Gambar 1.3 Model Implementasi Kebijakan George C. Edward



Sumber: George C. Edward dalam Winarno, 2016

1. Komunikasi

Menurut Edward, syarat pertama untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif yaitu mereka melaksanakan keputusan-keputusan harus mengetahui apa yang mereka lakukan. Terdapat 3 (tiga) hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yaitu transisi, konsistensi dan kejelasan. Berikut penjelasan secara rincinya:

a) Transisi

Penyaluran komunikasi secara baik dapat berdampak baik bagi implementasi kebijakan. Permasalahan yang sering terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah miskomunikasi yang disebabkan oleh banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga sering terjadi dirtorsi di tengah jalan.

b) Kejelasan

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan secara jelas dan tidak ada ambigu/mendua.

c) Konsistensi

Konsistensi yang dimaksud yaitu berkaitan dengan perintah-perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi yang konsisten dan jelas untuk dapat dijalankan. Ketika sebuah perintah sering berubah, maka akan menimbulkan kebingungan bagi para pelaksana di lapangan.

2. Sumber Daya

Sumber daya dapat diposisikan sebagai input dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis (Tachjan, 2006: 135). Menurut Edward III sumber daya merupakan hal yang penting dalam melihat keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Terdapat indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana sumber daya dapat mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu sebagai berikut:

a) Staf

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai. Permasalahan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan yaitu dapat berupa staf yang kurang memadai, mencukupi maupun tidak berkompeten dalam bidangnya. Oleh karena itu, kuantitas dan kualitas staf harus berjalan secara seimbang.

b) Informasi

Dalam implementasi kebijakan, informasi memiliki 2 (dua) bentuk yaitu informasi yang berkaitan dengan cara melaksanakan kebijakan serta informasi mengenai data kepatuhan dari para implementator terhadap peraturan/regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

c) Wewenang

Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para implementator dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Namun yang sering menjadi permasalahan, disatu sisi efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan namun disisi lain efektivitas akan menurun jika wewenang diselewengkan oleh para implementator demi kepentingan sendiri/kelompok.

d) Fasilitas

Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Dengan memiliki fasilitas fisik yang memadai maka staf yang sudah kompeten dapat menggunakan fasilitas fisik sebagai penunjang mereka bekerja.

3. Disposisi (Kecenderungan-kecenderungan)

Secara tidak langsung, ketika para implementator memberikan dukungan pada suatu kebijakan maka kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III terkait disposisi dalam implementasi kebijakan, yaitu sebagai berikut:

a) Pengangkatan birokrasi

Ketika para implementator tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat di atasnya, maka akan menimbulkan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan harus merupakan orang-orang yang berdedikasi pada kebijakan yang ditetapkan, khususnya yang berkaitan pada kepentingan masyarakat.

b) Insentif

Insentif merupakan salah satu faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah secara baik, yaitu dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu. Hal ini diharapkan untuk mengupayakan pemenuhan kepentingan pribadi serta organisasi.

4. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering maupun secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi dapat memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif sebagai upaya untuk memecahkan masalah-masalah sosial dan kehidupan yang modern ini. Kadangkala suatu sistem birokrasi sengaja diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.

1.6 Operasionalisasi Konsep

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang paling penting dalam proses kebijakan publik. Menurut Van Meter dan Van Horn, implementasi kebijakan memiliki beberapa input, salah satunya sumber kebijakan/sumber daya. Sumber daya diyakini dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi

kebijakan. Pada kasus ini, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sedang mempersiapkan manajemen talenta di lingkungannya. Agar implementasi manajemen talenta dapat berjalan sesuai tujuan awal, maka penting bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memperhatikan berbagai input yang ada, seperti sumber daya. Untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini, maka dibutuhkan indikator untuk menganalisis kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari berbagai faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber Daya Pendanaan

Dalam pelaksanaan manajemen talenta tentunya memerlukan pendanaan yang tidak sedikit. Pendanaan tersebut harus dapat memenuhi seluruh kebutuhan dari pelaksanaan manajemen talenta, sumber daya pendanaan merupakan sumber daya yang paling krusial. Berdasarkan Peraturan Gubernur No. 28 Tahun 2021 tentang *Talent Management* PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, biaya yang ditimbulkan akan dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Dengan demikian, kesiapan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam menyiapkan sumber daya pendanaan dapat dilihat dari ketersediaan APBD Provinsi Jawa Tengah dalam memenuhi kebutuhan pelaksanaan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Jika BKD Provinsi Jateng dapat menyediakan pendanaan yang cukup untuk seluruh kegiatan dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta, maka secara pendanaan BKD Provinsi Jateng dapat dikatakan sudah siap dalam

mengimplementasikan manajemen talenta. Sedangkan jika BKD Provinsi Jateng belum dapat menyediakan pendanaan yang cukup untuk seluruh kegiatan pada pelaksanaan kebijakan manajemen talenta, maka secara pendanaan BKD Provinsi Jateng dapat dikatakan belum siap dalam mengimplementasikan manajemen talenta.

2. Sumber Daya Manusia

Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan dibutuhkan Sumber Daya Manusia/ Pegawai untuk menggerakkan pelaksanaan kebijakan tersebut. Sama halnya dengan kebijakan manajemen talenta, kebijakan tersebut memiliki tahapan yang kompleks sehingga SDM/ Pegawai BKD perlu memahami secara baik bagaimana mereka mengoperasikan kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu, kesiapan BKD Provinsi Jateng dalam menyiapkan sumber daya manusia dapat dilihat dari 2 (dua) indikator, yaitu kualitas dan kuantitas implementator dalam menyelenggarakan kebijakan manajemen talenta.

Ketika secara kualitas dan kuantitas Pegawai BKD Provinsi Jateng dapat menggerakkan kebijakan tersebut dengan baik, maka secara SDM BKD Provinsi Jateng bisa dikatakan sudah siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Namun jika salah indikator belum dapat terpenuhi, maka secara SDM BKD Provinsi Jateng bisa dikatakan cukup siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Sedangkan ketika secara kualitas dan kuantitas Pegawai BKD Provinsi Jateng belum dapat menggerakkan kebijakan tersebut dengan baik, maka secara SDM BKD Provinsi Jateng bisa

dikatakan belum siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta.

3. Fasilitas

Demi menunjang setiap kegiatan pelaksanaan manajemen talenta diperlukan fasilitas yang memadai. Oleh karena itu, sebaiknya fasilitas tersebut sudah disiapkan jauh sebelum pelaksanaan kebijakan dilakukan, seperti kebijakan manajemen talenta yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Keberadaan fasilitas tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen talenta. Kesiapan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam menyiapkan sumber daya fasilitas bisa dilihat dari 2 (dua) indikator sarana dan prasarana pendukung untuk melaksanakan kebijakan manajemen talenta. Semakin baik sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, maka semakin mudah untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Jika Pegawai BKD Provinsi Jateng dapat menyediakan kebutuhan sarana dan prasarana pada setiap kegiatan manajemen talenta, maka secara fasilitas BKD Provinsi Jateng dapat dikatakan sudah siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Namun jika salah indikator belum dapat terpenuhi, maka secara fasilitas BKD Provinsi Jateng dapat dikatakan cukup siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Sedangkan jika Pegawai BKD Provinsi Jateng belum dapat menyediakan kebutuhan sarana dan prasarana pada setiap kegiatan manajemen talenta, maka secara fasilitas BKD Provinsi Jateng dapat dikatakan belum siap dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta.

1.7 Argumentasi Penelitian

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aset negara yang perlu dikelola dengan baik, agar mereka dapat melaksanakan kebijakan dan menyelenggarakan pelayanan publik secara optimal. Berdasarkan Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN menjelaskan bahwa dalam mengelola ASN harus diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Namun berdasarkan data yang telah dipaparkan pada latar belakang, faktanya Instansi Pemerintah masih kesulitan dalam mengimplementasikan sistem merit khususnya pada aspek pengembangan karier.

Dalam mengimplementasikan pengembangan karier yang berdasarkan sistem merit, maka sudah tidak asing lagi dengan konsep manajemen talenta. Pelaksanaan manajemen talenta sudah menjadi *trend* di beberapa instansi pemerintah untuk meningkatkan aspek pengembangan karier serta aspek promosi dan mutasi. Pada dasarnya, manajemen talenta bertujuan untuk memberikan keadilan bagi ASN, karena nilai yang didapatkan oleh ASN tersebut hanya dinilai berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Sehingga secara tidak langsung, akan mengurangi intervensi politik dalam pengisian jabatan.

Salah satu instansi pemerintah yang sedang membangun manajemen talenta dalam pengisian jabatannya, yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sebelumnya Pemprov Jateng telah mencoba konsep manajemen talenta yang lebih sederhana yaitu *talent scouting*. Namun seiring perkembangan manajemen ASN di instansi pemerintah dibuatlah Peraturan Menteri PANRB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah harus memperbaiki konsep manajemen talenta yang mereka kembangkan menjadi

manajemen talenta yang sesuai dengan amanat dari peraturan pusat. Tentunya dengan adanya perubahan tersebut, persiapan yang dibutuhkan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dalam implementasi manajemen talenta akan berbeda dari sebelumnya. Salah satu hal yang perlu disiapkan, yaitu sumber daya. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam (Winarno, 2016), sumber-sumber yang tersedia dapat menunjang keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Oleh karena itu, peneliti ingin mencoba menganalisis kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2019: 18), metode penelitian kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, dimana digunakan ketika meneliti suatu kondisi obyek yang alamiah sehingga peneliti merupakan instrumen kunci dari penelitian tersebut. Sedangkan menurut Bodgan dan Taylor dalam (Moleong, 2006) mendeskripsikan metodologi kualitatif yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data dan perilaku yang diamati. Metode pendekatan deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran terkait suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif berupaya untuk mendeskripsikan seluruh kondisi/gejala yang ada ketika penelitian tersebut dilaksanakan. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menganalisis

kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.8.2 Situs Penelitian

Situs penelitian merupakan suatu tempat untuk menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek yang akan diteliti sehingga peneliti dapat memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam melakukan penelitian. Lokus penelitian yang peneliti pilih yaitu berada di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, khususnya Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah selaku implementator dalam kebijakan manajemen talenta.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dapat disebut informan, artinya individu atau kelompok pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan sebuah informasi yang berguna terkait situasi dan kondisi latar penelitian tersebut (Moleong, 2006). Pemilihan subjek pada penelitian ini berdasarkan tema penelitian yang akan diteliti, yaitu tentang Kesiapan Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dalam menentukan subjek penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019: 289), teknik *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Dimana peneliti akan menentukan informan yang akan diwawancarai berdasarkan pemahaman dan keterlibatannya dalam pelaksanaan manajemen talenta. Namun, pada penelitian ini memungkinkan penggabungan antara *purposive sampling* dengan teknik *snowball sampling*. Hal tersebut dilakukan jika dari pihak-

pihak yang bersangkutan memberikan arahan kepada pihak lain yang dapat menambah data penelitian. Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang akan dipilih yaitu pihak-pihak yang terlibat dalam persiapan implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, antara lain:

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
2. Tim Pelaksana Manajemen Talenta Tahun 2022
3. Peserta Manajemen Talenta Tahun 2022

1.8.4 Jenis Data

Menurut Sugiyono (2019), jenis data dalam penelitian terdiri atas data kuantitatif, kualitatif dan gabungan antara keduanya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kualitatif yang berupa kalimat tertulis untuk menganalisis kesiapan sumber daya dalam implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.8.5 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam (Moleong, 2006), sumber data utama dalam penelitian kualitatif, yaitu kata-kata dan tindakan serta tambahan seperti dokumen dll. Terdapat 2 (dua) jenis sumber data, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat dalam persiapan implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung diberikan kepada pengumpul data, melainkan melalui orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, data sekunder yang dapat diakses dengan mudah oleh peneliti yaitu melalui jurnal dan berita dalam situs-situs internet yang berkaitan dengan objek penelitian, yaitu kebijakan manajemen talenta. Selain itu, peneliti juga memperoleh melalui dokumen yang dimiliki instansi-instansi terkait seperti laporan maupun data-data yang telah disiapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai *setting*, sumber dan cara (Sugiyono, 2019: 296). Jika dilihat berdasarkan segi cara, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi maupun gabungan antara beberapa teknik yang biasa disebut triangulasi. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara triangulasi. Dengan menggunakan teknik triangulasi diharapkan data yang diperoleh lebih konsisten dan pasti. Oleh karena itu, teknik-teknik yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data ini mengharuskan peneliti untuk turun ke lapangan untuk mengamati secara langsung kondisi pada objek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis observasi terstruktur yang dikemukakan oleh Sunafiah Faisal (1990), dimana orang yang sedang diamati

mengetahui sejak awal hingga akhir aktivitas peneliti. Kegiatan observasi dapat dilakukan ketika peneliti datang langsung ke Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. Observasi ini dilakukan dengan menganalisis serta mencatat apa yang telah dilihat terkait persiapan implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah khususnya dibagian sumber daya, sebagai upaya memperkuat hasil wawancara serta fenomena selama melakukan penelitian.

2. Wawancara

Menurut Stainback dalam (Sugiyono, 2019: 305) wawancara dilakukan agar peneliti menemukan hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan kondisi yang terjadi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-dept interview*, sehingga lebih mudah menemukan permasalahan karena pihak yang diwawancarai juga ikut memberikan pendapat dan ide-idenya. Informan pada penelitian ini sesuai dengan subjek penelitian yang telah peneliti tetapkan pada bagian subjek penelitian.

3. Dokumen

Menurut Sugiyono (2019: 314), studi dokumen dilakukan sebagai pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen yang dimaksud dapat berupa tulisan, gambar maupun karya-karya monumental. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen berupa catatan dan laporan dari informan terkait data yang dibutuhkan peneliti, peraturan yang berkaitan tentang penelitian serta laporan yang dapat peneliti

akses selama masa penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

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

1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang utama, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari tema dan pola yang ada. Pada tahap ini, peneliti menyaring informasi yang relevan dalam penelitian. Dengan demikian, akan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data berikutnya jika diperlukan.

2. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi maka tahap selanjutnya, yaitu menyajikan data. Penyajian data yang dilakukan penelitian kualitatif dapat berbentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sebagainya. Tahap ini bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang sebenarnya terjadi serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan dari apa yang telah dipahami peneliti.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Tahap terakhir yaitu melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada penelitian kualitatif, kesimpulan yang dibuat merupakan temuan baru yang belum ditemukan sebelumnya. Dimana temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang belum jelas menjadi lebih jelas setelah diteliti ataupun dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

1.8.1 Kualitas Data

Dalam melakukan penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dikatakan valid jika tidak ada perbedaan antara apa yang peneliti laporkan dengan kondisi sesungguhnya pada objek penelitian (Sugiyono, 2019: 363). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi sumber, yaitu dengan cara melakukan pengecekan data yang diperoleh dari beberapa sumber. Peneliti melakukan pengumpulan berbagai sumber data dengan teknik yang sama yaitu menggunakan wawancara melalui beberapa narasumber yang relevan pada topik penelitian ini, yaitu mengenai persiapan implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah khususnya dibagian sumber daya. Tujuan menggunakan metode ini yaitu agar memiliki berbagai prespektif dari beberapa narasumber yang terpilih, sehingga data yang dihasilkan merupakan data yang valid dan kredibel.