

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Sebuah kesimpulan dapat ditarik dari hasil penelitian yang dijelaskan di atas sebagai berikut :

5.1.1 Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan efektivitas implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang dengan menggunakan Teori 5 (lima) “Tepat” dapat disimpulkan bahwa:

1) Tepat Kebijakan

Pada parameter Tepat Kebijakan, Pemerintah Kabupaten Pematang belum menjalankan tahapan proses implementasi manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang akan berdampak terhadap kualitas talenta yang nantinya akan menduduki jabatan-jabatan manajerial bahkan jabatan kunci serta belum diaturnya terkait indikator perumpunan jabatan, perumpunan kompetensi dan kualifikasi

pendidikan pada Peraturan Bupati Pematang Nomor 43 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Kelompok Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang sebagai tindak lanjut dari Peraturan Menteri PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 sebagaimana dimaksud yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial tidak efektif di implementasikan. Pemerintah Kabupaten Pematang diharapkan dapat mengantisipasi hal tersebut dengan tetap mengacu Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 berkaitan dengan proses tahapan manajemen talenta serta melakukan perubahan dalam Peraturan Bupati Pematang Nomor 43 Tahun 2021 yang didalamnya mengatur perihal indikator-indikator penilaian pada tahapan akuisisi talenta yang dipandang merupakan langkah yang tepat dalam membantu Pemerintah Kabupaten Pematang mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta untuk menyiapkan PNS sebagai talenta-talenta yang akan menduduki jabatan manajerial saat ini atau masa depan dengan efektif.

2) Tepat Pelaksanaan

Pada parameter Tepat Pelaksanaan dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang efektif diimplementasikan oleh BKD Kabupaten Pematang yang

didalamnya melibatkan pegawai-pegawai yang berkompeten yaitu Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusun Rencana Sukses Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dengan adanya pengawasan dan monitoring sebagai antisipasi potensi penyimpangan dari pegawai yang menjadi target kelompok sasaran serta peningkatan kompetensi para pelaksana kebijakan yang diberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan manajemen talenta.

3) Tepat Target

Pada Tepat Target dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil penelitian telah efektif diimplementasikan oleh Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya, dibuktikan dengan BKD Kabupaten Pematang Jaya selaku Perangkat Daerah Pengampu kebijakan telah selektif dalam menyeleksi calon pegawai-pegawai yang akan menduduki jabatan manajerial dengan mewajibkan seluruh pegawai yang menduduki Jabatan Administrator dan Fungsional Tertentu yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) Esselon II melalui Uji Kompetensi dan Assesmen sehingga dalam rangkaian implementasi kebijakan manajemen talenta para kelompok target sasaran telah siap dan sesuai dengan yang diharapkan.

4) Tepat Lingkungan

Selanjutnya, pada Parameter Tepat Lingkungan dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya melalui BKD Kabupaten Pematang Jaya telah melakukan interaksi dengan lembaga-lembaga terkait yang memiliki kewenangan pada implementasi kebijakan manajemen talenta, interaksi yang terjadi merupakan jejaring yang dapat mewujudkan pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial berjalan efektif serta membangun kepercayaan publik dalam proses mutasi, mutasi dan promosi jabatan manajerial ASN dengan adanya penerapan prinsip-prinsip merit sistem pada mekanisme manajemen talenta

5) Tepat Proses

Parameter terakhir adalah Tepat Proses, yang dimana dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa BKD Kabupaten Pematang Jaya telah menjalankan fungsinya selaku pengampu dan pelaksana dari kebijakan manajemen talenta dengan melakukan perbaikan dalam penerapan sistem merit, pemetaan rencana pengembangan kompetensi pegawai, penilaian kompetensi pegawai dan juga memanfaatkan transformasi informasi digital yang bekerjasama dengan BKN dalam pelaksanaannya sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan efektif. Para pegawai selaku target

kelompok sasaran juga diberikan kesempatan untuk peningkatan kompetensi, promosi atau peningkatan karier apabila memiliki kinerja dengan baik, sehingga dapat menerima dan melaksanakan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

Kesimpulan Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya yang diukur dengan Teori 5 (lima) “Tepat”, menunjukkan bahwa kelima Teori 5 (lima) ”Tepat” belum sepenuhnya menunjukkan efektif dalam pelaksanaannya, yang berkaitan dengan “Tepat Kebijakan”, hal tersebut dibuktikan proses retensi yang tidak dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya sehingga belum sejalan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN serta belum adanya indikator perumpunan jabatan, perumpunan kompetensi dan perumpunan kualifikasi pendidikan yang dituangkan dalam Peraturan Bupati Pematang Jaya Nomor 43 Tahun 2021 tentang Pedoman Teknis Penyusunan Rencana Suksesi PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

5.1.2 Faktor pendukung dan penghambat Efektivitas Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Manajerial di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya

a. Faktor Pendukung

1) Komunikasi

Pemerintah Kabupaten Pematang melalui Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Bupati Pematang dan BKD Kabupaten Pematang telah memanfaatkan faktor komunikasi dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang sehingga kebijakan dilaksanakan secara efektif , dibuktikan dengan dilakukannya sosialisasi mengenai regulasi yang mengatur terkait mekanisme manajemen talenta. Strategi sosialisasi merupakan perwujudan konsistensi komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan serta memanfaatkan aplikasi Assesmen Center dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta untuk memudahkan para pegawai sebagai target kelompok sasaran dalam mengakses kebijakan tersebut.

2) Disposisi

Pemerintah Kabupaten Pematang membentuk Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusun Rencana Suksesi dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Dalam memastikan para pegawai yang menjadi Tim tersebut mendukung dan memahami, diisi oleh para pegawai yang berkompeten dan sesuai dengan regulasi yang sudah ditetapkan. Dalam memotivasi Tim tersebut juga diberikan insentif kepada para pelaksana

kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya sebagai suatu solusi untuk memotivasi para pelaksana kebijakan. pemberian insentif tersebut melalui mekanisme pemberian TPP terhadap para pegawai yang termasuk Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusun Rencana Suksesi serta pemberian Honor Kegiatan kepada Tim Independen di luar Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya,

b. Faktor Penghambat

1) Sumber Daya

Faktor Sumber daya merupakan salah satu kunci dalam implementasi kebijakan yang efektif, tidak terkecuali pada implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya. sumber daya sendiri pada implementasi kebijakan manajemen talenta terdapat sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan dan sumber daya kewenangan.

Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya belum membentuk Komite Talenta yang secara khusus dibentuk untuk mengimplemenasikan kebijakan manajemen talenta, akan tetapi masih menggunakan Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusun Rencana Suksesi serta masih melibatkan Tim di luar Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

hal tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya dalam menyiapkan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan sudah dilaksanakan dengan baik, akan tetapi dari sisi target kelompok sasaran banyak dari pegawai yang setelah dilaksanakan uji kompetensi dan assesmen banyak yang belum memenuhi syarat, sehingga tujuan dari di implementasikannya kebijakan manajemen talenta yaitu menyiapkan talenta-talenta untuk menduduki jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya menjadi terhambat dan tidak efektif.

Selanjutnya dari sisi sumber daya anggaran dan peralatan, sampai dengan saat ini Gedung yang akan dijadikan Assesment Center masih belum selesai tahap pembangunannya dikarenakan anggaran yang terbatas ditambah adanya kebijakan efisiensi anggaran yang menghambat terpenuhinya sarana dan prasarana dalam menunjang pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya.

Pada sumberdaya kewenangan, masih terdapat pihak-pihak internal bahkan eksternal yang mempengaruhi hasil rekomendasi dari para pelaksana kebijakan dalam hal ini Tim Penilai Kinerja ASN dan Tim Penyusun Rencana Suksesi yang dapat menghambat pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen talenta, dan

bahkan dapat terulang kembali kasus jual beli jabatan dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang.

2) Struktur Birokrasi

Hasil penelitian menyatakan bahwa Pemerintah Kabupaten Pematang sampai dengan saat ini belum Menyusun SOP yang mengatur implementasi kebijakan manajemen talenta dalam pengisian jabatan manajerial di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang dikarenakan pada SOP yang dipakai untuk melaksanakan implementasi kebijakan manajemen talenta masih menggunakan SOP Pengangkatan, Pemberhentian dan Pengisian Jabatan Struktural, yang dimana SOP tersebut prosesnya tidak relevan dengan mekanisme manajemen talenta yaitu tidak disertakan proses akuisisi talenta, pengembangan talenta dan penempatan talenta.

Dari sisi fragmentasi, masih terdapat pihak-pihak yang mencoba untuk mengintervensi hasil dari pelaksanaan uji kompetensi, target kelompok sasaran bahkan intervensi tersebut datang dari Pejabat Pembina Kepegawaian. Sehingga asas objektivitas dan transparansi serta berkeadilan tidak tercapai bahkan akan terulang kembali kejadian OTT dalam Manajemen

ASN yang memang faktor-faktor eksternal sangatlah kuat untuk mengintervensi hasil rekomendasi tim teknis.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, dapat dibuat rekomendasi sebagai berikut :

1. BKD Kabupaten Pematang Melainkan perubahan Peraturan Bupati Pematang Nomor 43 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Kelompok Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang yang mencantumkan penambahan indikator perumpunan jabatan, perumpunan kompetensi dan perumpunan kualifikasi pendidikan. Penyesuaian tersebut sesuai dengan indikator penilaian pada Peraturan Menteri PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN;
2. Bupati Pematang selaku Pejabat Pembina Kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang berdasarkan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 membentuk Komite Talenta Kabupaten Pematang yang didalamnya mengatur tugas, fungsi dan kewenangan dalam mengimplementasi Kebijakan Manajemen Talenta;
3. BKD Kabupaten Pematang menyusun SOP perihal implementasi kebijakan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang sebagai pedoman kerja Tim Penyusun Rencana Suksesi Pemerintah Kabupaten Pematang yang diantaranya mengatur batas waktu pengolahan hasil Uji Kompetensi dan *Assessment*;
4. BKD Kabupaten Pematang diharapkan dapat segera Menyelesaikan tahap pembangunan Gedung *Assessment Center* untuk pelaksanaan Uji Kompetensi dan Assesmen;
5. BKD Kabupaten Pematang diharapkan dapat meningkatkan intensitas pelaksanaan uji kompetensi dan assesmen secara konsisten dan terjadwal

terhadap PNS sebagai langkah untuk meningkatkan partisipasi PNS dalam mendukung implementasi kebijakan manajemen talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya;

6. BKD Kabupaten Pematang Jaya diharapkan meningkatkan intensitas sosialisasi perihal Penilaian Kinerja ASN yang menjelaskan adanya *punishment* kepada atasan langsung yang tidak melakukan penilaian secara objektif terhadap bawahan;
7. Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya melalui BKD Kabupaten Pematang Jaya diharapkan dapat meningkatkan sinergitas Kerjasama dengan BKN dalam setiap tahapan proses implementasi manajemen talenta terkhusus pada pengisian jabatan manajerial.