

# JGOP



## JOURNAL OF GOVERNMENT AND POLITICS

VOLUME 4, NOMOR 1 JULI 2022

ISSN 2774-728X (PRINT) ISSN: 2686-3391 (ONLINE)



JGOP.FISIP@UMMAT.AC.ID

In Cooperation With



Daftar Isi (Table of Content)  
Journal of Government and Politics  
**JGOP**

Analisis Komunikasi Politik Dalam Percepatan  
Pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) Menuju Kota  
Berkelanjutan

Hairunnisa, Wisda Aprilia Syaka 1-15

Best Practice Kebijakan Pembangunan Ibu Kota Negara  
(IKN) Di Kalimantan Timur, Indonesia

Hariati, Annisa Saskia Saputri 16-28

Dinasti Politik Pada Pilkada Di Indonesia Dalam  
Perspektif Demokrasi

Heriyanto 29-46

Praktik Citizenship Dalam Melanggengkan Pelayanan  
Kesehatan Melalui Posyandu Sebagai Potret Dari New  
Public Service Studi Kasus Pada Posyandu Tanjung Kota  
Madiun Dan Posyandu Delima Kota Malang

Tia Subekti, Irza Khurunin, Intan Rahmawati 47-63

Implementasi Program Desa Mandiri Di Desa Sebunga,  
Kabupaten Sambas Kalimantan Barat

Debbie Yuari Siallagan, Heri Yanto, M. Awaluddin 64-77

Kualitas Pelayanan Publik dan Kepuasan Pelanggan  
Laboratorium Pemeriksa COVID-19: Studi kasus di  
Laboratorium Biohazard Badan POM

Muhammad Erdiansyah, Fitra Yovita Delviona, Dilin Rahayu Nataningtyas 78-90

Peran Mediasi Ethical Behavior pada Pengembangan  
Organizational Citizenship Behaviors Auditor Publik

Elaine Violche Acanthus, Putri Mega Desiana 91-110

Akselerasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di  
Lingkungan Badan Narkotika Nasional

Dindin Supratma 111-120

Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan  
Kompetensi ASN

Rahmat Suparman, Sherwin Mikhael Soantahon 121-132



Journal of Government and Politics (JGOP) ISSN:2686-3391  
Vol. 4 No. 1 Juli 2022

## Journal of Government and Politics (JGOP)

<http://journal.ummat.ac.id/index.php/jsip>



### Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN

Rahmat Suparman<sup>1</sup>, Sherwin Mikhael Soantahon<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

---

#### InfoArtikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima: 27-10-2021

Disetujui: 28-07-2022

Dipublikasikan :

**29-07-2022**

---

#### Kata Kunci :

*State Civil Apparatus;*

*Talent Management;*

*Competency*

*Development.*

---

Penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah masih sangat jarang untuk dilakukan. Padahal manajemen talenta di instansi pemerintah sangat penting untuk pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Manajemen talenta akan membawa dampak yang baik apabila dapat terintegrasi dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Namun pada faktanya, hampir sebagian besar instansi pemerintah belum menerapkan hal tersebut. Untuk meningkatkan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah, pada tahun 2020, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi merumuskan kebijakan penerapan manajemen talenta. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan kerangka konseptual dan alternatif saran kebijakan terkait integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa sebagian besar instansi pemerintah yang belum menerapkan dan dapat disimpulkan bahwa integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah harus diterapkan untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal.

---

## **Integrating Talent Management with ASN Competence Development**

---

### *Abstract*

*The application of talent management in government agencies is still very rare to do. Whereas talent management in government agencies is very important for the management of the performance of government agencies. Talent management will have a good impact if it can be integrated with the development of the competence of the State Civil Apparatus. But in fact, most government agencies have not implemented this. To improve the application of talent management in government agencies, in 2020, the Ministry of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reforms formulated a policy of implementing talent management. This research aims to formulate a conceptual and alternative framework of policy advice related to the integration of talent management with the development of competence of the State Civil Apparatus in government agencies. This research uses qualitative approaches with descriptive methods. From the results of this research, it can be known that most government agencies that have not implemented and it can be concluded that the integration of talent management with the development of competence of the State Civil Apparatus in government agencies must be applied to achieve maximum organizational performance.*

## PENDAHULUAN

Kondisi umum dari pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah sangat berkaitan erat dengan tingkat profesionalitas sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada setiap sektor pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah, kinerja dan profesionalitas ASN menjadi salah satu kunci sukses penentunya. Untuk mengukur tingkat profesionalitas ASN, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyelenggarakan pengukuran tingkat profesionalitas ASN melalui survei Indek Profesionalitas ASN (IP-ASN). Pada Indek ini diukur 4 (empat) dimensi dengan masing-masing bobotnya, yaitu:

- Dimensi Disiplin, yang mengukur data atau informasi lainnya memuat hukuman yang telah diterima PNS. Bobot penilaian 5%;
- Dimensi Kualifikasi, yang mengukur data kualifikasi pendidikan formal PNS paling tinggi sampai yang paling rendah. Bobot penilaian 25%;
- Dimensi Kompetensi, yang mengukur data atau informasi riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS yang memiliki kesesuaian dengan pelaksanaan tugas dan jabatan. Bobot penilaian 40%; dan
- Dimensi Kinerja; yang mengukur data atau informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit organisasi dengan memperhatikan target capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku PNS. Bobot penilaian 30%.

Menurut rilis BKN, nilai IP-ASN tahun 2020 berada pada nilai akumulatif 46,78. Nilai ini sudah naik dibandingkan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 38,40 dari nilai akumulatif maksimal 100. Hal ini tentu bukan sebuah hasil yang memuaskan. Hasil IP-ASN tersebut mencerminkan bahwa ASN belum berada pada titik ideal sebagai penyelenggara pelayanan publik. Apabila melihat dari komposisi IP-ASN yang dijelaskan di atas, salah satu faktor dengan bobot pengukuran terbesar terdapat pada dimensi kompetensi. Pada dimensi ini, diukur informasi pengembangan kompetensi (selanjutnya disebut dengan bangkom) pada ASN yang berkaitan erat dengan kinerja ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Kompetensi ASN berkaitan dengan talenta yang dimilikinya. Pada sebuah instansi pemerintah, informasi dari hasil manajemen talenta dapat digunakan untuk melihat kebutuhan bangkom. Namun pada kondisi yang ada, pada beberapa instansi pemerintah dalam melakukan bangkom belum memperhatikan kondisi dari talenta ASN yang dimilikinya. Hal ini kemungkinan disebabkan karena tidak adanya manajemen talenta yang

berjalan pada instansi tersebut, atau mungkin saja telah ada manajemen talenta, namun belum berhasil memberikan penggambaran yang nyata tentang kondisi talenta ASN di instansi tersebut. Kemungkinan lain yang juga bisa terjadi ialah sudah ada manajemen talenta, namun hasilnya belum terintegrasi dengan pengembangan kompetensi ASN. Hal inilah yang membuat program bangkom ASN di instansi pemerintah tidak tepat sasaran.

Apita (2021) mengatakan, di instansi pemerintah, manajemen talenta dinilai dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi ASN untuk mencapai tujuan strategis pembangunan nasional dan meningkatkan pelayanan publik. Tujuan dari manajemen talenta nasional adalah bagaimana mengelola sumber atau *talent* terbaik Indonesia yang bekerja di instansi pemerintah dan dapat mendorong percepatan pembangunan nasional. Berdasarkan keadaan tersebut, penulis tertarik untuk merumuskan kerangka konseptual dan alternatif saran kebijakan terkait integrasi antara manajemen talenta dengan bangkom ASN. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan sebagai rekomendasi kebijakan kepada pengambil keputusan terkait dengan integrasi manajemen talenta dan bangkom ASN di instansi pemerintah.

### **Pengembangan Kompetensi ASN**

Kompetensi sangatlah penting bagi sebuah organisasi. Setiadiputra (2017) berpendapat bahwa kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui. Sebuah organisasi harus dapat terus berkembang melalui banyak hal salah satunya, pengembangan kompetensi SDM. Menurut Dewi Sartika (2017), pengembangan SDM berbasis kompetensi mutlak dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan juga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, salah satu hak ASN adalah pengembangan kompetensi. Melalui peraturan turunannya, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, menyatakan bahwa bangkom bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN secara khusus PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Lebih jelas lagi, Lembaga Administrasi Negara (LAN), instansi pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN, pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, menyatakan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti bangkom dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan dan pengembangan kompetensi dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Bangkom PNS terdiri dari 2 (dua) bentuk yaitu pendidikan dan pelatihan. Untuk pendidikan dilakukan dengan cara pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan untuk pelatihan dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran yang diselenggarakan secara tatap muka di dalam kelas dan di luar kelas oleh instansi pemerintah.

Pelatihan yang dilaksanakan secara klasikal dapat ditempuh melalui jalur pelatihan struktural kepemimpinan; pelatihan manajerial; pelatihan teknis; pelatihan fungsional; pelatihan sosial kultural; seminar/konferensi/sarasehan; workshop atau lokakarya; kursus; penataran; bimbingan teknis; sosialisasi; dan/atau jalur bangkom dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Sedangkan pelatihan yang dilaksanakan secara nonklasikal dapat ditempuh melalui jalur coaching; mentoring; e-learning; pelatihan jarak jauh; detasering (secondment); pembelajaran alam terbuka (outbond); patok banding (benchmarking); pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah; belajar mandiri (self development); komunitas belajar (community of practices); bimbingan di tempat kerja; magang/praktik kerja; dan jalur bangkom dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

Bangkom bagi PNS memiliki posisi yang sangat strategis dan merupakan bekal bagi PNS untuk dapat berkinerja dan berkarya. Asisten Deputi Manajemen Karir dan Talenta Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) mengatakan bahwa bangkom ASN akan menjadi tren yang luar biasa, karena kompetensi merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam sistem



merit. Pemerintah telah bergerak dari metode *spoil system* kepada *merit system* yang salah satu instrumennya adalah kompetensi.

### **Manajemen Talenta**

Talenta (talent) dapat dimaknai sebagai bakat atau kemampuan. Menurut Beecher & Woodward (2009) makna talenta merujuk pada “kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi” pada organisasi. McKinsey & Company mendefinisikan talenta sebagai “keseluruhan kemampuan pegawai, baik itu bakat instrinsik, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, keputusan, sikap-perilaku, karakter dan motivasi, termasuk juga kemampuan mereka untuk belajar dan berkembang” (Michaels, et.al., 2001, p. xii). Schiemann (2014) mendefinisikan talenta sebagai “kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku semua pegawai yang dijadikan modal utama untuk mencapai misi organisasi”. Tentu saja seorang pegawai disebut “bertalenta” karena kinerjanya saat ini sangat baik atau di atas rata-rata/target, memiliki kompetensi kerja yang mumpuni, dan sikap-perilaku kerja yang baik dan diterima oleh anggota tim / unit kerjanya.

Pada tataran akademis, kata talenta memiliki dua makna pokok, pertama sebagai suatu kumpulan dan kombinasi dari kemampuan, kompetensi, keahlian, keterampilan, komitmen yang mewujudkan pada kinerja pegawai yang tinggi yang berkontribusi bagi kinerja organisasi. Dalam makna ini talenta dilihat sebagai agregat dan kulminasi dari kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Kedua, talenta diartikan sebagai seorang pegawai atau sekelompok pegawai dianggap memiliki kemampuan, kompetensi, keahlian, komitmen, yang akan mendorong kinerja tinggi organisasi. Dua makna ini menandai penekanan kata talenta pada kemampuan yang menonjol pada sekelompok orang, yang kemudian dijadikan sebagai calon pimpinan organisasi.

Dalam organisasi publik, talenta juga dapat diartikan sebagai komitmen dan motivasi pegawai untuk melayani orang lain. Talenta di instansi pemerintah adalah mereka yang didorong oleh nilai-nilai kerja untuk mewujudkan *common goods for the people* (Kravariti & Johnston (2020). Oleh karenanya, kata talenta di sini diasosiasikan sebagai hal yang spesial dalam diri pegawai dalam bentuk *service values* yang mewujudkan dalam kinerja tinggi pelayanan untuk melayani masyarakat umum.



Untuk itu, organisasi harus mengelola dan membina talenta agar mereka berkontribusi secara maksimal. Menurut Iles, Preece dan Chuai (2010), manajemen talenta (selanjutnya disebut MT) dapat didefinisikan sebagai suatu manajemen strategis untuk mengelola keberlangsungan karir pegawai bertalenta dalam suatu organisasi. Capaian akhirnya adalah untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dengan menyediakan adanya pegawai bertalenta yang tepat, dengan pekerjaan dan jabatan yang pas, dan dalam waktu yang tepat untuk mencapai tujuan stratejik organisasi. Dalam definisi ini, manajemen talenta diarahkan pada proses untuk mencari, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan seorang talenta agar memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi. Dalam definisi ini, manajemen talenta diposisikan sebagai manajemen stratejik organisasi yang prosesnya hampir sama dengan manajemen SDM. CIPD (2009:2) memaknai MT sebagai, “the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of those individuals with high potential who are of particular value to an organization” (proses sistematis untuk merekrut, mengidentifikasi, mengembangkan, membina, mempertahankan dan menempatkan pegawai yang memiliki potensi tinggi yang sangat berharga dan bernilai bagi kemajuan organisasi). Dengan definisi ini manajemen SDM lebih diarahkan kepada pengelolaan talenta dari mulai merekrut sampai menempatkannya dalam suatu jabatan tertentu.

Dalam kebijakan manajemen talenta yang tertuang dalam Permenpan Nomor 3 Tahun 2020, pengelolaan talenta juga mengikuti definisi di atas. Dalam kebijakan ini, tahapan manajemen talenta meliputi: 1). akuisisi talenta, 2). pengembangan talenta, 3). retensi talenta, 4). penempatan talenta, 5). pemantauan dan evaluasi. Dengan demikian, secara makna, manajemen talenta sebetulnya adalah varian baru dari manajemen SDM, dimana tahapan pengelolaan talenta relatif sama dengan manajemen SDM, dengan variasinya terletak pada retensi talenta, yaitu program untuk mempertahankan talenta agar tetap berada di organisasi.

Dalam tataran akademis, terdapat tiga pendekatan untuk melihat praktek manajemen talenta di organisasi (Iles, Preece dan Chuai, 2010). Pendekatan pertama memandang manajemen talenta sebagai nama lain dari manajemen atau pengembangan SDM. Argumennya adalah bahwa keduanya memfokuskan diri untuk merekrut orang yang tepat dalam pekerjaan yang pas dan dalam waktu yang tepat. Keduanya juga melakukan proses untuk mengelola, menempatkan, dan mengembangkan kualitas dan kapasitas SDM tersebut.

Dengan pendekatan ini, MT dimaknai sebagai re-labelling atau re-branding dari fungsi-fungsi manajemen SDM agar lebih up-to-date, dan kredibel. Namun, kalau dianalisis lebih mendalam, pendekatan ini tidak memberikan penjelasan detil dan gambaran utuh tentang bagaimana mengelola pegawai bertalenta. Sebagaimana diketahui, mengelola pegawai bertalenta itu memerlukan pendekatan, teknik dan strategi komunikasi yang berbeda dengan mengelola SDM pada umumnya.

Pendekatan kedua mendefinisikan MT sebagai manajemen SDM terintegrasi dengan fokus yang spesifik. Dalam pendekatan ini, MT dapat saja menggunakan alat manajemen yang sama dengan manajemen SDM, namun fokusnya berbeda, yaitu hanya kepada sekelompok pegawai yang jumlahnya relatif sedikit, yang dinilai “bertalenta”. Tentu saja pegawai tersebut telah dievaluasi berdasarkan kinerja saat ini atau potensinya untuk menjadi pimpinan di masa yang akan datang. Fokus dalam pendekatan ini adalah terbentuknya “talent pools / kelompok talenta” organisasi yang diisi oleh pegawai terpilih. Organisasi merekrut pegawai terpilih tersebut dapat dilakukan dari internal organisasi, maupun organisasi pesaing. Proses MT, oleh karena, bersifat lebih eksklusif yaitu hanya ditujukan untuk mengelola sekelompok kecil pegawai terpilih, yang diharapkan akan menjadi kelompok penggerak kemajuan organisasi.

Pendekatan ketiga melihat MT sebagai strategi organisasi untuk melakukan pengembangan kompetensi dalam kerangka pengembangan karir pegawai bertalenta. Fokusnya adalah pada proses mengembangkan kompetensi dan kapasitas pegawai bertalenta dengan memberikan pengayaan dan penambahan tugas talenta (talent pipelines) dalam rangka career developmet. Pendekatan ketiga ini mendekatkan MT pada proses perencanaan suksesi (succession planning) dengan menyiapkan calon-calon pemimpin organisasi masa depan. Fokusnya adalah perencanaan strategis SDM untuk merekrut, membina, dan mengembangkan pegawai bertalenta dari awal, memberikan pengembangan kepemimpinan secara terstruktur, sampai menempatkannya pada posisi untuk menggantikan pucuk pimpinan organisasi (future leaders).

Karena makalah ini bertujuan mengintegrasikan talenta dengan pengembangan SDM, maka makna manajemen talenta yang digunakan adalah makna yang ketiga, yaitu bagaimana organisasi menyiapkan talenta dengan memberikan berbagai pengembangan kompetensi yang dibutuhkan agar mereka dapat berkembang dan berkinerja maksimal. Dalam kebijakan manajemen talenta, program pengembangan talenta hanya diberikan melalui tiga jalur yaitu

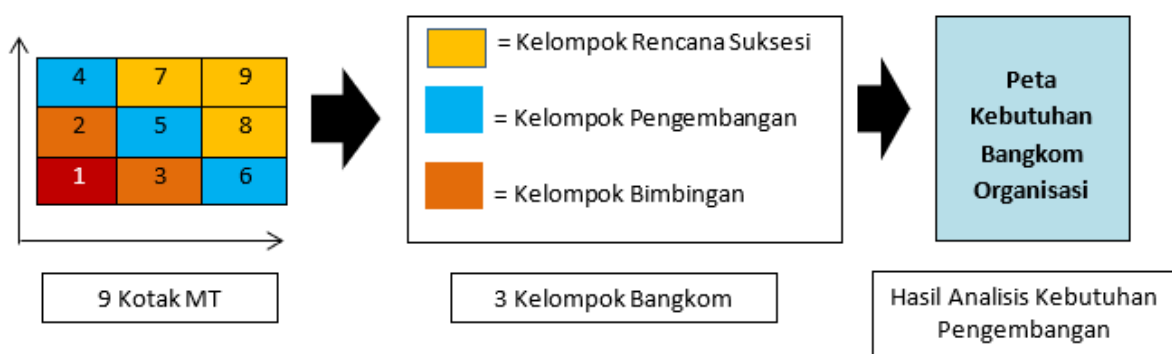
akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karier dilaksanakan dengan mengikutsertakan pegawai talent melalui sekolah kader. Sedangkan pengembangan kompetensi talenta dilaksanakan melalui ASN corporate university dengan metode klasikal dan nonklasikal, pembelajaran di dalam dan luar kantor, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya. Untuk peningkatan kualifikasi, pegawai bertalenta diberikan tugas belajar untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya.

**Integrasi Antara Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, kebijakan tentang manajemen talenta dan pengembangan kompetensi yang berlaku saat ini belum diintegrasikan dalam suatu kerangka sistem yang utuh. Padahal pemerintah Kabuoaten / kota atau provinsi sangat membutuhkan bagaimana manajemen talenta dan pengembagan kompetensi ini dapat diterapkan secara sistematis untuk mewujudkan kualitas SDM aparatur yang kompeten.

Secara garis besar, pengelompokkan pegawai ke dalam 9 kotak talenta merupakan upaya untuk menentukan upaya pengembangan yang akan dilakukan organisasi. Dalam Kebijakan MT tersebut, para pegawai dinilai dari aspek Kinerja dan Potensi untuk berkembang. Untuk aspek kinerja pegawai dibagi tiga kelompok, yaitu di atas target / ekspektasi, sesuai target, dan di bawah target. Sedangkan aspek potensi untuk berkembang dibagi tiga juga yaitu, potensi tinggi, menengah dan rendah.

Peta kotak manajemen talenta kemudian dikonversi menjadi 3 kelompok pengembangan kompetensi, yaitu kelompok rencana suksesi, kelompok pengembangan, dan kelompok bimbingan. Kotak nomor 1 tidak diperhitungkan karena kotak terebut berisi pegawai yang akan diproses sesuai kebijakan yang berlaku.



Gambar 1. Gambaran Umum Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi

## **METODE PENELITIAN**

Langkah-langkah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). menyusun rancangan penelitian; 2). menentukan konsep, teori dan pemahaman awal; 3). menentukan subyek penelitian; 4). mengumpulkan data, informasi, dan melakukan analisis data; 5). pengolahan dan penyajian data; dan 5). pembahasan dan penarikan kesimpulan.

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian pendekatan kualitatif. Populasi pada penelitian ini adalah instansi pemerintah. Sedangkan sampel pada penelitian ini adalah kelompok fungsi yang menangani Kepegawaian/SDM di instansi pemerintah.

Adapun sumber data pada penelitian ini berasal dari literatur (jurnal, buku, artikel terkait, dan sumber yang relevan lainnya). Sementara teknik pengumpulan data adalah pengumpulan teori, konsep dan informasi dengan kajian literatur. Proses analisis data dilakukan dengan melihat dan membandingkan antara konsep ideal dengan hasil pengamatan di lokus penelitian. Pada proses tersebut dilihat apa yang menjadi pemisah (gap analysis) dan dianalisa untuk disimpulkan serta dirumuskan solusi sebagai alternatif saran kebijakan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada hasil penelitian ditemukan bahwa proses manajemen talenta akan menentukan klasifikasi kelompok bangkom ASN. Pada setiap kelompok akan memiliki rekomendasi bangkom masing-masing sesuai dengan kebutuhan individu. Sehingga dapat dicapai hasil yang maksimal dari penerapan manajemen talenta.

Banyak instansi pemerintah yang belum menjalankan sistem integrasi antara manajemen talenta dengan bangkom ASN. Manajemen talenta berjalan terpisah dengan pengembangan kompetensi yang menyebabkan hasil yang dicapai oleh organisasi tidak sesuai dengan harapan.

Sebagai sampel salah satu contoh instansi pemerintah, dalam menjalankan proses pengembangan.

kompetensi namun hanya melihat standar kompetensi dan syarat kompetensi jabatan. Pegawai yang dikirim untuk mengikuti program pelatihan hanya didasari pada kebutuhan akan peningkatan standar kompetensi jabatan saja, dan bukan merupakan kebutuhan individu hasil assesmen di proses manajemen talenta.

## **PEMBAHASAN**

Sesuai dengan konsep integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN, maka proses keluaran/hasil dari manajemen talenta (khususnya kelompok rencana suksesi dan kelompok rencana pengembangan) haruslah ditindaklanjuti dengan jenis pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kelompok tersebut.

Apabila hal ini terus terjadi, maka dapat dipastikan proses manajemen talenta akan berjalan secara parsial tanpa dapat menjawab tantangan peningkatan kinerja organisasi. Sementara pengembangan kompetensi hanya akan bersifat sekedar memenuhi tuntutan administrasi sebuah jabatan.

## **PENUTUP**

Sebagai kesimpulan pada penelitian ini, setiap instansi pemerintah haruslah menerapkan sistem integrasi antara manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN. Hal ini guna mengoptimalkan hasil manajemen talenta instansi dan dapat memberikan dampak maksimal bagi organisasi.

Untuk saran pengembangan yang lebih baik ke depan, proses analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (AKPK) yang selama ini berbasis pada standar kompetensi jabatan atau persyaratan jabatan, dapat digantikan dengan AKPK yang berbasis manajemen talenta. Hal ini akan membuat proses manajemen talenta dan pengembangan kompetensi dapat lebih komprehensif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Apita, Y. (2021). Pentingnya Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kualitas ASN. (<https://kumparan.com/apitayuniarti2/pentingnya-penerapan-manajemen-talenta-dalam-meningkatkan-kualitas-asn-1vymYOSixpC/full>, diakses 29 September 2021).
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Negara 2020.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15 (3), 273-285.
- CIPD. (2009). *The war on talent: Talent Management under threat in uncertain times. Part I*. London: CIPD
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304–313.

- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010) Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* 13(2), 125–145.
- Jones, T. J., Marian, W., Pi-Shen, S., & Jarrad, P. (2012) Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resource* 50 (4), 399-420
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22 (1), 75-99.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pentingnya Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN. (2020). (<https://lpmplampung.kemdikbud.go.id/detailpost/pentingnya-pengembangan-kompetensi-terhadap-kinerja-asn>, diakses 29 September 2021).
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Republik Indonesia. (2018). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-149. doi: 10.24258/jba.v13i2.310.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16-22. p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039.