



The Model of Talent Management Implementation in the Government of Agam Regency

Sri Wahyuni*¹, Septiana Dwi Putrianti², Teni Lestiani³, Abdul Rahman⁴

* sriwhyn.0285@gmail.com, sdwiputrianti@gmail.com

¹Pemerintah Kabupaten Agam, ²Politeknik STIA LAN Bandung

ABSTRACT

Talent management has become one of the key elements in creating a professional, adaptive, and competitive bureaucracy in the era of Industry 4.0. As part of the merit system, talent management aims to ensure that Civil Servants (ASN) have the competence and optimal performance to support the achievement of national development goals. This study aims to analyze the implementation of talent management in the Government of Agam Regency, identify the factors influencing it, and formulate an appropriate implementation model. Talent management is a crucial part of the merit system to create professional and competitive Civil Servants (ASN). However, the implementation of talent management in the Government of Agam Regency still faces various challenges, such as limited resources, low understanding of the talent management concept, and inadequate supporting infrastructure. Additionally, the research findings also indicate that other influencing factors include the lack of leadership commitment, budget limitations, and policies that have not been consistently implemented.

Keywords: ASN; Talent Management; Career Development; Merit System

PENDAHULUAN

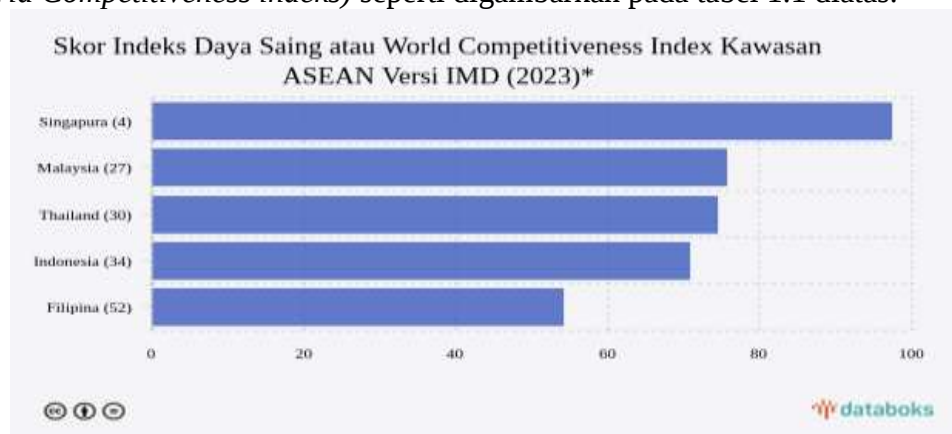
Pada tahun 2045 mendatang, negara Indonesia akan berusia genap 100 tahun, dan ditargetkan pada saat itu Indonesia sudah menjadi negara maju, modern dan berkedudukan sejajar dengan negara-negara maju di Asia maupun dunia. Hal inilah yang menjadi ide dan gagasan mendasar dicanangkannya Indonesia Emas 2045. Program tersebut juga merupakan visi jangka Panjang negara Indonesia yang ditetapkan oleh pemerintah dalam rangka mewujudkan negara maju dan sejahtera pada tahun 2045, yang bertepatan dengan peringatan 100 tahun kemerdekaan Indonesia. Visi ini mencakup berbagai aspek pembangunan, termasuk ekonomi, sosial, politik, dan budaya, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup seluruh masyarakat Indonesia.

Tabel 1. *World Competitiveness Ranking 2023*

Negara	2022	2023	Ranking Change	Ket.
Denmark	01	01	—	
Singapore	03	04	-1	↓
Netherlands	06	05	+1	↑
Taiwan, China	07	06	+1	↑
Hong Kong SAR	05	07	-2	↓
USA	10	09	+1	↑
UAE	12	10	+2	↑
Finland	08	11	-3	↓
China	17	21	-4	↓
Germany	15	22	-7	↓
Malaysia	32	27	+5	↑
Korea Rep.	27	28	-1	↓
United Kingdom	23	29	-6	↓
Thailand	33	30	+3	↑
Indonesia	44	34	+10	↑
Japan	34	35	-1	↓

Sumber: <https://www.imd.org/>, diakses tanggal 2 Februari 2024

Untuk bisa bersaing secara global, Indonesia dengan semua potensi yang dimiliki, seharusnya bisa bersaing dengan negara maju lainnya dan diperhitungkan di tingkat global. Tapi karena birokrasi pemerintahan yang ada saat ini masih belum mampu menempatkan negara kita pada posisi yang strategis untuk bersaing. Hal ini terlihat dari indeks daya saing global (*World Competitiveness indeks*) seperti digambarkan pada tabel 1.1 diatas.



Gambar 1.

World Competitiveness Ranking 2023 Negara-negara ASEAN

Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish>, diakses tanggal 11 Februari 2024)

Walaupun berdasarkan data dari tabel 1. Indonesia mampu naik 10 peringkat menjadi ranking 34, namun di Kawasan ASEAN, kita masih di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand. Seharusnya dengan potensi sumber daya alam dan jumlah penduduk yang dimiliki, kita bisa lebih baik dari negara-negara tersebut, dengan syarat bisa memperbaiki tata Kelola pemerintahan dan meningkatkan kualitas SDM kita, terutama aparatur sipil negara yang menjadi panutan di tengah masyarakat. Kondisi ini seharusnya dapat dijadikan momentum untuk mampu mengubah Indonesia menjadi negara maju dan sejajar dengan negara elit di dunia dan mewujudkan Indonesia Emas 2045.

Dampak Revolusi Industri 4.0 telah menyebabkan perubahan signifikan dalam pola hidup masyarakat, termasuk dalam hal kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih praktis, responsif, dan aspiratif. Dengan memperhatikan perkembangan ini, birokrasi perlu mengadopsi beberapa nilai untuk membangun budaya yang efektif dan efisien, seperti meningkatkan proses kerja, mengintegrasikan pelayanan berbasis big data, menggunakan platform teknologi informasi real-time, serta meningkatkan koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi baik secara internal maupun eksternal. Oleh karena itu, persiapan ASN sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan birokrasi menjadi sangat penting bagi pemerintah, sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan zaman dan menciptakan birokrasi yang mampu mengikuti perkembangan yang cepat (Mulyadi et al., 2023).

Peningkatan kualitas birokrasi berbanding lurus dengan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN), karena ASN merupakan ujung tombak penyelenggara pemerintahan. Oleh karena itu, segala upaya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas ASN, salah satunya yang utama adalah dengan penerapan manajemen talenta pada lingkup institusi publik. Manajemen talenta pada sektor publik menjadi perhatian presiden, sebagaimana disampaikan dalam pidato presiden pada awal masa pemerintahan yang kedua, presiden menyampaikan 5 (lima) visi yang salah satunya menyangkut pembangunan manusia Indonesia, yakni meningkatkan kualitas Pendidikan dan manajemen talenta. Presiden juga menegaskan bahwa dalam 5 (lima) tahun ke depan pemerintah akan fokus pada pengembangan talenta SDM sehingga Indonesia mampu bersaing secara global di era revolusi industri 4.0. sekaligus mewujudkan pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) (Kominfo:2019).

Penerapan manajemen talenta dan pengembangan karier ASN sangat erat kaitannya dengan perkembangan sistem merit yang sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang saat ini telah disempurnakan dan diganti menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Penilaian Sistem Merit tersebut meliputi 8 (delapan) bidang mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pembinaan karier dan peningkatan kompetensi, mutasi, rotasi dan promosi, pengelolaan kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan sampai dengan sistem pendukung.



Gambar 2. Delapan Aspek Sistem Merit

Sumber: Laporan Tahunan KASN, 2022

Dari kedelapan aspek tersebut yang paling terkait dengan manajemen talenta adalah aspek pengembangan karier. Dan aspek pengembangan karier merupakan aspek paling besar yang mempengaruhi kesuksesan penerapan sistem merit, yakni dengan bobot 30%. Namun berdasarkan hasil penilaian KASN terhadap penerapan sistem merit tahun 2023 secara nasional, capaian aspek pengembangan karier menjadi aspek dengan pencapaian paling buruk.



Gambar 3. Bobot Masing-Masing Aspek dalam Sistem Merit

Sumber: KASN (<https://kasn.go.id/id/publikasi/sdm-indonesia-unggul-melalui-penerapan-sistem-merit>), diakses tanggal 20 Juni 2024



Gambar 4. Capaian Per-Aspek Sistem Merit Instansi 2023

Sumber: *Sistem Merit dalam Angka Tahun 2023*, KASN

Dari diagram diatas terlihat bahwa aspek promosi dan mutasi serta aspek pengembangan karir masih memiliki tingkat ketercapaian yang terendah yakni 51% (promosi dan mutasi) dan 33,5% (pengembangan karir). Grafik ini tidak jauh berbeda dengan capaian per-aspek sistem merit tahun 2022 yaitu 47,28% untuk promosi dan mutasi dan 31,19% untuk pengembangan karir (KASN, 2022). Padahal pengembangan karir merupakan unsur penting dalam pengelolaan SDM aparatur dalam rangka menciptakan ASN profesional sebagai pelaksana birokrasi/ tata kelola pemerintahan untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional.

Berdasarkan hasil penilaian tersebut KASN juga telah melakukan pemetaan masalah berdasarkan 8 aspek penilaian sistem merit serta rekomendasi dan usulan tindak lanjutnya. Pemetaan masalah untuk aspek promosi dan mutasi serta aspek pengembangan karir dapat dilihat dalam tabel 1.4. Dari tabel 1.4. terlihat bahwa salah satu faktor utama yang menyebabkan belum maksimalnya pencapaian sistem merit adalah kurang optimalnya penerapan manajemen talenta. Padahal manajemen talenta adalah merupakan salah satu kunci dan tolak ukur keberhasilan penerapan sistem merit. Penerapan manajemen talenta menjadi krusial dalam konteks organisasi modern yang berorientasi pada sumber daya manusia.

Tabel 2. Temuan Masalah Penerapan Manajemen Talenta

Aspek	Temuan masalah	Rekomendasi
Pengembangan Karier	a. Mayoritas instansi pemerintah kesulitan melakukan <i>assessment</i> kompetensi pegawai karena keterbatasan sumber daya (anggaran, manusia, dan fasilitas); b. <i>Assessment</i> kompetensi teknis masih belum banyak dilakukan oleh instansi	Mempercepat <i>assessment</i> / pemetaan seluruh jenis kompetensi ke lebih banyak pegawai

	pemerintah	
	c. Tingkat penerapan <i>talent pool</i> di instansi pemerintah masih rendah karena; d. Pemahaman tentang praktik <i>talent pool</i> di instansi pemerintah yang masih rendah; e. Infrastruktur manajemen talenta yang dimiliki oleh instansi pemerintah belum memadai; f. Keterbatasan anggaran.	Mempercepat penerapan manajemen talenta sesuai peraturan perundang-undangan terkait
	g. Program pengembangan kompetensi di instansi pemerintah masih didominasi oleh jenis klasikal dan cenderung mengesampingkan nonklasikal, misalnya: magang, <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>	Menetapkan kebijakan internal mengenai pelaksanaan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> , magang, hingga melaksanakannya secara rutin.
Promosi dan Mutasi	Masih sedikit instansi pemerintah yang melakukan promosi/pengisian ke jabatan administrator dan pengawas atau koordinator dan subkoordinator dengan menggunakan hasil asesmen kompetensi sebagai pertimbangan utama	a. Menggunakan hasil assesmen sebagai dasar pertimbangan utama untuk promosi/pengisian jabatan b. Mempercepat penyusunan kebijakan teknis pembangunan manajemen talenta

Sumber: Laporan Tahunan KASN, 2022

Dalam literatur manajemen, ditemukan bahwa manajemen talenta berhubungan erat dengan kinerja organisasi, inovasi, dan keberlanjutan. Tanpa penerapan yang baik, organisasi berisiko kehilangan bakat-bakat berharga, mengalami kelebihan biaya dalam pengelolaan SDM, serta kesulitan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Data dari berbagai sumber menunjukkan bahwa banyak organisasi, terutama di sektor publik, menghadapi tantangan dalam mengelola dan memanfaatkan talenta ASN secara efektif. Berdasarkan pertimbangan tersebut, Penulis ingin meneliti dan menganalisa penerapan manajemen talenta khususnya di instansi pemerintah daerah.

Fokus penelitian ini adalah untuk memahami tantangan dan peluang dalam pelaksanaan manajemen talenta khususnya pada ASN di instansi pemerintah daerah. Alasan pemilihan permasalahan ini adalah karena dampaknya yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan pembangunan sumber daya manusia. Jika tidak diteliti, akan terjadi stagnasi dalam pengelolaan talenta ASN yang dapat berdampak negatif pada efektivitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan nasional khususnya dalam pencapaian meritokrasi birokrasi.

Terdapat 10 (sepuluh) indikator yang dilihat dalam penerapan aspek pengembangan karier, diantaranya adalah ketersediaan *talent pool* yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi pegawai (indikator ke-3), dan ketersediaan rencana suksesi (indikator ke-4) yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir

instansi.

METODE PENELITIAN

Metode penulis yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari suatu masalah sosial atau kemanusiaan oleh individu atau kelompok (Creswell, 2014). Menurut Bogdan dan Biklen seperti dikutip dalam (Anggito, 2018):

“karakteristik penelitian kualitatif yaitu: 1) dilakukan pada kondisi alamiah (sebagai lawannya eksperimen), langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrument kunci, 2) Penelitian Kualitatif lebih bersifat deskriptif, data yang terkumpul berbentuk angka atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka, 3) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dibandingkan produk (*outcome*), 4) Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif, 5) Penelitian kualitatif lebih menekankan makna.”

Tabel 3. Informant Penelitian

No.	Nama/ Jabatan Informan	Alasan Pemilihan Informan
1.	Kepala BKPSDM Kab. Agam	Kewenangan Pengarah pelaksanaan
2.	Kepala Bidang Jabatan, Pengembangan dan Pembinaan ASN	Kewenangan, Penanggung jawab prosedur
3.	Assesor BKPSDM	Yang Melaksanakan
4.	Kepala Bagian Organisasi	Terkait peta jabatan
5.	Pejabat terkait di Inspektorat Daerah	Melakukan review terhadap kinerja OPD
6.	Pejabat terkait di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Sebagai koordinator dan fasilitator penyusunan rencana daerah sampai tingkat OPD, mulai dari visi, misi, sasaran dan strategi organisasi masing-masing OPD
7.	Pakar SDM di Daerah/ Staf Ahli Bupati Bidang SDM	Terkait teori dan praktek manajemen talenta yang cocok digunakan di Pemerintah
8.	Perwakilan Pegawai yang pernah di Assesment	Karena merupakan pegawai yang terlibat dan merasakan pengalaman langsung

Teknik pengumpulan data melalui wawancara. Dalam penelitian ini penulis mendapatkan data sekunder melalui studi / telaah dokumen. Penulis melakukan pengumpulan data dengan menyelidiki dokumen tertulis seperti peraturan perundang-undangan terkait manajemen talenta, laporan instansi yang membidangi kepegawaian di pusat, buku-buku dan makalah, jurnal-jurnal terkait serta hasil penelitian sebelumnya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, dengan menggunakan model/proses interaktif yang dikemukakan oleh Huberman & Miles, yakni pengumpulan data, pemelihan data, penyajian data dan pembuatan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Eksisting Penerapan Manajemen Talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam

1. Tahap Akuisisi Talenta

Akuisisi talenta merupakan langkah strategis untuk mendapatkan individu berbakat melalui beberapa tahapan, seperti analisis jabatan kritis, identifikasi kebutuhan talenta, penentuan strategi akuisisi, penilaian dan pemetaan potensi, hingga pengelompokan rencana suksesi serta pencarian talenta melalui mekanisme khusus. Menurut Kishore, Kravariti & Johnston dalam Tajudin & Firmadani (2024) proses akuisisi talenta tidak hanya berfokus pada pengisian posisi yang kosong, tetapi juga mencakup penyusunan strategi jangka panjang untuk memastikan keberlanjutan posisi tersebut, karena itu rekrutmen dan seleksi menjadi aspek internal yang berperan signifikan dalam implementasi manajemen talenta. Hal ini menunjukkan bahwa akuisisi talenta bukan sekadar tahap awal, melainkan elemen penting dalam pelaksanaan keseluruhan manajemen talenta.

Akuisisi bakat adalah proses strategis yang dirancang untuk menemukan dan menarik individu berbakat ke dalam perusahaan. Meskipun mirip dengan pencarian talenta, akuisisi bakat lebih terfokus pada pencarian calon pegawai dengan keahlian tertentu, khususnya untuk posisi strategis, tingkat senior, atau manajemen (Siagian, 2021). Pendekatan ini berbeda dari rekrutmen tradisional karena menekankan jangka panjang, dengan fokus pada pengisian posisi yang membutuhkan keahlian unik dan strategis. Dalam hal ini, organisasi tidak hanya mencari kandidat yang memenuhi kualifikasi, tetapi juga mereka yang dapat memberikan nilai tambah signifikan untuk pertumbuhan perusahaan. Strategi ini penting bagi keberhasilan organisasi, terutama dalam industri yang sangat kompetitif atau memerlukan keahlian spesifik yang sulit ditemukan.

Berdasarkan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020, Akuisisi Talenta meliputi analisis jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penentuan strategi akuisisi, identifikasi serta penilaian dan pemetaan talenta, penentuan kelompok untuk rencana suksesi, hingga pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai dengan penugasan khusus.

Pada tahapan ini BKPSDM belum melaksanakan analisis jabatan kritikal sebagai langkah awal pelaksanaan manajemen talenta. Sekretaris BKPSDM Kabupaten Agam menyatakan bahwa:

“Kita belum menyusun dan menetapkan analisa jabatan kritikal, pertama karena kita masih bingung bagaimana maksudnya, kemudian apakah jabatan kritikal ini ditetapkan di tiap OPD atau berlaku umum saja dengan menyebutkan nama jabatan saja atau bagaimana, itulah sebabnya belum kita tetapkan. Begitu juga dengan penetapan strategi akuisisi.”

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Penyuluh Hukum Ahli Pertama Bagian Hukum Sekretariat Daerah yang menyatakan:

“Keputusan Bupati tentang Penetapan Jabatan Kritikal belum ada dalam list Daftar Keputusan Bupati yang telah ditetapkan sampai saat ini.”

Sekretaris BKPSDM Kabupaten Agam kembali menambahkan pernyataan:

“Untuk identifikasi, penilaian talenta, serta kelompok rencana suksesi belum dilakukan secara optimal. Saat ini assessment baru dilakukan terhadap calon pejabat pimpinan tinggi pratama (eselon II) dan sebagian pejabat administrator (eselon III) yang akan menduduki jabatan, terakhir juga dilakukan assessment terhadap pegawai yang akan menduduki jabatan kepala sekolah SD dan SMP, serta kepala puskesmas.”

Sedangkan untuk pemetaan talenta dalam bentuk 9 *box talent* (9 kotak talenta) sesuai dengan ketentuan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 dan Peraturan Bupati Agam Nomor 73 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta PNS sampai saat ini belum dilakukan. Hal ini terlihat dari pernyataan Ibu Sriyardevita, S. Sos yang menyatakan bahwa:

“Saat ini kita melaksanakan Assesment bagi pejabat yang mengikuti seleksi untuk JPTP dan sebagian pejabat eselon 3 (administrator) bekerjasama dengan UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Riau. Hasil Assesment menjadi salah satu pertimbangan Pimpinan dan Tim Penilaian Kinerja untuk mengangkat seorang pegawai dalam jabatan khususnya jabatan struktural. Namun kita belum membuat pengelompokan hasil assessment ke dalam kotak talenta.”

Hal senada disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Jabatan dan Pembinaan yang menyatakan bahwa:

“Kita belum punya lembaga assesmant sendiri, jadi kita laksanakan Assesment secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan melihat anggaran yang ada.”

Selain hasil wawancara diatas belum optimalnya penerapan manajemen talenta khususnya pemetaan talenta dan rencana suksesi juga ditunjukkan oleh hasil penilaian Sistem Merit Pemerintah Kabupaten Agam periode 2023 (dokumen Nomor 0429/SM1/VERIF/10/2022).

Secara harfiah, suksesi berarti pergantian, yang dalam konteks ini merujuk pada perubahan kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, tidak ada individu yang dapat selamanya menjabat sebagai pemimpin, sehingga pergantian kepemimpinan menjadi sesuatu yang tidak terelakkan. Proses pergantian ini idealnya dilakukan dengan lancar dan terencana agar terhindar dari potensi konflik dalam organisasi.

Perencanaan suksesi adalah langkah strategis yang diambil oleh organisasi untuk mendorong proses pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Tujuannya adalah memastikan posisi-posisi penting dalam organisasi tetap terisi dengan baik, sehingga stabilitas dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan tetap terjaga (Irfan, 2020).

Terkait penerapan talent pool dan rencana suksesi Sekretaris BKPSDM menyatakan:

“Assesment telah kita lakukan kepada sebagian pejabat struktural. Namun untuk pemetaan talenta dan rencana suksesi belum kita lakukan di semua OPD, saat ini pemetaan talenta telah kita terapkan bagi calon kepala puskesmas dan calon kepala sekolah yang telah mengikuti Assesment. Sedangkan Rencana Suksesi baru kita coba buat untuk Jabatan Inspektur Daerah dan BKPSDM. Sedangkan untuk OPD lainnya belum.”

Untuk mendukung pernyataan tersebut, terdapat hasil pemetaan talenta bagi calon Kepala Puskesmas yang mengikuti Seleksi dan assessment yang diadakan BKPSDM terlampir.

Berdasarkan wawancara dan dokumen pemetaan talenta, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan akuisisi talenta belum maksimal di Pemerintah Kabupaten Agam, hal ini terlihat dari:

- a. Pelaksanaan assessment dan pemetaan talenta oleh BKPSDM saat ini masih dalam tahap awal dan terbatas pada beberapa jabatan tertentu.

BKPSDM sudah melakukan *assessment* terhadap sebagian pejabat struktural, tetapi pemetaan talenta belum dilakukan secara menyeluruh untuk semua OPD. Saat ini, fokus pemetaan talenta hanya pada posisi-posisi kunci tertentu, seperti calon Kepala Puskesmas dan calon Kepala Sekolah. Ini menunjukkan adanya langkah awal dalam pengembangan talenta, tetapi masih terbatas cakupannya. Belum adanya

pemetaan talenta secara menyeluruh di setiap OPD menunjukkan perlunya pengembangan sistem yang lebih terstruktur dan merata di seluruh OPD.

Dokumen pemetaan talenta yang tersedia menunjukkan adanya seleksi dan assessment bagi calon Kepala Puskesmas sebagai bagian dari upaya BKPSDM untuk memastikan pemimpin yang kompeten di bidang kesehatan. Namun, secara keseluruhan, inisiatif ini memerlukan pengembangan lebih lanjut agar pemetaan talenta dan rencana suksesi dapat diterapkan di semua OPD dan mencakup posisi strategis lain yang memerlukan kesinambungan kepemimpinan. Hal ini penting untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan memastikan bakat terbaik berada di posisi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Rencana Suksesi yang Masih dalam Tahap Awal

Rencana suksesi baru diterapkan untuk posisi Jabatan Inspektur Daerah dan BKPSDM. Walaupun ini merupakan awal yang baik, terbatasnya cakupan menunjukkan bahwa kesiapan suksesi belum menjadi prioritas yang menyeluruh di seluruh OPD. Rencana suksesi yang hanya diterapkan pada beberapa posisi bisa menghambat keberlanjutan organisasi, terutama pada posisi strategis lainnya yang memerlukan regenerasi kepemimpinan

2. Tahap Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta adalah proses mengidentifikasi potensi yang dimiliki pegawai dan mengembangkannya menjadi kompetensi yang relevan untuk mendukung kebutuhan organisasi di masa depan (Haudi et al., 2021). Pengembangan talenta sangat penting bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi, terutama di tengah perubahan dan tantangan birokrasi yang semakin dinamis. Melalui pengembangan talenta, organisasi dapat meningkatkan kompetensi pegawai, baik dari sisi teknis maupun non-teknis, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan.

Selain itu, program pengembangan talenta juga berperan dalam mendorong loyalitas pegawai dengan memberikan mereka kesempatan untuk tumbuh. Pengembangan ini juga mempersiapkan pemimpin masa depan yang siap mengisi posisi strategis, mendukung inovasi, serta meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan teknologi dan pasar. Lebih jauh lagi, pengembangan talenta berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan, sekaligus memenuhi kebutuhan masa depan perusahaan tanpa harus bergantung sepenuhnya pada rekrutmen eksternal. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan talenta tidak hanya meningkatkan kualitas sumber daya manusia tetapi juga memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Sedangkan kenyatannya di pemerintah Kabupaten Agam, bentuk kegiatan pengembangan talenta juga belum maksimal, misalnya dalam pemberian tugas belajar, umumnya diberikan berdasarkan permintaan pegawai atas permintaan pegawai yang bersangkutan, bukan melihat kebutuhan jabatan/organisasi di masa depan.

Fakta tersebut didukung oleh pernyataan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Jabatan dan Pembinaan BKPSDM Kabupaten Agam yang menyatakan:

“Tugas belajar diberikan berdasarkan permintaan pegawai dan usulan dari OPD lalu BKPSDM mengkaji usulan tersebut, jika tidak ada masalah akan diteruskan ke Pimpinan melalui nota dinas untuk mendapat persetujuan.”

Terkait pemberian tugas belajar dan Diklat kepada pegawai, secara teknis dijelaskan oleh Analis Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kabupaten Agam yang menyatakan:

“Izin tugas belajar terutama tugas belajar yang tidak meninggalkan jabatan (atau yang dulu disebut izin belajar) diberikan berdasarkan permintaan pribadi pegawai dan

usulan dari OPD. Oleh Bidang kita dilakukan verifikasi administrasi dan cek persyaratan, yang memenuhi persyaratan, maka permohonannya diteruskan kepada Bupati untuk mendapatkan izin (SK Tugas Belajar). Dan yang ditolak akan dikembalikan berkasnya ke OPD untuk diberitahu kepada yang bersangkutan. Biasanya ditolak karena akreditasi program studi yang dituju tidak memenuhi syarat (Predikat Baik Sekali). Sedangkan seleksi untuk pemberian izin Tugas Belajar yang Meninggalkan Jabatan agak lebih ketat, harus berdasarkan kebutuhan formasi jabatan.”

Langkah lainnya yang dilakukan Bupati Agam dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai adalah dengan menjalin kerjasama dengan kampus-kampus, sebagian besar yang berada di sekitar wilayah Kabupaten Agam.

Terkait dengan Kerjasama Pemkab Agam dengan perguruan tinggi, Analis Pengembangan Kompetensi BKPSDM memberikan pernyataan:

“Kerjasama yang diajukan perguruan tinggi umumnya semua disetujui oleh Bupati Agam, terutama yang memberikan keringanan dalam pembiayaan dan menjanjikan kemudahan dalam perkuliahan bagi pegawai.”

Kerjasama antara Pemkab Agam dengan perguruan tinggi yang memberikan keringanan biaya dan kemudahan perkuliahan memiliki potensi dampak positif dan negatif. Namun, tanpa pengelolaan yang tepat, kerjasama ini dapat menjadi bumerang bagi pengembangan pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Untuk meningkatkan efektivitas program tugas belajar, diperlukan penyelarasan dengan kebutuhan organisasi. Setiap program tugas belajar harus mengacu pada peta kebutuhan kompetensi organisasi sehingga pegawai diwajibkan memilih program studi yang relevan dengan jabatan atau bidang kerjanya. Selain itu, seleksi untuk pemberian tugas belajar perlu diperketat, dengan menetapkan standar yang jelas terkait kualitas perguruan tinggi dan program studi yang dipilih pegawai. Penting juga untuk melakukan evaluasi hasil program secara berkala guna mengukur dampak dari tugas belajar terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mengikuti program harus menunjukkan peningkatan kompetensi yang terukur sesuai dengan target organisasi.

Pemkab Agam juga perlu meningkatkan kolaborasi dengan perguruan tinggi lokal agar tidak hanya menawarkan kemudahan, tetapi juga menjamin kualitas pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk memastikan komitmen pegawai dalam pengembangan diri, monitoring dan pendampingan sangat penting dilakukan. Hal ini dapat diwujudkan melalui mentoring atau supervisi yang melibatkan BKPSDM dan atasan langsung pegawai. Pendekatan ini diharapkan mampu memaksimalkan dampak positif program tugas belajar dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan pendekatan yang lebih strategis, kerjasama dengan perguruan tinggi dapat dioptimalkan untuk benar-benar mendukung pengembangan kompetensi pegawai, bukan sekadar menghasilkan lulusan bergelar tanpa dampak signifikan.

Sedangkan terkait seleksi mengikuti Diklat bagi pegawai Analis Pengembangan Kompetensi BKPSDM menambahkan:

“Seharusnya diklat diberikan dengan berpedoman pada AKPK (Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi), namun ini semua tidak berjalan sebagaimana mestinya.”

Sementara itu pengembangan karier dan kompetensi talenta melalui ASN *corporate university* dan sekolah kader belum dilakukan. Alasannya adalah karena tidak memahami mengenai hal ini dan karena anggaran yang terbatas. Terkait hal ini Sekretaris BKPSDM memberikan pendapat sebagai berikut:

“Terkait Sekolah kader dan *corporate university* sebagai bentuk pengembangan talenta belum kita lakukan karena selain masalah anggaran, kita juga belum terlalu memahami teknis penerapannya seperti apa, apakah dalam bentuk sekolah kedinasan atau bagaimana, masih belum jelas bagi kita.”

Bentuk pengembangan lainnya yang minim anggaran seperti *Coaching dan Mentoring* juga belum maksimal dilaksanakan. Walaupun surat mengenai petunjuk pelaksanaan coaching mentoring sudah diedarkan ke OPD-OPD, namun masih belum terlaksana di semua OPD. Sekretaris BKPSDM kembali menambahkan:

“Untuk *coaching* dan *mentoring* belum semua OPD melakukan. Yang rutin melakukan adalah BKPSDM, Bappeda, dan Bagian Organisasi. Terakhir BKPSDM memberikan coaching klinik untuk penyusunan SKP di e-kinerja, Bappeda memberikan coaching dalam penyusunan Dokumen perencanaan, dan Bagian Organisasi melakukan coaching dan pendampingan bagi seluruh OPD dalam hal penataan kelembagaan dan penataan nama jabatan sesuai aturan terbaru.”

Dari hasil wawancara tersebut, menurut peneliti pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* juga belum sepenuhnya tepat dilakukan, karena dalam konteks pengembangan talenta, *coaching* dan *mentoring* bukan hanya berfokus pada pendampingan teknis dalam penyelesaian tugas atau kepatuhan terhadap aturan administrasi. *Coaching* dan *mentoring* yang ideal dalam konteks ini bertujuan untuk mengembangkan potensi individu secara menyeluruh, yang meliputi peningkatan kompetensi, pengembangan *soft skills*, dan persiapan untuk peran yang lebih strategis dalam organisasi.

Dari wawancara, terlihat bahwa pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan oleh BKPSDM, Bappeda, dan Bagian Organisasi lebih berorientasi pada bimbingan teknis, seperti penyusunan SKP di aplikasi e-kinerja atau penyusunan dokumen perencanaan. Coaching dan mentoring dalam bentuk ini masih terbatas pada penyelesaian tugas spesifik dan belum mengarah pada pengembangan kapasitas jangka panjang pegawai.

Padahal, *coaching* dalam pengembangan talenta idealnya melibatkan dukungan dalam mengasah keterampilan kepemimpinan, kemampuan berpikir kritis, keterampilan komunikasi, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Tujuan akhirnya adalah mempersiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan baru, memperkuat ketahanan organisasi, dan mendorong inovasi. Begitu pula dengan mentoring, yang seharusnya menjadi sarana bagi pegawai untuk belajar dari pengalaman senior atau mentor mereka, mendapatkan wawasan strategis, serta membangun jejaring yang dapat mendukung pertumbuhan karier.

Dengan kata lain, *coaching* dan *mentoring* yang efektif dalam pengembangan talenta bukan sekadar alat untuk memastikan pegawai menjalankan tugas harian atau mematuhi prosedur tertentu, tetapi merupakan pendekatan komprehensif untuk membangun potensi jangka panjang dan menciptakan pemimpin masa depan. Hal ini akan memberi nilai tambah bagi organisasi dengan membentuk tenaga kerja yang kompeten, siap beradaptasi, dan berdaya saing tinggi.

3. Tahap Retensi Talenta

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fauziya, ditemukan bahwa rekrutmen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi talenta (Fauziya, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mendapatkan karyawan baru tetapi juga berdampak langsung pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan talenta yang telah direkrut.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi retensi talenta meliputi kompensasi yang bersaing, peluang untuk pengembangan karir, serta budaya organisasi yang mendukung inklusivitas dan berfokus pada pertumbuhan (Aulia Firman et al., 2023). Pemerintah Kabupaten Agam sampai saat ini masih menghadapi tantangan cukup berat dalam mempertahankan talenta berkualitas karena belum adanya program atau strategi khusus yang ditujukan untuk retensi talenta. Kompensasi yang ditawarkan juga dinilai masih kurang kompetitif jika dibandingkan dengan daerah kabupaten/kota tetangga yang menawarkan remunerasi dan tunjangan yang lebih menarik. Sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris BKPSDM, yang menyatakan:

“Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) kita masih di bawah daerah tetangga seperti Kota Pariaman, Kota Bukittinggi, dan Kota Padang Panjang. Hal ini disebabkan oleh jumlah pegawai kita yang banyak, sedangkan Anggaran daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) kita minim sekali.”

Dibandingkan dengan daerah tetangga seperti Kota Pariaman, Kota Bukittinggi, dan Kota Padang Panjang, TPP di daerah ini masih relatif rendah. Penyebabnya adalah jumlah pegawai yang banyak dan keterbatasan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta Pendapatan Asli Daerah (PAD). Keterbatasan ini menyebabkan ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan kemampuan finansial daerah, sehingga upaya peningkatan kesejahteraan finansial melalui TPP sulit dioptimalkan.

Selain itu, bentuk penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, seperti peluang pengembangan diri melalui tugas belajar, pelatihan kepemimpinan, atau pertukaran pengalaman di instansi lain, juga masih sangat terbatas. Sekretaris BKPSDM menambahkan:

“Bentuk penghargaan saat ini lebih ke jabatan, namun juga belum maksimal dalam pelaksanaannya. Penghargaan lainnya dalam bentuk pemberian Diklat bagi pegawai berprestasi sedang kita upayakan lebih adil dan berimbang. Salah satunya melalui aplikasi Sisbangkom (Sistem Pengembangan Kompetensi), ini adalah salah satu inovasi kita. Saat ini kita sudah cobakan di 3 (tiga) OPD yaitu BKPSDM, Bappeda dan DPMPTSP (Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Mudah-mudahan ke depan kita bisa terapkan di semua OPD secepatnya, karena kita sudah sosialisasikan ke semua OPD untuk pengisian Sisbangkom ini.”

Penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas, seperti kesempatan pengembangan diri melalui tugas belajar, pelatihan kepemimpinan, atau pertukaran pengalaman, saat ini masih sangat terbatas. Minimnya program pengembangan ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam mempersiapkan pegawai untuk lebih berkembang, yang dapat berdampak negatif pada kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sedangkan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai di Kabupaten Agam sejauh ini hanya berupa penghargaan Satya Lencana, yang diberikan sebagai tanda apresiasi atas masa tugas dan dedikasi pegawai yang telah mengabdikan dalam jangka waktu tertentu. Penghargaan ini memang memiliki nilai simbolis yang penting sebagai pengakuan atas loyalitas dan pengabdian, tetapi penghargaan ini tidak akan cukup untuk mempertahankan talenta unggul, terutama pegawai yang berada di usia produktif dan memiliki potensi karier yang tinggi.

Tanpa adanya insentif tambahan yang lebih relevan dengan kebutuhan dan aspirasi pegawai modern, seperti program peningkatan kompetensi, fleksibilitas karir, dan kesempatan berinovasi, upaya untuk mempertahankan pegawai berbakat berisiko menghadapi tantangan lebih besar.

Selain itu, keterbatasan strategi retensi talenta di Kabupaten Agam juga dipengaruhi oleh kemampuan keuangan daerah yang terbatas. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang relatif rendah menjadi kendala utama dalam menyediakan program retensi yang kompetitif, baik dari segi remunerasi, tunjangan, maupun insentif non-finansial lainnya. Dengan PAD yang masih kurang optimal, alokasi anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia, termasuk program pelatihan dan pengembangan karir, menjadi terbatas.

Keterbatasan anggaran ini berimbas pada kemampuan daerah untuk menawarkan kompensasi yang kompetitif bagi pegawai, khususnya bagi talenta unggul yang mungkin lebih tertarik pada peluang kerja di daerah yang menawarkan insentif lebih baik. Alhasil, upaya untuk menciptakan program penghargaan atau pengembangan diri yang beragam dan berkelanjutan juga menjadi sulit terlaksana. Penghargaan Satya Lencana sebagai bentuk apresiasi masa tugas dan pengabdian pegawai memang memiliki nilai simbolis yang signifikan, tetapi tanpa dukungan insentif yang lebih substansial dan relevan dengan kebutuhan pegawai, Kabupaten Agam berisiko mengalami kesulitan mempertahankan pegawai berbakat.

Kondisi ini mencerminkan tantangan struktural yang dihadapi dalam manajemen talenta di Kabupaten Agam, di mana rendahnya PAD mempengaruhi fleksibilitas pemerintah daerah dalam merancang program retensi yang inovatif dan kompetitif. Jika situasi ini terus berlangsung tanpa adanya peningkatan pada sisi pendapatan daerah, Kabupaten Agam mungkin akan terus mengalami hambatan dalam mempertahankan talenta unggul yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan mempercepat pertumbuhan daerah.

Keterbatasan anggaran dan rendahnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Agam menjadi hambatan yang signifikan dalam membangun strategi retensi talenta yang berdaya saing. Rendahnya PAD membatasi ruang gerak anggaran yang dapat dialokasikan untuk program pengembangan sumber daya manusia, termasuk program-program pelatihan, peningkatan kompetensi, atau tunjangan yang mampu menarik dan mempertahankan talenta berkualitas. Ketidakmampuan untuk menawarkan paket remunerasi yang kompetitif membuat Kabupaten Agam kesulitan untuk bersaing dengan daerah lain yang memiliki anggaran lebih besar, yang secara aktif menawarkan insentif dan penghargaan yang lebih menarik bagi pegawai, terutama mereka yang berbakat dan berpotensi tinggi.

Sementara penghargaan Satya Lencana diberikan sebagai pengakuan simbolis atas masa tugas dan pengabdian, bentuk penghargaan ini tidak cukup untuk memotivasi pegawai berbakat agar tetap berkomitmen di Kabupaten Agam. Penghargaan ini cenderung dihargai oleh pegawai dengan masa kerja panjang, tetapi bagi generasi muda yang lebih aspiratif, penghargaan ini tidak sebanding dengan peluang pengembangan karir yang ditawarkan daerah lain. Tanpa adanya insentif substansial, baik dalam bentuk tunjangan tambahan, peluang tugas belajar, maupun kesempatan peningkatan kompetensi di luar daerah, potensi migrasi talenta unggul ke daerah yang menawarkan kompensasi lebih baik akan semakin tinggi.

Ketidakmampuan keuangan ini tidak hanya berdampak pada keberlanjutan pegawai unggul, tetapi juga pada stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Jika situasi ini tidak diatasi melalui strategi peningkatan PAD atau kolaborasi dengan lembaga yang mampu mendanai program pengembangan kompetensi pegawai, Kabupaten Agam akan kesulitan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir dan motivasi pegawai. Dalam jangka panjang, kurangnya talenta berkualitas dapat mengurangi efektivitas pelayanan publik dan menghambat upaya percepatan pembangunan daerah. Di

tengah persaingan antar daerah yang semakin kompetitif, Kabupaten Agam perlu mempertimbangkan solusi inovatif dalam manajemen talenta yang melampaui keterbatasan anggaran konvensional.

4. Tahap Penempatan Talenta

Keterlambatan dalam pelaksanaan tahapan manajemen talenta di Kabupaten Agam menyebabkan tahap penetapan talenta belum sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam regulasi seperti Permenpan RB dan Peraturan Bupati. Idealnya, proses penetapan talenta ini harus didasarkan pada sistem merit yang jelas dan transparan, di mana pegawai yang berkompentensi tinggi dapat diidentifikasi, dipersiapkan, dan ditempatkan dalam jabatan strategis sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun, kenyataannya, proses penetapan pejabat struktural masih menggunakan mekanisme konvensional melalui sidang Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) atau yang sekarang dinamakan Tim Penilai Kinerja yang dilakukan bersama pimpinan daerah. Proses ini sering kali hanya mempertimbangkan aspek senioritas dan penilaian yang bersifat subjektif, bukan berdasarkan kompetensi dan potensi objektif yang diukur melalui sistem manajemen talenta. Terkait hal tersebut Sekretaris BKPSDM menyatakan:

“Dalam penempatan pegawai dalam jabatan tertentu khususnya jabatan structural, dilakukan melalui sidang Tim Penilai Kinerja. Hasil Assesment dan penilaian kompetensi dan kinerja belum terlalu menjadi dasar dalam pengambilan keputusan untuk mendudukkan seorang pegawai dalam jabatan, hal ini tidak bisa kita pungkiri bahwa faktor politik masih berpengaruh. Hal ini karena Bupati adalah pejabat politik bukan ditunjuk atau diseleksi seperti pada instansi pusat. Hal ini juga menjadi salah satu kendala dalam menerapkan manajemen talenta di daerah. Komitmen pimpinan sangat berpengaruh dalam penerapan manajemen talenta.”

Hal tersebut memunculkan sejumlah persoalan dalam penetapan talenta. Pertama, tanpa transparansi dalam penilaian dan penetapan talenta, pegawai yang sebenarnya berkompeten dan memiliki potensi untuk memegang jabatan strategis bisa saja terabaikan. Ini tidak hanya menghambat pegawai berbakat untuk berkontribusi lebih maksimal bagi organisasi, tetapi juga menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai yang merasa bahwa proses promosi jabatan tidak adil dan tidak berdasarkan kinerja nyata.

Kedua, ketergantungan pada sidang Baperjakat atau Tim Penilai Kinerja tanpa dukungan sistem manajemen talenta yang komprehensif cenderung mengakibatkan terpilihnya pejabat berdasarkan preferensi atau relasi dengan pimpinan, alih-alih berdasarkan kompetensi. Tanpa adanya jaminan transparansi, keputusan-keputusan yang diambil menjadi rentan terhadap pengaruh politik dan kepentingan tertentu. Hal ini dapat mengakibatkan penempatan pegawai yang tidak tepat dalam jabatan kritis, yang pada gilirannya dapat mengurangi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Ketiga, tanpa mekanisme pemetaan talenta yang objektif, organisasi sulit mempersiapkan rencana suksesi yang kokoh. Ketidadaan rencana suksesi yang baik berisiko menciptakan kekosongan atau ketidaksiapan dalam pengisian jabatan strategis di masa depan, yang dapat menghambat kelancaran operasional dan efektivitas pelayanan publik.

Analisis ini menunjukkan bahwa penetapan talenta yang tidak mengikuti prinsip meritokrasi dan transparansi sebagaimana diatur dalam regulasi akan menimbulkan berbagai dampak negatif, baik dari sisi pengembangan individu maupun pencapaian organisasi. Untuk itu, Kabupaten Agam perlu segera memperkuat proses penetapan talenta dengan membangun sistem manajemen talenta yang komprehensif, termasuk penilaian kinerja yang objektif, pemetaan kompetensi, dan rencana suksesi yang jelas.

Dengan menerapkan sistem ini secara konsisten, diharapkan penetapan pejabat struktural di masa mendatang dapat dilaksanakan lebih transparan, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap proses promosi jabatan.

Faktor yang mempengaruhi Penerapan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam

1. Fokus Pola Pikir Manajemen Talenta

Menurut Garavan et al., (2012), Morley, (2007), Walker & LaRocco, (2002), dan Mahfoozi et al., (2018) dalam (Zulkarnain, 2021) manajemen talenta merupakan pola pikir yang bertujuan untuk meningkatkan keselarasan antara individu dan organisasi, serta memastikan bahwa setiap pegawai mampu bekerja secara efektif dan memberikan performa terbaik mereka.

Manajemen talenta di Pemkab Agam saat ini masih cenderung bersifat administratif dan reaktif daripada strategis. Fokus pola pikir yang ada belum sepenuhnya berorientasi pada pengembangan dan retensi talenta SDM untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Program seperti kesempatan pemberian tugas belajar, pelatihan, dan penempatan talenta sering kali dilakukan atas dasar permintaan individu, bahkan cenderung bersifat politis, apalagi bukan hasil dari perencanaan berbasis analisis kebutuhan.

Ketiadaan budaya meritokrasi yang kuat juga menjadi hambatan dalam mengadopsi pola pikir strategis ini. Hal ini terlihat dari dominasi faktor senioritas dan preferensi subjektif dalam penempatan pejabat, serta rendahnya pemahaman tentang pentingnya pengelolaan talenta sebagai aset strategis organisasi.

Penjelasan tersebut diatas mencerminkan bahwa pola pikir manajemen talenta di Kabupaten Agam masih belum sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen talenta modern yang mengutamakan pendekatan strategis dan berbasis kompetensi. Pola pikir yang masih administratif dan reaktif ini menyebabkan potensi SDM tidak dimaksimalkan secara optimal, sehingga berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kurangnya perencanaan berbasis data dan analisis kebutuhan dalam pengelolaan talenta menunjukkan bahwa belum ada upaya yang serius untuk menciptakan sistem yang mendukung identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta secara berkelanjutan. Selain itu, dominasi faktor senioritas dan politisasi dalam pengambilan keputusan terkait SDM menghambat pembentukan budaya meritokrasi yang sebenarnya dapat mendorong kinerja lebih baik. Agar pola pikir manajemen talenta di Kabupaten Agam lebih sesuai dengan pendekatan strategis, diperlukan perubahan mendasar, termasuk:

- a. Membangun budaya meritokrasi: Penempatan jabatan dan pengambilan keputusan harus didasarkan pada kompetensi, prestasi, dan kontribusi, bukan pada senioritas atau preferensi subjektif.
- b. Penguatan perencanaan strategis SDM: Program pengembangan seperti pelatihan, tugas belajar, dan penempatan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan organisasi jangka panjang, bukan sekadar permintaan individu.
- c. Investasi pada pengelolaan talenta: Meningkatkan alokasi sumber daya untuk identifikasi, pengembangan, dan retensi SDM berbakat guna menciptakan keberlanjutan dan daya saing organisasi.
- d. Meningkatkan pemahaman dan komitmen pimpinan: Para pemimpin organisasi perlu diberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya manajemen talenta sebagai aset strategis organisasi.

2. Strategi Penerapan Manajemen Talenta



Sebuah studi yang dilakukan oleh Donahue (2001) dan Mahfoozi et al. (2018) menggambarkan strategi manajemen talenta sebagai kombinasi dari "kepala, tangan, dan hati" (Zulkarnain, 2021). Pendekatan ini memberikan perspektif holistik terhadap manajemen talenta, dengan "kepala" mencerminkan pengetahuan dan keterampilan, "tangan" berfokus pada tindakan atau kemampuan teknis, dan "hati" terkait dengan aspek emosional atau motivasi pegawai. Elemen "hati" menjadi sangat penting karena keterlibatan emosional dan dedikasi intrinsik sering kali menjadi pembeda utama antara karyawan yang hanya bekerja untuk memenuhi tugas dan mereka yang berkontribusi secara optimal. Untuk meningkatkan efektivitas manajemen talenta, organisasi perlu mengintegrasikan dimensi emosional ini, yang tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih erat antara pegawai dan organisasi.

Namun, strategi penerapan manajemen talenta di Kabupaten Agam mengalami sejumlah keterbatasan. Proses asesmen dan pemetaan talenta hanya mencakup sebagian kecil jabatan tertentu, seperti kepala puskesmas dan kepala sekolah, yang menunjukkan bahwa sistem untuk mengidentifikasi dan mengelola talenta di seluruh jajaran pegawai masih terbatas. Selain itu, strategi retensi talenta di daerah ini juga kurang memadai, dengan tunjangan yang rendah dan penghargaan terbatas, sehingga membuat pegawai berbakat sulit untuk dipertahankan. Kerja sama dengan perguruan tinggi lokal yang ada juga belum diarahkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara strategis. Hal ini menyebabkan pengelolaan talenta tidak optimal, dan organisasi kesulitan dalam mengembangkan serta mempertahankan talenta yang ada.

Pentingnya pemenuhan kontrak psikologis antara pegawai dan organisasi juga tidak dapat diabaikan. Kontrak psikologis, menurut teori Psychological Contract Theory (Hansen et al., 2013), mencerminkan cara pegawai memandang hubungan pertukaran mereka dengan organisasi. Pemenuhan kontrak ini mencakup kepercayaan, komitmen terhadap pengembangan karir, dan konsistensi antara janji dan realisasi. Di Kabupaten Agam, pemenuhan kontrak psikologis masih jauh dari ideal. Banyak pegawai merasa bahwa hak-hak mereka, seperti peluang pengembangan karir, pengakuan, dan kompensasi, belum terpenuhi secara memadai. Hal ini berpotensi memengaruhi loyalitas dan motivasi pegawai, terutama yang memiliki potensi tinggi.

Kurangnya program retensi yang efektif dan penghargaan berbasis kinerja menyebabkan pegawai berbakat lebih tertarik untuk pindah ke daerah atau instansi lain yang menawarkan insentif lebih baik. Pemenuhan kontrak psikologis yang tidak optimal menghambat keberhasilan penerapan manajemen talenta. Kontrak psikologis yang mencakup ekspektasi pegawai terhadap penghargaan, pengembangan karir, dan keseimbangan kehidupan kerja harus dipenuhi agar pegawai tetap termotivasi dan loyal. Ketika hak-hak pegawai tidak dipenuhi, mereka cenderung kurang berkomitmen, yang akhirnya dapat memengaruhi efektivitas manajemen talenta dalam organisasi.

Berdasarkan kondisi eksisting penerapan manajemen talenta di Kabupaten Agam, terdapat beberapa faktor pendukung yang dapat memperlancar implementasi manajemen talenta. Pertama, regulasi yang mendukung, seperti Peraturan Bupati Agam Nomor 73 Tahun 2022 dan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020, memberikan landasan hukum dan panduan yang jelas untuk penerapan manajemen talenta. Selain itu, kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Agam dengan beberapa institusi pendidikan tinggi menyediakan akses untuk pengembangan pendidikan bagi pegawai, yang merupakan langkah positif dalam meningkatkan kompetensi mereka. Terakhir, meskipun terbatas pada eselon tertentu,

assessment kompetensi sudah dilaksanakan, yang dapat digunakan untuk membangun kelompok talenta jika disertai pemetaan yang baik.

Namun, terdapat beberapa faktor penghambat yang menghalangi penerapan manajemen talenta dengan optimal. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman teknis dari SDM pelaksana, seperti yang terjadi pada BKPSDM. Ketidaktahuan ini menyebabkan lambatnya implementasi, karena teknis penerapan manajemen talenta, seperti analisis jabatan kritical dan penyusunan rencana suksesi, belum dipahami dengan baik. Keterbatasan anggaran juga menjadi masalah serius, mengingat Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Agam yang relatif rendah, sehingga membatasi dana untuk program pengembangan SDM yang kompetitif.

Pengaruh politik dalam pengambilan keputusan juga menjadi penghambat besar dalam penerapan manajemen talenta berbasis meritokrasi. Proses pengangkatan jabatan sering dipengaruhi oleh faktor politik, seperti kedekatan personal dan hubungan politik, yang mengurangi objektivitas dalam penempatan pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang masih berorientasi pada senioritas dan kepatuhan administratif juga menghambat penerapan prinsip meritokrasi, karena penempatan jabatan sering kali didasarkan pada masa kerja atau kedekatan, bukan pada kinerja atau hasil assessment individu.

Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, diperlukan perbaikan dalam beberapa aspek, seperti meningkatkan pemahaman teknis SDM pelaksana, mengoptimalkan anggaran untuk pengembangan SDM, serta mengurangi pengaruh politik dalam penempatan jabatan. Perubahan budaya organisasi juga sangat penting agar prinsip meritokrasi dapat diterapkan dengan lebih baik. Terakhir, transparansi dalam penempatan talenta perlu diperbaiki dengan mengintegrasikan hasil assessment kompetensi dalam proses pengambilan keputusan jabatan, sehingga pengelolaan talenta dapat lebih objektif, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi.

Model Penerapan Manajemen Talenta Di Lingkungan Pemkab Agam

Saat ini, pola pikir manajemen talenta di Kabupaten Agam masih bersifat administratif dan reaktif. Fokus utama dari manajemen talenta lebih banyak berfokus pada fungsi dasar pengelolaan SDM, seperti pelatihan dan tugas belajar, tanpa memperhatikan kebutuhan strategis organisasi. Proses assessment talenta juga dilakukan secara parsial, hanya untuk jabatan tertentu, dan tidak mencakup seluruh struktur organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa belum ada perencanaan strategis yang memprioritaskan pengelolaan talenta sebagai aset penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi penerapan manajemen talenta juga belum terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Assessment kompetensi dilakukan secara bertahap dan tidak menggunakan alat pemetaan yang komprehensif seperti 9-box talent grid. Rencana suksesi hanya diterapkan pada jabatan-jabatan strategis tertentu, sementara pengembangan karir lebih banyak didasarkan pada permintaan pegawai, bukan analisis kebutuhan kompetensi organisasi. Kerja sama dengan perguruan tinggi lokal sudah ada, tetapi belum diarahkan untuk mendukung kebutuhan spesifik organisasi dalam mengembangkan talenta.

Pemenuhan kontrak psikologis antara pemerintah daerah dan pegawai di Kabupaten Agam masih rendah. Banyak pegawai merasa bahwa peluang pengembangan karir, pengakuan, dan kompensasi yang mereka terima tidak sesuai dengan harapan mereka. Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) yang rendah dibandingkan dengan daerah lain menjadi tantangan dalam mempertahankan pegawai berbakat. Selain itu, penghargaan non-finansial seperti tugas belajar atau pelatihan lanjutan diberikan secara terbatas, yang tidak menciptakan motivasi yang merata di antara pegawai. Tidak ada mekanisme yang

memastikan pegawai dengan kinerja tinggi mendapatkan pengakuan atau peluang pengembangan yang sebanding.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam belum optimal. Tahap akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta masih menghadapi berbagai kendala, seperti: kurangnya implementasi pemetaan talenta secara menyeluruh, pengembangan kompetensi pegawai belum diarahkan secara strategis berdasarkan kebutuhan jabatan dan organisasi, retensi talenta terganggu oleh rendahnya tunjangan penghasilan pegawai (TPP) dibandingkan daerah lain, Penempatan pegawai sering kali masih dipengaruhi faktor politik dan kurangnya meritokrasi. Faktor pendukung meliputi adanya regulasi seperti Peraturan Bupati Agam Nomor 73 Tahun 2022 dan kerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Faktor penghambat termasuk kurangnya pemahaman teknis tentang manajemen talenta, keterbatasan anggaran, dan rendahnya Pendapatan Asli Daerah (PAD), serta komitmen pimpinan yang masih rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A. J. S. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Aulia Firman, F., Paramarta, V., Fransiskus Budiman, R., Salewe, Y., & Karlis, K. (2023). Fungsi SDM Sebagai Pemain Strategik Manajemen Modal Insani dan Manajemen Talenta. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(3), 289–303.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches* (V. Knight (ed.); 4th ed.). SAGE Publications.
- Fauziya, F. (2024). *Inovasi Teknologi Dalam Rekrutmen Dan Retensi Talenta: Pendekatan Baru Dalam MSDM*. 6(3), 38–53.
- Hansen, S. D., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2013). Psychological Contract Theory. In E. H. Kessler (Ed.), : *Encyclopedia of Management Theory* (Issue January). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110075>
- Haudi, Marsudi, L., Ariyanto, A., & Siagian, A. O. (2021). *Pengantar Manajemen Talenta* (M. . Dr. Musnaini, S.E. (ed.); 1st ed.). Insan Cendikia mandiri.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Making a National Succession Planning System Through the Development of Talent Management. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68.
- Mulyadi, A., Dwisasti, T. A., & Rahmanasari, C. (2023). Mewujudkan Pemerintahan Berkelas Dunia Melalui Rekrutmen Smart Asn Berakhlak Di Era 4.0. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 529–537. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5412>
- Siagian, A. O. (2021). Implementasi Manajemen Talenta. In Musnaini (Ed.), *Pengantar Manajemen Talenta* (1st ed., pp. 119–141). Insan Cendekia Mandiri.
- Tajudin, A., & Firmadani, C. (2024). *Faktor-Faktor Penentu Akuisisi Talenta di Badan*

Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Zulkarnain, F. W. (2021). *Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Talent Management Optimization in the Public Sector: Human Resource Management Studies* (Vol. 2).