

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KOTA BANDUNG**

M Ridwan Farhony<sup>1</sup>

Muradi<sup>2</sup>

Novie Indrawati Sagita<sup>3</sup>

*Pascasarjana Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjajaran<sup>1,2,3</sup>  
Jalan Bukit Dago Utara No. 25 Bandung, 40135, Jawa Barat*

Alamat email koresponden: Mridwanfathony@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Talent Management in the career development of Civil Servants implemented in the City of Bandung until now has not been fully implemented in accordance with procedures, indicators and requirements as well as the reality on the ground. Many factors and interests and the amount of income earned. The method used in this research is qualitative. Data collection was carried out using interview techniques to be used as a tool in qualitative research. information not recorded in documents, information from relevant incidents and personalities. The data analysis technique used in this research is interactive model analysis. Data reduction, data presentation, and conclusion drawing are carried out in an interactive form with the data collection process as a cycle. The results of the research show that the implementation of the talent policy has not been fully implemented in accordance with the procedures, indicators and requirements as well as the reality on the ground. Many factors and interests and the amount of income earned.*

**Keywords:** Policy, Local Government, Talent Management

### **ABSTRAK**

Manajemen Talenta dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang diterapkan di Kota Bandung sampai saat ini belum seutuhnya berjalan sesuai dengan prosedur, indikator dan persyaratan serta kenyataan di lapangan. Banyak faktor dan kepentingan dan jumlah penghasilan yang didapatkan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yakni kualitatif. Pengumpulan data dilakukan teknik wawancara akan digunakan sebagai alat dalam riset kualitatif. informasi yang tidak tercatat dalam dokumen, informasi dari kejadian dan kepribadian yang relevan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni analisis model interaktif. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus. Hasil penelitian menunjukan, implementasi kebijakan talenta belum seutuhnya berjalan sesuai dengan

prosedur, indikator dan persyaratan serta kenyataan di lapangan. Banyak faktor dan kepentingan dan jumlah penghasilan yang didapatkan.

**Kata Kunci/Keywords** : Kebijakan, Pemerintah Daerah, Manajemen Talenta

## **PENDAHULUAN**

Kota Bandung sebagai ibu kota Provinsi Jawa Barat merupakan pusat sektor jasa, ekonomi, pariwisata, pendidikan dan pemerintahan di Jawa Barat, dengan tingkat mobilitas penduduk yang tinggi, komposisi penduduk dan karakter yang beragam serta jumlah penduduk yang besar sehingga sektor pelayanan publik memegang peranan penting dalam mendukung pembangunan. Salah satu agenda pemerintah adalah pembangunan sumber daya manusia termasuk sumber daya manusia aparatur untuk mendukung upaya peningkatan pelayanan publik yang terbaik dan memajukan pembangunan di daerah dalam rangka penguatan otonomi daerah dan *good governance*. Pembangunan sumber daya manusia merupakan bagian kebijakan reformasi birokrasi yang menghendaki terbentuknya aparatur pemerintah yang cekatan, tanggap, profesional dan berkompetensi tinggi sesuai bidang yang dibutuhkan.

Implementasi Manajemen Talenta dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang diterapkan di Kota Bandung sampai saat ini belum seutuhnya berjalan sesuai dengan prosedur, indikator dan persyaratan serta kenyataan di lapangan. Banyak faktor dan kepentingan dan jumlah penghasilan yang didapatkan. Dengan penghapusan atau bisa disebut dengan peralihan jabatan Administrasi yakni esselon 3 dan 4 kedalam jabatan fungsional belum menyeluruh diterapkan hanya satu Dinas saja yang baru melakukan peralihan esselon 3 akan tetapi untuk esselon 4 sudah dilakukan dengan beberapa resistensi, kegelisahan dan kegaduhan yang muncul akibat implementasi kebijakan tersebut mulai dari melakukan suara suara sumbang dalam pelantikan, tidak masuk kerja, bersikap apatis dan adanya ketakutan terhadap tunjangan (kesejahteraan) yang mana peralihan ini hanya berlaku untuk satu tahun dan kedepannya jabatan yang di fungsionalkan akan mengikuti jumlah

pendapatan atau kesejahteraan dengan jabatan yang di emban pada saat disetarakan dan tidak mendapatkan tunjangan dan fasilitas jabatan struktural.

Penulis dalam penelitian ini melihat atas penelitian terdahulu sebagai perbandingan dan acuan awal untuk penulis dalam membuat pembaharuan dalam dunia penelitian. Adapun penelitian terdahulu penulis membagi kedalam 3 kategori dalam mengemukakan penelitian terdahulu yang menjadi poin dalam penelitian dengan perbandingan penelitian yang akan penulis lakukan.

Kategori pertama penelitian dengan judul “Implementasi Manajemen Talenta dan Kerjasama Tim Dalam Meningkatkan Performa Karyawan” (Rizaldi, 2020), ditunjang juga dengan penelitian tentang “Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia” (Nurnadhifa dan Syahrini, 2021). Dua penelitian ini lebih melihat implementasi manajemen talenta, Kerjasama Tim dan Kinerja Karyawan dan kompetensi, pengelolaan dan sistem merit sedangkan penulis dalam penelitian ini terfokus kepada sejauh mana implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi.

Kategori kedua penelitian dengan judul “Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS *Talent Management To Optimize Civil Servants Productivity*” (Bashori, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja institusi sedangkan dalam penelitian yang penulis lakukan untuk melihat faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan manajemen talenta.

Kategori ketiga untuk penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. BDP Bogor” (Sudarijati dan Bambang Setiawan, 2019), “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta” (Niko Satria Rachmadinata dan Hani Gita Ayuningtias, 2017), dan “Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan” (Ni Kadek Karina dan I Komang Ardiana,

2020). Berbagai penelitian ini berfokus kepada motivasi kinerja karyawan dilihat dari pengaruh manajemen talenta sedangkan dalam penelitian penulis ingin mengetahui faktor dan upaya apa saja yang sudah dilakukan Pemerintah Kota Bandung untuk mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi.

Dari penjelasan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang, maka penulis ingin memperdalam penelitian tentang “Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung Tahun 2014-2021”. Adapun alasan penulis mengambil judul penelitian adalah karena isu permasalahan tersebut dinilai masih sangat baru dan belum banyak peneliti yang membahas tentang Manajemen Talenta.

## **KERANGKA TEORI**

### **Model Implementasi Kebijakan Publik**

Model Implementasi Merilee S. Grindle

Keberhasilan implementasi dari suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Pendekatan implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Grindle dikenal dengan “*implementation as a political and administrative process*” dimana pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dilihat dari dua hal, yakni :

1. Dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakannya.
2. Apakah tujuan kebijakan tercapai. Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor yaitu dampak atau efeknya pada masyarakat secara individu atau kelompok dan tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi.

Selain itu, keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik juga sangat ditentukan oleh tingkat *implementability*/keterlaksanaan kebijakan itu sendiri, yang terdiri atas:

1. Isi kebijakan (*Content of Policy*), mencakup:

- a. Kepentingan yang mempengaruhi (*Interest Effected*). *Interest Effected* ini berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan;
- b. Tipe manfaat (*Type of Benefits*), pada poin ini isi kebijakan berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menujukkan dampak positif;
- c. Derajat perubahan yang ingin dicapai (*Extent of Change Envision*), setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. Isi kebijakan yang ingin dijelaskan haruslah memiliki skala yang jelas;
- d. Letak pengambilan keputusan (*Site of Decision Making*), pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat;
- e. Pelaksanaan program (*Program Implementer*), dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel bagi keberhasilan suatu kebijakan;
- f. Sumber-sumber daya yang digunakan (*Resources Committed*), apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumber daya yang mendukung agar pelaksanaan berjalan dengan baik.

2. Lingkungan Implementasi (*Context of Implementation*), mencakup:

- a. Kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan startegi dari aktor yang terlibat (*Power, Interest, and Strategy of Actor Involved*). Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan;
- b. Karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa (*Institution and Regime Characteristic*). Lingkungan dimana suatu kebijakan itu dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, bagian ini dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan;
- c. Tingkat kepatuhan dan respon dari pelaksana (*Compliance and Responsiveness*). Pada poin ini adalah sejauh mana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

## **PEMBAHASAN**

### **Kejelasan target penerapan manajemen talenta**

Dari sejumlah informan yang telah dimintai keterangan melalui wawancara, penulis memperoleh gambaran mengenai sejauh mana target penerapan manajemen talenta di lingkungan Pemkot Bandung. Sebagaimana dijelaskan Kepala BKPSDM Kota Bandung, bahwa SDM dalam hal ini ASN akan sangat menentukan jalannya roda organisasi pemerintahan. Melalui penerapan manajemen talenta, diharapkan akan dihasilkan talenta-talenta terbaik yang akan mengisi posisi-posisi tertentu dengan kelincahan berkreasi serta berinovasi. Ujungnya, publik pun yang diuntungkan apabila organisasi pemerintahan dihuni SDM cakap dan mumpuni sehingga pelayanan publik menjadi lebih prima lagi.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Davis (2009) bahwa tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Begitupun dengan Amstrong (2009) yang

menyatakan bahwa pada prinsipnya manajemen talenta bertujuan untuk mengembangkan dan menjaga orang-orang yang bertalenta.

Hal tersebut masih memperlihatkan adanya kepentingan yang memengaruhi manajemen menunjukkan budaya birokrasi belum kompetitif, kurang disiplin, dan kurang inovatif serta terdapat keluhan masyarakat yang menunjukkan kurang optimalnya implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemkot Bandung.

### **Manfaat penerapan manajemen talenta terhadap pegawai**

Tidak lama setelah lahirnya Permenpan RB nomor 3 tahun 2020 tentang manajemen talenta, Pemkot Bandung menerapkannya berbekal panduan yang terkandung di dalam payung hukum tersebut. Sejak saat itu, penerapannya senantiasa diperbaiki seiring waktu agar dapat berjalan dengan maksimal.

Tahapan manajemen talenta, terutama dimulai dengan mengidentifikasi talenta-talenta terbaik ASN di lingkungan Pemkot Bandung. Sistem informasi kepegawaiannya diperkuat agar identifikasi datanya dapat dianalisa dengan baik sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan pimpinan daerah.

Pengembangan talenta juga telah dilakukan Pemkot Bandung dengan serangkaian pendidikan dan pelatihan, *workshop*, bimbingan teknis, maupun pengembangan kompetensi lainnya sehingga mendukung proses penerapan manajemen talenta. Tidak hanya itu, program magang juga telah mulai dirintis untuk mengasah kemampuan seorang pegawai agar lebih kaya wawasan sekaligus pengalaman. Seorang pegawai teknis, dikuatkan sisi kemampuan strategis, begitupun sebaliknya.

Terakhir, tahapan mempertahankan talenta juga telah dilakukan Pemkot Bandung, terutama kaitan dengan kesempatan untuk mengembangkan karir. Manajemen talenta yang diterapkan Pemkot Bandung telah didesain untuk membangun sebuah sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karir talenta. Namun demikian baru sampai tahap JPT, belum sampai level jabatan terendah. Sebagaimana disebutkan Sub Kor Data dan Arsip Kepegawaian BKPSDM Kota

Bandung, Apip Rizal Ramadan bahwa Pemkot Bandung dalam hal ini BKPSDM belum menyusun rencana suksesi hingga level terendah (eselon IVb terutama di kewilayahan).

**Sub dimensi tipe manfaat**

Sejumlah manfaat penerapan penerapan manajemen talenta seperti disebutkan Davis (2009) di antaranya adalah organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, pegawai bertenaga tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan pengambilan dan pemilihan pegawai bertenaga tersebut dapat diambil dari internal organisasi.

**Sub dimensi derajat perubahan****a. Peningkatan motivasi pegawai untuk memenuhi melengkapi kompetensi**

Dengan adanya manfaat yang ditawarkan penerapan manajemen talenta, terutama kaitan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, kesempatan untuk melalui karir cemerlang di masa depan, terutama peluang untuk memperoleh promosi akan mendorong motivasi kepada para pegawai di lingkungan Pemkot Bandung. Seperti diakui Kepala Bidang PPIK BKPSDM Kota Bandung, Siti Fitria Sa'adah bahwa apabila seseorang mengetahui pola karirnya, posisinya berada di *box* berapa akan lebih mengetahui apa yang sudah baik dan belum baik untuk kemudian diperbaiki. ASN yang melek karir akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kompetensi untuk mencapai jabatan tertentu.

**b. Peningkatan kinerja pegawai**

Sisi positif dari timbulnya motivasi mengejar pola karir adalah adanya dorongan untuk menunjukkan kinerja terbaik. Meskipun di satu sisi akan tampak ingin terlihat bekerja, namun sisi baiknya adalah peningkatan kinerja dalam organisasi itu sendiri. Kepala BKPSDM, Adi Junjunan Mustafa mengemukakan bahwa manajemen talenta pada intinya

merupakan upaya memilih pegawai yang terbaik dari yang baik-baik. Apabila seseorang sudah penuh renjana (*passion*), penuh semangat dalam bekerja akan melahirkan

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab terdahulu, penulis dapat menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemkot Bandung sudah berjalan meskipun belum maksimal. Semua tahapan manajemen talentanya sudah dilalui, dari mulai identifikasi talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan talenta. Akan tetapi, manajemen talenta baru diterapkan pada level pegawai tertentu yakni dalam penentuan penetapan jabatan eselon II, belum sampai level jabatan terendah.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemkot Bandung di antaranya adalah komitmen pimpinan daerah dalam hal ini Walikota dan Sekretaris Daerah, kelengkapan data masing-masing pegawai, sistem informasi kepegawaian, sarana dan prasarana terutama untuk menunjang sistem informasi kepegawaian dan *assessment center*, tingkat literasi digital pegawai, dan intervensi dari pihak luar yang menyampaikan aspirasi penempatan pegawai dalam jabatan tertentu.

Guna memperkuat faktor pendukung sekaligus meminimalisasi faktor penghambat keberhasilan implementasi manajemen talenta dalam rangka reformasi birokrasi, Pemkot Bandung melalui BKPSDM melakukan sejumlah upaya antara lain membangun komitmen pimpinan daerah, mendiseminasi informasi kepada seluruh pegawai, memperkuat sistem informasi kepegawaian, meningkatkan daya dukung sarana prasarana, mendorong seluruh ASN untuk melengkapi data profil pegawainya, dan menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kompetensi pegawai maupun untuk menyelenggarakan assesment.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, Husaini. 2017. *“Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi”*. Jurnal Warta Edisi : 51.
- Andryan. 2019. *“Harmonisasi Pemerintah Pusat Dengan Daerah Sebagai Efektifitas Sistem Pemerintahan”*. Jurnal Legislasi Indonesia, (Vol.16, No.4).
- Bashori, Khoiruddin. 2012. *“Manajemen Talenta untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS Talent Management to Optimize Servants Productivity”* Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS (Vol 6, No. 2)
- Daniarsyah, Dida. 2017. *“Peran Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kristis Analisis)”*. Civil Service (Vol.11, No.2).
- Karina, Kadek Ni dan Ardana, Komang I. 2020. *“Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan”* E-Jurnal Manajemen, (Vol. 9. No. 2)
- Mengkuningtyas, Yeni. 2021. *“Pengaruh Motivasi dan Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karier Pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) (Vol.7, No.2).
- Nurnadhifa, Halifa dan Syahrina, Lilie. 2021. *“Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia”* jurnal Universitas Hindu Indonesia (UNHI) (Vol. 3 No. 2)
- Rachmadinata, Satria Niko dan Ayuningtias, Gita Hani. 2017. *“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta”* Jurnal Manajemen Indonesia (Vol. 17, No.3)
- Rauf, Rahyunir. 2017. *“Perubahan Kedudukan Kelurahan Dari Perangkat Daerah Menjadi Perangkat Kecamatan”*. Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik dan Birokrasi WEDANA, (Vol.3, No.1).

Rr. Susana Andi Meyrina 2016. *“Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM”*. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, Vol. 10, No.1.

Rifai, Maarif dan Sukmawati. 2021. *“Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan”*. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* (Vol.7, No.2)

Rizaldi, Arjuna. 2020. *“Implementasi Manajemen Talenta dan Kerjasama Tim dalam Meningkatkan Perfoma Karyawan”*. *Jurnal of Indonesia Public Administration and Governance Studies (JIPAGGS)*”

Sobandi, Baban. 2019. *“Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia”*. *Civil Service* (Vol. 13, No.2).

Sudarijati dan Setiawan, Bambang. 2019. *“Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. BDP Bogor”*. *Jurnal Visionida*, (Vol. 5 No.1)