



SKETSA BISNIS

Journal homepage: <https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/SKETSABISNIS>

ISSN 2356-3672 E-ISSN 2460- 0989

Naskah Diterima : 11 February 2024;

Diterima Publikasi : 26 July 2024

Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bogor dalam Mengimplementasikan Manajemen Talenta dalam Memilih Ketua Tim

Rusliandy

Universitas Djuanda, Bogor, Jagorawi Toll Rd No.1, Ciawi, Bogor Regency, West Java
16720, Indonesia

*) Penulis Korespondensi: rusliandy1980@gmail.com

Abstract

The study attempts to analyze the strategy of BKPSDM Bogor Regency in implementing talent management in selecting team leaders. The research method used is a qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, observations, and literature studies. Data analysis involves source triangulation. The results of the study indicate that BKPSDM Bogor Regency has implemented talent management in selecting team leaders effectively. However, there are still several challenges and obstacles, such as a lack of awareness among ASN in updating ASN profile data, inconsistency in leadership when it comes to implementing talent management, political constraints, and limited understanding of talent management. The research recommendations are as follows: (1) increasing employee engagement in updating employee data; (2) ensuring consistency among leaders or heads of BKPSDM in implementing talent management; (3) conducting extensive socialization to enhance understanding of talent management; (4) managing the organizational environment and addressing political constraints that may affect the implementation of talent management.

Keywords: Human Resource Development, BKPSDM, Talent Management, VUCA

Abstrak

Penelitian berupaya menganalisis Strategi BKPSDM Kabupaten Bogor dalam mengimplementasikan manajemen talenta dalam memilih ketua tim. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi pustaka. Analisis data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Bogor telah mengimplementasikan manajemen talenta dalam penentuan ketua Tim dengan baik. Namun masih Terdapat sejumlah tantangan dan hambatan diantaranya keasadaran ASN dalam updating data profile ASN, konsistensi pimpinan dalam pelaksanaan manajemen talenta, kendala politis dan pemahaman yang masih terbatas terkait manajemen talenta. Rekomendasi penelitian sebagai berikut : (1) meningkatkan keaktifan para pegawai untuk updating data pegawai; (2) Konsistensi pimpinan atau Kepala BKPSDM untuk melaksanakan manajemen talenta; (3) Sosialisasi secara masif terkait pemahaman manajemen talenta; (4) mengendalikan lingkungan organisasi dan kendala politis terkait pelaksanaan manajemen talenta.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, BKPSDM, Manajemen Talenta, VUCA

1. Pendahuluan

Pemerintahan baik Pusat maupun daerah saat ini dihadapkan pada era VUCA (volatility, Uncertainty, Complexity, dan ambiguity) atau terjadi perubahan besar-besaran, sulit diprediksi secara akurat, masalah terjadi secara kompleks dan tidak terduga (Horney et al., 2010). Hal senada juga dikemukakan oleh (Fukuyama, 1999) yang menyatakan bahwa kita dihadapkan pada era disrupsi atau perubahan skala besar yang mengubah sistem dan tantangan masyarakat secara luas (Fukuyama, 1999). Kondisi tersebut didorong juga dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan masyarakat yang sangat tinggi. Kondisi tersebut hanya dapat dihadapi dengan birokrasi yang ideal yaitu kuat, adaptif, profesional, kompeten dan agile (Mukhlisah, 2021).

Untuk mewujudkan birokrasi yang ideal dibutuhkan pegawai dan para pemimpin birokrasi yang memiliki kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin atau lebih dikenal dengan penerapan sistem merit. Terdapat 8 aspek penting dalam implementasi sistem merit (KASN, 2019), dan yang paling penting adalah manajemen talenta agar dapat menciptakan birokrasi yang profesional (Handayani, 2023). Manajemen talenta juga mampu meningkatkan produktivitas organisasi serta mempertahankan pegawai bertalenta unggul (Bashori, 2012). Instansi Pemerintah perlu menyiapkan para pemimpin yang unggul secara obyektif dan efektif melalui manajemen talenta (KASN, 2019).

Implementasi manajemen talenta pada pemerintah Kabupaten Bogor sangat penting mengingat luasnya wilayah dan padatnya jumlah penduduk yang hampir mencapai 6 juta jiwa. Saat ini, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah 13.517 pegawai dan jumlah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah 10.000 pegawai. Berikut adalah data kebutuhan talenta di Kabupaten Bogor berdasarkan eselon:

Tabel 1. Kebutuhan Talenta di Kabupaten Bogor

| Eselon | Jabatan | Jumlah Kebutuhan |
|---------------|--------------------------|-------------------------|
| Eselon II.a | JPT Pratama | 1 |
| Eselon II.b | JPT Pratama | 37 |
| Eselon III.a | Administrator | 96 |
| Eselon III.b | Administrator | 161 |
| Eselon IV.a | Pengawas | 239 |
| Eselon IV.b | Pengawas | 442 |
| Total | Kebutuhan Talenta | 976 |

(Sumber: BKPSDM, 2024)

Selain data di atas, Kabupaten Bogor juga menghadapi tantangan spesifik dalam manajemen talenta, seperti penyebaran geografis yang luas yang membuat koordinasi dan distribusi talenta menjadi lebih kompleks, padatnya jumlah penduduk yang

menambah beban kerja bagi pegawai pemerintah dalam melayani masyarakat, dan keterbatasan sumber daya manusia terutama dalam posisi-posisi strategis yang membutuhkan keahlian khusus. Dengan demikian, penyusunan dan implementasi strategi manajemen talenta yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan pelayanan publik yang optimal di Kabupaten Bogor.

Dalam rangka memilih ketua tim jabatan kosong (sebelumnya jabatan pengawas) pasca penyederhanaan birokrasi, BKPSDM berupaya mengimplementasikan manajemen talenta. Sejalan dengan hasil penelitian dari Heryanti et al., (2021), berupa Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Intikom Berlian Mustika. Hal ini dalam rangka mencari orang yang tepat dan memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja untuk duduk dalam jabatan ketua tim, dengan harapan mempercepat tercapainya tujuan dan kinerja organisasi (Sri Dewi, 2020).

Penelitian ini melanjutkan dan mengisi celah dari penelitian sebelumnya dengan fokus pada implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Bogor, dihadapkan pada tantangan era VUCA (Horney et al., 2010) dan disrupsi (Fukuyama, 1999). Penelitian ini memperdalam pemahaman tentang penerapan manajemen talenta untuk mengatasi tantangan geografis, padatnya penduduk, dan keterbatasan SDM strategis. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi sistem merit untuk menciptakan birokrasi ideal (Mukhlisah, 2021) dan sejalan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja (Heryanti et al., 2021). Penelitian ini juga memberikan wawasan tentang pemilihan ketua tim pasca penyederhanaan birokrasi (Sri Dewi, 2020) dan menyoroti pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai bertalenta (KASN, 2019; Bashori, 2012).

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan strategi manajemen talenta yang efektif di Pemerintah Kabupaten Bogor guna mengatasi tantangan era VUCA dan disrupsi. Penelitian ini penting karena akan memberikan kontribusi yang berarti bagi pengelolaan talenta di birokrasi, meningkatkan produktivitas, mempertahankan pegawai bertalenta unggul, dan mewujudkan birokrasi yang kuat, adaptif, profesional, kompeten, dan agile.

2. Tinjauan Teori

2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga dalam organisasi yang berperan penting dalam mencapai tujuan strategis. Teori SDM menekankan pentingnya pengelolaan yang efektif dari karyawan melalui berbagai fungsi seperti

perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Pengelolaan SDM yang efektif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa teori utama dalam manajemen SDM mencakup teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori pengelolaan konflik (Ashwini & Pandey, 2023; Wright & McMahan, 1992).

Pengelolaan SDM juga menghadapi tantangan dalam konteks globalisasi, perubahan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan strategis untuk mengelola SDM agar tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Menurut penelitian oleh (Wright & McMahan, 1992), manajemen SDM strategis melibatkan perencanaan yang proaktif dan integrasi antara kebijakan SDM dengan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian oleh Boxall & Purcell, (2022) menyoroti pentingnya mengembangkan kapabilitas organisasi melalui praktik-praktik SDM yang inovatif dan adaptif (Ashwini & Pandey, 2023; Wright & McMahan, 1992).

2.2 Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu berbakat yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi. Proses ini melibatkan penilaian kebutuhan talenta, perencanaan suksesi, pengembangan keterampilan, dan strategi retensi untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Manajemen talenta juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan dan motivasi karyawan berbakat.

Manajemen talenta menghadapi tantangan dalam hal adaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi dan pasar tenaga kerja yang dinamis. Penelitian oleh Collings & Mellahi, (2009) menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan, dengan fokus pada pengembangan kapabilitas internal dan penciptaan nilai melalui SDM. Selain itu, studi oleh Tarique & Schuler, (2010) mengidentifikasi pentingnya faktor kontekstual seperti budaya organisasi, strategi bisnis, dan lingkungan eksternal dalam mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta.

3. Metode

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dipilih karena dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai implementasi manajemen talenta dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, perspektif, dan pemahaman mendalam dari para informan mengenai dinamika dan tantangan yang dihadapi, serta mengidentifikasi pola dan tema yang mungkin tidak terdeteksi dalam data kuantitatif (Nizar & Rakhmawati, 2022)

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Observasi akan dilakukan secara non-partisipatif, di mana peneliti akan mengamati aktivitas dan interaksi terkait manajemen talenta tanpa terlibat langsung dalam kegiatan tersebut. Wawancara mendalam akan diatur menggunakan pertanyaan semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi topik dengan fleksibilitas namun tetap fokus pada area kunci yang relevan.

Sumber data primer mencakup observasi dan wawancara mendalam, sedangkan sumber data sekunder meliputi studi pustaka dan kajian dokumen terkait. Dokumen-dokumen yang akan dikaji termasuk laporan tahunan, kebijakan internal, dan catatan evaluasi kinerja yang relevan dengan manajemen talenta. Dokumen-dokumen ini penting untuk memahami kebijakan, prosedur, dan praktik yang diterapkan dalam manajemen talenta.

Informan penelitian dipilih berdasarkan kriteria tertentu, termasuk jabatan yang relevan dengan manajemen talenta dan pengalaman kerja yang memadai. Informan terdiri dari kepala Badan, Sekretaris Badan, kepala bidang, serta kasubang umum dan kepegawaian. Jumlah informan ditentukan untuk memastikan representativitas dan kedalaman data yang diperoleh, dengan mempertimbangkan keanekaragaman perspektif yang akan mendukung analisis yang komprehensif.

Analisis data akan menggunakan triangulasi data untuk meningkatkan validitas hasil penelitian. Proses triangulasi melibatkan perbandingan dan integrasi data dari berbagai sumber (observasi, wawancara, dan dokumen) untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan. Teknik analisis spesifik yang akan digunakan termasuk analisis tematik untuk mengidentifikasi dan memahami pola serta tema utama dalam data kualitatif.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Urgensi Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah salah satu metode dan proses dalam pengisian jabatan pada organisasi diisi oleh orang-orang yang tepat untuk mengakselerasi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Pella, Darmin & Inayati, 2011). Implementasi manajemen

talenta bertujuan : (1) penempatan pegawai yang tepat pada posisi atau jabatan yang tepat; (2) mempertahankan pegawai bertalenta tinggi; (3) rekrutmen dan memahami pegawai yang lebih baik; (4) profesionalitas ASN; (5) meningkatkan kepuasan kerja (LAN-RI, 2021).

Terdapat tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam implementasi manajemen talenta (Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020, 2020):

- a. Akuisisi talenta meliputi penetapan jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, pemetaan talenta, penetapan rencana suksesi, pencarian talenta dan rencana pengembangan.
- b. Pengembangan Talenta meliputi penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP), penyusunan analisis kesenjangan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi.
- c. Retensi Talenta meliputi rencana sukses, rotasi jabatan, pengayaan jabatan, perluasan jabatan dan penghargaan.
- d. Penempatan Talenta meliputi penempatan talenta mengacu kepada perumpunan, penempatan talenta pada jabatan target
- e. Pemantauan dan Evaluasi meliputi pemantauan talenta pada tahap pengembangan, retensi dan penempatan, monitoring dan evaluasi, replacement talenta hasil evaluasi.

Dalam manajemen talenta, para pegawai dilakukan pengelompokan yang salah satu model yang dapat digunakan adalah model Mc Kinsey dengan pengelompokan pegawai dalam 9 box (McCarthy, 2018). Model ini dianggap lebih mudah, hampir selalu terbukti benar, lebih akurat, membantu menerapkan kriteria (LAN RI, 2020). 9 Box memiliki 2 variabel yaitu : (1) variabel sumbu X yaitu potensial, dan; (2) variabel sumbu Y yaitu kinerja.

Sebagai contoh konkret, implementasi manajemen talenta di Google menunjukkan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Google menggunakan sistem penilaian 360 derajat dan data analitik untuk memetakan dan mengembangkan talenta, serta menerapkan program pengembangan karyawan berbasis evaluasi dan feedback. Hasilnya, Google mampu mempertahankan pegawai bertalenta tinggi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai kinerja organisasi yang unggul (Bock, 2015;(Malti et al., 2017). Studi kasus lain dari IBM menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang terstruktur membantu perusahaan dalam merespons perubahan pasar secara cepat dan meningkatkan produktivitas tim (Goler et al., 2018).

4.2 Implementasi Manajemen Talenta pada BKPSDM Kabupaten Bogor

Penyederhanaan birokrasi telah mendorong BKPSDM Kabupaten Bogor melakukan transformasi jabatan dari jabatan struktural (pengawas) ke jabatan fungsional. Jabatan pengawas pada BKPSDM Kabupaten Bogor hanya tinggal 2 jabatan dari sebelumnya 11 jabatan yaitu Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, serta Kepala Sub Bagian

Keuangan. Mengatasi hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Bogor menetapkan kebijakan sistem kerja yang salah satu diantaranya adalah keberadaan ketua tim kerja untuk jabatan-jabatan yang sebelumnya sebagai jabatan pengawas. Hal ini untuk mempermudah penetapan Pejabat Penanggungjawab Teknis Kebijakan (PPTK) dan percepatan pencapaian target kinerja organisasi.

Dalam rangka menempatkan pegawai yang tepat dalam posisi yang tepat, BKPSDM mengimplementasikan manajemen talenta dengan strategi dan langkah-langkah sebagai berikut:

Persiapan pada tahap persiapan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Komitmen dan konsistensi pimpinan organisasi

Komitmen kepala daerah dan pimpinan organisasi dalam mengimplementasikan manajemen talenta. Hal ini sudah tertuang dalam peraturan Bupati bogor nomor 21 tahun 2023.

b. Meningkatkan kapasitas pegawai BKPSDM dalam hal mengelola Manajemen Talenta.

Hal ini dilakukan dengan beberapakali sosialisasi dan *Focus Group Discussion* (FGD) terkait sistem merit dan manajemen talenta. Bahkan sudah mampu memformulasikan pemetaan talenta. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian indeks sistem merit yang mencapai angka 326 dengan kategori sangat baik pada tahun 2023 (BKPSDM, 2024b).

c. Memperbaiki dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian dalam membangun basis data SDM yang lengkap

Pemerintah Kabupaten Bogor telah membangun sistem informasi kepegawaian (simpeg) sejak tahun 2003. Namun pada awal pembangunannya masih memiliki sejumlah kelemahan diantaranya data pegawai tidak akurat, tidak berbasis web, pemutakhiran data hanya mengandalkan admin pada BKPSDM. Saat ini telah dilakukan perbaikan-perbaikan diantaranya berbasis web dan android, serta dikembangkan *self updating data* (SUD), dimana para pegawai yang langsung melakukan update kepegawaian. Admin BKPSDM hanya melakukan verifikasi data yang dimutakhirkan dengan data pendukung yang dilakukan melalui scan dokumen dalam aplikasi.

d. Menetapkan standar kompetensi jabatan

Pemerintah Kabupaten Bogor telah menetapkan standar kompetensi pegawai bagi pemangku jabatan pimpinan tinggi, administrator, pengawas atau sub koordinator. Hal ini tertuang dalam peraturan bupati nomor 27 tahun 2023, Peraturan Bupati Nomor 84 dan 106 Tahun 2021.

e. Membangun dan Mengembangkan Sistem Informasi Catatan Kehadiran dan Kinerja (SI-CANTIK)

Aplikasi SI-CANTIK yang dikembangkan sejak tahun 2018 memfasilitasi absensi pegawai dan input laporan kinerja. Aplikasi ini telah berbasis android dan menghasilkan data disiplin ASN serta kinerja ASN (Rusliandy dan Zulfikar, 2022). Umpan balik dari pengguna menunjukkan bahwa aplikasi ini telah meningkatkan akurasi data kehadiran dan memudahkan pelaporan kinerja, meskipun beberapa tantangan terkait integrasi data masih ada

f. Membangun dan mengembangkan sistem manajemen talenta (SI-MANTAP). SI-MANTAP digunakan untuk mengelompokkan pegawai dalam 9 box, membantu dalam pengukuran kompetensi, rencana suksesi, dan pengembangan kompetensi talenta (Zunaidah & Nabawi, 2020). Evaluasi awal menunjukkan bahwa SI-MANTAP efektif dalam membangun profil talenta dan mempermudah penilaian kompetensi pegawai. Namun, umpan balik menunjukkan perlunya perbaikan dalam aspek user interface untuk meningkatkan pengalaman pengguna

Adapun untuk melakukan akuisisi talenta dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Penyusunan jabatan kritikal pada pemerintah kabupaten Bogor, termasuk diantaranya jabatan kritikal pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

b. Menetapkan kebutuhan talenta

BKPSDM Kabupaten Bogor menetapkan kebutuhan talenta tahun 2024. Pada awal tahun 2024 terdapat 3 kebutuhan talenta untuk ketua tim mutasi dan promosi, ketua tim disiplin dan penghargaan serta ketua tim program dan pelaporan.

c. Penilaian kompetensi dan Pemetaan talenta

Dalam penilaian kompetensi pegawai, BKPSDM Kabupaten Bogor telah melaksanakan penilaian kompetensi sejak tahun 2018. BKPSDM bekerjasama dengan Badan Kepegawaian daerah Provinsi Jawa Barat, dan Pemerintah Kota Tangerang dalam penilaian kompetensi. Hasil penilaian kompetensi akan teridentifikasi potensi pegawai, nilai kompetensi manajerial dan nilai kompetensi sosial kultural. Hasil penilaian kompetensi tersebut menjadi data input dalam pemetaan kompetensi.

BKPSDM Kabupaten Bogor telah melakukan pemetaan talenta. Adapun indikator yang digunakan dalam pemetaan talenta sebagai berikut:

- 1) Sumbu x memperhatikan potensi pegawai (hasil penilaian potensi, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural) dan kualifikasi (kualifikasi pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kepangkatan).

2) Sumbu Y memperhatikan capaian kinerja, penghargaan pegawai/pegawai berprestasi, inovasi, perilaku

- d. Menetapkan rencana suksesi. Pegawai yang ditetapkan dalam rencana suksesi adalah para pegawai yang masuk dalam pengelompokan dan berada pada box 9. Hasil pengelompokan yang tergambar pada SI-MANTAP terdapat 14 pegawai yang berada di box 9, sehingga pegawai tersebut dikelompokan sebagai rencana suksesi.
- e. Menetapkan tim penilai kompetensi teknis. Pada awal tahun 2024, BKPSDM menetapkan tim penilai kompetensi teknis yang terdiri dari sekretaris Badan, Para Kepala Bidang, ditambah kasubag umum dan kepegawaian sebagai sekretariat tim penilai.

Pengembangan Talenta. Langkah pertama dalam pengembangan talenta adalah mengidentifikasi pegawai yang berada pada Box 9 yang membutuhkan pengembangan kompetensi, dan dituangkan dalam analisa kebutuhan pengembangan kompetensi (AKPK) BKPSDM Kabupaten Bogor. AKPK tersebut, menjadi dasar dalam penyusunan kegiatan pengembangan kompetensi. Terhadap 14 pegawai yang masuk dalam Box 9, telah dilakukan pengembangan kompetensi diantaranya pendidikan dan pelatihan asesor SDM, design thinking, serta sejumlah pengembangan kompetensi lainnya seperti bimbingan teknis, webinar, dan pelatihan teknis lainnya.

Retensi Talenta. Dalam rangka mempertahankan suksesor yang akan menduduki posisi talenta yang kosong dengan berbagai pengayaan dan perluasan wawasan para pegawai.

- a. Penempatan Talenta. Dari 14 pegawai yang teridentifikasi pada awal Januari 2024 dan telah dikelompokan dalam rencana suksesi, sebagian telah dilakukan penempatan talenta sebagai berikut :
 1. Pada bulan Januari 2024 dilakukan penilaian kompetensi teknis yang dilakukan oleh tim penilai (Sekretaris Badan dan para Kepala Bidang). Hal ini dalam rangka memilih talenta yang menguasai bidang tugas jabatan yang kosong.
 2. Pada bulan Januari 2024 telah ditempatkan suksesor dalam jabatan sebagai berikut : (1) ketua Tim Sub Bagian Program dan Pelaporan BKPSDM Kabupaten Bogor; (2) Ketua Tim Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan BKPSDM Kabupaten Bogor; (3) Ketua Tim sub Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Bogor.
 3. Pada bulan Juni 2024 telah ditempatkan suksesor dalam jabatan sebagai berikut : (1) Kepala sub bagian Protokol Pada Sekretariat Daerah; (2) Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan pada Kecamatan Cibinong; (3) Kepala Seksi Pemerintahan Kelurahan Pabuaran Mekar Kecamatan Cibinong;

4. Pada Bulan Juni 2024 telah ditempatkan kembali suksesor dalam jabatan ketua tim sub bidang penilaian kinerja pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

b. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas penetapan dan penempatan suksesor dalam jabatan ketua tim, serta pelaksanaan penempatan. Evaluasi mencakup analisis apakah pemetaan talenta telah sesuai dengan tujuan manajemen talenta yaitu menempatkan pegawai yang tepat dan profesional dalam jabatan yang kosong. Evaluasi juga melibatkan identifikasi kinerja para suksesor yang telah ditempatkan serta hambatan-hambatan dalam pelaksanaan manajemen talenta. Data berikut memberikan gambaran perbandingan sebelum dan sesudah implementasi manajemen talenta:

| Aspek Evaluasi | Sebelum Implementasi | Setelah Implementasi |
|---------------------------------|--|---|
| Jumlah Jabatan Pengawas | 11 jabatan pengawas | 2 jabatan pengawas |
| Jumlah Pegawai di Box 9 | - | 14 pegawai dalam Box 9 |
| Pencapaian Target Kinerja | Kurang optimal, target sering tidak tercapai | Meningkat, target kinerja lebih banyak tercapai |
| Indeks Sistem Merit | - | 326 dengan kategori sangat baik (2023) |
| Akurasi Data Kehadiran | Tergantung pada administrasi manual, sering tidak akurat | Tinggi, menggunakan SI-CANTIK berbasis android (Rusliandy & Zulfikar, 2022) |
| Pengembangan Kompetensi | Terbatas dan tidak sistematis | Pendidikan dan pelatihan reguler untuk pegawai di Box 9 |
| Kepuasan Kerja Pegawai | Menengah, dengan beberapa keluhan | Meningkat, berdasarkan umpan balik dari survei kepuasan |
| Keberhasilan Penempatan Talenta | Tidak konsisten, banyak posisi kosong | Lebih baik, penempatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi |

Sumber:(BKPSDM, 2024a; Chan & Claudia, 2018; Rusliandy & Zulfikar, 2022)

Dengan adanya data perbandingan ini, dapat dilihat bahwa implementasi manajemen talenta memberikan dampak positif dalam hal peningkatan pencapaian target kinerja, akurasi data kehadiran, serta pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja pegawai. Evaluasi ini juga mengidentifikasi bahwa sistem manajemen talenta yang diterapkan, seperti SI-MANTAP dan SI-CANTIK, berperan penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan pegawai di BKPSDM Kabupaten Bogor. Kebijakan perbaikan dapat dirumuskan berdasarkan analisis ini, termasuk peningkatan aspek-aspek yang masih menunjukkan tantangan, untuk memastikan implementasi manajemen talenta terus beradaptasi dan berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Sahabuddin, 2015; Ismail, 2021; Hasugian, 2022; Wardianto et al., 2019).

4.3 Tantangan dan Hambatan Implementasi Manajemen Talenta

Dalam implementasi manajemen talenta pada BKPSDM Kabupaten Bogor, beberapa tantangan dan hambatan telah diidentifikasi (Schuler, Jackson, dan Tarique dalam Sidani dan Aris: 2013). Berikut adalah tantangan-tantangan tersebut beserta solusi yang diusulkan:

- a. Updating Data Profile ASN; adapun tantangannya adalah keaktifan pegawai dalam melakukan update data kepegawaian sangat penting untuk memastikan data yang akurat dalam sistem 9 Box. Kurangnya partisipasi pegawai dalam pembaruan data dapat mempengaruhi keakuratan pemetaan talenta. selanjutnya solusi dari tantangan tersebut adalah; pertama, melakukan pelatihan rutin mengenai pentingnya update data dan bagaimana cara melakukannya dengan benar. Buat panduan yang jelas dan mudah diakses. Kedua, adanya incentive program, penawaran insentif atau penghargaan bagi pegawai yang rutin melakukan update data untuk meningkatkan partisipasi. Ketiga, pengawasan dan penegakan: pemberlakuan sistem pengawasan dan sanksi bagi pegawai yang tidak melakukan update data secara berkala. Sertakan pengingat otomatis dalam aplikasi absensi mobile berbasis android.
- b. Konsistensi Pimpinan: adapun tantangannya adalah keberhasilan implementasi manajemen talenta sangat bergantung pada konsistensi dan dukungan dari pimpinan, terutama Kepala BKPSDM. Sedangkan beberapa solusi antaralain; pertama, komitmen pimpinan penting untuk tersedianya komitmen dan dukungan berkelanjutan dari pimpinan melalui pertemuan rutin dan pelaporan kemajuan implementasi. Kedua, penetapan kebijakan; penetapan kebijakan yang jelas dan terukur mengenai peran pimpinan dalam implementasi manajemen talenta, serta integrasikan dalam rencana strategis organisasi. Ketiga, pemantauan dan evaluasi: adanya evaluasi berkala terhadap kepemimpinan dan tindak lanjuti hasil evaluasi untuk memastikan konsistensi dalam pelaksanaan manajemen talenta.
- c. Pemahaman Terbatas: adapun tantangan dalam hal ini adalah terbatasnya pemahaman mengenai manajemen talenta di kalangan pengelola SDM dan pegawai dapat menghambat efektivitas implementasi. Sedangkan beberapa solusi yang dapat diimplementasikan antaralain; pertama, Sosialisasi Intensif: kegiatan sosialisasi dan workshop secara berkala mengenai konsep, manfaat, dan praktik manajemen talenta. Kedua, Materi Edukasi; pengembangan materi edukasi yang mudah dipahami dan distribusikan melalui berbagai saluran komunikasi internal, seperti email, intranet, dan poster. Ketiga, feedback dan diskusi; tersedianya Fasilitas sesi feedback dan diskusi untuk menjawab pertanyaan dan masalah yang dihadapi pengelola SDM dan pegawai terkait manajemen talenta.

d. Kendala Politis; adapun tantangan dalam hal ini adalah Kendala politis, baik dari kepala daerah atau lingkungan organisasi, dapat mempengaruhi penempatan pegawai dan keputusan manajemen talenta. Adapun beberapa solusi yang dapat diimplementasikan adalah; pertama, transparansi proses; peningkatan transparansi dalam proses pemilihan dan penempatan pegawai dengan membuat kriteria yang jelas dan publikasi hasil seleksi. Kedua, kebijakan anti-kolusi: penerapan kebijakan anti-kolusi dan etika yang ketat dalam proses manajemen talenta untuk meminimalkan pengaruh kepentingan politik. ketiga, dialog dan komunikasi; tersedianya fasilitas dialog terbuka antara pimpinan, pegawai, dan pihak-pihak terkait untuk mengatasi perbedaan pandangan dan mencapai kesepakatan yang adil.

Dengan solusi-solusi tersebut diharapkan tantangan dalam implementasi manajemen talenta di BKPSDM Kabupaten Bogor dapat diatasi secara efektif, sehingga proses pengelolaan talenta dapat berjalan lebih lancar dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

5. Kesimpulan Dan Saran

Implementasi manajemen talenta oleh BKPSDM dalam penentuan ketua tim telah menunjukkan upaya signifikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Namun, penelitian ini mengidentifikasi tantangan utama seperti rendahnya kesadaran ASN dalam memperbarui data profil, kurangnya konsistensi pimpinan, kendala politis, dan pemahaman yang terbatas mengenai manajemen talenta. Tantangan ini menghambat efektivitas implementasi dan perlu diatasi untuk memaksimalkan hasil.

Penelitian ini terbatas pada BKPSDM Kabupaten Bogor, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya relevan untuk institusi lain. Data kualitatif yang digunakan dapat mempengaruhi objektivitas hasil. Selain itu, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain yang mungkin memengaruhi implementasi, dan keterbatasan waktu serta sumber daya membatasi kedalaman analisis. Pengaruh spesifik elemen politik lokal dan jumlah responden yang terbatas juga menjadi faktor keterbatasan.

BKPSDM disarankan untuk meningkatkan kesadaran ASN melalui pelatihan dan kampanye internal, serta memastikan konsistensi pimpinan dalam pelaksanaan kebijakan manajemen talenta. Sosialisasi yang luas juga penting. Pemerintah Kabupaten Bogor diharapkan menciptakan lingkungan yang mendukung dengan mengurangi kendala politis dan menyusun kebijakan yang jelas. ASN perlu proaktif dalam memperbarui data profil dan berpartisipasi dalam pelatihan untuk memahami manajemen talenta lebih baik.

Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan manajemen talenta dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

6. Daftar Pustaka

- (KASN), K. A. S. N. (2019). *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun*.
- Ashwini Sonar, & Dr. Rajesh Kumar Pandey. (2023). Human Resource (HR) Practices - A Comprehensive Review. *Management Journal for Advanced Research*, 3(5). <https://doi.org/10.54741/mjar.3.5.5>
- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*.
- BKPSDM. (2024a). *Laporan Indeks Sistem Merit 2023*. BKPSDM Kabupaten Bogor.
- BKPSDM. (2024b). *Profil BKPSDM Kabupaten Bogor*. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bogor.
- Bock, L. (2015). *Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/9887394/Strategy_and_Human_Resource_Management-libre.pdf?1390857446=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DStrategy_and_human_resource_management.pdf&Expires=1722516021&Signature=LHE3NUshCqcoPirZDDItukqNFO
- Chan, A., & Claudia, A. (2018). Analisis Manajemen Talenta Pada PT. PLN (Persero). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.31940/jbk.v14i3.1045>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Fukuyama, F. (1999). *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. Profil Books.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Adam Grant. (2018). *Why People Really Quit Their Jobs*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>
- Handayani, D. N. (2023). Implementasi Manajemen Talenta sebagai Upaya Membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak. *Spirit Publik Jurnal Administrasi Publik*, 18(2).
- Hasugian, S. (2022). Peranan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Antara Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Distrik

- Navigasi Kelas III Sibolga. *SKETSA BISNIS*, 9(1).
<https://doi.org/10.35891/jsb.v9i1.3188>
- Heryanti, Y., Ariwibowo, P., & Rosadi, N. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Discipline on Employee Performance of PT Intikom Berlian Mustika. *FOCUS*. <https://doi.org/10.37010/fcs.v1i2.352>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*.
- Ismail, R. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja di Politeknik Angkatan Darat Malang. *SKETSA BISNIS*, 8(1). <https://doi.org/10.35891/jsb.v8i1.2623>
- LAN-RI. (2021). *Laporan Kinerja - LAN RI 2020*. https://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2021/04/Laporan-Kinerja-LAN-2020_compressed.pdf
- Malti, T., Beelmann, A., Noam, G. G., Sommer, S., Francis, I., Leeman, J., Sandelowski, M., Birken, S. A., Bunger, A. C., Powell, B. J., Turner, K., Clary, A. S., Klaman, S. L., Yu, Y., Whitaker, D. J., Self, S. R., Rostad, W. L., Chatham, J. R. S., Kirk, M. A., ... Rosenbloom, D. L. . (2017). Health Policy: Application for Nurses and Other Healthcare Professionals. *Journal of Clinical Nursing*, 33(1).
- McCarthy, D. (2018). *The Nine-Box Matrix for Succession Planning and Development*. Thebalancecareers.com
- Muhammad Nizar, & Antin Rakhmawati. (2022). Tantangan dan Strategi Pemasaran Produk Halal di Indonesia. *MALIA (TERAKREDITASI)*, 13(1).
<https://doi.org/10.35891/ml.v13i1.2872>
- Mukhlisah, F. (2021). PELATIHAN KEPEMIMPINAN SMART GOVERNANCE: ADAPTASI ERA VUCA. *Jurnal Analis Kebijakan*. <https://doi.org/10.37145/jak.v5i2.488>
- Pella, Darmin, A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (2020).
- Rusliandy, R., & Zulfikar, M. (2022). The Implementation of the SI-CANTIK Application as an Employee Management Innovation in the Bogor Regency Government. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*.
<https://doi.org/10.35877/454ri.daengku1177>
- Sahabuddin, R. (2015). *Meningkatkan Kinerja Usaha Miko, Kecil, Dan Menengah Dalam Perspektif Kewirausahaan*. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM} Rumah Buku Carabaca Makassar.
- Sri Dewi, I. A. R. (2020). Manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja

tinggi. *Jurnal Good Governance*.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. In *Journal of World Business* (Vol. 45, Issue 2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

Wardianto, M., Amang Fathur Rohman, & Any Urwatul Wusko. (2019). Pengaruh Religiulitas Terhadap Komitmen Organisasi Ditinjau dari Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan. *SKETSA BISNIS*. <https://doi.org/10.35891/jsb.v6i2.1700>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2). <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>