

**STRATEGI REFORMASI BIROKRASI DALAM PENGEMBANGAN TALENTA
SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus Pada Pegawai BKD Provinsi Jawa Timur)**

Pradika Rahayu, Andre Dwijanto Witjaksono, Anang Kistyanto
Universitas Negeri Surabaya
pradika.22002@mhs.unesa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi reformasi birokrasi dalam pengembangan talenta sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus berdasarkan rumusan dari Robert K. Yin. Menurut Yin (2014, p. 18). Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Jawa Timur menerapkan kriteria ketat untuk seleksi pegawai yang memenuhi syarat, Kualifikasi pendidikan juga diperhatikan secara ketat, memastikan bahwa setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang mereka lamar. Assessment dilakukan secara sistematis dan rutin untuk memetakan pegawai dalam box manajemen talenta, memastikan bahwa setiap penempatan jabatan didasarkan pada data yang objektif.

ABSTRACT

This research aims to determine bureaucratic reform strategies in developing human resource talent to improve employee performance, using qualitative research with a case study method based on Robert K. Yin's formulation. According to Yin (2014, p. 18). The research results show that the East Java Province BKD applies strict criteria in selecting quality employees. Educational qualifications are also strictly considered, ensuring that each employee is a good fit for the position they are applying for. Assessments are carried out systematically and routinely to map employees into the talent management box, ensuring that each position assignment is based on objective data.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya dalam melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yakni aspek-aspek ketatalaksanaan (Business process), kelembagaan (organisasi), dan sumber daya manusia aparatur. Maka dengan demikian reformasi birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance). Dalam melakukan reformasi termasuk menjalankan sejumlah kewenangan yang dimilikinya, pemerintah di daerah membutuhkan perangkat organisasi yang dibentuk berdasarkan karakteristik dan kebutuhan. Untuk menjalankan kewenangan yang dimiliki

Pemerintah Daerah, diperlukan suatu organisasi. Reformasi birokrasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme, pengaturan, sistem dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima. Reformasi birokrasi perlu diprioritaskan pada pemahaman aparatur terhadap budaya organisasi (birokrasi) dengan tujuan pemerintah daerah harus membangun mesin birokrasi yang kompetitif dan berkualitas sehingga kontrol internal secara efektif dapat berjalan dengan baik. Akan

tetapi dalam perjalanannya reformasi birokrasi masih menyisakan berbagai tantangan. Adapun beberapa permasalahan strategis yang masih harus diperbaiki melalui pelaksanaan reformasi birokrasi di antaranya meliputi: Birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel, hal tersebut disebabkan oleh rendahnya komitmen pimpinan di tingkat pusat dan daerah dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi, Di samping itu tantangan lainnya yakni birokrasi yang dinilai belum efektif dan efisien. Adapun penyebabnya antara lain: Tata kelola pemerintahan yang baik belum sepenuhnya diterapkan dan lemahnya penegakan hukum.

Strategi reformasi birokrasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai di BKD Provinsi Jawa Timur harus menekankan pada pembentukan aparatur yang kompeten dan kompetitif. Ini dapat dicapai melalui manajemen aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, yang memiliki nilai dasar dan etika profesi, serta bebas dari intervensi politik dan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, manajemen ASN harus berdasarkan sistem merit yang adil dan tidak diskriminatif terhadap latar belakang politik, ras, agama, jenis kelamin, atau kondisi fisik.

Dalam konteks BKD Provinsi Jawa Timur, penerapan sistem merit dapat memastikan bahwa hanya individu yang memenuhi standar yang ketat yang dapat naik dalam karier mereka. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menggarisbawahi pentingnya manajemen karier yang melibatkan perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Selain itu, untuk memastikan keberhasilan reformasi birokrasi, BKD Provinsi Jawa Timur harus memastikan bahwa setiap pegawai

memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan promosi. Ini dapat dicapai melalui transparansi dalam proses seleksi dan promosi, serta melalui pengawasan yang ketat untuk mencegah segala bentuk diskriminasi dan ketidakadilan. Penerapan manajemen talenta di BKD Provinsi Jawa Timur memerlukan pendekatan yang komprehensif dan adil. Organisasi harus memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkarier berdasarkan kinerja dan kompetensi mereka. Hal ini dapat dicapai dengan mengimplementasikan *performance culture*.

Permasalahan-permasalahan yang ada di BKD Provinsi Jawa Timur terkait manajemen talenta adalah seperti kurangnya pemahaman terkait pentingnya manajemen talenta, komitmen pimpinan dan keterbatasan dalam penerapannya, kemudian terakhir adalah kurangnya prioritas alokasi dana untuk manajemen talenta. Beberapa permasalahan tersebut kiranya peneliti uraikan di bawah ini. Pertama, terkait pemahaman pentingnya manajemen talenta. Kurangnya pemahaman tentang pentingnya manajemen talenta di kalangan pegawai dan pimpinan berdampak langsung pada kinerja pegawai. Kedua, kurangnya komitmen pimpinan dan keterbatasan dalam penerapan manajemen talenta. Kurangnya komitmen pimpinan dalam menerapkan hasil program manajemen talenta berdampak langsung pada kinerja pegawai ASN. Ketiga, kurangnya prioritas alokasi dana untuk manajemen talenta. Kurangnya alokasi dana yang memadai untuk manajemen talenta menjadi salah satu permasalahan utama yang memengaruhi kinerja pegawai ASN di BKD Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan gap fenomena yang telah di paparkan, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“Strategi Reformasi Birokrasi Dalam**

Pengembangan Talenta Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pegawai BKD Provinsi Jawa Timur)”.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Yin (2014, p. 1) mendefinisikan bahwa studi kasus merupakan strategi yang cocok digunakan dalam pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan ‘bagaimana atau mengapa’, jika peneliti masih memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diteliti, dan jika fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer. Peneliti memakai metode studi kasus berdasarkan rumusan dari Robert K. Yin. Menurut Yin (2014, p. 18) studi kasus merupakan penelitian empiris yang meneliti fenomena dalam latar belakang tidak nampak secara jelas.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BKD Provinsi Jawa Timur yang berlokasi di Jl. Jemur Andayani No.1, Siwalankerto, Kec. Wonocolo, Surabaya, Jawa Timur 60237.

Sumber Data

Berdasarkan sumber perolehan data, maka data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi:

1. Data Primer

Data Primer yaitu: sumber data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, yang diperoleh dari studi lapangan baik melalui wawancara dengan pihak yang mengetahui persoalan yang sedang diteliti maupun dari dokumen yang ada (Sugiyono, 2013). Adapun data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara langsung dengan pimpinan dan pegawai BKD Provinsi Jawa Timur.

2. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain, yang biasanya dalam publikasi atau jurnal (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari beberapa buku dan jurnal untuk menjelaskan dan sebagai pendukung dalam beberapa hari.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam riset ini, menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data sebagai berikut:

1. Teknik observasi

Peneliti terlibat dalam observasi partisipan, sehingga peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber penelitian. Dengan observasi partisipan maka data yang diperoleh akan lebih lengkap dan akurat dari setiap perilaku yang nampak. Peneliti menggunakan metode tersebut untuk mengetahui latar belakang situasi, keadaan sarana parsarana.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur dengan menggunakan pertanyaan berupa garis besar permasalahan yang akan ditanyakan sebagai informasi mengenai Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai.

Narasumber yang akan di jadikan objek wawancara yaitu Pimpinan BKD, Kepala Bidang dan Seksi BKD, pegawai BKD, Pemangku Kepentingan Eksternal, dan Bagian Keuangan BKD Provinsi Jawa Timur.

3. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data dengan tujuan

menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok (Istiyannah, 2020). Diskusi ini dibuat untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan pegawai BKD Jawa Timur mengenai pentingnya strategi reformasi birokrasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Adapun hal-hal yang perlu dipersiapkan dalam FGD adalah:

- a. Menentukan Tujuan FGD: Mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai pandangan pegawai dan pimpinan BKD tentang pentingnya manajemen talenta, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasinya, dan mengevaluasi alokasi dana yang ada.
- b. Perwakilan kehadiran peserta FGD: Kepala BKD, Kepala Bidang, staf kepegawaian, perwakilan dari bagian keuangan, serta pihak eksternal yang terkait seperti akademisi atau konsultan.
- c. Rancang Panduan Diskusi: Susun pertanyaan yang akan mengeksplorasi isu-isu secara mendalam terhadap permasalahan yang ada di BKD khususnya tentang manajemen talenta,
- d. Pilih Moderator yang berkompeten: Pilih seseorang dengan kemampuan fasilitasi yang baik dan pengetahuan tentang manajemen talenta serta situasi di BKD Jawa Timur
- e. Persiapan Fasilitas: Pilih lokasi yang strategis dan nyaman di kantor BKD atau tempat netral lainnya, siapkan alat perekam, alat tulis, dan konsumsi.

4. Dokumentasi

Dalam menggunakan metode ini, biasanya peneliti membuat instrumen dokumentasi yang berinstansi variable yang akan didokumentasikan menggunakan check list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan. Dokumentasi yang digunakan oleh

peneliti berupa data-data dari BKD Provinsi Jawa Timur:

- a. Panduan Wawancara Terstruktur
- b. Proposal FGD
- c. Rencana Alokasi Dana
- d. Transkrip diskusi wawancara
- e. Laporan Hasil Wawancara dan FGD
- f. Rencana Aksi untuk Peningkatan Manajemen Talenta

Teknik Analisis Data

Saleh (2017) menyatakan bahwa secara umum, dalam melakukan analisis data pada penelitian kualitatif banyak memakai jenis analisis dari Miles dan Huberman yakni metode analisis data interaktif. Lebih lanjut, Saleh (2017) mengungkapkan jika terdapat tiga tahap dalam menganalisis data kualitatif, yaitu: Reduksi Data; Penyajian data; Menarik kesimpulan.

Pengecekan Keabsahan data merupakan konsep penting yang perlu diperbaharui dari konsep validitas dan realibilitas disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri. Menurut Sugiyono (2015) teknik pemeriksaan keabsahan data terdapat empat kriteria yang meliputi uji kredibilitas atau credibility, transferability, dependability, confirmability.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Reformasi Birokrasi di BKD Provinsi Jawa Timur

Salah satu pilar utama reformasi birokrasi di BKD Provinsi Jawa Timur adalah pengembangan talenta sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kualitas SDM, BKD telah mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan, dan promosi berbasis merit. Pelatihan berkelanjutan dirancang untuk mengasah keterampilan teknis dan manajerial pegawai, memastikan mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi berbagai tugas dan tanggung jawab. Implementasi teknologi informasi juga menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi di BKD

Provinsi Jawa Timur. Penggunaan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi telah membantu dalam pengelolaan data pegawai, penilaian kinerja, dan proses administrasi lainnya secara lebih efisien. Teknologi ini memungkinkan pemantauan kinerja pegawai secara real-time dan menyediakan data yang akurat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan demikian, BKD dapat mengurangi hambatan birokrasi dan mempercepat proses pelayanan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai dan masyarakat.

Adapun 5 tahapan pelaksanaan reformasi birokrasi menurut Biro Organisasi Jawa Timur yaitu:

1. Menetapkan Road Map reformasi birokrasi
2. Menyusun rencana aksi yang berisikan minimal sebagai berikut:
 - a. Rincian kegiatan;
 - b. Indikator output dari rincian kegiatan;
 - c. Target;
 - d. Waktu pelaksanaan;
 - e. Penanggung jawab.
3. Mengelola pelaksanaan rencana aksi. Pelaksanaan rencana aksi dilakukan dan menjadi tanggung jawab perangkat daerah terkait serta dikoordinasikan oleh tim reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
4. Monev Reformasi Birokrasi, dilakukan untuk:
 - a. Memantau keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dengan mengukur ketercapaian target pada indikator sasaran dan tujuan reformasi birokrasi serta indikator lain yang terkait;
 - b. Menilai keberhasilan/efektivitas rencana aksi;
 - c. Menilai kualitas pengelolaan reformasi birokrasi internal.
5. Menetapkan rencana aksi tindak lanjut dari hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya.

Kegiatan yang mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di Jawa Timur dalam upaya percepatan reformasi birokrasi sampai dengan Tahun 2024 ialah sebagai berikut:

- a. Sosialisasi Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- b. Desk Evaluasi Reformasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023
- c. Jatim Bureaucracy Fest 2023
- d. Temu Teknis Agen Perubahan
- e. Monev Internal Pelaksanaan RB Jawa Timur
- f. Rapat Koordinasi Pembangunan Zona
- g. Integritas menuju WBK/WBBM Tahun 2024

B. Strategi Reformasi Birokrasi dalam Pengembangan Talenta Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Studi Kasus BKD Provinsi Jawa Timur

Penetapan Kriteria Penerimaan Pegawai BKD Pemprov Jawa Timur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Mas Bagus selaku pegawai BKD Pemprov di bidang Pengembang mengungkapkan bahwasannya:

“Terkait dengan penetapan kriteria talenta yaitu yang pertama, kita melihat dari standard kompetensi jabatannya. Nah standard kompetensi jabatan ini di dalamnya bisa dilihat terkait dengan tiga kompetensi yaitu kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis. Kemudian, setelah melihat dari tiga kategori kompetensi tersebut kita juga melihat dari kualifikasi pendidikan, karena kualifikasi pendidikan ini nanti yang akan mengunci pegawai tersebut untuk menjabat di jabatan tertentu. Misalnya, tidak mungkin jabatan Kepala Dinas Kelautan Perikanan akan diisi dengan lulusan dari S1/S2 keagamaan. Tidak mungkin Kepala Dinas PU Bina Marga akan diisi dengan lulusan budidaya perairan karena itu

merupakan hal yang berbeda. Nah jadi, kita menenentukan dari standard kompetensi yang mana di situ ada kualifikasi pendidikan. Selanjutnya yaitu pengalaman rekam jejak yang bersangkutan. Setelah berhasil menemukan orangnya maka akan dilakukan tes assessment”

Dari hasil wawancara yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa penetapan kriteria talenta yang pertama dapat dilihat dari standar kompetensi jabatannya. Standar kompetensi jabatan ini mencakup tiga aspek utama: kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis. Kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola dan memimpin, kompetensi sosial kultural berhubungan dengan kemampuan memahami dan berinteraksi dalam konteks budaya yang beragam, dan kompetensi teknis mencakup keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas tertentu. Setelah menilai kompetensi-kompetensi ini, kualifikasi pendidikan juga menjadi pertimbangan penting karena pendidikan formal tertentu diperlukan untuk memenuhi syarat jabatan tertentu. Mas Fatoni selaku pegawai UPT Pusat Penilaian Pegawai kemudian menambahkan:

“iya, sesuai yang disampaikan oleh Mas Bagus tadi harus ada tiga kompetensi yang sudah dilakukan tes terlebih dahulu. Akan tetapi, saya mau bertanya kepada Mas Bagus, untuk kompetensi teknis sendiri saat ini seperti apa Mas?”

Mas Bagus kemudian menjawab sebagai berikut:

“Kompetensi teknis ini nanti bisa dilihat rumpun jabatan”

Maksud dari kompetensi teknis bisa dilihat dari rumpun jabatan yang dikatakan oleh Mas Bagus berarti bahwa kompetensi teknis yang diperlukan untuk suatu posisi atau jabatan dapat diidentifikasi berdasarkan kelompok atau kategori jabatan tertentu. Setiap rumpun jabatan memiliki karakteristik dan keahlian khusus yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-

tugas dalam jabatan tersebut. Misalnya, rumpun jabatan di bidang teknologi informasi akan memerlukan kompetensi teknis seperti pemrograman, manajemen jaringan, dan keamanan siber, sedangkan rumpun jabatan di bidang keuangan akan memerlukan kompetensi teknis seperti akuntansi, analisis keuangan, dan manajemen anggaran. Dengan melihat rumpun jabatan, dapat ditentukan keterampilan teknis spesifik yang harus dimiliki oleh seseorang untuk efektif menjalankan tugas dalam jabatan tersebut. Mas Fatoni juga menjelaskan terkait kompetensi manajerial dan sosio kultural sebagai berikut:

“Kalau kompetensi manajerial, dan sosio kultural kita punya panduan ya, panduan kita yang sesuai dengan PERMENPAN Nomor 38 Tahun 2017. Akan tetapi untuk kompetensi teknis ini saya menambahkan aja bahwa itu disesuaikan dengan rumpun jabatannya. Jadi nanti jenis jabatannya apa misalnya dari rumpun pendidikan, rumpun PU. Kemudian kalau rumpun pertanian, peternakan, perikanan itu bisa jadi satu rumpun. Nanti untuk standarisasinya bisa dibarengin dalam satu rumpun jabatan.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kompetensi manajerial dan sosio-kultural memiliki panduan yang jelas dan terstruktur, yaitu sesuai dengan PERMENPAN Nomor 38 Tahun 2017. Panduan ini memberikan kerangka kerja yang rinci mengenai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diharapkan dari seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas manajerial dan sosio-kultural. Kompetensi manajerial mencakup kemampuan dalam memimpin, mengelola sumber daya, dan mengambil keputusan yang efektif. Sedangkan kompetensi sosio-kultural meliputi pemahaman dan kemampuan berinteraksi dalam konteks budaya yang beragam, serta sensitivitas terhadap isu-isu sosial yang mungkin mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk kompetensi teknis, pendekatannya sedikit berbeda karena disesuaikan dengan

rumpun jabatan masing-masing. Rumpun jabatan mengelompokkan jenis-jenis pekerjaan yang memiliki karakteristik dan keahlian teknis yang serupa. Misalnya, jabatan-jabatan di bidang pendidikan akan memiliki kompetensi teknis yang spesifik terkait dengan pengajaran, kurikulum, dan evaluasi pendidikan. Begitu pula dengan rumpun pekerjaan umum (PU) yang membutuhkan kompetensi teknis dalam konstruksi, perencanaan infrastruktur, dan manajemen proyek.

Mas Bagus juga menjelaskan terkait posisi-posisi kunci di BKD Pemprov Jawa Timur. *“Kami itu bukan sebagai pengambil kebijakan itu yang pertama. Karena kami itu hanya sebagai pelaksana kebijakan. Sebenarnya semua disini adalah posisi kunci mba, karena saat ini semua jabatan itu yang menjadi prioritas Gubernur (pejabat pembina kepegawaian) juga secara langsung mengawasi siapa-siapa saja menempati itu. Jadi kalau ditanya posisi kunci, semua jabatan di PemProv Jatim adalah posisi kunci, khususnya jabatan manajerial yaitu jabatan seperti Kepala Dinas, JPT, Administrator. Kalau berbicara mengenai posisi kunci terkait program pengembangan talenta ya tidak ada perbedaan, semua berhak sebagai kunci tinggal bagaimana nanti sesuai rumpun urusan pemerintah, urusan jabatannya itu seperti apa. Kita tidak membatasi.”*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwasannya BKD Pemprov Jatim bukan sebagai pengambil kebijakan, melainkan pelaksana kebijakan. Posisi ini menempatkan BKD sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang, dalam hal ini adalah Gubernur sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian. Dalam konteks ini, semua jabatan di Pemprov Jatim dianggap sebagai posisi kunci. Hal ini disebabkan oleh prioritas yang diberikan oleh Gubernur terhadap pengawasan langsung atas penempatan pegawai di berbagai posisi. Jabatan manajerial, seperti

Kepala Dinas, Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), dan Administrator, secara khusus diawasi karena peran strategis mereka dalam operasional pemerintahan. Mengenai program pengembangan talenta, tidak ada perbedaan dalam penentuan posisi kunci. BKD Pemprov Jatim memastikan bahwa semua pegawai berhak mendapatkan pengembangan talenta sesuai dengan rumpun urusan pemerintah dan spesifikasi jabatan masing-masing. Dengan kata lain, BKD tidak membatasi pengembangan talenta hanya pada jabatan tertentu, tetapi melihat semua jabatan sebagai penting dan layak mendapatkan perhatian yang sama dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan. Melalui pendekatan ini, BKD Pemprov Jatim berkomitmen untuk memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan, sesuai dengan kebijakan dan arahan dari Gubernur. Selanjutnya, Mas Fatoni juga menerangkan terkait posisi kunci dan pelaksanaan assesment sebagai berikut:

“Kalau dari saya, karena BKD ini sebagai Human Development Center nya maka otomatis semua jabatan sama sebagai posisi kunci karena kami ini bukan penetap kebijakan akan tetapi kami itu menjalankan kebijakan. Oleh karena itu semua itu sama sebagai posisi kunci tergantung dari hasil assesment tersebut. Jadi, sebelum assesment harus disediakan dulu standar kompetensi jabatan yang akan di duduki orang tersebut. Nah nantinya setelah di assesment kemudian kita masukkan nilai tersebut beserta dengan rekam jejaknya dan lain-lainnya untuk mengetahui bagaimana box pegawai tersebut, dia berada di box berapa di manajemen talenta tersebut. Nah nanti disitanya kalau berdasarkan jabatannya ya jabatannya itu adalah posisi kunci dari masing-masing jabatan target. Jabatan kritisnya dari masing-masing assesment yang kemudian

dia itu menjadi suksesor ketika dimasukkan di manajemen talenta.”

Dari hasil wawancara yang telah disebutkan diatas dapat diketahui bahwa BKD berfungsi sebagai Human Development Center, maka otomatis semua jabatan dianggap sebagai posisi kunci. Hal ini disebabkan karena BKD bukanlah penetap kebijakan, melainkan pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap jabatan memiliki peran penting yang sama, tergantung pada hasil assessment yang dilakukan.

C. Penyeleksian Grup Pusat Pengembangan Talenta

Proses identifikasi talenta yang dilakukan di BKD Provinsi Jawa Timur melibatkan beberapa langkah sistematis untuk mengumpulkan kandidat-kandidat yang tepat. Berikut adalah penjelasan mengenai proses tersebut:

Penetapan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) Langkah pertama adalah menetapkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang mencakup kriteria-kriteria kompetensi yang harus dipenuhi oleh pegawai dalam berbagai posisi; *Assessment Pegawai*, *Assessment* ini dirancang untuk mengukur kemampuan pegawai dalam berbagai aspek yang telah ditetapkan dalam SKJ. Hasil *assessment* ini memberikan gambaran mengenai posisi atau "box" pegawai dalam sistem manajemen talenta; Pengelompokan Berdasarkan Box, Berdasarkan hasil *assessment*, pegawai dikelompokkan ke dalam "box" tertentu yang mencerminkan tingkat kompetensi dan potensi mereka. Pegawai yang berada di box 7, 8, dan 9, misalnya, dianggap memiliki kompetensi tinggi dan potensi untuk dirotasi, dipromosikan, atau dimutasi ke jabatan lain; Seleksi Terbuka (Selter), Proses ini memungkinkan pegawai yang berada di box tertentu untuk mengikuti seleksi dan bersaing secara adil untuk posisi-posisi tersebut. Seleksi terbuka dilakukan secara transparan dan melibatkan panitia seleksi yang terdiri dari akademisi dan pejabat

pemerintah; Penilaian oleh Panitia Seleksi, Panitia seleksi yang terdiri dari akademisi, Sekretaris Daerah, dan perwakilan lainnya, menilai kandidat berdasarkan hasil seleksi terbuka. Mereka mempertimbangkan berbagai faktor termasuk hasil *assessment*, rekam jejak, pengalaman kerja, dan kualifikasi pendidikan untuk menentukan kandidat yang paling cocok untuk mengisi jabatan yang kosong; Integrasi ke dalam Sistem Manajemen Talenta (SIMATA), Informasi mengenai hasil *assessment*, rekam jejak, dan kualifikasi setiap pegawai dimasukkan ke dalam aplikasi manajemen talenta atau SIMATA. Aplikasi ini menggunakan algoritma untuk menghitung Job Percent Match (JPM), yang menunjukkan sejauh mana seorang pegawai memenuhi syarat untuk posisi tertentu berdasarkan SKJ; Penetapan dan Rotasi Jabatan, Berdasarkan hasil dari SIMATA dan rekomendasi panitia seleksi, BKD menetapkan pegawai untuk rotasi, promosi, atau mutasi ke jabatan yang sesuai. Proses ini memastikan bahwa setiap jabatan diisi oleh individu yang memiliki kompetensi dan potensi terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Melalui langkah-langkah ini, BKD Provinsi Jawa Timur dapat mengidentifikasi dan mengembangkan talenta pegawai secara sistematis dan efektif, memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang tepat dan berkompeten.

Menurut Mas Bagus terkait bagaimana BKD Provinsi Jawa Timur menarik pegawai untuk mau bergabung dalam grup pusat pengembangan talenta adalah sebagai berikut:

“Menentukan kelompok rencana suksesi mungkin. Setelah kita menetapkan SKJ, kita harus melakukan penentuan kriterianya disesuaikan dengan jabatan yang kosong itu. Misalnya, yang dibutuhkan adalah KASUBAG Umum Kepegawaian, nah minimal golongannya ada syarat jabatan disana yang semuanya sudah lengkap. Syarat jabatan juga ada di SKJ. Setelah itu dilakukan assessment, salah satu metode

dalam melakukan pemetaan box manajemen talenta itu adalah assessment atau save assessment. Kalau tidak ada pengukuran itu kita tidak tau yang ASN itu ada di box berapa.”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwasannya Menentukan kelompok rencana suksesi merupakan langkah penting dalam manajemen talenta. Setelah menetapkan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), BKD Provinsi Jawa Timur menetapkan kriteria yang sesuai dengan jabatan yang kosong, seperti memastikan bahwa pegawai memenuhi syarat jabatan yang tercantum dalam SKJ.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa BKD Provinsi Jawa Timur menerapkan kriteria ketat untuk seleksi pegawai yang memenuhi syarat untuk bekerja di lembaga tersebut. Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) menjadi dasar utama dalam penentuan kriteria, yang mencakup kompetensi manajerial, sosio-kultural, dan teknis. Kualifikasi pendidikan juga diperhatikan secara ketat, memastikan bahwa setiap pegawai sesuai dengan jabatan yang mereka lamar. Selain itu, pengalaman kerja dan rekam jejak juga menjadi bagian penting dalam penilaian. *Assessment* dilakukan secara sistematis dan rutin untuk memetakan pegawai dalam box manajemen talenta, memastikan bahwa setiap penempatan jabatan didasarkan pada data yang objektif. Proses ini tidak hanya memungkinkan identifikasi pegawai yang potensial, tetapi juga mendukung pengembangan rencana suksesi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Jackson, Robert D. (2010). *Perceptions of Strategic Planning, Organizational Alignment, and talent: A Multiple Site Case Study of Selected Small Business in Pennsylvania*. Pennsylvania.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman. 1992. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Method*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS).
- Sugiyono (2015) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.