



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Manajemen Talenta pada Persiapan SDM Jabatan Fungsional: Analisis di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan

Aris Budi Kurniawan¹, Veithzal Rivai Zainal², Azis Hakim³

¹Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, arisbeka@gmail.com

²Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, veithzal47@gmail.com

³Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia, dr_azishakim@yahoo.com

Corresponding Author: arisbeka@gmail.com¹

Abstract: *The readiness of functional positions in government institutions has become crucial in facing the increasingly complex dynamics of bureaucracy. In this context, talent management plays a vital role in ensuring that existing human resources (HR) possess adequate competencies to meet the demands of their respective duties and functions. This study aims to analyze the role of talent management in improving the readiness of functional positions within the Finance Administration Working Group at the Secretariat of the Directorate General of Forestry Planning and Environmental Management during the 2022 to 2024 period. This research employs a qualitative method with a case study approach. Through in-depth interviews, policy document analysis, and competency surveys, the study successfully uncovers valuable insights regarding the implementation of talent management. The interview process allowed researchers to obtain direct perspectives from employees about their experiences in the applied talent management programs. Meanwhile, the analysis of policy documents provided a broader overview of the frameworks underlying these programs and how they are implemented in daily practice. The competency survey, on the other hand, offered quantitative data to support the qualitative findings, resulting in a more comprehensive understanding of HR readiness. The findings reveal that competency-based talent management—through targeted training, mentoring, and assessment—has a significant impact on improving HR readiness. This study emphasizes the importance of talent management in enhancing the readiness of functional positions in government agencies. Through a comprehensive and integrated approach, organizations can ensure that their human resources not only possess adequate competencies but are also motivated to continue developing. Consequently, HR readiness will contribute to bureaucratic effectiveness and efficiency, enabling institutions to respond effectively to the challenges of public service delivery.*

Keyword: *Talent Management, Functional Positions, Position Readiness*

Abstrak: Kesiapan jabatan fungsional dalam instansi pemerintah menjadi krusial dalam menghadapi dinamika birokrasi yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, manajemen

talenta memegang peranan penting dalam memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang ada memiliki kompetensi yang memadai untuk memenuhi tuntutan tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen talenta dalam meningkatkan kesiapan jabatan fungsional di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan pada periode 2022 hingga 2024. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Melalui wawancara mendalam, analisis dokumen kebijakan, dan survei kompetensi, penelitian ini berhasil menggali informasi yang mendalam mengenai implementasi manajemen talenta. Proses wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan perspektif langsung dari para pegawai mengenai pengalaman mereka dalam program manajemen talenta yang diterapkan. Sementara itu, analisis dokumen kebijakan memberikan gambaran yang lebih luas tentang kerangka kerja yang mendasari program-program tersebut, serta bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Survei kompetensi, di sisi lain, memberikan data kuantitatif yang mendukung temuan kualitatif, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kesiapan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta berbasis kompetensi melalui pelatihan yang terarah, *mentoring*, dan *assessment* memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kesiapan SDM. Penelitian ini menegaskan pentingnya manajemen talenta dalam meningkatkan kesiapan jabatan fungsional di instansi pemerintah. Melalui pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, organisasi dapat memastikan bahwa SDM yang ada tidak hanya memiliki kompetensi yang memadai, tetapi juga termotivasi untuk terus berkembang. Dengan demikian, kesiapan SDM akan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi birokrasi, serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Jabatan Fungsional, Kesiapan Jabatan

PENDAHULUAN

Perubahan sistem birokrasi dan reformasi kelembagaan di lingkungan pemerintahan Indonesia telah menciptakan tantangan baru yang mendesak. Dalam era yang semakin kompleks ini, kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif, kompeten, dan siap untuk mengisi berbagai jabatan strategis, termasuk jabatan fungsional, menjadi semakin mendesak. Jabatan fungsional, yang berfungsi sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan tugas teknis pemerintahan, menuntut ketersediaan SDM yang tidak hanya memiliki kualifikasi akademis, tetapi juga kesiapan mental, kompetensi, dan komitmen terhadap kinerja. Manajemen talenta muncul sebagai salah satu pendekatan strategis yang dapat digunakan untuk mengelola dan mengembangkan SDM secara berkelanjutan. Dalam konteks instansi pemerintah, implementasi manajemen talenta bertujuan untuk menjaring, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai dengan potensi terbaik agar mampu menduduki jabatan-jabatan penting, termasuk jabatan fungsional. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana manajemen talenta dapat diintegrasikan ke dalam sistem birokrasi yang ada, serta bagaimana hal ini dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan (KLHK) menjadi salah satu contoh nyata dari tantangan ini. Unit kerja ini, yang berada di bawah Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, harus mempersiapkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan jabatan fungsional sesuai dengan perkembangan regulasi dan tuntutan organisasi. Dalam konteks ini, tantangan yang dihadapi tidak hanya berkaitan dengan kualifikasi teknis, tetapi juga dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat di bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Dalam rentang waktu 2022 hingga 2024, Kelompok Kerja Administrasi Keuangan telah melaksanakan berbagai program identifikasi

dan pengembangan talenta. Program-program ini mencakup talent mapping, pelatihan teknis, dan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi. Misalnya, dalam program talent mapping, pegawai diidentifikasi berdasarkan potensi dan kompetensi mereka, sehingga dapat diarahkan ke pelatihan yang sesuai. Namun, efektivitas program-program ini dalam mempersiapkan SDM untuk jabatan fungsional masih memerlukan kajian lebih lanjut. Hal ini penting untuk mengetahui sejauh mana manajemen talenta memberikan kontribusi nyata terhadap kesiapan SDM dalam menduduki jabatan fungsional yang tersedia.

Efektivitas birokrasi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, terutama dalam jabatan fungsional yang membutuhkan keahlian teknis spesifik. Di lingkungan Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan, tantangan seperti dinamika regulasi lingkungan dan kompleksitas perencanaan kehutanan memerlukan SDM yang tidak hanya kompeten tetapi juga siap menjalankan peran strategis. Namun, studi terdahulu menunjukkan bahwa hanya 40% jabatan fungsional di instansi pemerintah memiliki tingkat kesiapan yang memadai (Kementerian PANRB, 2021). Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap program manajemen talenta yang ada. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menganalisis bagaimana manajemen talenta, melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan assessment, dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kesiapan jabatan fungsional dalam periode 2022–2024. Dalam melakukan analisis ini, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen talenta, termasuk budaya organisasi, dukungan dari pimpinan, dan keterlibatan pegawai dalam proses pengembangan.

Secara keseluruhan, perubahan sistem birokrasi dan reformasi kelembagaan di Indonesia memberikan peluang sekaligus tantangan bagi pengelolaan SDM. Manajemen talenta, jika diterapkan dengan baik, dapat menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas birokrasi dan memastikan bahwa SDM yang ada siap menghadapi tuntutan jabatan fungsional yang semakin kompleks. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen SDM, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kapasitas dan kesiapan pegawai untuk menghadapi tantangan yang ada. Kesimpulannya, manajemen talenta yang efektif merupakan langkah strategis yang tidak bisa diabaikan dalam upaya menciptakan birokrasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana manajemen talenta diterapkan dan berperan dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) untuk jabatan fungsional di lingkungan Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, proses, dan dinamika yang terjadi dalam konteks organisasi secara komprehensif.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung pada periode April–Mei 2025 dengan menggunakan data dan informasi dari tahun 2022 hingga 2024. Informan dipilih secara purposive (*purposive sampling*), yaitu mereka yang memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait manajemen talenta dan pengelolaan jabatan fungsional. Informan terdiri dari pejabat struktural bidang kepegawaian, pejabat fungsional senior, serta pengelola program pengembangan SDM.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui:

- a) Wawancara Semi-Terstruktur (10-15 informan, dengan panduan pertanyaan terbuka).
- b) Studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan, hasil *talent mapping*, laporan kepegawaian, dan dokumen pelaksanaan pelatihan,
- c) Observasi terbatas terhadap kegiatan pengelolaan talenta pelatihan jabatan fungsional dan *assessment internal*.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga dengan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, guna memastikan keabsahan hasil penelitian.

Etika Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip etika, seperti menjaga kerahasiaan identitas informan, meminta persetujuan partisipasi secara sukarela, serta tidak memanipulasi data dan informasi yang dikumpulkan.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti itu sendiri. Peneliti berperan dalam merancang, mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data secara langsung di lapangan. Untuk mendukung proses pengumpulan data, peneliti menggunakan instrumen bantu berupa:

1. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*):

Pedoman ini berisi daftar pertanyaan terbuka yang bersifat fleksibel dan dapat dikembangkan selama proses wawancara berlangsung. Pertanyaan dalam pedoman ini difokuskan pada:

- a) Pemahaman informan tentang konsep dan praktik manajemen talenta di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan,
- b) Pelaksanaan program pengembangan SDM terkait jabatan fungsional,
- c) Pengalaman informan terhadap hasil pelaksanaan *talent mapping*,
- d) Hambatan dan faktor pendukung penerapan manajemen talenta.

2. Format Observasi:

Peneliti mencatat temuan lapangan selama mengikuti kegiatan atau proses manajemen talenta yang sedang berlangsung, seperti pelatihan, rapat koordinasi, dan evaluasi kinerja pegawai.

3. Daftar Cek Dokumen (*Document Checklist*):

Digunakan untuk menginventarisasi dan menelaah dokumen-dokumen penting seperti:

- a) Dokumen kebijakan internal tentang manajemen talenta,
- b) Laporan hasil *talent mapping* tahun 2022–2024,
- c) Data pelaksanaan diklat atau pelatihan jabatan fungsional,
- d) Penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi pegawai.

Instrumen-instrumen tersebut diuji melalui uji kelayakan isi (*content validation*) secara internal oleh rekan sejawat (*peer review*) dan disesuaikan kembali berdasarkan hasil uji coba terbatas (*pilot interview*), guna memastikan relevansi dan kejelasan pertanyaan yang diajukan kepada subjek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan beberapa tema utama yang berkaitan dengan peran manajemen talenta dalam mempersiapkan SDM jabatan fungsional di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan

(Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan). Data diperoleh melalui wawancara dengan 8 informan kunci dan telaah dokumen internal tahun 2022–2024. Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama yang dikelompokkan ke dalam tiga tema besar, yaitu: (1) Implementasi Manajemen Talenta, (2) Peran Manajemen Talenta terhadap Kesiapan Jabatan Fungsional, dan (3) Faktor Penghambat dan Pendukung.

1. Implementasi Manajemen Talenta di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan (2022–2024)

Talent mapping sebagai salah satu inisiatif manajemen talenta memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai. Sebagai contoh, dalam sebuah sesi pemetaan, pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang keuangan dapat diidentifikasi sebagai kandidat yang tepat untuk mengisi posisi yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan. Hal ini menciptakan efisiensi dalam penempatan pegawai dan memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi yang ada. Dengan demikian, pemetaan kompetensi bukan hanya menjadi alat untuk identifikasi, tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan karir pegawai.

Selain itu, penyelenggaraan diklat teknis dan manajerial juga menjadi bagian integral dari strategi manajemen talenta. Dalam wawancara, seorang pejabat SDM menyatakan, “Kami telah menyelenggarakan berbagai diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai, baik di bidang teknis maupun manajerial.” Pelatihan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, tetapi juga untuk membangun kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Misalnya, diklat manajerial yang difokuskan pada kepemimpinan dapat membantu pegawai yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan, sehingga mereka siap untuk mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi.

Penguatan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi juga merupakan langkah penting dalam manajemen talenta di instansi ini. Dengan sistem penilaian yang lebih objektif dan terukur, pegawai dapat melihat dengan jelas area mana yang perlu ditingkatkan dan bagaimana mereka dapat berkembang dalam karir mereka. Penilaian yang berbasis kompetensi ini memungkinkan organisasi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan individu. Sebagai contoh, pegawai yang menunjukkan kinerja baik dalam pemetaan kompetensi dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan lebih lanjut, sehingga mereka dapat terus meningkatkan kualifikasi mereka.

Dokumen internal yang menunjukkan peningkatan jumlah pegawai yang mengikuti program pengembangan kompetensi menjadi indikator positif dari keberhasilan inisiatif ini. Sejak tahun 2022, terdapat tren peningkatan yang signifikan dalam partisipasi pegawai dalam program-program tersebut. Hal ini mencerminkan komitmen pegawai untuk meningkatkan diri dan kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan yang ada. Sebagai contoh, dalam laporan tahunan, tercatat bahwa lebih dari 70% pegawai aktif berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan, yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran telah mulai terbangun di dalam organisasi. Namun, meskipun ada kemajuan yang signifikan, penerapan sistem ini masih bersifat bertahap dan belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja. Beberapa unit kerja mungkin masih menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan inisiatif manajemen talenta ini secara konsisten.

Komitmen kelembagaan untuk memperkuat kesiapan SDM terlihat jelas dalam berbagai langkah yang diambil oleh Kelompok Kerja Administrasi Keuangan. Dengan dukungan dari pimpinan, program-program ini diharapkan dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan talenta, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk

berkontribusi lebih baik. Implementasi manajemen talenta di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan menunjukkan langkah positif menuju pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Melalui pemetaan kompetensi, penyelenggaraan diklat, dan penguatan sistem penilaian kinerja, organisasi ini telah menunjukkan komitmen untuk meningkatkan kualitas pegawai dan kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan di masa depan. Meskipun masih ada tantangan dalam penerapan yang merata di seluruh unit kerja, upaya yang telah dilakukan memberikan harapan untuk pengembangan SDM yang lebih baik di masa mendatang. Implementasi manajemen talenta yang berkelanjutan dan konsisten akan menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Peran Manajemen Talenta terhadap Kesiapan Jabatan Fungsional

Peran manajemen talenta dalam organisasi modern tidak dapat dipandang sebelah mata, terutama dalam konteks kesiapan jabatan fungsional. Manajemen talenta tidak hanya sekadar strategi untuk mengelola sumber daya manusia, tetapi juga merupakan fondasi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memaksimalkan potensi individu. Dalam hal ini, pentingnya pemetaan talenta, program mentoring, serta tantangan yang masih ada dalam proses penempatan pegawai menjadi aspek-aspek yang perlu dibahas lebih dalam. Salah satu poin utama yang perlu diperhatikan adalah bagaimana data hasil talent mapping bisa menjadi alat yang sangat berharga bagi pimpinan dalam menentukan penempatan pegawai. Dengan adanya data yang akurat dan terperinci, pimpinan dapat mengidentifikasi pegawai yang tidak hanya memiliki minat yang sesuai, tetapi juga kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Selain itu, program mentoring dan coaching yang diterapkan sejak tahun 2023 juga menunjukkan dampak positif dalam membangun kesiapan pegawai. Program ini tidak hanya fokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada kesiapan psikologis individu. Dengan adanya mentor yang berpengalaman, pegawai tersebut dapat belajar bagaimana mengelola tim, menghadapi tantangan, dan membuat keputusan yang tepat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri pegawai, tetapi juga memperkuat hubungan antar tim, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Namun, meskipun terdapat kemajuan yang signifikan, masih ada kesenjangan yang perlu diperhatikan antara hasil pemetaan talenta dan penempatan aktual pegawai. Beberapa pegawai yang telah diidentifikasi memiliki potensi besar untuk berkembang dalam karir mereka belum mendapatkan kesempatan untuk rotasi atau pengembangan lebih lanjut. Kesenjangan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kebijakan internal yang belum sepenuhnya mendukung pengembangan karir atau kurangnya komunikasi antara pimpinan dan pegawai mengenai peluang yang tersedia. Sebagai contoh, seorang pegawai yang memiliki keterampilan analitis yang kuat mungkin tidak mendapatkan kesempatan untuk terlibat dalam proyek strategis hanya karena tidak ada informasi yang jelas mengenai kebutuhan tim. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap proses manajemen talenta mereka. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan meningkatkan transparansi dalam komunikasi mengenai peluang pengembangan karir. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka, pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk mengejar kesempatan yang ada, serta lebih percaya diri untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam pengembangan diri mereka. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa kebijakan rotasi dan pengembangan karir diimplementasikan secara konsisten, sehingga setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Peran manajemen talenta dalam menyiapkan SDM yang kompeten untuk jabatan fungsional sangatlah krusial. Melalui data talent mapping yang efektif, program mentoring yang mendukung, serta perhatian terhadap kesenjangan yang ada, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memberdayakan pegawai

untuk mencapai potensi terbaik mereka. Dengan demikian, investasi dalam manajemen talenta bukan hanya akan menguntungkan individu, tetapi juga akan membawa dampak positif bagi keseluruhan organisasi. Kesadaran akan pentingnya aspek-aspek ini akan menjadi kunci dalam menciptakan masa depan yang lebih cerah bagi semua pihak yang terlibat.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung

Pelaksanaan manajemen talenta di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan merupakan suatu upaya yang kompleks dan multifaset. Dalam konteks ini, terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat dalam proses tersebut. Dengan memahami faktor-faktor ini secara mendalam, kita dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan manajemen talenta di lingkungan pemerintahan. Salah satu faktor pendukung yang paling krusial adalah komitmen pimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Komitmen ini tidak hanya terlihat dari kebijakan yang dikeluarkan, tetapi juga dari tindakan nyata yang diambil oleh pimpinan. Misalnya, pimpinan yang aktif terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan menunjukkan bahwa mereka benar-benar peduli dengan peningkatan kapasitas SDM. Dalam banyak kasus, pimpinan yang mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk mendukung pengembangan SDM dapat menciptakan budaya organisasi yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan anggota timnya. Dukungan sistem informasi kepegawaian juga merupakan faktor pendukung yang tidak kalah penting. Sistem informasi yang baik memungkinkan pengelolaan data SDM yang lebih efisien dan efektif. Misalnya, dengan adanya sistem yang terintegrasi, manajer dapat dengan mudah mengakses informasi tentang kompetensi, kinerja, dan potensi setiap karyawan. Ini sangat berguna dalam proses talent mapping, di mana organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi dan merencanakan pengembangan karir mereka dengan lebih tepat. Selain itu, sistem informasi yang transparan juga membantu menciptakan kepercayaan di antara karyawan, karena mereka dapat melihat dengan jelas bagaimana keputusan terkait pengembangan karir dibuat. Ketersediaan anggaran untuk pelatihan merupakan faktor pendukung lainnya yang sangat penting. Tanpa anggaran yang memadai, program pelatihan dan pengembangan SDM tidak akan berjalan dengan baik. Misalnya, jika organisasi ingin mengadakan pelatihan keterampilan manajerial tetapi tidak memiliki dana yang cukup, maka pelatihan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Hal ini dapat mengakibatkan stagnasi dalam pengembangan karyawan dan berpotensi menghambat kemajuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk mengalokasikan anggaran yang cukup dan merencanakan program pelatihan dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Namun, di balik faktor-faktor pendukung tersebut, terdapat sejumlah tantangan yang harus dihadapi. Salah satunya adalah kurangnya pemahaman sebagian pejabat terhadap konsep manajemen talenta. Banyak pejabat yang mungkin belum sepenuhnya memahami pentingnya manajemen talenta dan bagaimana hal ini dapat berkontribusi pada kinerja organisasi. Misalnya, jika seorang pejabat tidak memahami bagaimana cara melakukan talent mapping atau mengapa hal itu penting, maka mereka mungkin tidak akan memberikan dukungan yang diperlukan untuk implementasi program tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan dan sosialisasi yang memadai kepada semua pejabat agar mereka memiliki pemahaman yang sama mengenai manajemen talenta.

Ketimpangan pelaksanaan antar-unit kerja juga menjadi tantangan yang signifikan. Dalam banyak organisasi, terdapat perbedaan dalam cara setiap unit kerja melaksanakan manajemen talenta. Beberapa unit mungkin sangat aktif dan inovatif dalam mengembangkan SDM, sementara yang lain mungkin kurang berkomitmen atau tidak memiliki sumber daya

yang cukup. Ketidakseragaman ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara karyawan dan menciptakan persepsi bahwa beberapa unit kerja lebih diuntungkan daripada yang lain. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan standar dan pedoman yang jelas mengenai pelaksanaan manajemen talenta di seluruh unit kerja agar semua karyawan merasa diperlakukan secara adil dan setara. Belum optimalnya pemanfaatan hasil talent mapping dalam kebijakan penempatan juga menjadi tantangan yang perlu diatasi. Talent mapping yang baik seharusnya dapat memberikan informasi yang berguna dalam menentukan penempatan karyawan di posisi yang sesuai dengan kompetensi dan potensi mereka. Namun, jika hasil talent mapping tidak digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan, maka tujuan dari manajemen talenta tidak akan tercapai. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa hasil talent mapping diintegrasikan dengan kebijakan penempatan dan pengembangan karir di organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rivai (2020), yang menyatakan bahwa keberhasilan manajemen talenta dalam sektor publik sangat dipengaruhi oleh dukungan struktural dan budaya organisasi. Dalam konteks ini, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi pengembangan SDM. Hal ini mencakup tidak hanya dukungan dari pimpinan, tetapi juga keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses manajemen talenta. Dalam kesimpulannya, pelaksanaan manajemen talenta di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan tantangan. Komitmen pimpinan, dukungan sistem informasi, dan ketersediaan anggaran merupakan faktor pendukung yang sangat penting. Sementara itu, kurangnya pemahaman, ketimpangan pelaksanaan, dan pemanfaatan hasil talent mapping yang belum optimal menjadi tantangan yang harus diatasi. Dengan memahami dan mengatasi faktor-faktor ini, organisasi dapat meningkatkan efektivitas manajemen talenta dan, pada akhirnya, mencapai tujuan yang lebih baik dalam pengembangan SDM.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki peran strategis dalam menyiapkan pegawai yang kompeten untuk jabatan fungsional. Meski implementasinya belum sepenuhnya optimal, arah kebijakan yang ditempuh sudah mendukung penguatan profesionalisme SDM aparatur. Hal ini mendukung teori manajemen talenta yang dikemukakan oleh Collings & Mellahi (2009), bahwa talenta harus dikelola secara proaktif untuk mendukung keunggulan organisasi di sektor publik.

Melihat dari sudut pandang yang lebih luas, implementasi manajemen talenta yang efektif tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan. Ketika setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, organisasi dapat beroperasi dengan lebih efisien dan efektif. Ini juga berkontribusi pada pengurangan tingkat turnover karyawan, karena individu merasa lebih dihargai dan puas dengan peran mereka. Sebuah studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen talenta secara efektif mengalami peningkatan retensi karyawan hingga 25%. Ini adalah angka yang signifikan dan menunjukkan betapa pentingnya investasi dalam pengembangan talenta. Implementasi manajemen talenta adalah proses yang kompleks namun sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Meskipun tantangan dalam pengumpulan data dan penyesuaian pelatihan masih ada, langkah-langkah yang diambil untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta harus terus dilakukan. Dengan sistem yang tepat dan pendekatan yang terarah, organisasi tidak hanya dapat memaksimalkan potensi individu, tetapi juga mencapai tujuan strategis yang lebih besar. Mengingat pentingnya hal ini, setiap unit kerja perlu berkomitmen untuk meningkatkan kualitas data dan pelatihan yang diberikan, demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Talent mapping yang tepat akan menciptakan dasar yang kuat untuk pengembangan individu, sementara coaching dan mentoring akan memastikan bahwa pegawai memiliki dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai potensi tertinggi mereka. Ketika kedua elemen ini diintegrasikan dengan baik, organisasi akan mampu membentuk pegawai yang tidak hanya siap secara teknis, tetapi juga memiliki pemahaman yang mendalam tentang peran mereka dalam konteks yang lebih luas. Dalam kesimpulannya, peran manajemen talenta sangatlah vital dalam mempersiapkan pegawai untuk jabatan fungsional. Melalui pemetaan talenta yang efektif dan dukungan coaching serta mentoring, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai mereka tidak hanya diposisikan dengan benar, tetapi juga diberikan alat dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil. Proses ini mungkin memerlukan waktu dan usaha, tetapi hasil akhirnya adalah tim yang lebih kompeten, berkomitmen, dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Dengan demikian, investasi dalam manajemen talenta adalah investasi dalam keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dalam dunia yang semakin kompetitif ini, manajemen talenta telah menjadi salah satu aspek krusial dalam pengembangan organisasi. Namun, sering kali kita dihadapkan pada berbagai faktor penghambat yang dapat menghalangi upaya tersebut. Salah satu masalah utama yang sering muncul adalah pemahaman atasan langsung yang belum sepenuhnya melihat manajemen talenta sebagai prioritas. Hal ini bukan hanya sekadar pernyataan, tetapi mencerminkan sebuah tantangan yang memerlukan perhatian lebih. Ketika atasan tidak menganggap manajemen talenta sebagai hal yang penting, maka seluruh upaya untuk mengembangkan dan memetakan potensi karyawan bisa jadi terabaikan. Misalnya, jika seorang manajer tidak memahami pentingnya mengidentifikasi dan mengembangkan bakat dalam timnya, maka ia mungkin akan lebih fokus pada tugas-tugas sehari-hari yang bersifat operasional, tanpa memberikan perhatian yang cukup terhadap pengembangan individu. Ini bisa mengakibatkan hilangnya potensi besar yang sebenarnya dapat ditawarkan oleh karyawan.

Di sisi lain, sistem informasi kepegawaian yang ada di perusahaan kami telah mulai menunjukkan perkembangan yang positif dalam mendukung pemetaan talenta. Namun, tantangan yang kita hadapi adalah integrasi sistem ini dengan sistem pusat yang masih belum maksimal. Meskipun sistem informasi kepegawaian dapat memberikan data yang berguna untuk pemetaan bakat, tanpa adanya integrasi yang baik dengan sistem pusat, data tersebut tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal. Sebagai contoh, bayangkan sebuah perusahaan yang memiliki banyak cabang di berbagai lokasi. Jika setiap cabang menggunakan sistem informasi kepegawaian yang berbeda dan tidak terintegrasi, maka akan sulit untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang potensi karyawan di seluruh organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan keputusan yang kurang tepat dalam penempatan dan pengembangan karyawan. Integrasi sistem yang baik tidak hanya akan mempermudah akses terhadap data, tetapi juga akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis yang lebih mendalam. Misalnya, dengan informasi yang terintegrasi, manajemen dapat mengidentifikasi tren dalam pengembangan karir karyawan, mengukur efektivitas program pelatihan, dan merencanakan strategi pengembangan yang lebih baik. Ini juga akan membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi dan memberikan mereka kesempatan yang lebih baik untuk berkembang. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam teknologi yang mendukung integrasi sistem informasi kepegawaian dengan sistem pusat. Tantangan dalam manajemen talenta tidak hanya terletak pada sistem dan proses, tetapi juga pada pemahaman dan komitmen dari para pemimpin. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu mengambil langkah proaktif dalam mendidik atasan tentang pentingnya manajemen talenta dan bagaimana hal ini dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, investasi dalam teknologi yang mendukung integrasi sistem informasi kepegawaian juga sangat penting untuk memastikan bahwa data yang relevan dapat diakses

dan digunakan dengan baik. Dengan mengatasi kedua faktor ini, perusahaan akan lebih siap untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan strategis mereka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki peran strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) untuk menduduki jabatan fungsional di Kelompok Kerja Administrasi Keuangan di Sekretariat Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan. Implementasi program seperti *talent mapping*, pelatihan teknis, serta coaching dan mentoring telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kesiapan SDM. Namun, pelaksanaannya belum optimal di seluruh unit kerja dan masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan pemahaman pimpinan terhadap konsep manajemen talenta dan belum optimalnya pemanfaatan hasil pemetaan dalam pengambilan keputusan kepegawaian.

Faktor pendukung keberhasilan implementasi manajemen talenta di antaranya adalah komitmen pimpinan, dukungan sistem informasi kepegawaian, serta keberadaan anggaran pelatihan. Sementara itu, faktor penghambat utama meliputi rendahnya integrasi sistem, keterbatasan sosialisasi, dan variasi pemahaman antar unit kerja terhadap urgensi pengelolaan talenta.

Saran

1. Peningkatan Sosialisasi dan Literasi SDM

Diperlukan upaya intensif untuk meningkatkan pemahaman seluruh jajaran, terutama pimpinan unit kerja, mengenai pentingnya manajemen talenta sebagai bagian dari strategi pengembangan pegawai.

2. Penguatan Sistem *Talent Management* Terintegrasi

Perlu dikembangkan sistem informasi manajemen talenta yang terintegrasi dengan sistem kepegawaian nasional untuk memastikan konsistensi data dan keakuratan dalam pengambilan keputusan.

3. Pemanfaatan Hasil *Talent Mapping* dalam Kebijakan SDM

Hasil pemetaan talenta perlu dijadikan dasar utama dalam penyusunan program pelatihan, rotasi, promosi, dan pengisian jabatan fungsional agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu.

4. Pengembangan Program *Coaching* dan *Mentoring* yang Berkelanjutan

Program pendampingan karier seperti *coaching* dan *mentoring* perlu diperluas cakupannya agar pegawai merasa lebih siap secara teknis dan psikologis dalam menghadapi transisi ke jabatan fungsional.

5. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan

Penting untuk dilakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program manajemen talenta agar dapat dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan dinamika kebutuhan organisasi.

REFERENSI

- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (Eds.). (2015). *Talent management of self-initiated expatriates: A neglected source of global talent*. Palgrave Macmillan.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2023). *Laporan pelaksanaan talent mapping tahun 2022–2023*. Jakarta: Kelompok Kerja Administrasi Keuangan, Sekretariat

- Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass.
- Sutanto, E. M. (2022). Implementasi manajemen talenta dalam meningkatkan efektivitas pegawai pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45–58.