



Implementasi Manajemen Talenta Melalui Penilaian Kompetensi ASN Jabatan Pengawas Pemerintah Kabupaten Pekalongan

Rizka Shofrotul Muna
Universitas Islam Indonesia

Andriyastuti Suratman
Universitas Islam Indonesia

Alamat: Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Depok, Sleman, Yogyakarta

Korespondensi penulis: 20311105@students.uii.ac.id

Abstract. Talent management in the Regulation of the Minister for Empowerment of the State Civil Apparatus and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 3 of 2014 is a career management system which includes acquisition, retention, development, and placement of talent to occupy positions based on the potential and competence of the State Civil Apparatus in accordance with the position qualifications position. ASN competency to be able to occupy certain positions is assessed in several ways, one of which is using a competency assessment. The Pekalongan Regency Government through the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) has carried out a competency assessment for ASN with supervisory positions, attended by 60 participants from Regional Apparatus Organizations within the Pekalongan Regency environment. This article uses a qualitative method with a descriptive analysis approach. The data analysis technique uses data triangulation from primary data sources, namely sources, and secondary data, namely the results of competency assessments for Pekalongan Regency government supervisory positions, then elaborated to develop a conceptual framework for implementing ASN talent management through competency assessments to improve the quality of ASN. Based on this case study, a competency gap was found in the competency assessment carried out, where the highest competency gap was in the competency to develop oneself and others. The purpose of this article is to provide recommendations to the Pekalongan Regency BKPSDM for suggestions for developing ASN competencies which are used as a basis for promotions, transfers and rotations.

Keywords: Talent Management, Competency Assessment, Competency Gaps

Abstrak. Manajemen talenta ASN dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 3 Tahun 2014 adalah sistem manajemen karier yang meliputi akuisisi, retensi, pengembangan, serta penempatan talenta untuk menduduki jabatan berdasarkan potensi dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sesuai dengan kualifikasi posisi jabatan. Kompetensi ASN untuk dapat menduduki jabatan tertentu dinilai dengan beberapa cara, salah satunya yaitu menggunakan penilaian kompetensi. Pemerintah Kabupaten Pekalongan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melaksanakan penilaian kompetensi kepada ASN dengan jabatan pengawas, diikuti oleh 60 peserta yang berasal dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam lingkungan Kabupaten Pekalongan. Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Teknik analisis data menggunakan triangulasi data dari sumber data primer yaitu narasumber dan data sekunder yaitu hasil penilaian kompetensi jabatan pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan, kemudian dijabarkan untuk mengembangkan kerangka konseptual implementasi manajemen talenta ASN melalui penilaian kompetensi guna meningkatkan kualitas ASN. Berdasarkan *case study* ini ditemukan kesenjangan kompetensi pada penilaian kompetensi yang dilakukan, di mana kesenjangan kompetensi tertinggi yaitu pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain. Tujuan artikel ini adalah memberikan rekomendasi kepada BKPSDM Kabupaten Pekalongan untuk saran pengembangan kompetensi ASN yang digunakan sebagai dasar dalam promosi, mutasi dan rotasi.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Penilaian Kompetensi, Kesenjangan Kompetensi

LATAR BELAKANG

Received Januari 18, 2023; Revised Februari 07, 2024; Published Februari 28, 2024

* Rizka Shofrotul Muna, 20311105@students.uii.ac.id

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dibutuhkan disetiap organisasi baik perusahaan maupun instansi pemerintah. Pegawai memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya sehingga kinerja seorang pegawai bersifat individual. Kinerja pegawai tergantung pada kombinasi antara kompetensi, kesempatan serta usaha yang diperolehnya selama bekerja (Andriansyah, 2018). Pengembangan SDM merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia yang berperan penting agar tercapainya keberhasilan organisasi (Mustafid, 2017). Berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan sebagainya dapat digunakan sebagai suatu bentuk peningkatan SDM agar kinerja pegawai yang berkualitas dan profesional dapat terlaksana dan hal tersebut merupakan upaya pemerintah dalam mengembangkan kualitas serta kompetensi pegawai (Wicaksono, 2022).

Aparatur Sipil Negara merupakan profesi atau pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. Hal tersebut dijelaskan dalam Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Dalam industri 4.0 pemerintah Indonesia dituntut untuk membentuk *World Class Government* atau birokrasi kelas dunia yang merupakan salah satu strategi pemerintah Indonesia dengan tujuan menciptakan ASN yang lebih cerdas dan profesional (SMART ASN). ASN sangat utama dan sangat dibutuhkan keberadaannya untuk menjalankan tugas secara profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *World Class Government* dapat tercapai dengan penekanan pada aspek kualifikasi, kinerja serta kompetensi ASN. Peran penting dan strategis ASN terutama penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah serta pembangunan yang harus diselenggarakan dengan jujur, adil dan tanggungjawab (Fauzian & Maryati, 2022).

Standar kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan menjadi acuan bagi instansi pemerintah dalam mengelola manajemen SDM. Pengelolaan tersebut harus diimplementasikan dalam seluruh pelaksanaan fungsi manajemen ASN yaitu mulai dari perencanaan, rekrutment, seleksi, penempatan, kompensasi, pemberian tunjangan, pengembangan serta pemberhentian. Tujuan utama suatu instansi melakukan manajemen talenta yaitu: untuk membina calon pemimpin masa depan, meningkatkan pegawai yang bertalenta, mencapai tujuan strategis organisasi, mengidentifikasi persyaratan keahlian yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang, merekrut dan mempertahankan pegawai kunci, membantu perencanaan sumber daya organisasi, pemindahan pegawai untuk pekerjaan lain dan mengatasi kekurangan keterampilan pegawai. Sedangkan, tingkat keberhasilan setiap

instansi dalam menerapkan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh infrastruktur serta data kepegawaian yang diperbarui secara periodik (Simatupang, 2021).

Selanjutnya, pengembangan kompetensi melalui manajemen talenta merupakan entitas yang diprioritaskan oleh pemerintah. Pengembangan kompetensi juga merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen ASN untuk mewujudkan profesionalisme ASN. Setiap pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Merujuk pada hal tersebut, sehingga wajib bagi setiap instansi untuk mengembangkan kompetensi pegawainya yang disusun ke dalam rencana tahunan dan harus tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing instansi (Lembaga Administrasi Negara, 2018). Suatu instansi yang memberikan pelatihan secara rutin kepada pegawainya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan dapat membantu pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pelatihan dinilai dapat meningkatkan kompetensi pegawai karena dalam pelatihan memberikan pegawai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang pegawai butuhkan untuk membantu instansi mencapai tujuannya. Selain pelatihan, kepemimpinan transformasional juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dan berdampak pada peningkatan kepuasan pegawai di tempat kerja. Akan tetapi, pelatihan dan kepemimpinan transformasional bukanlah satu-satunya hal yang mempengaruhi tingkat baik pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada dasarnya gaya kepemimpinan dapat berpengaruh pada kepuasan pegawai dalam bekerja (Janti *et al.*, 2023).

Standar kompetensi jabatan ASN merupakan suatu gambaran perilaku, pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk mengisi dan melaksanakan tugas jabatan tertentu. Agar posisi atau jabatan dipangku oleh pegawai yang tepat yang sesuai dengan kualifikasi serta kompetensi yang dibutuhkan, maka dilakukan penilaian kompetensi. Penilaian kompetensi merupakan suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki oleh ASN dengan kompetensi jabatan yang disyaratkan dengan metode *assessment center*. Hasil penilaian kompetensi tersebut akan digunakan oleh kepegawaian sebagai dasar dalam pengambilan keputusan pengisian jabatan, pengembangan karier, serta pengembangan kompetensi pegawai (Simatupang, 2021).

Kualifikasi, kompetensi dan persyaratan jabatan minimal harus dimiliki oleh pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Rendahnya kompetensi aparatur dapat berpengaruh pada kesenjangan kompetensi (Prasetyo, 2019). Hal yang paling utama diperhatikan dalam pengembangan kompetensi pegawai adalah standar kompetensi jabatan. Karena standar kompetensi jabatan merupakan dasar untuk mengetahui adanya kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Harapannya dengan pengembangan kompetensi, kesenjangan

kompetensi pegawai dapat seimbang dengan standar kompetensi jabatan serta dimaksudkan untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan sistem perencanaan yang rasional, terintegrasi, efektif, efisien serta terarah tanpa mengabaikan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi (Setiadiputra, 2017).

Seperti halnya dengan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan terdapat kesenjangan yang disebabkan oleh beberapa faktor menurut penilaian yang dilakukan. Hal tersebut tidak dapat diabaikan karena pegawai yang tidak kompeten dapat mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain pengetahuan pegawai akan tanggung jawab dan tugasnya sangat berpengaruh pada hasil dari tugas yang diberikan. Dari masalah kesenjangan kompetensi tersebut diidentifikasi bahwa pegawai yang kurang kompeten perlu adanya pengembangan kompetensi yang harus diberikan pada pegawai di pemerintah Kabupaten Pekalongan. Berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, selanjutnya instansi akan mengambil sebuah keputusan berupa perbaikan dan perlu dianalisis kembali terkait dengan kesenjangan yang terjadi sehingga kompetensi pegawai dapat sesuai dengan harapan dan tujuan dari instansi tersebut.

KAJIAN TEORITIS

Pengembangan kompetensi ASN mempunyai relevansi dengan peningkatan produktivitas kerja sebab dapat menutupi kesenjangan kompetensi individu untuk mencapai tujuan serta sasaran organisasi. ASN yang mempunyai kompetensi kurang dalam mengemban jabatan tertentu akan berakibat pada rendahnya produktivitas kerja. Pengembangan kompetensi harus dirancang secara sistematis sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi sehingga selaras dengan pengembangan karier serta kebutuhan organisasi. Melalui pengembangan kompetensi akan memberikan ASN keterampilan, pengetahuan serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga ASN dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku (Pulungan, 2022).

Dalam rangka mendapatkan pemimpin masa depan yang mempunyai kinerja tinggi, perlu adanya pendekatan yang implementatif serta efektif. Salah satu pendekatan tersebut yakni manajemen talenta (*Talent Management*), hal ini digunakan untuk mendukung sistem manajemen ASN berbasis sistem merit. Talenta atau *talent* merupakan seorang individu yang bekerja dalam organisasi yang mempunyai kelebihan atau keterampilan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus dapat

mempertahankan, mengembangkan dan mengelola talenta dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Dewi, 2020).

Kebutuhan talenta pegawai di masa depan didasarkan pada visi, misi, strategi, nilai-nilai organisasi, serta tantangan eksternal yang meliputi kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur. Hal tersebut merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta. Selanjutnya, jika kebutuhan talenta pegawai di masa depan telah dirumuskan maka untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki pegawai dilakukan penilaian (*assessment*) atau uji kompetensi. Sehingga dari penilaian tersebut akan didapat peta pegawai serta pengembangannya.

Penilaian atau (*assessment*) atau uji kompetensi merupakan proses terencana untuk memahami kinerja dari individu atau kelompok berdasarkan fakta yang ada maupun dalam konteks perkiraan. Penilaian (*assessment*) atau uji kompetensi ini dapat digunakan untuk mengukur kompetensi seorang pegawai. Adapun penilaian kompetensi merupakan proses perbandingan antara kompetensi yang ada pada pemangku jabatan atau calon pemangku jabatan dengan kompetensi jabatan yang disyaratkan. Dari penilaian ini nantinya akan ditemukan keselarasan atau bahkan ditemukan kesenjangan kompetensi pemangku jabatan atau calon pemangku kompetensi jabatan yang ada (Davis dalam Irfan, 2020). Apabila terdapat kesenjangan kompetensi maka perlu adanya pengembangan kompetensi baik dilakukan pelatihan maupun pendidikan secara klasikal atau non klasikal (Fitriani & Halik, 2023).

Kompetensi ASN berhubungan dengan talenta yang dimiliki oleh ASN tersebut. Pada hasil penilaian uji kompetensi memberikan rekomendasi intervensi kebutuhan pengembangan kompetensi. Perlu dilakukan dalam rangka menjamin terpenuhinya kompetensi pejabat yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Program pengembangan SDM yang spesifik sesuai dengan kebutuhannya disusun untuk setiap kelompok pegawai, sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian kompetensi yang dilakukan.

METODE PENELITIAN

Penilaian kompetensi ini dilakukan terhadap 60 ASN yang menduduki jabatan pengawas. Penulisan artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analisis. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara dengan assessor Sumber Daya Manusia aparatur, dan peserta penilaian kompetensi. Penelitian ini berupa studi kasus (*case study research*), yang mengangkat permasalahan kesenjangan kompetensi yang terjadi pada pegawai jabatan

pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan yang sebelumnya telah mengikuti penilaian kompetensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

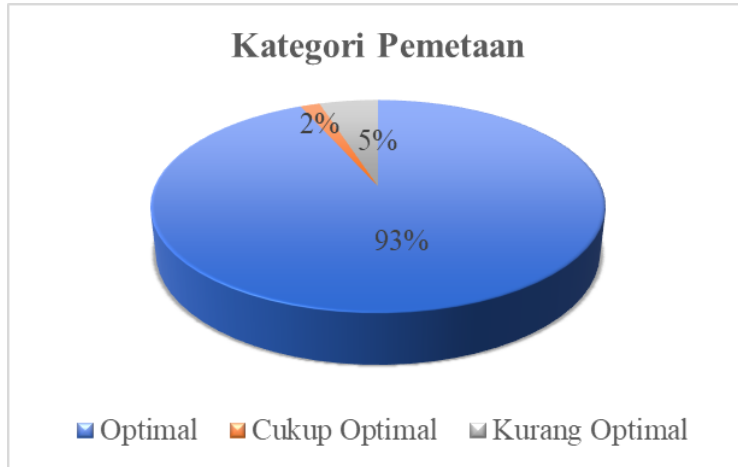
Penilaian kompetensi pemerintah Kabupaten Pekalongan berada di bawah naungan Badan Kepegawaian Negara, yang dilakukan secara berulang setiap tiga tahun sekali dengan tujuan untuk mengukur kompetensi pegawai baik pegawai dengan jabatan pengawas, administrator, jabatan tinggi pratama dan fungsional. Penilaian kompetensi ini idealnya diikuti oleh semua ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan. Penilaian penilaian kompetensi ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan dilakukan oleh assessor SDM aparatur. Adapun kompetensi yang dipenilaian meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi struktural.

Penilaian level standar kompetensi tersebut didasarkan pada Permenpan 38 tahun 2017 yaitu mengenai standar kompetensi jabatan ASN. Setiap level jabatan mempunyai standar kategori yang berbeda beda, sedangkan pada pemetaan kompetensi terdapat tiga standar penilaian yaitu optimal, cukup optimal dan kurang optimal. Nilai pemetaan kompetensi dikatakan optimal apabila skor *Job Person Match* (JPM) berada pada interval nilai $\geq 90\%$, cukup optimal berada pada interval nilai $\geq 78 - < 90\%$, dan kurang optimal berada pada interval nilai $< 78\%$. Sementara itu, hasil nilai pemetaan jabatan terdapat tiga standar kategori yaitu memenuhi syarat, masih memenuhi syarat dan kurang memenuhi syarat.

Nilai pengisian jabatan dikatakan memenuhi syarat apabila skor *Job Person Match* (JPM) berada pada interval nilai $\geq 80\%$, masih memenuhi syarat berada pada interval nilai $\geq 68 - < 80\%$, dan kurang memenuhi syarat berada pada interval $< 68\%$. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan BKN 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi menyebutkan bahwa skor *Job Person Match* (JPM) merupakan jumlah perbandingan antara nilai kompetensi yang dicapai peserta dengan jumlah total standar kompetensi yang dinyatakan dalam presentase.

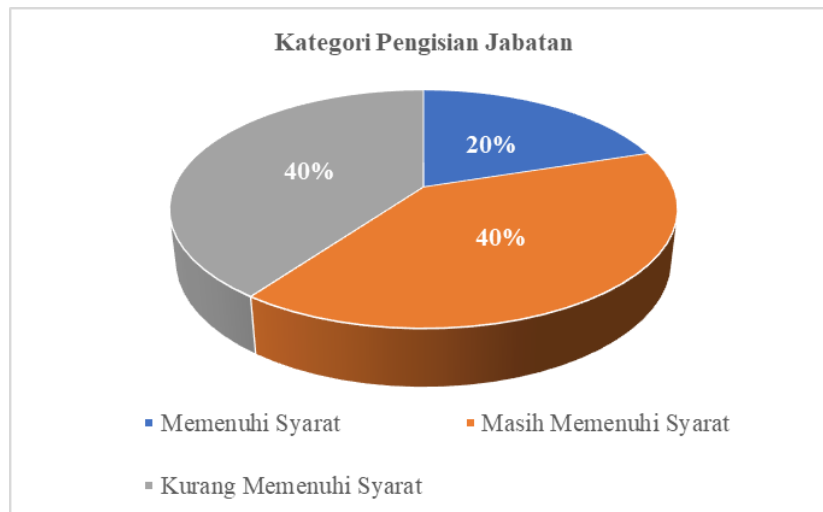
Pada penilaian kompetensi untuk pegawai dengan jabatan pengawas yang diikuti oleh 60 pegawai dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan. Dari hasil penilaian penilaian kompetensi diperoleh data hasil kategori pemetaan dan pengisian jabatan sebagai berikut:

Tabel 1. Diagram Kategori Pemetaan



Tabel 1 menunjukkan diagram kategori pemetaan, dalam tabel tersebut disebutkan presentase tiga kategori pemetaan yang diperoleh dari nilai peserta penilaian kompetensi. Bahwa terdapat 93% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori optimal, 5% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori kurang optimal dan 2% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori cukup optimal. Dari diagram tersebut dapat disimpulkan bahwa peserta penilaian kompetensi memiliki kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan jabatan.

Tabel 2. Diagram Kategori Pengisian Jabatan

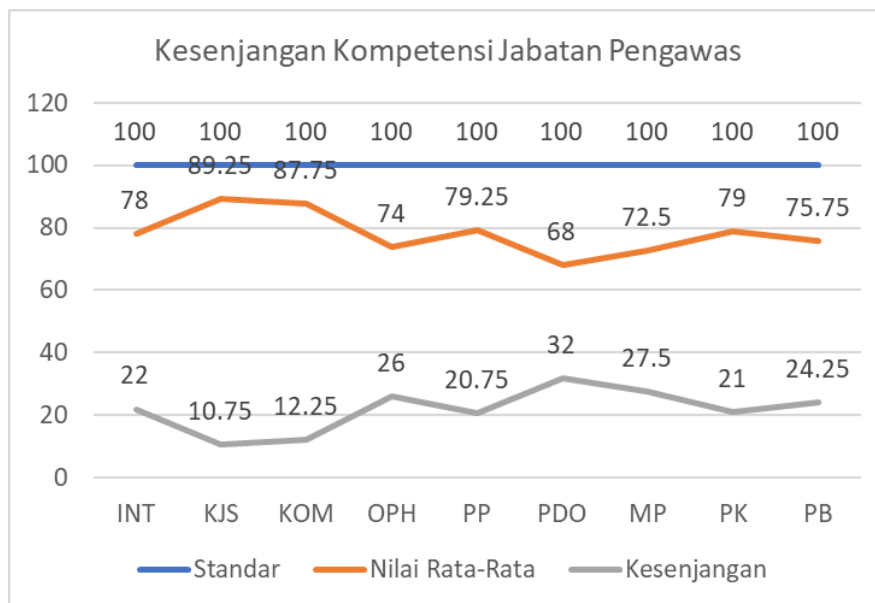


Tabel 2 menunjukkan diagram kategori pengisian jabatan, dalam tabel tersebut disebutkan presentase dari hasil nilai yang peserta dapatkan dari mengikuti penilaian kompetensi. Pada hal ini, 20% peserta memperoleh nilai memenuhi syarat, 40% peserta memperoleh nilai masih memenuhi syarat dan 40% peserta memperoleh nilai kurang memenuhi syarat. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan jabatan pengawas memerlukan

pengembangan kompetensi untuk dapat mengisi jabatan selanjutnya, karena peserta yang mendapat nilai kurang memenuhi syarat masih mendominasi walaupun kurang dari 50%.

Melihat data dari diagram di atas dapat dikatakan bahwa penilaian kompetensi penting untuk dilakukan untuk mengetahui dan mengukur kompetensi manajerial dan sosial kultural. Dari hasil penilaian tersebut kemudian akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan rotasi, mutasi, dan promosi jabatan. Selain itu, hasil penilaian akan menjadi dasar pengembangan kompetensi ASN dengan mengacu pada kesenjangan kompetensi antar peserta penilaian kompetensi. Selanjutnya setelah dilakukan analisa pada nilai maka akan ditemukan kesenjangan kompetensi pada salah satu kompetensi yang dipenilaiankan. Dari kompetensi yang mempunyai nilai kesenjangan lebih besar nantinya akan menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi. Adapun hasil kesenjangan kompetensi akan dijelaskan dalam tabel 3.

Tabel 3. Diagram Kesenjangan Kompetensi



Tabel 3 menjelaskan gap atau kesenjangan kompetensi yang diperoleh dari kompetensi yang dipenilaiankan. Kesenjangan kompetensi dihitung berdasarkan selisih antara nilai standar dengan nilai rata-rata, sehingga didapat nilai kesenjangan tertinggi yaitu 32 pada kompetensi Pengembangan Diri dan Orang lain. Berikut data hasil kesenjangan kompetensi pegawai, dijelaskan dalam tabel 4.

Tabel 4. Perhitungan Kesenjangan Kompetensi

Kompetensi	Standar	Rata-Rata	Gap
------------	---------	-----------	-----

INT (Integritas)	100	78	22
KJS (Kerja sama)	100	89.25	10.75
KOM (Kompetensi)	100	87.75	12.25
OPH (Orientasi pada Hasil)	100	74	26
PP (Pelayanan Publik)	100	79.25	20.75
PDO (Pengembangan Diri dan Orang Lain)	100	68	32
MP (Mengelola Perubahan)	100	72.5	27.5
PK (Pengambilan Keputusan)	100	79	21
PB (Perekat Bangsa)	100	75.75	24.25

Gambaran gap atau kesenjangan kompetensi di atas menjadi bahan pertimbangan BKPSDM Kabupaten Pekalongan untuk melakukan pengembangan terhadap kesenjangan kompetensi bagi pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan yang disyaratkan. Penilaian kompetensi ASN bertujuan untuk menyaring potensi kompetensi ASN yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang sesuai untuk dapat menduduki jabatan tertentu. Hasil penilaian kompetensi digunakan sebagai bahan pertimbangan promosi, mutasi dan rotasi ASN. Peserta mendapat nilai kategori pengisian jabatan yang berbeda-beda, beberapa peserta yang memperoleh nilai dengan kategori kurang memuaskan sehingga harus mengikuti penilaian kompetensi ulang.

Pada dasarnya penilaian kompetensi tidak ada yang gagal, namun jika peserta memperoleh nilai dengan kategori kurang memuaskan maka harus mengikuti penilaian kompetensi ulang karena hasil kategori jabatan menentukan karier ASN kedepannya. Penentuan promosi, rotasi, mutasi ASN tidak hanya didasarkan pada hasil penilaian kompetensi saja. Melainkan ada beberapa faktor dalam penentuan karier, dan penilaian kompetensi hanya sebagian dari penilaian. Peserta dikatakan lolos dan dapat naik ke jabatan tertentu harus melalui beberapa tahapan pengecekan riwayat kerja dan hasil penilaian kompetensi. Adapun penilaian yang digunakan sebagai bahan penempatan ASN antara lain Sasaran Kerja Pegawai (SKP), riwayat hukuman disiplin dan hasil penilaian kompetensi. Penilaian dilakukan secara menyeluruh apabila salah satu dari ketiga penilaian mempunyai nilai di bawah standar maka peserta dapat dikatakan tidak lolos penilaian kompetensi dan akan mengikuti penilaian kompetensi ulang.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pegawai atau ASN harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang dipangkunya (*The Right Man on The Right Place*). Hal tersebut tentunya dapat tercapai melalui manajemen yang profesional sehingga seorang ASN mampu mengemban amanah, mempunyai nilai dasar, bersih, beretika, serta terbebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam rangka merealisasikan pegawai ASN yang berkualitas dengan kualifikasi tersebut, Pemerintah mempunyai strategi jitu yaitu melalui manajemen talenta. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang memiliki talenta serta bakat dapat terwujud dengan manajemen talenta. Dapat dikatakan bahwa dalam sektor publik manajemen talenta mampu meningkatkan kualitas, keterampilan serta kemampuan ASN, terutama dalam hal penyelenggaraan pemerintahan yang sesuai dengan tujuan.

Pemerintah Kabupaten Pekalongan telah melaksanakan penerapan manajemen talenta yaitu melalui penilaian kompetensi pegawai. Akan tetapi penerapannya belum maksimal, karena beberapa faktor penghambat seperti sarana, prasarana dan dukungan pihak-pihak terkait belum optimal, anggaran, peningkatan kompetensi pegawai masih difokuskan pada metode konvensional (diklat), teknologi terbatas, belum adanya standar kompetensi teknis dan pemetaan kompetensi yang hanya dilakukan terhadap kompetensi manajerial serta belum tersedia kebijakan internal atau peraturan bupati sesuai peraturan perundang-undangan yang diperlukan bagi pelaksanaan manajemen talenta, penilaian kinerja, pemberian penghargaan dan pedoman pola karier.

Dari hasil penilaian tersebut dapat diidentifikasi terjadinya kesenjangan kompetensi masing-masing peserta. Terbukti bahwa kesenjangan kompetensi terjadi pada beberapa kompetensi dan kesenjangan kompetensi terbesar ada pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain dengan nilai kesenjangan 32. Kompetensi tersebut dapat dikembangkan melalui dorongan dalam mempelajari keterampilan, aktualisasi diri, mampu menerima tantangan yang baru, dan meningkatkan kepercayaan. Kesenjangan tertinggi akan mempengaruhi program saran pengembangan kompetensi pejabat bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kabupaten Pekalongan. Kesenjangan kompetensi pada ASN dapat terjadi karena dipengaruhi oleh hal-hal berikut, antara lain kualifikasi pendidikan, keterampilan, sikap, motivasi kerja, usia, kepuasan kerja, dan jabatan yang dipangku.

Adapun rekomendasi untuk pengembangan kompetensi berupa pengembangan klasikal dan non klasikal. Kompetensi pengembangan diri dan orang lain memiliki kesenjangan kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, rekomendasi saran pengembangan klasikal sebagai berikut:

- *Coaching for High Performance with GROW Method: coaching* atau pembinaan dalam melaksanakan aktivitas pendampingan serta pengembangan pegawai dengan metode *GROW*.
 - *Grow*, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
 - *Reality*, membantu pegawai mempunyai kesadaran terhadap kesesuaian prestasi dengan tujuan yang hendak dicapai sehingga timbul kesadaran pada diri pegawai untuk menghadapi tantangan, hambatan.
 - *Options*, menggali potensi yang terdapat dalam diri seorang pegawai dan menemukan solusi untuk hambatan yang ada.
 - *Will atau willingness to act*, komitmen terhadap tindakan nyata untuk mencapai tujuan utama.
- Diklat pengembangan diri dan profesionalisme ASN
- *Maintaining Self Peak Performance with NLP, Neuro-Linguistic Programming* digunakan untuk meningkatkan kinerja agar dapat mencapai performa kinerja terbaik dengan mengembangkan keterampilan dan efektivitas pegawai.

Sedangkan saran pengembangan non klasikal, penulis merekomendasikan pemberian tugas dalam bentuk tim yang mendorong anggota tim untuk berperan aktif sebagai ketua atau anggota dan berkolaborasi bersama.

DAFTAR REFERENSI

- Andriansyah. (2018). Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Bagian Organisasi, Hukum, dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Dirjen PSPKKM Kemosos RI. *Public Administration Journal*. Vol. 2. No. 2. 122-125.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Menwujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*. Vol. 16, No. 1. 50-53.
- Fitriani, A., & Halik P. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, Vol. 2, No.2. 318.
- Fauzian, N. R., & Maryati, N. T. (2022). Rekonstruksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan *Soft System Methodology*: Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintah Daerah*, Vol. 14, No. 2. 198-216.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Journal Civil Service*, Vol. 14, No. 1, 59.

- Janti, D. A., Setiawati, T., & Suratman, A. (2023). *The Influence of Transformational Leadership and Job Training on Employee performance at PT. Adira Finance Yogyakarta, with Job Satisfaction as an Intervening*. *Jurnal Mantik*, Vol. 6, No. 2, 3284.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah*. 1-2.
- Mustafid, H. (2017). *Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi*. *Jurnal Tarbawi*, Vol. 3, No. 01. 1-14.
- Prasetyo, A. W. (2019). *Telaah Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah*. *Journal of Public Administration and Local Governance*. Vol. 3. No. 2. 105-115.
- Pulungan, Z. M. (2022). *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSDM Kementerian ESDM*. *Jurnal Aparatur Kementrian dan Sumber Daya Mineral*. <http://dx.doi.org/10.52596/ja.v6i1.146>.
- Simatupang, T. H. (2021). *Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN*. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*. Vol. 15, No. 3. 450-453.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). *Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah*. *Jurnal SAWALA*. Vol. 5, No. 1. 16-22.
- Wicaksono, E. (2022). *Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo*. *Journal on Education*. Vol. 04, No. 04. 1731-1741.