# MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI BAGIAN KEPEGAWAIAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR

**SKRIPSI**


**OLEH**

**BILQIS NABILA ISTIQLALIANI**

**NIM. 210106110058**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**


**2025**

# MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI BAGIAN KEPEGAWAIAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana

**OLEH**

**BILQIS NABILA ISTIQLALIANI**

**NIM. 210106110058**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

**MALANG**

**2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI BAGIAN KEPEGAWAIAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TIMUR**

**Oleh:**

**BILQIS NABILA ISTIQLALIANI**

**NIM. 210106110058**

Telah diperiksa dan disetujui,

Oleh:

Dosen Pembimbing,

**Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I.**
**NIP. 199012212019032012**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd.**
**NIP. 197811192006041001**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul "**Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**" yang ditulis oleh **Bilqis Nabila Istiqlaliani** telah dipresentasikan dan dipertanggungjawabkan di hadapan dewan penguji serta dinyatakan lulus pada tanggal 20 Juni 2025.

Dewan Penguji,

Dr. Sutrisno, M.Pd. — Ketua (Penguji Utama)

NIP. 196504031995031002

Fantika Febry Puspitasari, M.Pd. — Penguji

NIP. 199202052019032015

Dr. Devi Pramitha, M.Pd. — Sekretaris

NIP. 199012212019032012

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

NIP. 19650403 199803 1 002

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I.

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 08 Mei 2025

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Setelah melakukan beberapa kali proses bimbingan, yang mencakup aspek isi, kebahasaan, dan teknik penulisan, serta melakukan pembacaan dan koreksi terhadap mahasiswa berikut:

| | |
|---|---|
| Nama | : Bilqis Nabila Istiqlaliani |
| NIM | : 210106110058 |
| Program Studi | : Manajemen Pendidikan Islam |
| Judul Skripsi | : Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur |

Dengan demikian, selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut telah layak untuk diajukan dalam sidang skripsi. Demikian disampaikan, kiranya dapat dimaklumi adanya.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb***

**Dosen Pembimbing**

**Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I.**
**NIP. 199012212019032012**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

| | |
|---|---|
| Nama | : Bilqis Nabila Istiqlaliani |
| NIM | : 210106110058 |
| Program Studi | : Manajemen Pendidikan Islam |
| Judul Skripsi | : Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur |

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar disusun dan diselesaikan oleh saya sendiri. Dalam penyusunannya, tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang saya ambil tanpa pengakuan secara tertulis, kecuali apabila secara jelas dicantumkan sebagai rujukan dalam naskah, dengan menyebutkan nama sumber serta mencantumkannya dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan pengertiannya, saya ucapkan terima kasih.

Malang, 08 Mei 2025

Hormat saya,

**Bilqis Nabila Istiqlaliani**
**NIM. 210106110058**

## LEMBAR MOTTO

رَبَّنَآ اٰتِنَا مِنْ لَّدُنْكَ رَحْمَةً وَّهَيِّئْ لَنَا مِنْ اَمْرِنَا رَشَدًا ﴿١٠﴾...[1]

*"... Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami rahmat dari sisi-Mu dan mudahkanlah bagi kami petunjuk untuk segala urusan kami." (QS. Al-Kahfi/15:10)* [2]

[1] *QS. Al-Kahfi/15:10.*
[2] Kementerian Agama, "Al-Qur'an Kemenag,", https://quran.kemenag.go.id/.diakses pada 05 Mei 2025, pukul 20.10 WIB.

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT Rabb semesta alam, berkat limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, segala proses dalam penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan di waktu yang tepat. Tidak lupa shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Baginda Nabi Muhammad SAW, suri tauladan sepanjang masa. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin mempersembahkan skripsi ini kepada pihak-pihak yang menjadi motivasi selama menempuh pendidikan.

Kepada dunia penulis yang menjadi sumber kekuatan dan segalanya, orang tua yang selalu penulis banggakan Bapak Irian Handayani, S.Pd dan Ibu Windayatul Qusnah S.Ag yang tidak pernah lupa untuk mendoakan putrinya agar diberikan kelancaran, keberkahan, serta hati yang lapang dalam setiap prosesnya. Terima kasih atas segala doa, cinta, dan usaha yang telah diberikan kepada penulis dengan penuh ketulusan. Semoga apapun yang orang tua penulis lakukan dibalas dengan berkah yang melimpah oleh Allah SWT. Sehat dan bahagia selalu Bapak dan Ibu.

Kepada adik tersayang penulis, Arshaka Barickly Ashshidiqi, terima kasih telah menjadi sumber kebahagiaan penulis dan menjadi obat penawar di saat penulis mengalami ragu dalam melangkah, dan memberi semangat penulis dalam setiap prosesnya.

Kepada om dan tante penulis, Margo Widodo dan Lilik Zuniarti, terima kasih telah menjadi teman cerita penulis, yang selalu mendengarkan, memberikan tambahan nasihat dan berbagi kebahagiaan. Kehadiran kalian berdua memberikan tambahan kebahagiaan bagi kehidupan penulis. Terima kasih atas segala kasih sayang yang telah diberikan, semoga kebaikan kalian dibalas berkali-kali lipat oleh Allah SWT.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul "*Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur"*. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW. yang telah berjuang membimbing umat manusia menuju ajaran yang benar, yaitu agama Islam.

Skripsi merupakan bagian dari tugas akhir yang memang menjadi salah satu kewajiban bagi mahasiswa S-1 untuk memperoleh gelar sarjana. Penulis sangat bersyukur atas adanya dukungan penuh dari berbagai pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Zainuddin, M.A. selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta stafnya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan membimbing selama proses penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak/Ibu dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya selama di bangku perkuliahan.
6. Kepada staff di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah membantu keperluan akademik selama di perkuliahan.
7. Kepada Bapak/Ibu Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, yang bersedia memberikan waktu, informasi, serta data yang sangat berharga dalam proses penelitian ini.
8. Seluruh teman seperjuangan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Angkatan 2021, yang telah memberi motivasi dan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Malang, 08 Mei 2025

Penulis

Bilqis Nabila Istiqlaliani
NIM. 210106110058

## DAFTAR ISI

**LEMBAR SAMPUL** ..... **i**

**LEMBAR PENGAJUAN** ..... **ii**

**LEMBAR PERSETUJUAN** ..... **iii**

**LEMBAR PENGESAHAN** ..... **iv**

**NOTA DINAS PEMBIMBING** ..... **v**

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN** ..... **vi**

**LEMBAR MOTTO** ..... **vii**

**LEMBAR PERSEMBAHAN** ..... **viii**

**KATA PENGANTAR** ..... **ix**

**DAFTAR ISI** ..... **xi**

**ABSTRAK** ..... **xvii**

**ABSTRACT** ..... **xviii**

**الملخص** ..... **xix**

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN** ..... **xx**

**BAB I PENDAHULUAN** ..... **1**

A. Konteks Penelitian ..... 1
B. Fokus Penelitian ..... 10
C. Tujuan Penelitian ..... 10
D. Manfaat Penelitian ..... 11
E. Orisinalitas Penelitian ..... 12
F. Definisi Istilah ..... 18

**BAB II KAJIAN TEORI** ..... **20**

A. Konsep Manajemen Talenta ..... 20
   1. Pengertian Manajemen Talenta ..... 20

2. Tahapan Manajemen Talenta ..... 24
3. Tujuan Manajemen Talenta ..... 26
4. Prinsip Manajemen Talenta ..... 29
B. Kinerja Pegawai ..... 34
1. Pengertian Kinerja Pegawai ..... 34
2. Kriteria Kinerja Pegawai ..... 35
3. Penilaian Kinerja Pegawai ..... 37
4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja ..... 40
C. Kerangka Berpikir ..... 48

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 50**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian ..... 50
B. Lokasi Penelitian ..... 51
C. Kehadiran Peneliti ..... 52
D. Data dan Sumber Data ..... 53
E. Teknik Pengumpulan Data ..... 55
F. Teknik Analisis Data ..... 59
G. Teknik Keabsahan Data ..... 62

**BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN ..... 65**

A. Paparan Data ..... 65
1. Sejarah Kanwil Kementerian Agama Jawa Timur ..... 65
2. Visi dan Misi Kanwil Kementerian Agama Jawa Timur ..... 68
3. Pembagian Bidang dan Tim Kerja ..... 69
4. Struktur Organisasi ..... 71
5. Profil Pegawai ..... 72
6. Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Kepegawaian ..... 74
B. Hasil Penelitian ..... 75
1. Proses Akuisisi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur ..... 75
2. Proses Pengembangan talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur ..... 89

3. Proses Retensi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.....108
C. Temuan Hasil Penelitian .....124

**BAB V PEMBAHASAN .....128**

A. Proses Akuisisi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.....128
B. Proses Pengembangan talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur .....131
C. Proses Retensi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.....137

**BAB VI PENUTUP .....144**

A. Kesimpulan .....144
B. Saran.....145

**DAFTAR PUSTAKA.....147**

**LAMPIRAN.....152**

**BIODATA PENULIS .....175**

# DAFTAR TABEL

**DAFTAR TABEL .....xiv**

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian .....15

Tabel 3.1 Daftar Informan.....58

Tabel 4.1 Daftar Nama Pegawai Kanwil Kemenag Jatim.....72

Tabel 4.3 Temuan Penelitian .....124

# DAFTAR BAGAN

**DAFTAR BAGAN ..... xv**

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir ..... 49

Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kanwil Kemenag Jatim ..... 71

Bagan 5.1 Proses Manajemen Talenta ..... 142

## DAFTAR GAMBAR

**DAFTAR GAMBAR ..... xvi**
Gambar 2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Gibson ..... 40
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif ..... 62
Gambar 4.1 Dokumen Kriteria Talenta ASN ..... 77
Gambar 4.2 Dokumen Asesmen ASN ..... 81
Gambar 4.3 Alur Asesmmen ASN ..... 87
Gambar 4.4 Pelatihan Moderasi Beragama ..... 89
Gambar 4.5 Dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan ..... 92
Gambar 4.6 Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk.II ..... 97
Gambar 4.7 Dokumen Kurikulum Pelatihan ..... 100
Gambar 4.8 Jenis Pelatihan ..... 101
Gambar 4.9 Kegiatan Bimtek Arsiparis ..... 105
Gambar 4.10 Ujian Kompetensi Arsiparis ..... 106
Gambar 4.11 Pemberian Penghargaan ..... 112
Gambar 4.12 Pembinaan Karier ..... 114
Gambar 4.13 Evaluasi Capaian Kinerja ..... 120
Gambar 4.14 Dokumen Rencana Strategis Kanwil Kemenag Jatim ..... 121
Gambar 4.15 Infografis Pengelolaan SDM ..... 123

# ABSTRAK

Istiqlaliani, Bilqis Nabila. 2025. *Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.* Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing Skripsi: Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I.

**Kata Kunci: Manajemen Talenta, Kinerja, Aparatur Sipil Negara.**

Manajemen talenta diketahui sebagai sebuah proses mengakuisisi, mengembangkan, mempertahankan ASN yang memiliki potensi diri dan kinerja yang unggul dalam sebuah organisasi. Manajemen talenta mempunyai tugas penting dalam memastikan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tidak hanya memiliki kompetensi yang tinggi saja, tetapi juga harus selaras dengan visi dan misi dari organisasi. Kualitas manajemen talenta yang efektif berdampak langsung pada kinerja ASN, karena setiap ASN akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Fokus penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana tahapan akuisisi talenta ASN, pengembangan talenta ASN, dan retensi talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam bagaimana pelaksanaan manajemen talenta ASN di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, khususnya pada tiga aspek utama yaitu proses akuisisi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam proses manajemen talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian hasil dari wawancara di analisis dan ditarik kesimpulan. Keabsaan data dilakukan dengan pengujian triangulasi metode dan sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Akuisisi talenta dilakukan dengan menetapkan kriteria berbasis kompetensi dan integritas sesuai regulasi, namun masih menghadapi kendala anggaran. 2) Pengembangan talenta disusun berdasarkan hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) dan dilaksanakan melalui berbagai program pelatihan formal dan non-formal, meskipun belum merata bagi seluruh ASN. 3) Retensi talenta dilakukan melalui rotasi-mutasi, penghargaan kinerja, evaluasi rutin, dan pembinaan karier yang terbuka. Kesimpulannya, meskipun implementasi manajemen talenta di Kanwil Kemenag Jatim sudah berjalan cukup sistematis dan mendukung peningkatan kinerja ASN, namun masih diperlukan penguatan dari sisi anggaran, sistem data, dan pemerataan akses agar pengembangan SDM dapat lebih optimal.

## ABSTRACT

Istiqlaliani, Bilqis Nabila. 2025. *Talent Management in Improving the Performance of State Civil Apparatus (ASN) in the Personnel Section of the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of East Java Province*. Undergraduate Thesis. Departmennt Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Keguruan Sciences, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Thesis Supervisor: Dr Devi Pramitha, M.Pd.I.

**Keywords: Talent Management, Performance, State Civil Apparatus.**

Talent management is known as a process of acquiring, developing, and retaining ASNs who have potential and superior performance in an organization. Talent management has an important task in ensuring that the human resources owned by the organization not only have high competence, but also must be aligned with the vision and mission of the organization. The quality of effective talent management has a direct impact on ASN performance, because every ASN will get the opportunity to develop their skills and competencies in accordance with what is needed by the organization.

The focus of this research is to see how the process of ASN talent acquisition, ASN talent development, and ASN talent retention in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of East Java Province. The purpose of this study is to find out and analyze in depth how the implementation of ASN talent management in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of East Java Province, especially in three main aspects, namely the talent acquisition process, talent development, and talent retention.

The research method used is a qualitative approach with a case study method that aims to deeply understand the ASN talent management process at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of East Java Province. Data collection techniques were carried out by observation, interviews and documentation. Then the results of the interview were analyzed and conclusions were drawn. Data validity was carried out by testing triangulation methods and sources.

The results showed that: 1) Talent acquisition is carried out by setting competency and integrity-based criteria according to regulations, but still faces budget constraints. 2) Talent development is structured based on the results of the Training Needs Analysis and implemented through various formal and non-formal training programs, although it is not yet equitable for all ASNs. 3) Talent retention is carried out through rotation-mutation, performance awards, regular evaluations, and open career coaching. In conclusion, although the implementation of talent management in the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of East Java has been running quite systematically and supports the improvement of ASN performance, it still needs strengthening in terms of budget, data system, and equal access so that HR development can be optimized.

## الملخص

إستقلالياني، بلقيس نبيلة. (٢٠٢٥). إدارة المواهب في تحسين أداء الجهاز المدني للدولة في قسم شؤون الموظفين في المكتب الإقليمي لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة جاوة الشرقية. برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، كلية التربية وعلوم الكيجوروان، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج الإسلامية، المشرف على الرسالة: د. ديفي براميثا، دكتوراه في العلوم الشرعية.

---

**الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الأداء، الجهاز المدني للدولة.**

تُعرف إدارة المواهب بأنها عملية اكتساب وتطوير واستبقاء الموظفين المدنيين الحكوميين الذين يتمتعون بإمكانيات وأداء متفوق في المؤسسة. وتضطلع إدارة المواهب بمهمة هامة في ضمان أن الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة لا تتمتع بكفاءة عالية فحسب، بل يجب أن تتماشى أيضًا مع رؤية المنظمة ورسالتها. وتؤثر جودة إدارة المواهب الفعالة تأثيرًا مباشرًا على أداء الموارد البشرية المملوكة للمؤسسة، وذلك لأن كل موظف من موظفي المؤسسة سيحصل على فرصة لتطوير مهاراته وكفاءاته وفقًا لما تحتاجه المؤسسة.

ينصب تركيز هذا البحث على معرفة كيفية اكتساب مواهب ، وتطوير مواهب ، والاحتفاظ بمواهب في المكتب الإقليمي لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة جاوة الشرقية. والغرض من هذه الدراسة هو معرفة وتحليل متعمق لكيفية تنفيذ إدارة مواهب ASN في المكتب الإقليمي لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة جاوة الشرقية، وخاصة في ثلاثة جوانب رئيسية، وهي عملية اكتساب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

طريقة البحث المستخدمة هي المنهج الكيفي مع طريقة دراسة الحالة التي تهدف إلى فهم عميق لعملية إدارة المواهب في المكتب الإقليمي لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة جاوة الشرقية. تم تنفيذ تقنيات جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات والتوثيق. ثم تم تحليل نتائج المقابلة واستخلاص الاستنتاجات. وتم التحقق من صحة البيانات عن طريق تثليث الأساليب والمصادر.

أظهرت النتائج ما يلي:١) يتم اكتساب المواهب من خلال وضع معايير قائمة على الكفاءة والنزاهة وفقًا للوائح، ولكنها لا تزال تواجه قيودًا في الميزانية. ٢) تتم هيكلة تنمية المواهب بناءً على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ويتم تنفيذها من خلال برامج تدريب رسمية وغير رسمية مختلفة، على الرغم من أنها ليست عادلة بعد لجميع شبكات الأمان الوظيفي .٣ ) يتم استبقاء المواهب من خلال التناوب -التناوب، وجوائز الأداء، والتقييمات المنتظمة، والتدريب المهني المفتوح. وختامًا، على الرغم من أن تنفيذ إدارة المواهب في المكتب الإقليمي لوزارة الشؤون الدينية في جاوة الشرقية يجري بشكل منهجي تمامًا ويدعم تحسين أداء شبكة الخدمة الدينية، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز من حيث الميزانية ونظام البيانات والمساواة في الوصول حتى تكون تنمية الموارد البشرية على النحو الأمثل.

## PEDOMAN TRANSLITERALITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

| | | |
|---|---|---|
| ا = a | ز = z | ق = q |
| ب = b | س = s | ك = k |
| ت = t | ش = sy | ل = l |
| ث = ts | ص = sh | م = m |
| ج = j | ض = dl | ن = n |
| ح = h | ط = th | و = w |
| خ = kh | ظ = zh | ه = h |
| د = d | ع = ‘ | ء = ‘ |
| ذ = dz | غ = gh | ي = y |
| ر = r | ف = f | |

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أو = û

إي = î

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Konteks Penelitian

Perkembangan pengetahuan, teknologi, dan informasi menjadi tantangan bagi organisasi dalam menjaga daya saing di tengah-tengah perubahan yang sangat cepat. Organisasi diharuskan untuk mampu beradaptasi dengan teknologi baru, memperbarui proses kerja, dan memastikan bahwa pegawai yang telah ada dan yang akan direkrut memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan zaman. Kinerja pegawai sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk mengikuti perkembangan ini, karena teknologi baru sering kali membawa cara kerja yang lebih efisien dan efektif. Pegawai yang cepat beradaptasi dan mampu mengimbangi perkembangan teknologi akan lebih menjanjikan posisinya dalam sebuah organisasi karena mereka dinilai sebagai aset yang berharga.

Kinerja pegawai adalah aktivitas yang memiliki karakter mandiri, karena antar pegawai satu dengan yang lain mempunyai keterampilan dan kapasitas yang berbeda dalam menyelesaikan tugasnya. Perbedaan ini dapat didasari oleh latar belakang, pengalaman, cara kerja, dan talenta dari masing masing individu, sehingga hasil dan kualitas pekerjaan menjadi bervariasi antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. Meskipun kinerja pegawai memiliki karakter individual, sinergi antara kemampuan individu dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan juga sangat menentukan hasil akhir dari produktifitas dan efektivitas kerja. Dukungan yang diberikan organisasi dapat berupa pelatihan, bimbingan teknis, serta akses terhadap

sumber daya yang memadai, bisa membantu pegawai untuk meningkatkan kompetensinya dan mencapai performa yang optimal. Ketika pegawai merasa didukung, mereka akan lebih tergerak untuk bekerja dengan efisien dan memberikan *feedback* yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja pegawai menurut pendapat Robbins merupakan hasil dari usaha yang dilakukan seorang individu atau kelompok yang berperan dalam mendukung pertumbuhan dan kemajuan organisasi.[3] Dalam organisasi pemerintahan, ASN atau yang memiliki kepanjangan Aparatur Sipil Negara memegang peran penuh dalam memastikan fungsi-fungsi pemerintahan dan pelayanan masyarakat berjalan dengan efektif dan efisien. ASN bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan, mengelola sumber daya publik dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Kinerja ASN mempengaruhi efisiensi birokrasi dan keberhasilan program-program pemerintah. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan perlu menerapkan manajemen yang baik untuk mendukung kinerja ASN dan memastikan bahwa setiap ASN dapat memenuhi tanggung jawab ini dengan efektif.

Kinerja ASN dalam sebuah organisasi memiliki hubungan yang erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam organisasi pemerintahan, manajemen talenta juga diterapkan sebagai bagian penting dalam pengembangan ASN. Proses manajemen talenta yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja ASN dengan memastikan setiap

[3] Stephen P. Robbins dan Timothy Judge, *Organizational Behaviour*, 15th edn (New Jersey: Pearson Education Inc, 2015).

individu memiliki pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Perencanaan dan pengembangan yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan pelayanan dan efektivitas dengan menyesuaikan kemampuan ASN. Dengan perencanaan dan pengembangan yang efektif, dapat memastikan ASN tidak hanya memiliki kompetensi yang diperlukan saat ini, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

Setiap manusia yang terlahir di muka bumi memiliki talenta yang berbeda-beda. Antar manusia satu dengan manusia lainnya tidaklah memiliki talenta yang sama, perbedaan talenta tersebut menjadi ciri khas dan kekuatan setiap individu. Dengan adanya perbedaan talenta ini menjadikan setiap individu dapat berkontribusi dengan cara yang berbeda sesuai dengan talenta yang dimiliki.

Menurut Armstrong talenta adalah apa saja yang dimiliki oleh individu yang berupa kemampuan saat mereka menunjukkan keterampilan, kemampuan, dan bakat yang memungkinkan setiap individu bekerja dengan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.[4] Talenta merupakan pemberian yang diberikan oleh sang pemilik kehidupan kepada manusia, maka dari itu tugas manusia adalah mengembangkan dan menemukan talenta yang ada dalam diri mereka. Masing-masing individu memiliki potensi unik yang perlu diidentifikasi dan dikembangkan agar memberikan kontribusi terbaik dalam berbagai bidang. Pengembangan talenta ASN

[4] Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (United Kingdom: Ashford Colour Press., 2012).

dapat dilakukan dengan berbagai macam pelatihan dan memerlukan adanya usaha yang konsisten dalam belajar untuk meningkatkan kemampuan tersebut.

Manajemen talenta merupakan sebuah ilmu dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pemahaman mengenai manajemen talenta diketahui sebagai sebuah proses mengakuisisi, mengembangkan, mempertahankan ASN yang memiliki potensi diri dan kinerja yang unggul dalam sebuah organisasi. Manajemen talenta mempunyai tugas penting dalam memastikan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tidak hanya memiliki kompetensi yang tinggi saja, tetapi juga harus selaras dengan visi dan misi dari organisasi. Langkah strategis diperlukan dalam proses manajemen talenta untuk memastikan setiap individu yang ada dalam sebuah organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan kebutuhan dan tujuan jangka panjang organisasi.

Manajemen talenta adalah rangkaian tahapan yang disusun untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan produktivitas pegawai yang ikut serta dalam operasional perusahaan.[5] Dalam implementasinya manajemen talenta memerlukan strategi yang efektif untuk memastikan setiap proses yang dilakukan mampu berjalan secara baik dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kualitas manajemen talenta yang efektif berdampak langsung pada kinerja ASN, karena setiap ASN akan

[5] Eunike Prapti Lestari Krissetyanti, 'Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns', *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7.1 (2013).

mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Undang-Undang Negara Kesatuan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Pasal 12 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki pernyataan, pegawai dalam lingkup ASN berperan sebagai pembuat rencana, pelaksana dan pengawas dalam pelaksanaan fungsi umum pemerintahan serta pembangunan nasional.[6] ASN bertanggung jawab untuk menerapkan kebijakan dan memberikan pelayanan publik yang profesional, tanpa terpengaruh oleh intervensi politik serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kualitas kinerja ASN sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi dari setiap individu. ASN yang berkompeten akan mampu melaksanakan tugas dengan profesionalisme yang tinggi, memberikan pelayanan yang berkualitas, dan memastikan semua aktivitas berjalan sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Kualitas kinerja ASN dapat dilihat dari penempatan ASN itu sendiri, apakah sudah sesuai dengan kompetensinya atau hanya mengisi jabatan fungsional yang ada. Penempatan ASN yang tidak sesuai dengan kompetensinya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi. ASN yang diposisikan pada posisi yang tidak sesuai dengan kompetensi dan keahliannya mungkin saja mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dengan optimal, yang pada akhirnya

[6] Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara," no. 202875 (2023): 1–44, https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023. (Diakses pada 15 September 2024, pukul 15.00 WIB)

mempengaruhi kualitas pelayanan publik sehingga mengakibatkan penurunan reputasi di mata publik. Penurunan reputasi di mata publik tidak hanya merugikan reputasi organisasi pemerintahan, tetapi juga mengurangi kredibilitas lembaga-lembaga negara yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan publik. Untuk menghindari hal ini, organisasi pemerintahan harus memastikan bahwa proses penempatan ASN dilakukan dengan memperhatikan kompetensi, keahlian, dan potensi pegawai. Penempatan yang tepat tidak hanya membantu ASN melaksanakan tugas dengan baik, tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanana yang diberikan kepada masyarakat umum.

Penyelenggaraan manajemen talenta ASN adalah salah satu proyek prioritas dalam program unggulan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Menurut dokumen tersebut, pada tahun 2023 memiliki target penerapan manajemen talenta di 87 kementerian dan lembaga, sedangkan untuk tahun 2024, targetnya adalah di 34 provinsi dan 100 kabupaten/kota.[7] Meskipun belum mencakup seluruh instansi, terdapat beberapa instansi dan lembaga pemerintahan yang mulai menjalankan manajemen talenta dalam upaya pengembangan kinerja pegawainya. Penerapan ini menjadi langkah awal yang penting dalam mendorong terciptanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah, terukur, dan berkelanjutan. Dengan dimulainya implementasi di berbagai lembaga, diharapkan manajemen talenta dapat menjadi budaya

[7] Elly Fatimah and others, *Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2023).

yang tertanam dalam birokrasi pemerintahan, sehingga ASN memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang sesuai dengan potensi dan kompetensinya.

Tantangan yang dihadapi oleh ASN tak lepas dari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) yang masih sering ditemukan pada organisasi. Dampak dari praktik KKN ini adalah ketidaksesuaian penempatan jabatan di lingkungan birokrasi. Penempatan ASN yang seharusnya didasarkan pada kompetensi, pengalaman, dan keahlian sering kali tidak diperhatikan, dan justru penempatan dipengaruhi oleh hubungan personal dan kedekatan dengan pihak-pihak tertentu. Salah satu aspek yang juga menjadi masalah dalam kaitannya dengan KKN adalah sistem penilaian kinerja ASN yang berbasis pada Sasaran Kinerja Pegawai atau yang biasa disebut SKP. Analisa penilaian dalam SKP perlu diperbaiki lebih lanjut, karena pengisian penilaian SKP sudah menjadi rahasia umum jika nilai-nilai yang ada pada SKP diisi sendiri oleh ASN yang bersangkutan.[8]

Peneliti berharap kinerja ASN dapat meningkat melalui implementasi manajemen talenta yang efektif dan transparan. Kinerja ASN yang lebih baik dan lebih terarah dapat membuktikan bahwa manajemen talenta yang diberlakukan secara efektif mampu memberikan dampak positif yang nyata. Manajemen talenta yang memiliki fokus pada pengembangan kompetensi, penempatan yang tepat, serta penilaian kinerja

[8] Ubaid Andri, "SKP Belum Efektif Gambarkan Kinerja ASN," E Media DPR RI, 2024, https://emedia.dpr.go.id/2024/03/08/skp-belum-efektif-gambarkan-kinerja-asn/. (diakses pada 15 September 2024, pukul 15.27 WIB)

yang objektif, menunjukkan bahwa sumber daya manusia di sektor pemerintahan dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Ketika ASN ditempatkan sesuai dengan talenta yang dimiliki, serta mendapatkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan dan evaluasi yang adil, kinerja ASN akan meningkat secara signifikan. Peningkatan ini juga akan berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sri Murti Irfani dan Suryalena dalam Jurnal Administrasi Bisnis Vol.13 No.2 Tahun 2023, dengan judul "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru", Penelitian ini menemukan adanya dampak positif dan signifikan dari manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru dipengaruhi oleh penerapan manajemen talenta, karena seluruh tahapan atau proses manajemen talenta yang diterapkan oleh perusahaan mampu membantu karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih baik.[9]

Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur memiliki peran yang penting dalam menyikapi posisi ASN yang direkrut. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas koordinasi dan pelaksanaan program-program

[9] Sri Murti Irfani and Suryalena, "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru," *Jurnal Administrasi Bisnis* 13, no. 2 (2023): 75–83, https://doi.org/10.35797/jab.13.2.75-83.

Kementerian Agama di tingkat regional, kantor wilayah ini menjadi garda terdepan dalam memastikan integritas, profesionalitas, dan kualitas kerja dari ASN yang telah dan akan bergabung. Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang efektif, kantor wilayah ini tidak hanya bertugas merekrut ASN yang berkualitas, tetapi juga membimbing, mengembangkan, dan mengawasi kinerja mereka selama masa kerja. Manajemen SDM yang efektif dilaksanakan di Kanwil Kemenag Jatim dibuktikan dengan adanya prestasi yang diraih oleh Kepala Kanwil pada Tahun 2023. Penghargaan ini diterima oleh Kepala Kanwil yang menjabat periode 2023 yaitu Bapak Dr. H. Husnul Maram, M.HI. dari Badan Litbang dan Diklat sebagai Kantor Wilayah Kementerian Agama yang paling aktif berpartisipasi dalam pengembangan SDM Kementerian Agama.[10]

Berdasarkan pemaparan konteks penelitian di atas peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai manajemen talenta ASN yang dampaknya pada peningkatan kinerja ASN pada Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dengan judul "Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur".

[10] Evi, "Husnul Maram Terima Penghargaan Kanwil Paling Aktif Berpartisipasi Dalam Pengembangan SDM Kementerian Agama," Humas Kemenag Jatim, 2023, https://jatim.kemenag.go.id/berita/536633/husnul-maram-terima-penghargaan-kanwil-paling-aktif-berpartisipasi-dalam-pengembangan-sdm-kementerian-agama.

## B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tahapan akuisisi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?
2. Bagaimana tahapan pengembangan talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?
3. Bagaimana tahapan retensi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah:

1. Untuk mendeskripsikan tahapan akuisisi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk mendeskripsikan tahapan pengembangan talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
3. Untuk mendeskripsikan tahapan retensi talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

## D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat bagi pengembangan program studi Manajemen Pendidikan Islam, terkhusus dalam konteks manajemen sumber daya manusia, terutama dalam pelaksanaan manajemen talenta di lembaga pemerintah. Hasil penelitian ini dapat berperan serta dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Indonesia. Selain itu, temuan dari penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pengambil keputusan dan praktisi dalam menerapkan manajemen talenta yang efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam bidang pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Peneliti

      Melalui penelitian ini, dapat membantu peneliti dalam menambah pengetahuan tentang konsep, teori dan praktek manajemen talenta. Serta menambah wawasan peneliti mengenai penerapan manajemen talenta dalam konteks kinerja pegawai.

   b. Bagi Instansi

      Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi instansi dalam mencari informasi mengenai manajemen talenta terbukti efektif dalam mengoptimalkan proses rekrutmen, seleksi, dan pengelolaan ASN. Manajemen talenta menjadi panduan praktis

bagi instansi untuk meningkatkan kinerja ASN dan staf secara menyeluruh yang nantinya akan berkontribusi pada peningkatan reputasi dan kualitas layanan instansi kepada masyarakat.

c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat dijadikan acuan dan sebagai bahan rujukan oleh masyarakat atau peneliti lain yang tertarik akan melakukan penelitian yang serupa tentang manajemen talenta khususnya dalam konteks pendidikan Islam dan organisasi lainnya.

## E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian sebelumnya diharapkan dapat membantu untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan penelitian yang telah dilakukan, serta untuk memperbarui pemahaman terhadap topik yang akan diteliti. Peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Intan Sari tahun 2023, dengan judul "Analisis Pengaruh *Talent Management, Compensation,* dan *Work Motivation* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Handayani Gunung Kidul". Temuan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dari *talent management* namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan *compensation* dan *work motivation* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan.[11] Dalam penelitian ini diketahui bahwa manajemen talenta tidak dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi tetap memberikan dampak positif terhadap kinerja tersebut. Penelitian ini menemukan bahwa proses rekrutmen karyawan yang dilakukan masih belum optimal. Salah satu faktor yang menyebabkan rekrutmen menjadi kurang optimal adalah persyaratan prosedur rekrutmen perusahaan yang kurang jelas dan sulit untuk ditinjau dibandingkan dengan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja karyawan. Kejelasan dalam prosedur rekrutmen sangat penting untuk memastikan bahwa calon karyawan yang direkrut sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, sehingga dapat berkontribusi secara maksimal terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Reni Fidianingrum dan Gendut Sukarno tahun 2021, dengan judul "Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur". Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan, dan kompetensi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Namun, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Temuan ini menunjukkan pentingnya proses rekrutmen yang efektif dan program pelatihan yang baik untuk meningkatkan kompetensi karyawan,

[11] Intan Sari, 'Analisis Pengaruh Talent Management, Compensation, Dan Work Motivation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta', 2023

yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Sementara itu, ketidak berdayaan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja mungkin menunjukkan bahwa faktor lain, seperti motivasi intrinsik atau kepuasan kerja, juga perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.[12] Proses rekrutmen, pelatihan dan kompetensi sudah berjalan dengan baik dan ketiganya mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun untuk kompensasi walaupun telah dijalankan tetapi dinilai belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Al Faruqhi pada tahun 2022, dengan judul "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Provinsi Riau". Hasil dari penelitian ini manajemen talenta dan beban kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan, keduanya memberikan dampak secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Provinsi Riau.[13] Rasio pengaruhnya adalah 67,1%, sementara sisa 32,9% berasal dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif dan pengelolaan beban kerja yang seimbang dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja

[12] Reni Fidianingrum and Gendut Sukarno, "Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur," *Jurnal STEI Ekonomi* 30, no. 02 (2021): 33–45, https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.469.

[13] Muhammad Al Faruqhi, 'Pengaruh Manajemen Talenta Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Ri Provinsi Riau (Djpb)', *Institutional Repository UIN SUSKA RIAU* (UIN SUSKA RIAU, 2022)

karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berpengaruh, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di lingkungan tersebut.

Berdasarkan paragraf orisinalitas di atas, peneliti menyajikan tabel untuk memudahkan pembaca sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian**

| No | Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul, dan Sumber | Persamaan Penelitian | Perbedaan Penelitian | Perbedaan dengan Penelitian yang dilakukan |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Intan Sari, 2023, Analisis Pengaruh *Talent Management, Compensation,* dan *Work Motivation* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Handayani Gunung Kidul, http://eprints.iain-surakarta.ac.id/5953/ | Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada pembahasan manajemen talenta dalam konteks peningkatan kinerja karyawan | 1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif.<br>2. Penelitian ini tidak hanya fokus pada manajemen talenta saja, tetapi juga pada *compensation* yang mendukung *work motivation* sehingga hasilnya ditemukan adanya ketiga | Penelitian ini secara khusus terbatas pada kajian mengenai manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja ASN, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menggali data secara mendalam. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur sebagai fokus |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | variabel tersebut dalam konteks peningkatan kinerja pegawai.<br>3. Lokasi penelitian dilakukan pada PDAM Tirta Handayani Gunung Kidul. | utama dalam mengamati manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah. |
| 2. | Reni Fidianingrum dan Gendut Sukarno, 2021, Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.469 | Persamaannya terdapat pada variabel yang diteliti, yaitu manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. | 1. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif.<br>2. Penelitian ini difokuskan pada pengembangan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.<br>3. Lokasi penelitian dilakukan di Bagian Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. | |
| 3. | Muhammad Al Faruqhi, 2022, Pengaruh Manajemen Talenta Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan | Persamaan dari penelitian yang telah dilakukan ini adalah pembahasan variabel manajemen | 1. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Kerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Provinsi Riau, http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/63105 | talenta pegawai. | penelitian kuantitatif.<br>2. Ada variabel lain yang diteliti yaitu beban kerja.<br>3. Penelitian ini dilakukan untuk mencari pengaruh manajemen talenta dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>4. Lokasi penelitian pada Kanwil DJP Kementerian Keuangan Provinsi Riau. | |

Berdasarkan dari tabel orisinalitas di atas, dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, terdapat *novelty* (pembaharuan) yang akan diteliti oleh peneliti. Penelitian yang dilakukan ini terfokus pada manajemen talenta dalam konteks peningkatan kinerja ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

## F. Definisi Istilah

1. Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan rangkaian tahapan yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan kebutuhan sumber daya manusia terpenuhi sesuai dengan posisi dan kompetensi individu dalam sebuah organisasi. Tahapan ini meliputi akuisisi talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta:

a. Akuisisi Talenta adalah proses sistemasis untuk mengidentifikasi, menjaring, menilai dan memilih individu yang memiliki potensi dan kompetensi unggul untuk mengisi kebutuhan jabatan, khususnya jabatan kritikal, dalam rangka mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.
b. Pengembangan talenta adalah upaya terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan potensi individu melalui berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan, serta akselerasi karier guna mempersiapkan talenta agar mampu menghadapi tantangan jabatan saat ini maupun di masa depan.
c. Retensi talenta adalah strategi yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan individu-individu berpotensi dan berkinerja tinggi agar tetap berkontribusi di dalam organisasi melalui pengelolaan karier yang terbuka, pemberian penghargaan,

pembinaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri secara berkelanjutan.

2. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kinerja ASN adalah usaha dari seorang ASN dalam memanfaatkan kompetensinya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya. Kinerja ini diukur berdasarkan hasil kerja yang dicapai, efektivitas dalam pelaksanaan tugas, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. ASN diharapkan dapat bekerja dengan profesionalisme, integritas, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

# BAB II

# KAJIAN TEORI

## A. Konsep Manajemen Talenta

### 1. Pengertian Manajemen Talenta

Negara Kesatuan Republik Indonesia telah mengatur manajemen talenta ASN dalam PERMENPAN-RB Nomor 3 Tahun 2020. Menurut peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Manajemen Talenta Instansi adalah sistem pengelolaan karier bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mencakup proses akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan. Proses ini berfokus pada individu yang dijadikan tujuan utama untuk posisi strategis berdasarkan potensi diri dan kinerja maksimal mereka, melalui metode tertentu yang dilakukan secara berkelanjutan dengan efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan lembaga pemerintah pusat dan daerah. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan.[14]

Rampersad mengartikan manajemen talenta adalah cara efektif mengelola talenta dalam sebuah organisasi, prosesnya meliputi perencanaan dan pengembangan lanjutan di organisasi, serta memaksimalkan pengembangan diri pegawai dan memanfaatkan talenta dengan baik.[15]

---

[14] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara," *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*, 2020, 1–23. (diakses pada 16 September 2024, pukul 19.27 WIB)

[15] Rampersad, *Personal Balance Scorecard* (Jakarta: PPM Manajemen, 2006).

Lewis dan Heckman berpendapat bahwa manajemen talenta adalah rangkaian tahapan secara keseluruhan dimulai dari proses rekrutmen, penempatan hingga pengembangan dan perencanaan dalam rangka mengembangkan pegawai ke arah yang lebih baik.[16] Dalam pendapat lain Pella dan Inayanti mengemukakan manajemen talenta adalah sebuah proses yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi dapat mengisi posisi-posisi penting di masa depan dengan pemimpin yang berkualitas serta dapat mengisi peran yang mendukung keunggulan inti perusahaan (talenta yang unik dan bernilai strategis tinggi).[17]

Manajemen talenta dalam perspektif islam tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan sebuah organisasi saja, melainkan untuk mencapai kebaikan dan manfaat bersama (maslahah). Maslahah dalam organisasi mencakup kepentingan bersama yang menjaga prinsip-prinsip *maqasid syariah*, yang terdiri dari:[18]

a. *Hifz din,* melindungi nilai spiritual
b. *Hifz nafs,* melindungi jiwa
c. *Hifz 'aql,* melindungi intelektualitas
d. *Hifz nasl,* melindungi generasi berikutnya
e. *Hifz maal,* melindungi harta

[16] Lewis, R.E., & Heckman, R.J. 'Talent Management: A Critical Review. Human Resource Management Review', 2006, pp. 139–54.
[17] Pella, D.A., & Inayanti, A. *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan Dan Kinerja Prima* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2011).
[18] Laily Dwi Arsyiyanti dan Mhd Hendra W, *Manajemen Talent SDM Syariah* (Bogor: KNEKS: IPB University, 2021).

Dalam perspektif islam, manajemen talenta ASN harus memastikan bahwa setiap ASN tidak hanya kompeten dan berpotensi, tetapi juga harus memiliki akhlak yang baik, menjalankan tugasnya dengan niat agar bermanfaat bagi sesama, serta memberikan keuntungan bagi masyarakat serta negara.

Manajemen talenta dalam surah Al-Qur'an tertuang pada surah Al-Qashash ayat 26:[19]

قَالَتْ اِحْدٰىهُمَا يٰٓاَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖاِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْاَمِيْنُ ﴿٢٦﴾

*Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata, 'Wahai ayahku, ambillah dia sebagai pekerja (pembantu), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya*.

Ayat di atas menyebutkan kriteria pegawai yang baik adalah orang yang memiliki sifat kuat (*Qawiy)* dan dapat dipercaya *(amiin).* Dalam tafsir Ibnu Katsir kata (*Qawiy)* merujuk pada kekuatan fisik dan kemampuan Musa yang terbukti ketika ia berhasil mengangkat batu besar yang biasanya membutuhkan lebih dari satu orang untuk memindahkannya. Penjelasan ini memiliki arti bahwa orang yang paling

[19] Q.S. Al-Qashash/20:26.

baik untuk direkrut adalah seseorang yang kuat, yaitu orang yang memiliki kemampuan luar biasa, diibaratkan orang itu dapat mengangkat batu yang biasanya membutuhkan sepuluh orang untuk memindahkannya. Kekuatan ini menggambarkan *capacity*, yang berarti kapasitas maksimum atau potensi seseorang.[20] Dalam perspektif Islam, manajemen talenta menekankan pada pencapaian kebaikan bersama dan mematuhi prinsip-prinsip moral, sehingga setiap individu berkontribusi secara positif bagi organisasi masyarakat.

Memiliki sumber daya manusia yang kuat secara fisik dan mental saja tidak cukup untuk menjamin keberlangsungan dalam instansi. Kata *aamiin* merujuk kepada pegawai yang memiliki sifat yang dapat dipercaya. Dengan merekrut pegawai yang dapat dipercaya atau amanah diharapkan instansi tersebut bebas dari praktik-praktik KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme). Dengan sifat ini pegawai dapat mempertahankan integritasnya dengan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat penulis simpulkan manajemen talenta adalah proses dalam sebuah organisasi yang bertujuan untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan individu untuk mencapai tujuan strategis. Proses ini mencakup perencanaan, pengembangan dan penempatan pegawai berdasarkan potensi dan kinerja mereka. Keberhasilan dalam manajemen talenta tidak bergantung pada

[20] Oktapiani Sitompul, "Kriteria Pegawai Menurut Nabi Syu ' Aib," *Ulumul Qur'an: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 10 (2020): 7.

kemampuan kinerja teknis, tetapi juga pada integritas dan kepercayaan yang dimiliki pegawai.

**2. Tahapan Manajemen Talenta**

Tahapan manajemen talenta terdiri dari beberapa tahapan yang sistematis. Barkhuizen menyebutkan manajemen talenta terdiri dari:[21]

a. *Talent Acquisition* (Akuisisi Talenta)

Proses ini melibatkan identifikasi, menarik, merekrut, dan mengevaluasi kandidat potensial untuk memenuhi kebutuhan peran dalam organisasi, dalam jangka waktu yang sudah ditentukan maupun belum ditentukan. Tujuan dari kegiatan ini untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, tidak hanya untuk posisi yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga untuk posisi yang akan diperlukan di masa depan. Proses ini sangat diperlukan untuk menjaga daya saing organisasi di tengah perubahan dinamis di pasar tenaga kerja.

Akuisisi talenta tidak hanya berfokus pada kebutuhan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan kebutuhan jangka panjang dengan membangun *talent pool* yakni kelompok individu yang disiapkan untuk mengisi posisi di masa mendatang. Organisasi dituntut untuk menggunakan metode yang komprehensif dalam proses seleksi, termasuk asesmen berbasis kompetensi, wawancara

[21] Barkhuizen, N., Mogwere, P., dan Schutte, "Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution.", *Mediterranean Journal of Social Sciences.*, 2014 <https://doi.org/https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>.

berbobot, dan pemetaan potensi (*talent mapping*) agar dapat memperoleh kandidat yang benar-benar sesuai.

b. *Talent Development* (Pengembangan Talenta)

Proses ini mengacu pada usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawannya. Program pengembangan talenta dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Selain itu, program memiliki tujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan, sekaligus mendukung jalur karier mereka di dalam organisasi.

Organisasi yang berhasil dalam tahap ini adalah yang mampu menumbuhkan *learning agility* yaitu kemampuan pegawai untuk belajar cepat, beradaptasi, dan menerapkan pengetahuan dalam situasi baru. Hal ini sangat penting dalam birokrasi modern yang menuntut pegawai tidak hanya mahir dalam tugas rutin, tetapi juga mampu berpikir kritis dan mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah publik. Selain itu, pengembangan talenta yang dirancang secara personalisasi melalui *individual development plan* berkontribusi besar terhadap motivasi dan keterlibatan pegawai karena mereka merasa diperhatikan dan diberi kesempatan untuk tumbuh sesuai potensinya.

c. *Talent Retention* (Retensi Talenta)

Proses ini merupakan serangkaian strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam mempertahankan pegawai berpotensi tinggi dan menjaga agar mereka tetap loyal terhadap organisasi. Proses ini mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan penghargaan yang layak, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang secara profesional. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga stabilitas tim dan meminimalisir *turnover*, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan organisasi jangka panjang.

Di sektor publik, di mana insentif finansial tidak selalu bisa bersaing dengan sektor swasta, pendekatan retensi perlu lebih menekankan pada faktor intrinsik seperti makna pekerjaan (*job meaningfulness*), ruang aktualisasi diri, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan untuk berinovasi dalam pelayanan publik. Pegawai yang merasa pekerjaan mereka berdampak positif terhadap masyarakat akan memiliki rasa kepemilikan dan komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi organisasi.

**3. Tujuan Manajemen Talenta**

Implementasi manajemen talenta dalam organisasi menjadi strategi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing di tengah dinamika kebutuhan pemerintah dan masyarakat. Penerapan manajemen talenta dalam pemerintahan bertujuan untuk

memastikan instansi mempunyai pegawai yang berkualitas, berintegritas, dan mampu menghadapi tantangan di masa depan. Menurut Similansky, tujuan-tujuan manajemen talenta sebagai berikut:[22]

a. Mengembangkan Tim yang Unggul di Lingkungan Kompetetitif

Organisasi perlu mengembangkan tim yang dapat beradaptasi dan memiliki kemampuan tinggi. Tim yang unggul harus mampu menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja yang dinamis, serta kontribusi yang signifikan harus diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Menyiapkan Pengganti untuk Posisi Kunci

Menyiapkan pengganti penting untuk menjaga keberlangsungan operasional organisasi dan memastikan transisi kepemimpinan berjalan dengan lancar.

c. Memberikan Fasilitas Mobilitas Lintas Fungsi dan Wilayah

Manajemen talenta dapat mendorong pertukaran pengetahuan dan keterampilan, serta memungkinkan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia yang ada. Pegawai dari berbagai latar belakang dapat saling melengkapi dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

[22] Denny; Zunaidah Nabawi, *Manajemen Talenta*, *Universitas Sriwijaya Press* (Palembang: UNSRI PRESS, 2020).

d. Menciptakan Peluang Karir yang Menarik untuk Mempertahankan Talenta Terbaik

Memberikan jalur karir yang jelas dan menarik merupakan salah satu cara untuk merekrut dan mempertahankan talenta yang berkualitas. Dengan menawarkan peluang pengembangan dan pertumbuhan, organisasi dapat meningkatkan loyalitas pegawai.

e. Membangun Budaya Kerja yang Mendorong Pegawai untuk Berkontribusi Secara Maksimal

Manajemen talenta berperan dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pegawai untuk mencapai potensi terbaik yang mereka miliki. Budaya ini dapat mencakup pemberian kesempatan pengembangan diri, pengakuan kinerja yang baik, serta pemberian insentif bagi mereka yang menunjukkan prestasi luar biasa.

f. Memastikan Pegawai Berpotensi dapat Mempercepat Karir Mereka

Pegawai yang diidentifikasi sebagai talenta unggul harus diberikan kesempatan untuk berkembang lebih cepat.

g. Mendorong Keberagaman dalam Posisi Kunci

Manajemen talenta berfokus pada promosi keberagaman dalam posisi-posisi strategis. Keberagaman dari segi gender, etnis, dan usia sangat penting untuk mencerminkan karakteristik pasar

atau klien yang dilayani, serta memperkaya sudut pandang dalam pengambilan keputusan.

h. Menerapkan Proses Asesmen Pegawai Berpotensi yang Berbasis Kinerja

Proses penilaian yang objektif dan menyeluruh sangat penting untuk mengidentifikasi pegawai berpotensi. Evaluasi ini harus lebih luas dari hanya penilaian atasan langsung, dengan melibatkan berbagai aspek kinerja dan potensi pengembangan.

i. Membangun Rasa Memiliki Pegawai yang Bertalenta Unggul

Manajemen talenta bertujuan untuk membangun rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pegawai bertalenta. Organisasi harus melihat pegawai unggul sebagai aset penting yang perlu dikembangkan, dengan memberikan peluang yang tak terbatas untuk pertumbuhan dan kemajuan karir.

**4. Prinsip-Prinsip Manajemen Talenta**

Dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen harus memiliki komitmen agar proses berjalannya organisasi dapat sesuai dengan visi misi yang telah ada sebelumnya. Machado C. berpendapat bahwa organisasi harus sesuai prinsip-prinsi agar dapat berjalan dengan efektif, menurutnya beberapa prinsip yang harus dilakukan sebagai berikut:[23]

[23] Machado C, *Competencies and Global Talent Management* (Portugal: Springer Nature, 2017).

a. Selaras dengan Strategi

Manajemen talenta merupakan bagian penting dari strategi organisasi. Fungsi administrasi Sumber Daya Manusia (SDM) biasanya melapor langsung kepada pimpinan tertinggi, seperti CEO, dan memiliki akses ke komisi eksekutif, termasuk dewan direksi. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan terttinggi diperankan oleh sumber daya manusianya. Di banyak organisasi, terdapat forum atau kelompok konsultasi SDM yang dipimpin oleh CEO SDM, yang bertugas mempertimbangkan dan menyetujui kebijakan-kebijakan terkait manajemen SDM, termasuk kebijakan manajemen talenta.

Mengenai pengelolaan talenta, organisasi umumnya mengadopsi pendekatan inklusif dan eksklusif. Pendekatan inklusif berarti mengakui bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki potensi talenta yang perlu diperhatikan dan dikembangkan. Namun, pendekatan eksklusif menyoroti perhatian khusus pada segmen-segmen tertentu, seperti eksekutif senior, pegawai dengan potensi besar, dan individu yang dianggap krusial bagi kesuksesan organisasi. Segmen-segmen ini diberikan perlakuan khusus dalam hal pengembangan karir dan evaluasi kinerja.

b. Konsistensi Internal

Segala praktik pengelolaan talenta diharuskan selaras dengan lainnya secara konsisten. Proses pengelolaan kinerja organisasi meliputi semua entitas yang tujuan utamanya pengelolaan

dan pengembangan talenta. Upaya ini bertujuan untuk menyelaraskan aspirasi pribadi, pengembangan karier, peluang mobilitas, serta pengembangan bisnis, dengan menciptakan solusi yang saling menguntungkan bagi individu dan organisasi.

c. Penguatan Budaya

Budaya organisasi dipertimbangkan sebagai sumber kelebihan yang kompetitif oleh organisasi. Organisasi berupaya menyelaraskan nilai dan prinsipnya ke dalam proses manajemen talenta, seperti proses penarikan, kegiatan pengembangan kepemimpinan, sistem pengelolaan kinerja, serta program kompensasi dan tunjangan. Organisasi berusaha memperkuat nilai-nilai dan kompetensinya melalui proses sosialisasi dan pelatihan yang bertujuan untuk menanamkan budaya tersebut ke dalam setiap aspek operasionalnya.

d. Keterlibatan Manajemen

Proses manajemen talenta secara umum melibatkan komitmen kuat dari manajer di berbagai tingkatan, termasuk pimpinan. Para pemimpin memiliki peran penting dalam proses ini, mulai dari mengidentifikasi talenta hingga merancang rencana suksesi bagi mereka. Keterlibatan ini sangat penting karena keputusan yang diambil dalam manajemen talenta akan berdampak langsung pada prinsip-prinsip dan strategi organisasi. Dengan kepemimpinan yang aktif dan berkomitmen, manajemen talenta

dapat berjalan efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi serta memastikan bahwa pegawai dengan potensi terbaik berkembang sesuai kebutuhan bisnis.

e. Keseimbangan antara kebutuhan global dan lokal

Organisasi menghadapi dua kebutuhan utama yang saling berkaitan: pertama, memenuhi tuntutan yang muncul di tingkat lokal, dan kedua, mempertahankan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang koheren dan konsisten di seluruh operasi mereka. Bagi organisasi multinasional, tantangan ini menjadi semakin kompleks, karena mereka berusaha untuk menerapkan standar global dalam semua aspek operasionalnya. Namun, di sisi lain, mereka juga menyadari pentingnya melakukan penyesuaian lokal yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat setempat.

Untuk mencapai keseimbangan ini, organisasi seringkali memberikan otonomi yang cukup kepada anak perusahaan mereka, memungkinkan masing-masing unit untuk mempertahankan keunikan dan karakteristik lokal yang ada. Pendekatan ini bukan hanya membantu dalam pemenuhan kebutuhan lokal, tetapi juga memperkuat hubungan dengan komunitas di mana mereka beroperasi, meningkatkan kepuasan pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif. Dengan cara ini, organisasi

dapat mencapai tujuan global mereka sekaligus tetap relevan dan efektif di pasar lokal.

f. Branding organisasi melalui diferensiasi

Organisasi memanfaatkan merek sebagai pemberi kerja sebagai pembagian dari strategi pemasaran yang universal. Dalam upaya ini, mereka menerapkan berbagai cara yang inovatif dan kreatif untuk membranding diri dari pesaing dan menarik perhatian calon pegawai yang memiliki potensi bakat tinggi. Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah melalui penerapan strategi yang agresif dan kreatif dalam menarik talenta, yang mencakup pengembangan filosofi bakat yang sejalan dengan strategi global organisasi.

Meyakini bahwa budaya organisasi adalah salah satu sumber utama keunggulan kompetitif juga menjadi landasan dalam pendekatan ini. Dengan membuat suasana kerja yang positif dan mendukung, organisasi tidak hanya dapat menarik bakat-bakat terbaik, tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Merek pemberi kerja yang kuat dan menarik, yang mencerminkan nilai-nilai dan budaya organisasi, mampu menarik perhatian para calon pegawai di pasar yang kompetitif. Dengan demikian, organisasi dapat membangun reputasi yang solid sebagai tempat kerja yang diinginkan, sekaligus memperkuat posisi mereka dalam industri.

## B. Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Simamora menyatakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat pencapaian berbagai tanggung jawab yang membentuk pekerjaan seorang pegawai, serta mencerminkan keunggulan pegawai tersebut dalam memenuhi persyaratan pekerjaannya. Namun, kinerja sering kali keliru dipahami sebagai usaha yang menunjukkan jumlah energi yang dikeluarkan, kinerja sebenarnya diukur berdasarkan hasil yang dicapai.[24]

Robbins dan Judge mengemukakan kinerja pegawai adalah hasil dari hubungan antara motivasi, kemampuan serta kesempatan yang dimiliki individu dalam tugasnya. Keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan dengan baik merupakan bagian dari kemampuan, sedangkan motivasi mencerminkan dorongan yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan. Di sisi lain, kesempatan berkaitan dengan lingkungan kerja dan sumber daya yang telah ada, yang memungkinkan pegawai untuk menerapkan kemampuan dan motivasi mereka secara efektif.[25]

Moeheriono memiliki pendapat bahwa kinerja pegawai diartukan sebagai usaha yang dilakukan oleh individu dalam meraih tujuan organisasi secara valid, tanpa melanggar kebijakan dan hukum, serta dengan mematuhi standar moral dan etika yang berlaku. Setiap pegawai bertanggung jawab untuk melaksanakan tanggung jawabnya

[24] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: YKPN, 2004).
[25] Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2015).

sesuai dengan wewenang yang telah dilimpahkan kepadanya. Kinerja pegawai tidak hanya sekedar memenuhi tuntutan administratif atau teknis dari suatu pekerjaan, melainkan juga mempertimbangkan bagaimana proses kerja tersebut dilakukan dengan penuh tanggung jawab, integritas, dan kepatuhan terhadap norma etika yang ditetapkan oleh organisasi.[26]

Dalam perspektif islam kinerja merupakan salah satu kriteria penting dalam kehidupan dan sosial kemasyarakatan. Bekerja memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat dan dianggap sebagai salah satu kewajiban yang dianjurkan oleh agama. Kerja sering digunakan sebagai ukuran untuk menilai karakter dan integritas seseorang. Dalam islam setiap individu diajarkan untuk menjadi mandiri, dianjurkan untuk mencukupi kebutuhannya sendiri melalui usaha dan kerja keras, meskipun pekerjaan tersebut mungkin berat dan menantang.[27]

**2. Kriteria-Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah aspek-aspek yang dipakai dalam penilaian kinerja pegawai, departemen, atau unit kerja. Dimensi-dimensi ini mencerminkan harapan kinerja yang diinginkan dari

[26] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Surabaya: Gahlia, 2010).
[27] Rodi Syafrizal, "Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Maslahah Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Inalum)," *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 2 (2019): 277, https://doi.org/10.30829/ajei.v4i2.5554.

karyawan atau tim dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Harsuko berikut ini adalah beberapa kriteria kinerja:[28]

a. Kriteria berbasis karakter

Kriteria ini menilai sifat dan kualitas pribadi pegawai, bukan apa yang mereka capai di tempat kerja. Hal-hal yang dinilai meliputi keterampilan, kemampuan berkomunikasi, gaya kepemimpinan, serta loyalitas.

b. Kriteria berbasis perilaku

Kriteria ini menilai cara pegawai bekerja, termasuk bagaimana mereka berinteraksi dengan rekan kerja. Fokusnya adalah pada kemampuan interpersonal, terutama dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama dan komunikasi yang baik.

c. Kriteria berbasis kinerja

Kriteria ini adalah yang paling umum digunakan dan berfokus pada pencapaian karyawan dalam pekerjaannya. Penilaian kinerja berdasarkan hasil yang dicapai menjadi aspek utama dalam kriteria ini.

[28] Harsuko Riniwati, *Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM.* (Malang: UB Press, 2011).

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menggunakan dua metode yang dilakukan, hal ini dilakukan untuk memastikan evaluasi objektif. Metode penilaian kinerja terbagi sebagai berikut:[29]

a. Metode kinerja yang dinilai dari orientasi masalalu

Metode kinerja yang dinilai dari orientasi masalalu bergantung dari pencapaian sebelumnya. Evaluasi kinerja di masa lalu dimaksudkan agar karyawan dapat menerima *feedback* mengenai upaya yang telah mereka lakukan. *Feedback* ini dapat membantu karyawan memperbaiki kinerja mereka di masa mendatang. Beberapa teknik penilaian ini sebagai berikut:

1) Skala pemeringkatan *(rating scale)*, dalam metode ini penilaian kinerja pegawai berdasarkan skala tertentu, mulai dari skala terendah hingga tertinggi.
2) Daftar pernyataan, penggunaan angket yang berisi tingkat perilaku dalam *jobdesc* tertentu. Pengisi hanya perlu memilih pernyataan yang paling sesuai dengan karakteristik dan hasil kinerja pegawai.
3) Metode pilihan terarah, tujuan metode ini adalah mengurangi bias penilaian dengan memaksa pengisi memilih antara pernyataan-pernyataan yang terlihat memiliki bobot sama.

[29] Reni Chairunnisah, dkk , *Teori Sumber Daya Manusia*, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021).

4) Metode peristiwa kritis, dalam metode ini penilai mencatat perilaku pegawai yang sangat menonjol, baik positif maupun negatif.
5) Metode catatan keunggulan, metode ini penilai mencatat pencapaian penting pegawai yang sering digunakan oleh profesional.
6) Skala peringkat dikaitkan dengan perilaku, metode ini menilai kinerja pegawai bedasarkan prilaku tertentu yang dihubungkan skala peringkat selama periode waktu tertentu.
7) Metode peninjauan lapangan, metode ini melibatkan penilai dan ahli SDM. Ahli SDM mengumpulkan informasi dari atasan pegawai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan informasi tersebut.
8) Tes dan obervasi prestasi kerja, penilaian kinerja dilakukan melalui tes keterampilan dan pengetahuan, baik secara tertulis maupun demonstrasi, dengan syarat tes tersebut valid dan andal.

b. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang

Kinerja yang dinilai menggunakan metode yang berfokus masa depan menitikberatkan pada peningkatan kinerja di masa yang akan dengan menilai potensi diri pegawai atau menentukan sasaran pencapaian kinerja bersama antara pimpinan dan pegawai. Metode ini antara lain:

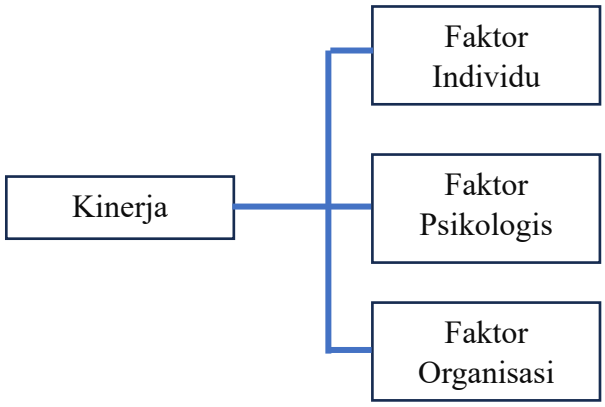
1) Penilaian diri *(self-appraisal)*, pegawai menilai dirinya sendiri untuk lebih memahami kekuatan dan kelemahan pribadi,

sehingga dapat menemukan aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki di masa depan.

2) Manajemen berdasarkan sasaran *(management by objectives),* pegawai dan atasannya bekerja sama dalam menetapkan tujuan dan sasaran kerja individu yang harus dicapai di waktu mendatang.
3) Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan berbasis *(management by objectives)*, penilaian kinerja dilakukan dengan mengevaluasi keberhasilan pegawai dalam mencapai sasaran yang telah disepakati bersama atasannya. Keberhasilan penilaian ini bergantung pada konsistensi dalam membandingkan hasil, menetapkan ukuran dan standar yang jelas, serta memastikan penilaian bebas dari bias.
4) Penilaian oleh psikolog, penilaian ini dilakukan oleh psikolog untuk mengevaluasi potensi pegawai di masa depan, bukan berdasarkan kinerja masa lalu.
5) Pusat penilaian, penilaian ini adalah metode terstandar yang melibatkan berbagai tipe evaluasi dan penilai untuk memberikan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kinerja dan potensi pegawai.

**4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Gibson menyatakan kinerja individu beberpa faktor yang mempenaruhi kinerja pegawai ditunjukkan melalui gambar berikut ini:[30]




**Gambar 2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Gibson**

a. Faktor Individu

Faktor individu mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang, dan demografi. Kemampuan dan keterampilan dapat berupa aspek mental maupun fisik, sementara latar belakang mencakup faktor keluarga dan pengalaman. Adapun demografi meliputi usia, ras, dan jenis kelamin. Berikut adalah uraian mengenai faktor-faktor individu:

[30] James L. Gibson, dkk, *Organization: Behaviour, Structure, Processes*, ed. by Paul Ducham, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012).

1) Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan mempunyai definisi sebagai sifat yang didapat melalui pengembangan potensi diri atau bawaan yang memungkinkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, baik secara mental maupun fisik. Artinya kemampuan ini mencakup kapasitas dasar seseorang dalam menjalankan tugas-tugas tertentu. Sementara, keterampilan didefinisikan sebagai kompetensi yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Individu yang mempunyai kemampuan yang unggul dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya akan lebih berpotensi mencapai kinerja yang optimal. Kombinasi antara keduanya membantu individu bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan.

2) Latar belakang

Latar belakang terdiri dari keluarga maupun pengalaman kerja, keduanya memainkan peran penting dalam membentuk kualitas kinerja individu. Individu yang dibesarkan dalam keluarga yang menanamkan nilai-nilai positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur, cenderung membawa sikap-sikap tersebut ke dalam lingkungan pekerjaan. Kebiasaan ini mempengaruhi cara kerja individu dan berinteraksi dengan lingkungan profesional. Sedangkan pengalaman kerja yang

sesuai dan memadai juga berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pengalaman kerja ini mencakup tingkat penguasaan seseorang atas pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaannya.

3) Demografis

Klasifikasi demografis yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja individu adalah jenis kelamin dan ras. Jenis kelamin seringkali menunjukkan perbedaan kinerja dalam pekerjaan tertentu. Pada pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik yang lebih, umumnya laki-laki dianggap lebih dapat diandalkan. Sebaliknya, dalam pekerjaan yang membutuhkan ketelitian, perempuan dinilai lebih unggul.Ras juga faktor demografis yang penting karena berkaitan dengan budaya, nilai-nilai, keterampilan bahasa, dan persiapan pendidikan. kesamaan ras atau etnis bisa mempermudah komunikasi, terutama jika ada penggunaan bahasa daerah dalam interaksinya.

b. Faktor Psikologis

Berikut merupakan faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja:

1) Persepsi

Persepsi adalah dimana seseorang memberikan makna terhadap lingkungannya. Persepsi melibatkan pemahaman individu terhadap lingkungan melalui pengorganisasian dan

penafsiran berbagai stimulan yang diterima. Persepsi membantu seseorang untuk memilih, mengatur, menyimpan, dan menafsirkan berbagai rangsangan menjadi gambaran yang bermakna dan masuk akal. Karena persepsi yang bersifat subjektif, setiap individu dapat memberi makna yang berbeda terhadap stimulan yang sama. Dengan kata lain, orang yang berbeda bisa melihat situasi yang sama secara berbeda.

Dalam konteks dunia kerja, persepsi seorang karyawan terhadap situasi atau pekerjaannya menjadi hal yang lebih penting untuk dipahami daripada situasi itu sendiri. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki persepsi negatif tentang pekerjaannya menganggapnya sebagai beban akan cenderung menunjukkan kinerja yang buruk. Sebaliknya, persepsi positif terhadap pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu.

2) *Attitude*

*Attitude* dalam bahasa Indonesia berarti sikap. Sikap adalah pandangan seseorang terhadap sebuah objek. Sikap merupakan reaksi yang masih tersembunyi terhadap stimulus atau objek tertentu, sehingga manifestasinya tidak langsung terlihat melainkan harus ditafsirkan melalui perilaku individu. Sikap secara umum menunjukkan adanya keselarasan antara reaksi seseorang dengan rangsangan yang diterimanya dalam

kehidupan sehari-hari. Sikap juga mencerminkan reaksi emosional individu terhadap stimulus sosial, yang dapat memengaruhi kinerja pegawai.

3) *Personality*

Personality dalam bahasa Indonesia berarti kepribadian. Kepribadian ini didefinisikan sebagai ifat dasar yang mencerminkan sikap seseorang atau suatu kelompok yang membedakannya dari individu atau kelompok lainnya. Kepribadian adalah kumpulan sifat-sifat yang memengaruhi bagaimana seseorang bertindak dan bereaksi terhadap situasi tertentu. Beberapa orang cenderung memberikan perhatian besar pada kualitas pekerjaan mereka, sementara yang lain mungkin tidak. Ada yang pasif, dan ada pula yang sangat agresif. Tata krama dan cara seseorang berinteraksi adalah cerminan dari kepribadiannya.

4) Pembelajaran

Pembelajaran dapat diartikan dengan berubahnya perilaku yang relatif permanen terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Perubahan ini menunjukkan bahwa pembelajaran telah terjadi, di mana pembelajaran sendiri didefinisikan sebagai perubahan dalam perilaku. Pembelajaran dianggap terjadi ketika individu mulai bertindak, bereaksi, atau merespons secara berbeda dari perilaku mereka sebelumnya sebagai hasil

dari pengalaman yang diperoleh. Individu yang memiliki tingkat pembelajaran yang baik akan mampu beradaptasi dengan lebih cepat dan efektif terhadap perubahan di lingkungan. Dengan kemampuan adaptasi yang lebih baik ini, kinerja yang dihasilkan cenderung meningkat dan menjadi lebih optimal.

5) Motivasi

Motivasi adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar yang memicu semangat kerja seseorang sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan mengarahkan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya karena memiliki komitmen yang kuat terhadap tugasnya. Mereka bekerja bukan hanya untuk mendapatkan pujian atau imbalan, tetapi karena mereka merasa terdorong oleh tuntutan profesionalismenya.

c. Faktor Organisasi

Berikut merupakan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja:

1) Sumber Daya

Sumber daya yang dimanfaatkan dengan tepat dan sesuai dengan tugas yang diemban oleh individu dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja. Sumber daya ini mencakup

segala hal yang mendukung pekerjaan individu, mulai dari peralatan hingga teknologi yang digunakan. Organisasi yang menyediakan sumber daya yang memadai, seperti sistem informasi yang baik, akan membantu meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas. Dengan dukungan sumber daya yang tepat, kinerja individu akan semakin optimal, karena mereka dapat bekerja lebih cepat, efektif, dan terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Kepemimpinan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi sangatlah signifikan. Banyak orang meyakini bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada sikap dan perilaku pemimpin. Ada pandangan yang berpendapat bahwa satu gaya kepemimpinan dapat diterapkan pada semua situasi, sementara pandangan lain menekankan bahwa setiap situasi memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Terlepas dari jenis gaya kepemimpinan yang digunakan, seorang pemimpin harus mampu mengenali potensi masing-masing individu dalam timnya. Dengan pemahaman yang baik tentang potensi bawahannya, pemimpin dapat memotivasi dan memengaruhi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal.

3) Penghargaan

Memberikan penghargaan kepada individu memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi, mendorong mereka untuk lebih antusias dalam menyelesaikan tugas kerja. Penghargaan ini dapat berupa insentif, bonus, atau pujian atas kinerja individu. Salah satu faktor terkuat yang memengaruhi kinerja individu adalah sistem penghargaan. Manajemen dapat memanfaatkan penghargaan untuk meningkatkan kinerja pegawai sekaligus menarik tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bergabung dengan organisasi.

4) Strukur

Struktur organisasi yang terorganisir dengan baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dalam suatu organisasi, sedangkan struktur organisasi yang buruk cenderung menurunkan kinerja individu. Struktur organisasi dengan jelas mendefinisikan jalur perintah serta tugas setiap sumber daya manusia dalam organisasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh desentralisasi pengambilan keputusan dalam struktur tersebut. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, pemimpin dapat lebih efektif dalam membagi tugas dan tanggung jawab serta mengalokasikan wewenang kepada anggota tim. Hal ini memfasilitasi koordinasi yang lebih baik dan meningkatkan

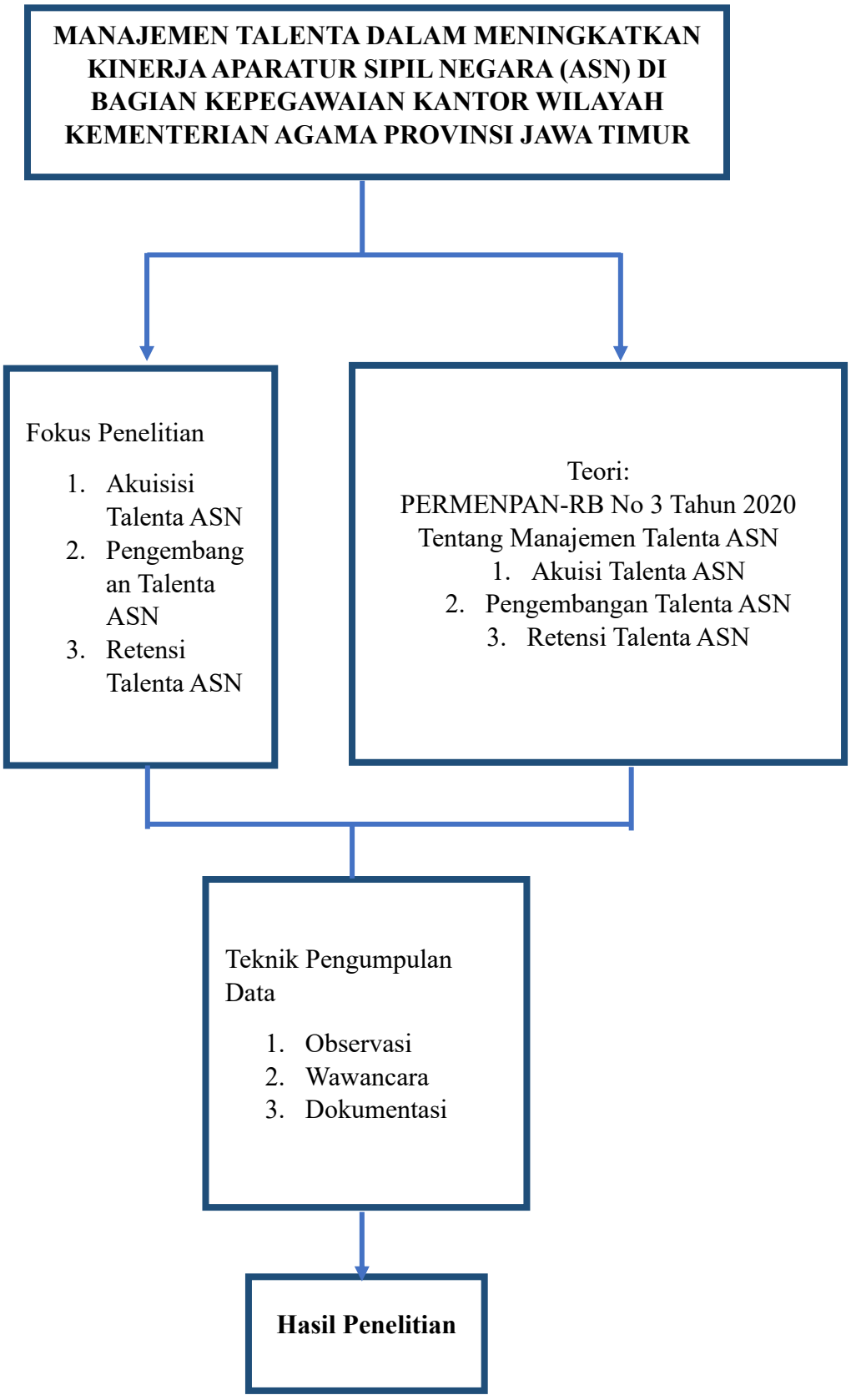
efisiensi kerja, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

5) *Job Design*

Desain pekerjaan didefinisikan sebagai proses di mana para pemimpin menentukan isi, metode, dan hubungan antar pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. Dengan kata lain, desain pekerjaan melibatkan penentuan tugas, metode kerja, dan hubungan antarpekerjaan dengan tujuan mencapai manfaat yang saling menguntungkan. Proses ini memastikan bahwa setiap pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuannya, tetapi juga memungkinkan karyawan merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

## C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan pada landasan teori di atas peneliti merumuskan kerangka berpikir untuk memahami bagaimana proses manajemen talenta dalam konteks meningkatkan kinerja ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Berikut gambaran kerangka berpikir:




**Bagan 2.1 Kerangka Berpikir**

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagai jenis penelitiannya. Menurut Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif memiliki maksud untuk memahami peristiwa yang dijalani oleh subjek penelitian, seperti aksi, respons, dorongan, dan tindakan, secara keseluruhan (holistik) dan menggunakan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam konteks alami.[31] Strauss dan Corbin menyatakan penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang langkah penemuannya dilakukan tidak menggunakan prosedur berupa angka atau kuantitatif.[32] Jadi, penelitian kualitatif adalah studi yang berbentuk narasi deskriptif dengan isinya berupa interpretasi terhadap fenomena atau peristiwa berdasarkan fakta lapangan.

Penelitian studi kasus merupakan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Creswell berpendapat bahwa studi kasus adalah jenis penelitian di mana peneliti mengeksplorasi suatu kejadian tertentu dalam jangka waktu dan aktivitas tertentu (seperti program, peristiwa, proses, institusi, atau kelompok sosial), penelitian ini mengumpulkan informasi

[31] Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Media Kita, 2005).
[32] Strauss, Anselm dan Juliet Corbin , *Basic of Qualitative Research* (California: Sage Publication Inc., 1990).

secara rinci dan mendalam dengan menggunakan metode pengumpulan data dari berbagai sumber seperti wawancara, obervasi, dan dokumentasi.[33]

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses manajemen talenta dalam konteks peningkatan kinerja ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No.26, Semalang, Semambung, Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61253. Penelitian ini tepatnya dilakukan di bagian kepegawaian, karena bagian kepegawaian ini bertugas dalam urusan kepegawaian serta penyusunan rencana kebutuhan dan penataan pegawai. Bagian kepegawaian memiliki peran utama dalam proses manajemen talenta, khususunya dalam memastikan setiap ASN yang terlibat ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan kompetensi mereka.

[33] John W dan J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mix Methods Approaches*, *Writing Center Talk over Time*, 5th edn (Sage Publication Inc., 2018)

## C. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus pada objek penelitian. Maka, kehadiran peneliti sangat diperlukan sangat diperlukan karena peneliti perlu mengumpulkan data dan mengeksplorasi secara mendalam terhadap topik yang akan diteliti. Kehadiran peneliti memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih personal dengan informan, sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan terbuka untuk berbagi pengalaman dan pandangan mereka secara lebih mendetail.

Peneliti dapat secara aktif mengamati dinamika yang terjadi di bagian kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur, serta mengamati proses kinerja ASN apakah sudah sesuai dengan penerapan proses manajemen talenta. Dalam melakukan penelitian, peneliti melakukan prosedur Dalam melakukan penelitian, peneliti harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan agar proses penelitian berjalan secara sistematis dan sesuai dengan kaidah ilmiah. Oleh karena itu, peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Langkah pertama, peneliti menyerahkan surat izin penelitian yang resmi dari Program Studi kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
2. Langkah kedua, mengatur jadwal pertemuan setelah surat disetujui.
3. Langkah ketiga, peneliti datang kembali sesuai dengan jadwal yang telah disepakati sebelumnya.

4. Langkah terakhir, peneliti melakukan observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk memperoleh data mendalam terkait proses manajemen talenta dan kinerja ASN.

Prosedur di atas merupakan gambaran yang akan dilakukan oleh peneliti saat proses pengambilan data. Berdasarkan prosedur di atas diharapkan penelitian ini dapat menemukan data yang akurat, sehingga penelitian yang dilakukan dapat memberikan kontribusi yang positif. Selain itu, peneliti memiliki harapan temuan dari penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang praktis dan relevan bagi pengambil kebijakan di Kementerian Agama, serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya. Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya berfungsi sebagai kajian akademis, tetapi juga sebagai upaya nyata dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

## D. Data dan Sumber Data

Penelitian ini tidak terlepas dari data sebagai penguat dan memiliki peran yang besar dalam penelitian. Data menjadi landasan utama yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian ini, berperan sebagai penguat yang krusial untuk mendukung setiap temuan dan kesimpulan yang dihasilkan. Menurut sumbernya data dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah segala jenis informasi, fakta, dan kenyataan yang langsung berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Informasi ini diperoleh langsung dari sumbernya, seperti orang-orang

atau kelompok yang terlibat dalam topik yang sedang diteliti. Kaitan dan relevansi data primer sangat jelas karena data ini memberikan pemahaman langsung tentang fenomena yang sedang dikaji, serta memungkinkan peneliti untuk memahami sudut pandang, pengalaman, dan konteks dari subjek penelitian.[34]

Data primer ini akan diperoleh melalui wawancara dengan pegawai yang berstatus ASN dan perwakilan tim pengembangan SDM untuk mengetahui pandangan mereka terkait manajemen talenta dan peningkatakan kinerja ASN. Selanjutnya melalui pengamatan secara langsung kinerja ASN Selanjutnya, melalui pengamatan secara langsung terhadap kinerja ASN, peneliti akan dapat mengevaluasi bagaimana kebijakan manajemen talenta diterapkan dalam praktik sehari-hari.

2. Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang telah dikumpulkan dan didokumentasikan oleh pihak lain, sehingga peneliti dapat dengan mudah mengakses dan menggunakannya.[35] Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen kebijakan dan peraturan tentang rekrutmen dan evaluasi kinerja ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Dengan menganalisis dokumen-dokumen ini, peneliti dapat mengidentifikasi kebijakan yang

[34] Ibrahim, 'Metodologi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitati', *Journal Equilibrium*, 5 No. 9.127 (2009).
[35] Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri. "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan", *Journal of Chemical Information and Modeling*, 2019.

mendasari manajemen talenta dan memahami bagaimana kebijakan tersebut berdampak pada kinerja ASN.

Sumber data merujuk pada entitas atau subjek dari mana informasi dan data dikumpulkan untuk tujuan penelitian. Sumber ini dapat berupa individu, kelompok, atau bahkan objek yang menjadi fokus pengamatan. Dalam konteks penelitian, sumber data dapat didefinisikan sebagai tempat di mana peneliti melakukan pengamatan, membaca, atau bertanya untuk memperoleh informasi yang relevan dengan isu atau masalah yang sedang diteliti.[36] Sumber data dari penelitian ini mencakup ASN yang bekerja di bagian kepegawaian, dokumen kebijakan resmi, dan beberapa literatur yang dapat dijadikan sebagai pendukung teori dan praktik dalam bidang yang akan diteliti. Dengan demikian, pemilihan sumber data yang tepat sangat penting, karena akan menentukan kualitas dan kedalaman informasi yang diperoleh, serta relevansinya terhadap tujuan penelitian. Sumber data yang baik akan membantu peneliti dalam mengumpulkan bukti-bukti yang valid dan dapat diandalkan, sehingga analisis dan kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian akan lebih robust dan mendalam.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan jenis penelitian yang dilakukan. Teknik ini disusun dalam rangka mendapatkan informasi mengenai proses manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja ASN di bagian kepegawaian Kantor Wilayah

[36] Rahmadi, *Pengantar Metodologi Penelitiaan*, *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 2011.

Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Berikut beberapa teknik penelitian yang akan digunakan peneliti untuk mengumpulkan data yang relevan:

1. Observasi

Kaelan menyatakan definisi dari observasi sebagai pengamatan atau peninjauan yang cermat. Menurutnya, teknik paling penting dalam mengumpulkan data penelitian adalah observasi, karena banyak teori dan pengetahuan dalam sejarah ditemukan melalui pengamatan.[37] Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap fenomena yang sedang diteliti. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memahami makna dari interaksi yang terjadi dalam situasi sosial yang nyata..

Observasi didefinisikan sebagai proses pengamatan langsung yang secara khusus berfokus pada fenomena-fenomena dalam suatu situasi sosial, dengan mengamati tiga elemen utama, yaitu lokasi (*place*), individu yang terlibat (*actor*), dan aktivitas yang berlangsung (*activity*). Tujuan utama dari observasi ini adalah untuk memahami secara mendalam kondisi, situasi, konteks, ruang, serta makna yang terkait dengan fenomena yang diamati.[38] Dalam observasi, peneliti tidak hanya melihat aktivitas atau perilaku yang dilakukan oleh individu atau kelompok, tetapi juga berusaha untuk memahami makna yang

[37] Ibrahim, 'Metodologi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitati', *Journal Equilibrium*, 5 No. 9.127 (2009).
[38] Sapto Haryoko, Bahartiar, dan Fajar Arwadi, *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep,Teknik, & Prosedur Analisis)*, 2020.

terkandung di balik perilaku tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Marshall, peneliti dapat mendalami tingkah laku dan makna yang terhubung dengan perilaku tersebut melalui observasi.[39]

Teknik ini mengharuskan peneliti untuk cermat dalam melakukan pengamatan dan mencatat setiap detail yang terjadi sesuai dengan fakta di lapangan. Peneliti harus teliti dalam mengamati bagaimana kebijakan manajemen talenta dijalankan, interaksi antarpegawai, serta bagaimana proses tersebut berdampak pada peningkatan kinerja ASN. Dengan terlibat langsung melalui observasi, peneliti dapat memperoleh perspektif yang lebih kaya mengenai penerapan kebijakan manajemen talenta dan dampaknya terhadap kinerja ASN. Teknik ini membantu peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam, memberikan data yang valid, serta menghasilkan kesimpulan yang relevan dan bermakna bagi pengembangan manajemen talenta di sektor publik.

2. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi verbal berupa percakapan antara dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan informasi, atau dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab antara peneliti dan subjek yang diteliti.[40] Rowley wawancara digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan fakta serta memahami opini, sikap, pengalaman, proses, perilaku, atau prediksi. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk

[39] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R and D*, *Bandung: Alfabeta*, vol. 3, 2013.
[40] Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makassar: Syakir Media Press, 2021).

menggali informasi mendalam mengenai topik yang diteliti langsung dari perspektif subjek.[41]

Melalui wawancara, peneliti dapat mengeksplorasi lebih jauh isu-isu yang relevan dengan topik yang diteliti, seperti proses akuisisi talenta ASN dalam konteks manajemen talenta di lingkungan ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Wawancara juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memahami pandangan dan pengalaman langsung dari pegawai ASN terkait dampak kebijakan manajemen talenta terhadap kinerja mereka. Hal ini sangat penting karena wawancara memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa yang mungkin tidak terlihat melalui metode pengumpulan data lain seperti observasi atau dokumentasi. Berikut merupakan tabel daftar informan yang dipilih peneliti:

**Tabel 3.1 Daftar Informan**

| No | Nama | Unit Kerja |
|---|---|---|
| 1. | Surya Rahmadani, S.E., M.AB. | Pegawai SDM dan Kepegawaian |
| 2. | Aris NurRohman Nihayanto, S.Kom | Pegawai SDM dan Kepegawaian |
| 3. | Noer Salam, S.Pd.I | Pegawai SDM dan Kepegawaian |

3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ilmiah memiliki dua makna yang sering disalahpahami oleh peneliti pemula. Pertama, dokumen

[41] Abdul Fattah Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, 1st edn (Bandung: Harfa Crreative, 2023).

dimaksudkan sebagai bukti data, termasuk catatan, foto, rekaman video, atau apapun yang dihasilkan oleh peneliti yang bukan data. Bentuk dokumentasi ini paling tepat sebagai bukti kegiatan atau memori.[42] Menurut Arikunto, metode dokumentasi merujuk pada proses pencarian data yang terkait dengan hal-hal tertentu atau perbedaan dalam bentuk catatan, teks, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, laporan, dan sebagainya.[43]

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data yang telah terdokumentasi sebelumnya, yang memiliki arti menambah informasi dan memperkuat data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data lain, seperti wawancara dan observasi. Teknik dokumentasi dapat membantu peneliti memahami konteks yang lebih luas dan memberikan dukungan bagi temuan yang ada. Dalam penelitian ini, dokumen-dokumen seperti kebijakan manajemen talenta, laporan kinerja pegawai ASN, serta dokumen lain yang terkait dengan rekrutmen dan evaluasi kinerja di departemen rekrutmen kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur merupakan sumber penting untuk memverifikasi dan memperkuat temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sepanjang proses pengumpulan data, termasuk selama wawancara dan setelah pengumpulan

[42] Haryoko, Bahartiar, dan Arwadi, *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep,Teknik, & Prosedur Analisis)*.
[43] Suharsimi Arikunto*, Metode Penelitian Kualitatif , Jakarta: Bumi Aksara*, (2006).

data selesai pada titik tertentu. Saat melakukan wawancara, peneliti menganalisis jawaban yang diperoleh dari responden. Jika peneliti merasa belum puas setelah menganalisis jawaban tersebut, maka peneliti akan melanjutkan dengan mengajukan pertanyaan tambahan. Proses ini diulangi hingga peneliti mencapai titik di mana data yang diperoleh dianggap cukup dapat diandalkan. Analisis data yang berkesinambungan ini membantu peneliti memahami pola dan makna yang lebih dalam dari informasi yang dikumpulkan.[44]

Miles dan Huberman menyatakan bahwa proses analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga mencapai tingkat kejenuhan data. Dalam aktivitas analisis data, terdapat tiga tahap utama, yaitu reduksi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data melibatkan penyederhanaan data agar terkelola, tampilan data berfokus pada representasi visual atau naratif yang mempermudah pemahaman, sementara penarikan kesimpulan/verifikasi menitikberatkan pada interpretasi dan validasi hasil analisis.[45] Miles, Huberman dan Saldana mengembangkan beberapa tahapan analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif diantaranya sebagai berikut :

1. *Data Condensation*

Kondensasi data merupakan tahapan krusial dalam analisis data kualitatif yang bertujuan untuk menyusun dan merangkum informasi

[44] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R and D*.
[45] Matthew Miles, Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, *Zeitschrift Fur Personalforschung*, vol. 28, 2013.

agar lebih terarah dan memiliki makna yang jelas. Tahapan ini mencakup kegiatan seperti menyeleksi data yang relevan, memusatkan perhatian pada aspek-aspek tertentu, menyederhanakan informasi yang rumit, membuat ringkasan dari data yang diperoleh, hingga menyusun data mentah menjadi bentuk yang lebih terstruktur. Proses kondensasi ini diterapkan pada berbagai jenis data, seperti catatan lapangan, hasil wawancara, dokumen, maupun sumber empiris lainnya, guna membantu peneliti dalam menemukan pola, tema, atau keterkaitan yang mendukung fokus penelitian.

2. *Data Display*

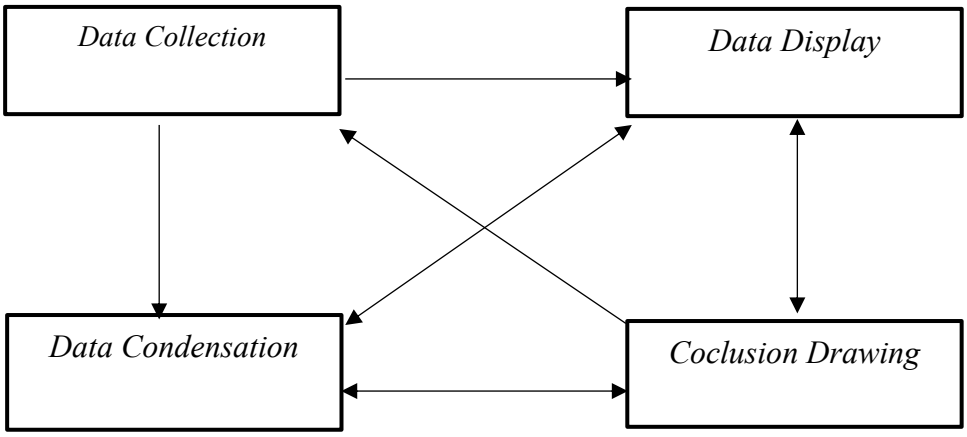
Penyajian data adalah proses mengorganisir informasi yang telah dikumpulkan ke dalam kategori atau kelompok yang relevan. Penyajian ini dapat berupa tulisan, gambar, grafik, atau tabel. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan informasi sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai situasi atau kondisi yang sedang diteliti. Bentuk penyajian data yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif, yang membantu menjelaskan dan merangkum temuan penelitian secara lebih terstruktur dan mudah dipahami.

3. *Conclusion Drawing/Verivication*

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin menjawab rumusan masalah yang awalnya diidentifikasi, tetapi bisa juga tidak menjawabnya, karena seperti yang telah dijelaskan, masalah dan

rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berkembang seiring dengan penelitian di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif biasanya berupa temuan baru yang sebelumnya belum terungkap. Temuan-temuan ini dapat berupa deskripsi atau penjelasan tentang sesuatu yang sebelumnya tidak jelas dan menjadi lebih terang setelah penelitian dilakukan, atau dapat berupa hubungan sebab-akibat, interaksi, hipotesis, atau teori yang muncul dari hasil penelitian.

Miles, Huberman dan Saldana mempunyai model analisis data kualitatif yang disajikan dalam gambar berikut ini:




**Gambar 3.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif**

## G. Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data kualitatif juga memerlukan perhatian karena hasil penelitian menjadi tidak berarti jika tidak mendapatkan pengakuan dan kepercayaan dalam studi kualitatif. Penelitian kualitatif tidak seketat penelitian kuantitatif. Masalah yang awalnya dirumuskan dapat berubah setelah peneliti terjun ke lapangan, karena peneliti mungkin menemukan

hal-hal yang lebih penting atau mendesak daripada yang sebelumnya diperkirakan. Terkadang, masalah yang diteliti dapat menjadi lebih terbatas atau fokus hanya pada sebagian kecil dari apa yang sudah diidentifikasi. Hal ini juga berlaku dalam proses wawancara dan observasi, karena situasi sosial yang diamati memiliki karakteristik tertentu, seperti aktor, tempat, dan aktivitas yang spesifik.

Berdasarkan pendapat Lincoln dan Guba, untuk menentukan validitas (*trustworthiness*) data, diperlukan teknik pemeriksaan sesuai dengan empat kriteria dalam validasi, yaitu melalui pengujian kredibilitas, transferabilitas, reliabilitas, dan konfirmabilitas.[46] Penelitian ini menggunakan pengujian kredibilitas melalui metode triangulasi untuk menguji validitas data. Menurut Moleong, triangulasi adalah metode untuk memverifikasi validitas data dengan menggunakan sesuatu yang berada di luar data untuk tujuan membandingkan atau memverifikasi data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data.[47] Penelitian ini menggunakan dua cara triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi Metode

   Metode triangulasi adalah teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan membandingkan data dari sumber yang sama tetapi menggunakan metode atau teknik yang berbeda. Tujuan dari triangulasi ini adalah untuk menguji tingkat keabsahan data, yaitu seberapa

[46] Salim dan Syahrum, *Metodologi Penelitian Kualitatif Konsep Dan Aplikasi Dalam Ilmu Sosial, Keagamaan Dan Pendidikan*, 2012..
[47]Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*.

konsisten data tersebut. Teknik triangulasi ini dilakukan dengan membandingkan data yang dikumpulkan dari sumber yang sama, tetapi menggunakan metode yang berbeda, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian yang menggunakan teknik triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk menilai apakah data yang diperoleh dari berbagai metode memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil mengenai hubungan antara manajemen talenta dan kinerja ASN didasarkan pada data yang valid dan dapat dipercaya.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan metode yang digunakan untuk menguji keabsahan dan kebenaran data dalam penelitian kualitatif dengan cara mengumpulkan informasi dari tiga informan yang berbeda. Meskipun teknik pengumpulan data yang digunakan sama, seperti wawancara mendalam atau observasi, setiap informan memberikan perspektif dan pengalaman unik yang saling melengkapi. Proses ini bertujuan untuk membandingkan dan memverifikasi data yang diperoleh dari berbagai informan tersebut, sehingga peneliti dapat memastikan konsistensi dan validitas temuan. Dengan pendekatan triangulasi sumber ini, peneliti dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan tentang kriteria seleksi, efektivitas program pengembangan talenta, dan dampaknya terhadap kinerja ASN tidak hanya berasal dari satu sudut pandang, melainkan mencakup pandangan yang lebih luas dan mendalam.

# BAB IV

# PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

## A. Paparan Data

### 1. Sejarah Singkat Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur atau yang biasa dikenal dengan Kanwil Kemenag Jatim merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang keagamaan, khususnya di wilayah Jawa Timur. Sejarah instansi ini dimulai sejak awal kemerdekaan Indonesia. Sebelum menjadi Kementerian Agama, instansi ini mempunyai nama Departemen Agama (DEPAG). Pembentukan instansi ini berdasarkan Penetapan Pemerintah No. 1/SD Tahun 1946 pada tanggal 3 Januari 1946.[48]

Pada tahun 1940, Djawatan Agama Daerah (DAD) dibentuk di Bojonegoro oleh Mr. Hindromartono dengan KH. Fathurrohman Kafrawi sebagai kepala kantor yang pertama. KH. Fathurrohman mengajukan konsep panitia untuk formasi kantor kepenghuluan pada Konferensi Pertama Kementerian Agama di Purwokerto. Konsep DAD yang diajukan oleh KH. Fathurrohman diterima oleh Menteri Agama dan menjadi dasar bagi sistem kepegawaian kepenghuluan di seluruh

[48] Humas Kemenag Jatim, ed., *Buku Profil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur* (Sidoarjo, 2021).

Indonesia setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1946.

Keputusan Menteri Agama Nomor 1185/K-7/1946, yang ditetapkan pada 20 November 1946, menjadi dasar pembentukan organisasi Kementerian Agama. Di tingkat pusat, Menteri Agama membawahi tujuh bagian yang meliputi: Sekretariat, Kepenghuluan, Pendidikan Agama, Penerangan Agama Islam, Masehi Kristen, Katolik, serta Kepegawaian dan Keuangan. Adapun di tingkat provinsi, seorang koordinator ditunjuk untuk mengelola program dan kebijakan keagamaan yang bertujuan untuk menciptakan sinergi antara pemerintah pusat dan daerah dalam pengelolaan urusan keagamaan.

Kantor Agama Provinsi (KAP) Jawa Timur resmi berdiri pada tahun 1948, dengan R. Moch. Machin diangkat sebagai kepala kantor pertama pada 31 Maret 1948. Pada masa itu, situasi politik sangat tidak stabil akibat Agresi Militer Belanda, sehingga Djawatan Agama tingkat Provinsi tidak dapat beroperasi secara tetap di Kota Surabaya. Akibatnya, kantor ini harus berpindah dari satu daerah ke daerah lain. Dua serangan militer besar terjadi, yaitu pada 21 Juli 1947 dan 19 Desember 1948. Sementara itu, kabinet pemerintahan Republik Indonesia sering mengalami pergantian karena sistem parlementer yang berlaku. Sesuai instruksi Menteri Agama, seluruh aparatur Kementerian Agama diwajibkan turut serta dalam perjuangan mempertahankan kemerdekaan, bahkan dengan melakukan gerilya ke pedesaan dan hutan-hutan untuk menghindari serangan Belanda.

Kantor Agama Provinsi Jawa Timur awalnya beroperasi di Gondang Gor Kediri sebelum dipindahkan ke Jl. Menara Nganjuk. Saat terjadi ketegangan menjelang peristiwa Madiun, kepemimpinan bergeser dari R. Moch. Machin kepada KH. Muslich. Setelah keadaan kembali aman, kantor ini sempat berkantor sementara di Markas Brawijaya. Kemudian, KAP dipindahkan ke Jl. KH. Mansyur Surabaya dan akhirnya menetap di Jl. Peneleh No. 62 Surabaya untuk memastikan stabilitas operasionalnya. Pada tahun 1973, Pengadilan Tinggi Agama Provinsi Jawa Timur masih berdiri secara terpisah dari struktur organisasi Kantor Perwakilan Departemen Agama setempat. Seiring dengan perkembangan organisasi, peningkatan jumlah pegawai, bertambahnya tugas, serta keterbatasan fasilitas yang ada, diterbitkan KMA No. 45 Tahun 1981. Keputusan ini mengatur tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi serta menetapkan pembangunan gedung baru yang lebih representatif. Proyek pembangunan tersebut berlokasi di Jl. Ketintang Madya No. 92 Surabaya. Setelah konstruksi selesai, seluruh jajaran Kantor Wilayah Departemen Agama Jawa Timur resmi berpindah ke gedung baru tersebut untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pelayanan.

Di bawah kepemimpinan Drs. H. Sobirin, upaya awal dilakukan untuk melakukan ruislag dengan tujuan memperluas lahan kantor di Ketintang Madya. Ketika jabatan berpindah ke Drs. H. Mahmud Sujuthi, proses ini ditindaklanjuti secara serius untuk memastikan semua persyaratan administratif dapat dipenuhi. Menteri Agama saat itu, Dr.

Tarmidzi Taher, memberikan persetujuan serta menginstruksikan agar Kantor Departemen Agama Jawa Timur ditukar lokasinya dengan Balai Diklat PTK Surabaya. Akibatnya, Kantor Departemen Agama Jawa Timur dipindahkan ke Jalan Juanda, sementara Balai Diklat PTK menempati gedung di Jalan Ketintang Madya No. 92 Surabaya. Pembangunan kantor baru akhirnya selesai dan diresmikan oleh Menteri Agama Prof. Dr. Sa'id Agil Husain Al-Munawar, MA pada Juni 2002.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama (Permenag) Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010, terjadi perubahan nomenklatur dari Departemen Agama menjadi Kementerian Agama. Perubahan ini sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam menyesuaikan struktur dan istilah kelembagaan di tingkat nasional. Perubahan diksi ini mencerminkan peran yang lebih strategis bagi Kementerian Agama dalam menjalankan tugasnya sebagai institusi negara yang bertanggung jawab atas urusan agama dan keagamaan di Indonesia. Oleh karena itu, penyebutan Kantor Wilayah Departemen Agama Jawa Timur secara resmi diubah menjadi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

**2. Visi dan Misi**

a. Visi

Kementerian Agama adalah menjadi lembaga yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas,

dan unggul, guna mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong.[49]

b. Misi

1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama;
2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama;
3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata;
4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu;
5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan;
6) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance).

**3. Pembagian Bidang dan Tim Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**

Adapun pembagian tim kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur sebagai berikut:

1) Bidang Tata Usaha
   a) Tim Perencanaan dan Data
   b) Tim Humas, Protokoler, dan Sistem Informasi
   c) Tim Umum (Barang dan jasa, PTSP, Arsip)
   d) Tim Keuangan dan BMN
   e) Tim Sumber Daya Manusia Aparatur (Kepegawaian)

[49] Isnawati, "Visi Dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur," Website Kemenag Jatim, 2023, https://jatim.kemenag.go.id/artikel/43023/visi-dan-misi-kementerian-agama-tahun-20202024. (diakses pada 27 Januari 2025, pukul 19.40 WIB)

f) Tim Hukum, Kerjasama, dan Pengawasan Orang Asing

g) Tim Organisasi Tata Laksana dan TLHP

h) Tim Kerukunan Umat Beragama (KUB) dan Konghucu

2) Bidang Pendidikan Madrasah (PENDMA)

3) Bidang Pendidikan Agama Islam (PAIS)

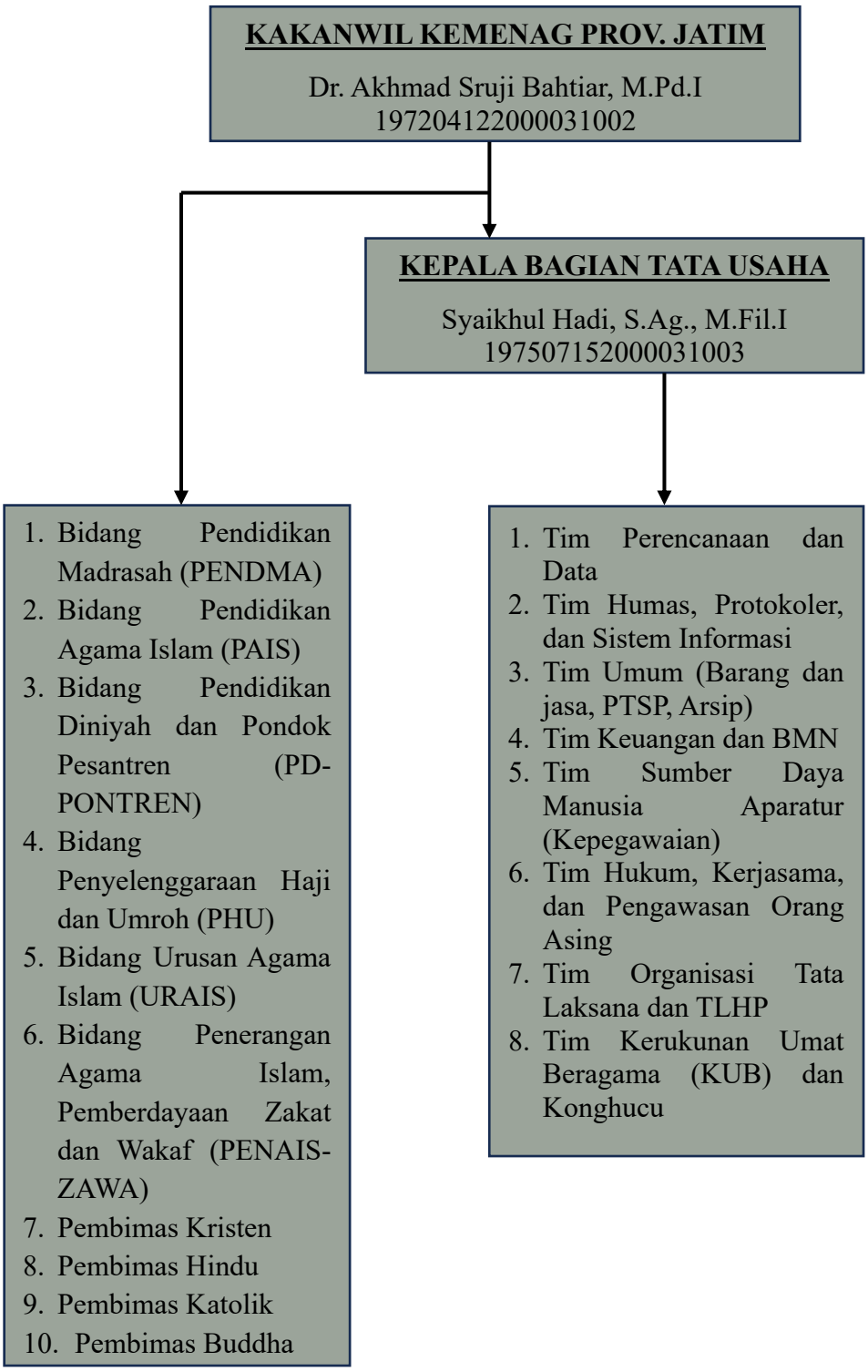
4) Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD-PONTREN)

5) Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU)

6) Bidang Urusan Agama Islam (URAIS)

7) Bidang Penerangan Agama Islam, Pemberdayaan Zakat dan Wakaf (PENAIS-ZAWA)

**4. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**




**Bagan 4.1**

**Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, terdiri dari bagian dan bidang yang didalamnya terdiri atas kelompok jabatan fungsional. Setiap bagian memiliki fungsi yang spesifik dalam mendukung tugas dan tanggung jawab Kanwil Kemenag Jatim.

**5. Profil Pegawai Tim Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur atau Kepegawaian**

Tim SDM Aparatur (Kepegawaian) yang berada di bawah naungan Bidang Tata Usaha Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memiliki peran penting dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, yaitu mengelola sumber daya manusia aparatur dengan sebaik-baiknya. Berikut adalah daftar nama ASN yang tergabung dalam tim ini, yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab dalam mendukung kelancaran administrasi dan pengelolaan kepegawaian di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur:

**Tabel 4.1 Daftar Pegawai Di Bagian Kepegawaian**

| No | Nama | Unit Kerja |
|---|---|---|
| **1.** | SAMSUN NI'AM, S.H | Bagian Tata Usaha |
| **2.** | NURHIDAYATI AGUSTINA, S.Pd.I., M.M | Bagian Tata Usaha |
| **3.** | SURYA RAHMADANI, S.E., M.A.B. | Bagian Tata Usaha |
| **4.** | Dra. NOERRAJJANAH ZUHRIJATI | Bagian Tata Usaha |

| | | |
|---|---|---|
| **5.** | ALFIN NAHARUDDIN, S.Kom., M.T. | Bagian Tata Usaha |
| **6.** | BAGUS BUDIMAN, S.E | Bagian Tata Usaha |
| **7.** | MUHAMMAD KHALIMAN EFENDY S.Hi | Bagian Tata Usaha |
| **8.** | RIZKI DIANI, S.IP | Bagian Tata Usaha |
| **9.** | ARIS NURAHMAN NIHAYANTO S.Kom | Bagian Tata Usaha |
| **10.** | ACHMAD SUBHAN, S.Kom., M.AP | Bagian Tata Usaha |
| **11.** | HATIF AZHARIMAN, S.E | Bagian Tata Usaha |
| **12.** | NOER SALAM S.Pd.I | Bagian Tata Usaha |
| **13.** | DIAN ROSALIA S.Pd | Bagian Tata Usaha |
| **14.** | SAIFUDIN TUBAGUS MANSUR S.Pd.I | Bagian Tata Usaha |
| **15.** | HANIF ALROZY, S.E | Bagian Tata Usaha |
| **16.** | MUHAMAD ALFIN FIRDIANSYAH S.Kom | Bagian Tata Usaha |

**6. Tugas Pokok dan Fungsi Tim Sumber Daya Manusia Aparatur (Kepegawaian)**

Adapun tugas pokok dan fungsi dari tim ini sebagai berikut: [50]

1) Penyusunan rencana kebutuhan (bezzeting) mutasi dan promosi jabatan.
2) Mengusulkan formasi sesuai kebutuhan Anjab ABK.
3) Menerima penetapan formasi, dan melaksanakan seleksi.
4) Pengangkatan CPNS/PPPK.
5) Menyiapkan bahan promosi dan mutasi ASN.
6) Melaksanakan pemetaan kompetensi jabatan.
7) Melaksanakan kegiatan asesmen.
8) Pengusulan Peningkatan Kompetensi Jabatan.
9) Pengelolaan data dan administrasi kepegawaian.
10) Pengelolaan data SIMPEG dan SIASN.
11) Pengelolaan administrasi Kepegawaian mulai dari proses pengangkatan.
12) Mengelola sistem absensi dan laporan catatan kinerja harian.

[50] SK Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Nomor 900 Tahun 2024 Tentang Penetapan Penyesuaian Sistem Kerja Dan Tim Kerja Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

## B. Hasil Penelitian

Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, peneliti akan menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan. Setiap temuan akan dipaparkan sesuai yang terjadi di lapangan, sebagai berikut:

### 1. Proses Akuisisi Talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Penetapan kriteria talenta berdasarkan kompetensi sebelum penempatan ASN menjadi kunci utama dalam memastikan bahwa posisi-posisi kunci diisi oleh individu yang memiliki kompetensi unggul. Untuk mengetahui akuisisi talenta ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber. Ibu Surya Rahmadani sebagai narasumber utama menyampaikan sedemikian:

> "*Kriteria utama mencakup tiga aspek, yaitu kompetensi teknis, pengalaman atau rekam jejak kinerja, dan integritas ASN. Kompetensi teknis mencerminkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai sesuai dengan bidang tugasnya, sementara pengalaman kerja dan rekam jejak kinerja menjadi indikator penting dalam menilai kontribusi serta pencapaian pegawai selama bertugas. Selain itu, integritas ASN juga menjadi faktor utama, yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, etika kerja, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagai aparatur negara. Pegawai yang memenuhi ketiga aspek ini lebih berpeluang untuk masuk dalam kategori talenta*."[51]

[51] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB. (Sidoarjo).

Sebagai mana jawaban dari Ibu Surya, Bapak Aris sebagai salah satu ASN di bagian kepegawaian menyampaikan jawabannya:

> "*Kriteria yang digunakan dalam penetapan talenta ASN merupakan kombinasi dari regulasi nasional dan kebijakan internal instansi. Selain aspek kompetensi teknis yang menjadi dasar utama, kami juga mempertimbangkan keterampilan manajerial, yaitu kemampuan pegawai dalam mengelola tugas, mengoordinasikan tim, serta mengambil keputusan yang efektif. Selain itu, kemampuan beradaptasi dengan perubahan juga menjadi faktor penting, mengingat lingkungan kerja birokrasi yang dinamis dan terus berkembang. Pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan tantangan pekerjaan cenderung lebih siap untuk menduduki posisi strategis*."[52]

Bapak Noer Salam salah satu pegawai di bagian kepegawaian memberikan jawaban yang serupa:

> *"Pada dasarnya, proses penetapan talenta ASN didasarkan pada beberapa kriteria utama. Pertama, kompetensi teknis yang mencerminkan keahlian pegawai sesuai bidang tugasnya, karena hal ini penting untuk memastikan pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu, rekam jejak kinerja dan pengalaman kerja menjadi tolok ukur penting, karena dari situ dapat terlihat kontribusi dan pencapaian yang telah diraih pegawai selama bertugas. Integritas juga menjadi syarat mutlak, mencakup kepatuhan terhadap aturan dan etika kerja sebagai fondasi utama. Tak kalah penting, kemampuan manajerial dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan turut dinilai, serta memastikan riwayat jabatan pegawai bersih dari pelanggaran hukum. Semua kriteria tersebut sesuai dengan regulasi nasional dan kebijakan internal instansi, agar hanya pegawai terbaik yang menempati posisi strategis."*[53]

[52] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.
[53] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

Berikut adalah contoh kriteria yang menjadi persyaratan dalam seleksi terbuka calon pejabat tinggi pratama Kementerian Agama:[54]

**II. PERSYARATAN**

**A. Persyaratan Umum**

1. Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi jabatan yang ditetapkan;
3. Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 5 (lima) tahun;
4. Sedang atau pernah menduduki Jabatan Administrator atau Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya/Lektor Kepala paling singkat 2 (dua) tahun;
5. Paling rendah berpangkat Pembina Tk. I, Golongan Ruang IV/b;
6. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
7. Usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun 10 (sepuluh) bulan pada saat mendaftar dan paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun 0 (nol) bulan pada saat ditetapkan/dilantik;
8. Sehat jasmani dan rohani;
9. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat dan tidak sedang dalam proses peradilan pidana;
10. Memiliki Penilaian Prestasi Kerja PNS sekurang-kurangnya bernilai baik 2 (dua) tahun terakhir; dan
11. Direkomendasikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian / Pejabat yang Berwenang (PPK/PyB) instansinya.

| No. | Asal Pelamar | Pejabat yang merekomendasikan |
|---|---|---|
| 1 | Kementerian Agama | Sekretaris Jenderal |
| 2 | Kementerian/Lembaga di luar Kementerian Agama | Sekretaris Jenderal / Sekretaris Lembaga Negara / Sekretaris Lembaga Non struktural / Sekretaris Daerah |

**B. Persyaratan Khusus**

1. **Kepala Pusat Kerukunan Umat Beragama Sekretariat Jenderal**
   Mampu melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, standardisasi dan bimbingan teknis serta evaluasi di bidang kerukunan umat beragama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. **Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Pendidikan Islam**
   Mampu merumuskan dan melaksanakan kebijakan standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi, dan pengawasan pendidikan diniyah dan pondok pesantren sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. **Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi**
   Mampu melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Gambar 4.1 Dokumen Tentang Seleksi Terbuka Calon Jabatan Pimpian Tertinggi di Kementerian Agama

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur dalam menetapkan kriteria talenta ASN didasarkan tiga aspek utama, yaitu kompetensi teknis,

[54] Dokumentasi Pengumuman Seleksi Terbuka Calon Jabatan Pimpinan Tertinggi Di Kementerian Agama," 2024. Diakses 20 Februari 2025 Pukul 19.45 WIB.

pengalaman kerja atau jejak kinerja, serta integritas. Kanwil Kemenag Jatim membuat kompetensi teknis menjadi kriteria utama yang menunjukkan keterampilan dan keahlian pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.

Melalui observasi yang peneliti lakukan, selain memiliki kompetensi teknis, pengalaman kerja dan rekam jejak kinerja ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur juga dijadikan tolak ukur dalam menilai kontribusi pegawai terhadap keberhasilan organisasi.[55] Karena dengan rekam jejak kinerja yang baik mencerminkan dedikasi dan kemampuan dalam menjalankan tugas dengan efektif. Selain dua aspek tersebut, peneliti menemukan bahwa integritas ASN menjadi faktor yang sangat diperhatikan. ASN yang memiliki integritas tinggi, seperti kepatuhan terhadap aturan, etika kerja, dan tanggung jawab, dianggap lebih layak untuk dimasukkan dalam kategori talenta karena dapat menjadi contoh dalam menjalankan tugas dengan penuh dedikasi dan kejujuran.

Selain kompetensi teknis, pengalaman kerja, dan integritas, Kanwil Kemenag Jatim juga mempertimbangkan keterampilan manajerial dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. ASN yang memiliki keterampilan dalam mengelola tugas, mengkoordinasikan tim, serta mengambil keputusan yang efektif lebih siap untuk menduduki posisi strategis. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan tantangan pekerjaan juga sangat penting, mengingat

[55] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

dinamika birokrasi yang terus berkembang. Rekam jejak kinerja yang bersih dari segala bentuk pelanggaran hukum juga menjadi kriteria dasar ASN di Kanwil Kemenag Jatim, sebagaimana instansi ini bergerak dalam bidang pelayanan publik maka diharapkan pengisi jabatan yang dinilai memiliki resiko tinggi juga harus bersih dari segala pelanggaran dengan tujuan untuk mempertahankan citra dan kepercayaan masyarakat dalam melayani segala urusan keagamaan di lingkup wilayah Jawa Timur.

Dalam proses penyusunan talenta ini, Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur mengacu pada kebijakan dan regulasi yang berlaku di tingkat pusat hal ini disampaikan oleh Ibu Surya:

> "*Panduan penyusunan kriteria talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur secara prinsip mengacu pada pedoman dan regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Namun, dalam implementasinya, kami juga melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik lokal, agar pengembangan talenta lebih relevan dengan tantangan, dinamika kerja, serta kondisi sosio-kultural yang khas di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.*"[56]

Bapak Aris mengatakan jawaban yang serupa dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Surya:

> *"Kalau di Kanwil Kemenag Jawa Timur, sebenarnya kami tetap berpegang pada regulasi pusat dalam menyusun kriteria talenta ASN, supaya prosesnya objektif dan sejalan dengan standar nasional. Tapi di sisi lain, kami juga sadar bahwa kondisi di lapangan itu berbeda, makanya ada penyesuaian*

[56] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.

> *lokal yang kami lakukan. Di Jawa Timur, misalnya, calon-calon pejabat tidak hanya dinilai dari sisi kompetensi teknis atau manajerial saja, tapi juga dari pemahamannya terhadap sosio-kultural setempat. Seorang pemimpin di Kanwil harus tahu betul bagaimana karakter masyarakat Jawa Timur, seperti apa dinamika keagamaannya, agar mereka bisa mengelola tugas dengan lebih efektif dan sensitif terhadap lingkungan sosial."*[57]

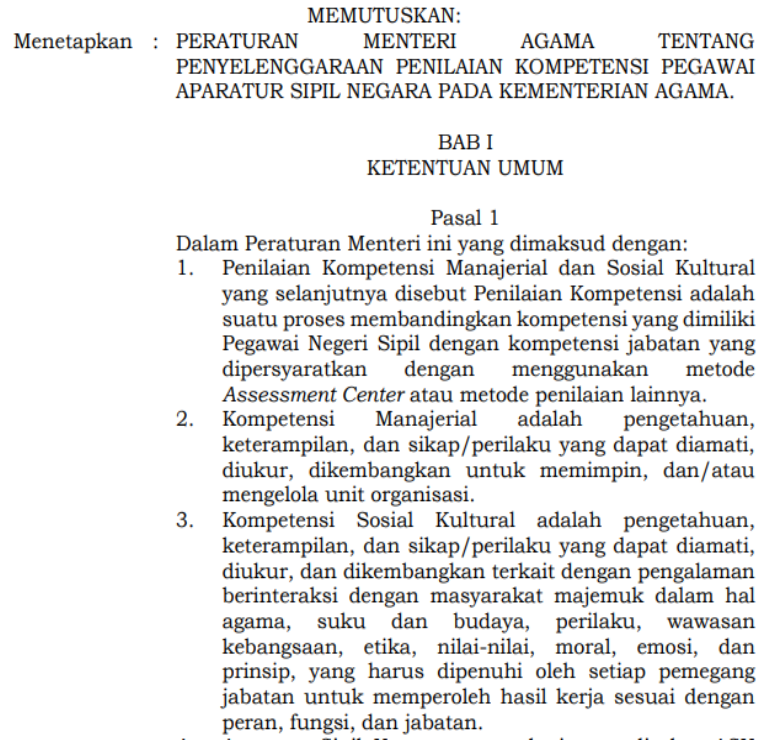
Sejalan dengan pendapat dua narasumber sebelumnya, Bapak Noer Salam menambahkan jawaban yang hampir sama dengan jawaban Bapak Aris dan Ibu Surya, sebagai berikut:

> *"Panduan penyusunan kriteria talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur pada prinsipnya memang mengacu pada pedoman dan regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat, untuk menjaga standar yang objektif dan seragam. Namun dalam praktiknya, kami tetap melakukan sejumlah penyesuaian yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik lokal. Di Jawa Timur, misalnya, calon-calon pemimpin yang diproyeksikan untuk menduduki jabatan penting perlu memiliki pemahaman yang kuat terhadap dinamika sosial dan budaya di wilayah ini, termasuk dalam hal keberagaman keagamaan. Dengan memahami sosio-kultural khas Jawa Timur, kami berharap para ASN yang terpilih tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dan menjadi pemimpin yang responsif terhadap kondisi lapangan."*[58]

---

[57] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.
[58] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB

Berikut merupakan dokumen regulasi pusat mengenai talenta ASN kemenag yang mengacu pada kompetensi ASN yang di asesmen melalui penilaian kompetensi pegawai ASN pada Kementerian Agama:[59]



MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI AGAMA TENTANG PENYELENGGARAAN PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA PADA KEMENTERIAN AGAMA.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural yang selanjutnya disebut Penilaian Kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya.
2. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin, dan/atau mengelola unit organisasi.
3. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.

Gambar 4.2 Dokumen Peraturan Menteri Agama Nomor 12 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraaan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Agama

Berdasarkan pernyataan dari narasumber dapat disimpulkan panduan penyusunan kriteria talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dirancang dengan mengacu pada pedoman dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa standar

[59] Kementerian Agama, Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 12 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian Agama, 2024. Diakses pada 18 April 2025 pukul 20.25 WIB.

objektivitas dan keseragaman nasional tetap terjaga, sehingga proses rekrutmen dan pengembangan talenta dapat berjalan secara adil dan terukur.

Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, dalam pelaksanaannya Kanwil Kemenag Jatim diketahui melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik lokal Jawa Timur.[60] Penyesuaian ini ditujukan agar kriteria talenta yang ditetapkan lebih relevan dengan karakteristik kerja, tantangan lapangan, serta dinamika sosial dan budaya yang khas di Jawa Timur. Dengan demikian, ASN yang terpilih tidak hanya memenuhi standar nasional, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam terhadap isu-isu keagamaan, keberagaman, dan kebutuhan masyarakat Jawa Timur yang beragam.

Talenta yang sesuai dengan kompetensi kemudian akan dinilai melalui asesmen yang wajib diikuti oleh ASN yang terpilih. Asesmen ini menjadi kunci untuk mengukur kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural ASN secara objektif dan terstandar. Proses asesmen talenta ditujukan untuk menjaring talenta mana yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi serta memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi lebih besar dalam mencapai tujuan instansi. Dalam wawancaranya Ibu Surya mengatakan:

> "*Proses asesmen talenta di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dilakukan secara terbuka dan*

[60] Hasil Observasi Peneliti di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

*inklusif bagi seluruh ASN yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, dengan tujuan memberikan kesempatan yang adil bagi setiap individu untuk menunjukkan potensi dan kompetensinya. Namun, mengingat keterbatasan anggaran dan sumber daya, tidak semua pegawai yang memenuhi kriteria dapat langsung mengikuti asesmen. Oleh karena itu, kami menerapkan mekanisme rekomendasi dari pimpinan unit masing-masing, di mana pimpinan unit bertugas menilai dan merekomendasikan pegawai yang dinilai memiliki kinerja baik, potensi tinggi, serta kesiapan untuk berkembang lebih jauh. Mekanisme ini memastikan bahwa proses asesmen tetap efisien dan terarah, sambil tetap menjaga prinsip transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, rekomendasi dari pimpinan unit juga memperkuat relevansi asesmen dengan kebutuhan organisasi, karena pimpinan unit dianggap memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika kerja dan potensi pegawai di lingkungannya. Dengan pendekatan ini, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur berupaya mengidentifikasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik yang dapat berkontribusi secara signifikan dalam mencapai visi dan misi instansi, sekaligus memastikan bahwa proses pengembangan SDM berjalan selaras dengan tantangan dan kebutuhan lokal di Jawa Timur.*"[61]

Bapak Aris menambahkan gambaran proses asesmen talenta:

*"Di Kanwil Kemenag Jawa Timur, asesmen talenta ASN pada dasarnya dibuka untuk semua yang memenuhi kriteria, namun karena keterbatasan anggaran, kami memperkuatnya dengan rekomendasi dari pimpinan unit masing-masing. Jadi setelah kriteria posisi jabatan kosong ditetapkan, seperti untuk kepala sekolah, jabatan administrator, atau pengawas, peserta diseleksi berdasarkan berkas dan kesiapan mereka. Asesmen dilakukan melalui tes CAT online langsung dari pusat, setelah diawali dengan surat edaran ke Kemenag kabupaten/kota untuk pengumpulan berkas. Hasil tes kemudian dibawa ke forum BAPERJAKAT untuk menentukan kandidat terbaik. Dengan cara ini, kami bisa tetap menjaga prinsip transparansi sekaligus memastikan bahwa talenta yang dipilih benar-benar sesuai kebutuhan lokal dan tantangan kerja di Jawa Timur."*[62]

[61] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.
[62] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.

Bapak Noer Salam membenarkan dari jawaban Ibu Surya dan Bapak Aris dengan pernyataannya:

> *"Asesmen talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dilakukan secara terbuka untuk seluruh ASN yang memenuhi kriteria. Meski terbuka, karena keterbatasan sumber daya, kami menggunakan sistem seleksi awal melalui rekomendasi dari pimpinan unit kerja. Pimpinan unit menilai langsung pegawai yang dianggap punya kinerja unggul dan potensi berkembang. Proses asesmen ini menggunakan tes CAT (Computer Assisted Test) online yang dikendalikan langsung dari pusat, setelah sebelumnya peserta mengumpulkan berkas melalui Kemenag kabupaten/kota. Hasil asesmen kemudian diserahkan ke BAPERJAKAT untuk proses seleksi akhir. Dengan model ini, kami menjaga agar asesmen tetap adil, transparan, dan selaras dengan kebutuhan riil di Jawa Timur."*[63]

Menurut pernyataan dari ketiga narasumber di atas, proses asesmen talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dilakukan secara terbuka bagi seluruh ASN yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan prinsip transparansi yang sangat dijaga dalam setiap tahapan asesmen. Setiap ASN yang memenuhi syarat berkesempatan untuk menunjukkan potensi dan kompetensinya, dengan tujuan untuk memberikan kesempatan yang adil bagi semua individu yang ingin berkembang dalam kariernya. Proses ini memastikan bahwa talenta yang terpilih benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, tanpa adanya diskriminasi atau keberpihakan.

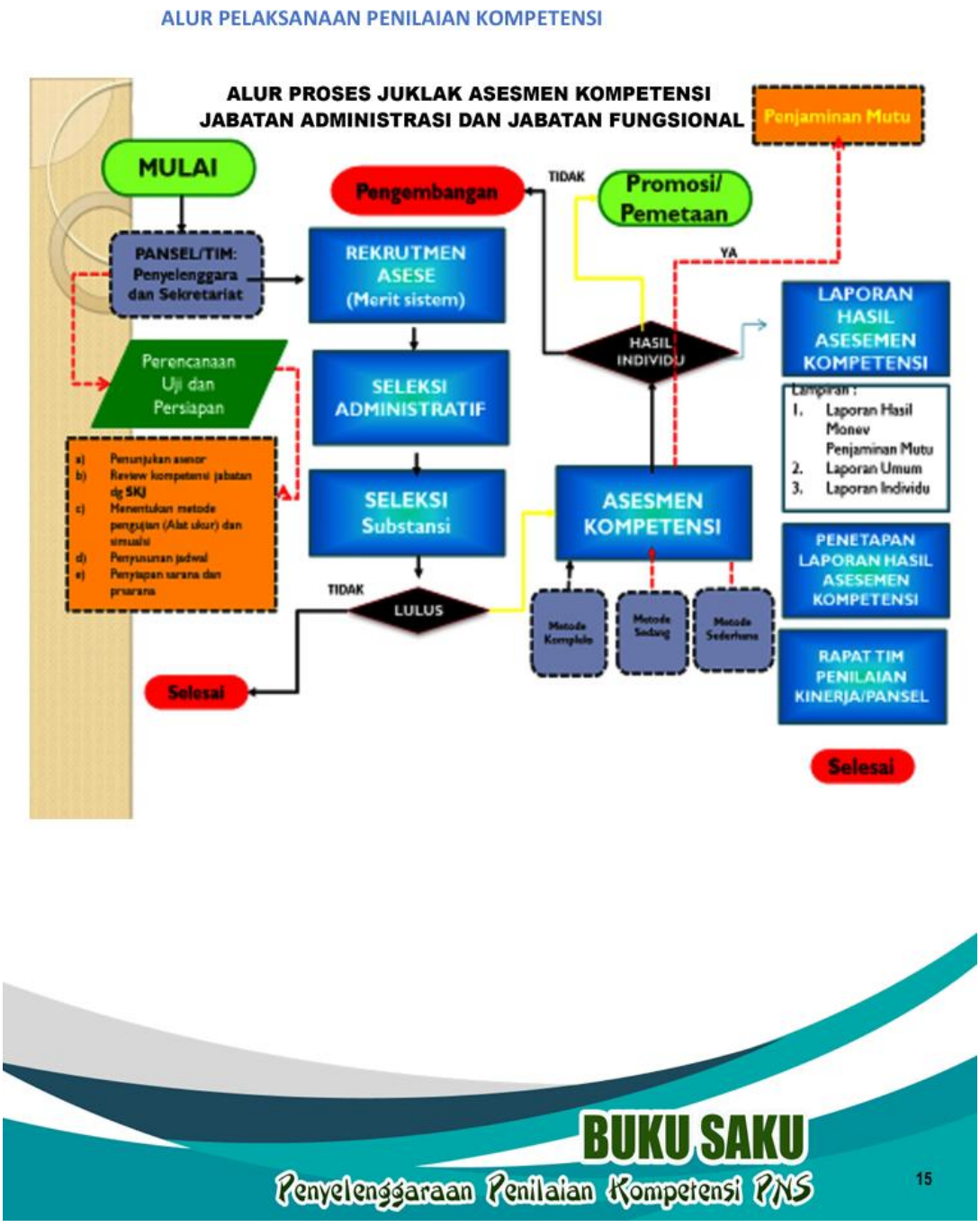
[63] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

Namun, karena keterbatasan anggaran dan sumber daya, tidak semua ASN dapat mengikuti asesmen secara langsung. Untuk itu, Kanwil Kemenag Jatim menerapkan mekanisme rekomendasi dari pimpinan unit masing-masing. Rekomendasi ini bertujuan untuk menyaring ASN yang memang telah menunjukkan kinerja yang baik dan memiliki potensi besar untuk berkembang. Pimpinan unit yang lebih mengenal karakteristik pegawai dan dinamika kerjanya berperan penting dalam memastikan bahwa hanya ASN yang memiliki kualifikasi dan integritas yang tepat yang diikutkan dalam asesmen. Mekanisme ini juga membantu dalam memfokuskan sumber daya yang ada, sambil tetap menjaga prinsip transparansi dalam seleksi.

Setelah tahap seleksi awal melalui rekomendasi, peserta yang terpilih mengikuti asesmen berbasis tes CAT *(Computer Assisted Test)* online yang diadakan secara nasional, untuk menilai kompetensi teknis, manajerial, serta kemampuan sosial kultural para calon talenta. Hasil asesmen ini kemudian diserahkan ke forum BAPERJAKAT untuk dilakukan seleksi lebih lanjut, memastikan bahwa proses pemilihan kandidat benar-benar objektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan ini, Kanwil Kemenag Jatim tidak hanya mengutamakan kompetensi teknis, tetapi juga memastikan bahwa calon talenta yang terpilih memiliki pemahaman mendalam tentang keberagaman budaya dan sosial yang ada di Jawa Timur, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif dan responsif terhadap masyarakat.

Kemudian, nama-nama yang terpilih melalui proses asesmen dan seleksi ini akan dilantik oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Pelantikan ini merupakan langkah terakhir dalam proses penetapan talenta, yang menandakan bahwa ASN yang terpilih resmi menduduki jabatan yang telah disesuaikan dengan kompetensi dan potensi mereka. Pelantikan tersebut juga menjadi simbol kesiapan para pejabat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh dedikasi, sesuai dengan visi dan misi Kementerian Agama di wilayah Jawa Timur.

Berikut merupakan Alur Penilaian Kompetensi Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional:[64]




Gambar 4.3 Alur Petunjuk Pelaksanaan Asesmen Kompetensi Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional

[64] Dokumentasi Buku Saku Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS. Diakses 15 Februari 2025 pukul 21.30 WIB.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik kesimpulan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dalam menetapkan kriteria talenta didasarkan pada kompetensi yang dapat diukur melalui asesmen. Kompetensi tersebut meliputi tiga aspek utama, yaitu kompetensi teknis, rekam jejak kinerja, dan integritas. Kompetensi teknis menilai kemampuan spesifik ASN dalam menjalankan tugas sesuai bidang kerjanya, sementara rekam jejak kinerja memperhatikan pencapaian target kerja dan kontribusi nyata terhadap organisasi.

Menurut observasi yang peneliti lakukan, ASN di Kanwil Kemenag Jatim yang memenuhi kriteria nantinya akan direkomendasikan untuk mengikuti asesmen kompetensi ASN sesuai dengan kriteria persyaratan untuk mengisi formasi jabatan yang kosong di lingkup Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.[65] Setelah melakukan asesmen, ASN yang lolos dalam seleksi administrasi hingga *CAT (COMPUTER ASSISTED TEST)* akan di BAPERJAKAT untuk menentukan kandidat yang paling unggul sesuai dengan kebutuhan jabatan kosong Kanwil Kemenag Jawa Timur. Kandidat yang paling unggul ini selanjutnya diumumkan dan dilantik oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pelantikan merupakan tahap akhir setelah seleksi, di mana ASN yang terpilih secara resmi menduduki jabatan baru diharapkan

[65] Hasil Observasi Peneliti di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

mampu menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dengan profesionalisme, integritas, dan komitmen yang tinggi.

**2. Proses Pengembangan Talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**

Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur melaksanakan program pengembangan talenta ASN untuk meningkatkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dan ASN yang terpilih sebagai talenta dalam rangka meningkatkan kompetensi, profesionalisme, serta kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan birokrasi yang dinamis. Program ini mencakup berbagai bentuk pelatihan, seperti pendidikan dan pelatihan (Diklat), workshop, dan bimtek.

Berikut merupakan foto dalam kegiatan pelatihan penggerak dengan tema Penguatan Moderasi Beragama:[66]

Gambar 4.4 Kegiatan Pelatihan Penggerak Moderasi Beragama

[66] Kegiatan Pelatihan Penggerak Moderasi Beragama. Diakses pada 15 Februari 2025 20.10 WIB.

ASN yang masuk dalam kategori talenta diberikan peluang untuk mengikuti program pengembangan kepemimpinan, penugasan khusus, serta kolaborasi dengan instansi lain guna memperluas wawasan dan pengalaman kerja. Dengan adanya program ini, diharapkan ASN dapat berkontribusi lebih optimal dalam peningkatan pelayanan publik dan mendukung visi serta misi instansi secara keseluruhan.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Aris, beliau memberikan pernyataan mengenai program pengembangan talenta ASN:

> "*Program pengembangan talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi pegawai, baik dalam aspek teknis maupun manajerial, melalui berbagai bentuk pelatihan seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), serta pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP). Sebelum dilakukannya penunjukan peserta pihak balai diklat melakukan AKP namanya, Analisis Kebutuhan Pelatihan, hal ini dilakukan agar pelatihan yang akan dilaksanakan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh ASN.*"[67]

Selaras dengan jawaban Bapak Aris, Ibu Surya juga mengatakan hal yang serupa dengan jawaban sebelumnya:

> *"Program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur disusun secara sistematis, dimulai dari pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang dilakukan oleh Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI. Dari hasil AKP tersebut, kami menerima laporan yang memuat daftar kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh ASN di lingkungan Kanwil. Berdasarkan laporan itu, pusat mengusulkan jenis-jenis pelatihan yang relevan, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun kepemimpinan."*[68]

---

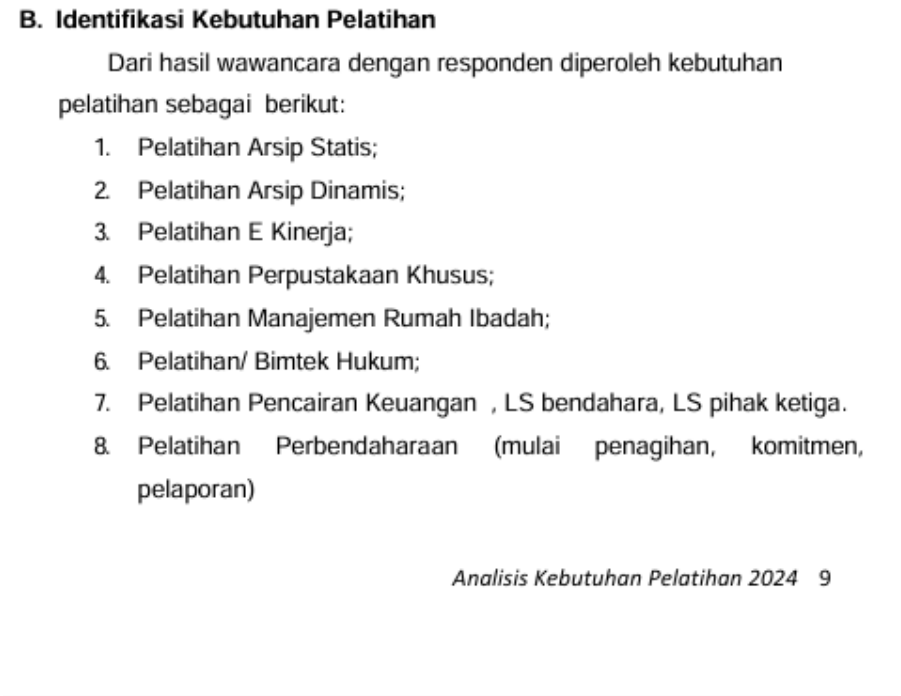
[67] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.
[68] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.

Bapak Noer Salam, membenarkan pernyataan dari Bapak Aris dan Ibu Surya dengan pernyataannya:

> *"Di Kanwil Kemenag Jawa Timur, pengembangan talenta ASN dimulai dengan Analisis Kebutuhan Pelatihan atau AKP yang dilaksanakan oleh Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI. Setelah AKP selesai, kami menerima laporan yang berisi kebutuhan-kebutuhan pelatihan pegawai, dan dari situ pusat mengarahkan agar pelatihan yang diberikan benar-benar sesuai dengan hasil AKP tersebut."*[69]

[69] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

Berikut merupakan dokumen laporan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan pada tahun 2024 yang mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan dalam lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur:[70]

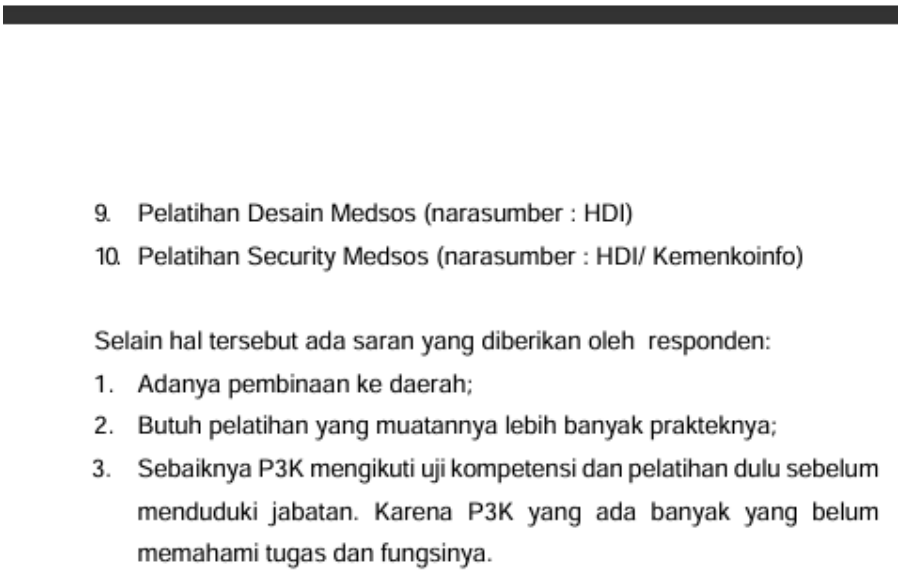


**B. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Dari hasil wawancara dengan responden diperoleh kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

1. Pelatihan Arsip Statis;
2. Pelatihan Arsip Dinamis;
3. Pelatihan E Kinerja;
4. Pelatihan Perpustakaan Khusus;
5. Pelatihan Manajemen Rumah Ibadah;
6. Pelatihan/ Bimtek Hukum;
7. Pelatihan Pencairan Keuangan , LS bendahara, LS pihak ketiga.
8. Pelatihan Perbendaharaan (mulai penagihan, komitmen, pelaporan)

*Analisis Kebutuhan Pelatihan 2024* 9



9. Pelatihan Desain Medsos (narasumber : HDI)
10. Pelatihan Security Medsos (narasumber : HDI/ Kemenkoinfo)

Selain hal tersebut ada saran yang diberikan oleh responden:

1. Adanya pembinaan ke daerah;
2. Butuh pelatihan yang muatannya lebih banyak prakteknya;
3. Sebaiknya P3K mengikuti uji kompetensi dan pelatihan dulu sebelum menduduki jabatan. Karena P3K yang ada banyak yang belum memahami tugas dan fungsinya.

Gambar 4.5 Dokumen Analisis Kebutuhan Pelatihan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

[70] Dokumentasi Laporan Analisis Kebutuhan Pelatihan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Diakses 20 Februari 2025 pukul 13.30 WIB.

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber diketahui program pengembangan talenta ASN di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Jawa Timur program pengembangan talenta ASN disusun secara terstruktur dan sistematis. Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dalam menentukan pengembangan talenta ASN yaitu melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang dilakukan oleh Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI.[71] Dapat dilihat bahwa hasil dari AKP menjadi dasar penyusunan daftar kebutuhan pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan ASN. Berdasarkan daftar tersebut, jenis-jenis pelatihan disusun, mencakup pelatihan di bidang teknis, manajerial, hingga kepemimpinan.

Mekanisme pelaksanaan program pelatihan talenta ASN Kanwil Kemenag Jatim ini disampaikan oleh Bapak Aris:

> *"Kalau di sini pelaksanaan program pelatihannya berjalan melalui kerja sama dengan Balai Diklat Kemenag. Biasanya, Balai Diklat mengirimkan surat panggilan ke Kanwil, lalu dari Kanwil, melalui bagian Kepegawaian, surat tersebut diteruskan ke Kemenag kabupaten atau kota. Unit daerah akan menyeleksi dan mengirimkan peserta yang memang memenuhi syarat sesuai kebutuhan pelatihan yang ditentukan. Selain pelatihan formal seperti diklat teknis dan kepemimpinan, kami juga mengembangkan pegawai melalui metode non-formal seperti mentoring, coaching, dan juga studi banding ke instansi lain, agar pegawai mendapatkan pembelajaran yang lebih aplikatif dan inovatif."*[72]

[71] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
[72] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.

Ibu Surya menambahkan pernyataan yang serupa dengan jawaban Bapak Aris:

> *"Di Kanwil Kemenag Jawa Timur, pelaksanaan program pelatihan dilakukan melalui kolaborasi dengan Balai Diklat Kemenag serta beberapa lembaga pelatihan lainnya. Setelah menerima surat dari balai diklat, Kanwil akan meneruskannya ke kabupaten atau kota untuk menyesuaikan calon peserta. Pegawai yang ditunjuk melalui nota dinas harus memenuhi syarat yang relevan dengan pelatihan yang ditawarkan. Misalnya, untuk pelatihan pengembangan pola karir guru, peserta harus guru, bukan penghulu atau pranata komputer. Begitu juga misalnya ada pelatihan arsiparis, tentu yang dikirim adalah ASN yang memang bertugas di bidang kearsipan, bukan petugas keamanan. Di samping pelatihan formal, Kanwil juga aktif mendorong pengembangan non-formal melalui mentoring, coaching, dan studi banding ke instansi yang sudah lebih maju, agar ASN mendapatkan pengalaman nyata yang bisa diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi."*[73]

Begitu juga jawaban yang disampaikan oleh Bapak Noer Salam sejalan dengan pernyataan oleh kedua narasumber sebelumnya:

> *"Kalau di Kanwil Kemenag Jawa Timur, mekanisme pelatihan ASN itu dimulai dari surat pemberitahuan dari Balai Diklat. Surat ini diteruskan ke kabupaten atau kota, lalu unit-unit di daerah mengusulkan calon peserta yang benar-benar sesuai dengan kriteria pelatihan. Ya, kalau ada pelatihan untuk program pengembangan pola karir guru, ya yang adikirim harus guru, bukan arsiparis atau analis SDM. Program ini memang terbuka untuk semua ASN yang ingin meningkatkan kompetensinya, selama memenuhi syarat jabatan. Selain diklat formal, kami juga mendorong pengembangan lewat mentoring, coaching, dan studi banding ke instansi yang sudah mapan, supaya pegawai bisa belajar langsung dari praktik terbaik dan bisa cepat menerapkannya di tempat kerja*. "[74]

---

[73] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.

[74] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, diketahui mekanisme pelaksanaan pelatihan untuk pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur ini melibatkan kerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan serta beberapa lembaga pelatihan lain, untuk melaksanakan program-program pelatihan. Pemilihan peserta dilakukan melalui mekanisme seleksi internal, yang kemudian ditetapkan secara resmi dengan nota dinas sebagai bentuk penugasan formal dari Kanwil.

Menurut observasi yang peneliti lakukan, Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur mempunyai kerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan yang berada di Surabaya untuk pelaksanaan diklat, dan ada kerjasama dengan lembaga eksternal untuk pelatihan ASN di Kanwil Kemenag Jatim. Nantinya Kanwil menyediakan SDM yang akan dikirim untuk mengikuti kegiatan pelatihan dengan menggunakan nota dinas.[75]

Bentuk program pengembangan talenta ASN bentuk kegiatan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), serta pelatihan manajerial kepemimpinan dan pengawasan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN agar mereka lebih siap dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di posisi yang lebih strategis. Berbagai bentuk pelatihan tersebut dirancang untuk membekali ASN di Kanwil Kemenag Jatim dengan keterampilan yang relevan sesuai

[75] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

dengan kebutuhan instansi dan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Selain itu, pelaksanaan program pengembangan ini melibatkan kerja sama dengan balai diklat sebagai lembaga penyelenggara pelatihan. Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil) berperan dalam menyeleksi dan mengirimkan pegawai yang telah ditunjuk melalui mekanisme surat tugas yang berbentuk nota dinas perjalanan. Dengan adanya sistem ini, proses pengembangan talenta dapat berlangsung lebih terstruktur dan terarah, memastikan bahwa ASN yang terpilih mendapatkan pembinaan yang optimal sesuai dengan kebutuhan instansi.

Berikut merupakan foto kegiatan Kepala Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur saat mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara di Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementerian Agama RI:[76]

Gambar 4.6 Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk II untuk Memantapkan Kinerja.

Kanwil Kemenag Jatim merancang pelatihan yang bekerja sama dengan balai diklat untuk ASN yang sedang menduduki jabatan struktural maupun fungsional tertentu, dengan tujuan untuk memperkuat teknis, manajerial dan kepemimpinan setiap ASN. Pelatihan ini pada dasarnya terbuka untuk semua ASN di Kanwil Kemenag Jatim yang memenuhi persyaratan, baik yang baru menduduki jabatan maupun yang telah berpengalaman namun perlu meningkatkan atau

[76] Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk II. Diakses pada 10 Februari 2025.

memeperbarui kompetensinya sesuai perkembangan tuntutan organisasi dan regulasi terbaru. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Surya mengenai program pelatihan pengembangan talenta ASN:

> "*Sebenarnya, ada program pelatihan pengembangan talenta ASN yang telah disusun, namun dalam pelaksanaannya masih terbatas karena beberapa faktor seperti anggaran dan kapasitas lembaga pelatihan. Salah satu program yang diwajibkan adalah pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang harus diikuti oleh pegawai yang diangkat menjadi eselon IV, yang kini dikenal dengan nama jabatan pengawas. Pelatihan ini diselenggarakan oleh Balai Diklat Kementerian Agama dan bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai di level pengawas memiliki keterampilan manajerial yang memadai, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pengawasan yang efektif. Meskipun pelatihan ini wajib bagi eselon IV, kami menyadari bahwa pengembangan talenta ASN seharusnya tidak terbatas hanya pada pelatihan wajib ini. Oleh karena itu, kami berupaya mengembangkan lebih banyak program pelatihan tambahan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di berbagai jenjang jabatan, seperti bimbingan teknis dan kepemimpinan, dengan harapan program ini dapat mencakup lebih banyak pegawai dan mendukung peningkatan kualitas SDM di lingkungan Kementerian Agama*."[77]

Bapak Aris menambahkan jawabannya mengenai program pelatihan talenta ASN:

> *"Untuk pengembangan talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, bentuk pelatihan kepemimpinan diadakan berdasarkan jenjang eselon. Pegawai yang diangkat menjadi eselon IV diwajibkan mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang bertujuan untuk membekali mereka dengan keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola tugas dan pengawasan tim. Sementara itu, pegawai yang diangkat menjadi eselon III harus mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), yang fokus pada peningkatan kemampuan mereka dalam merencanakan, mengorganisir, dan mengkoordinasikan kegiatan di tingkat yang lebih tinggi. Bagi mereka yang diangkat menjadi eselon II, terdapat program*

[77] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Pada Tanggal 12 Februari 2025 Secara Online.

> *Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, yang dirancang untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan di tingkat strategis dan pengambilan keputusan yang lebih besar, agar para pemimpin ini mampu memimpin unit kerja dengan visi yang lebih luas dan efektif. Dengan adanya pelatihan berjenjang ini, diharapkan setiap pegawai dapat terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatannya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi instansi.*"[78]

Bapak Noer Salam memberi pernyataan mengenai program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur:

> *"Prinsip di Kanwil Kemenag Jawa Timur jelas, dalam pengembangan talenta ASN kami tidak memperbolehkan adanya praktik like and dislike. Semua pegawai punya kesempatan yang sama mengikuti pelatihan, asalkan memenuhi syarat yang ditentukan, seperti pelatihan kepemimpinan administrator, kepemimpinan nasional, PKP untuk jabatan pengawas, moderasi beragama, sampai bimtek untuk arsiparis. Memang, secara program sudah banyak pelatihan yang disusun, tapi dalam pelaksanaannya masih ada keterbatasan, baik dari sisi anggaran maupun daya tampung lembaga pelatihan. PKP sendiri menjadi pelatihan wajib untuk ASN yang baru diangkat menjadi pejabat pengawas, supaya mereka punya kemampuan manajerial yang kuat. Meski ada pelatihan wajib, kami terus berusaha memperbanyak program pengembangan tambahan, agar lebih banyak pegawai bisa meningkatkan kompetensinya dan ikut memperkuat kualitas pelayanan di Kementerian Agama."*[79]

[78] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.
[79] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB

Berikut merupakan kurikulum silabus pelatihan Tenaga Administrasi berdasarkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama Nomor 84 Tahun 2024:[80]

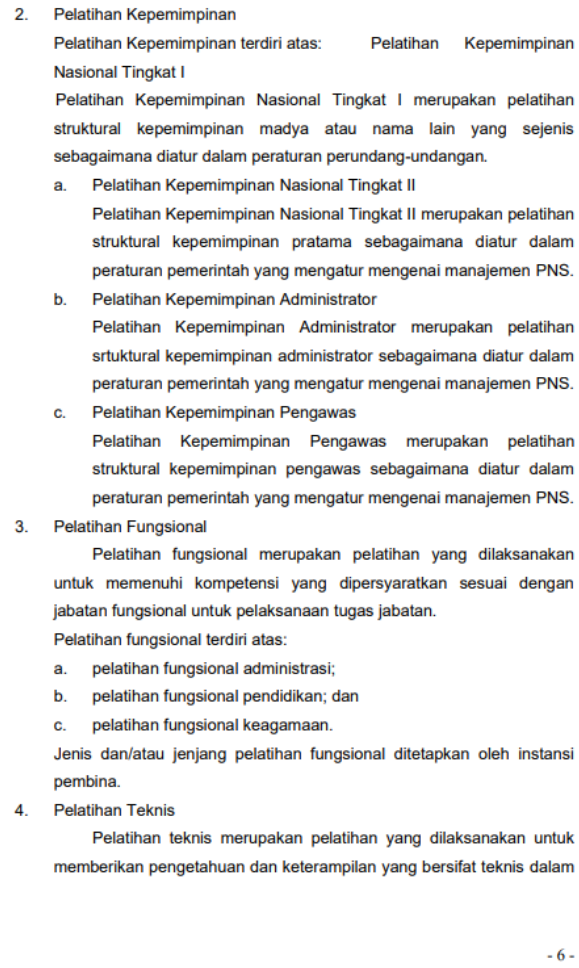
LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 84 TAHUN 2024
TENTANG
KURIKULUM DAN SILABUS PELATIHAN
TENAGA ADMINISTRASI.

| NO | KURIKULUM SILABUS |
|---|---|
| A. | PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI |
| 1 | Pelatihan Teknis Coaching dan Mentoring |
| 2 | Pelatihan Teknis Fasilitator Pembelajaran Daring |
| 3 | Pelatihan Teknis Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara |
| 4 | Pelatihan Teknis Manajemen Kepegawaian |
| 5 | Pelatihan Teknis Pengelolaan BMN (Barang Milik Negara) |
| 6 | Pelatihan Teknis Kompetensi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) TIPE C |
| 7 | Pelatihan Teknis Advokasi Kebijakan Keagamaan |
| 8 | Pelatihan Teknis *Planning and Budgeting* |
| 9 | Pelatihan Teknis Gamifikasi Pelatihan |
| 10 | Pelatihan Teknis *Hospitality Skill* |
| 11 | Pelatihan Teknis Penyusunan Pedoman/Juklak/Juknis/Panduan |
| 12 | Pelatihan Teknis Isu-isu Strategis Organisasi |
| 13 | Pelatihan Teknis Pelayanan Publik Ramah Kelompok Rentan |
| 14 | Pelatihan Teknis Sosial Kultural Jenjang I dan II |
| 15 | Pelatihan Teknis Manajemen Perekonomian Syariah |
| 16 | Pelatihan Teknis Desain Grafis |
| 17 | Pelatihan Teknis Infografis |
| 18 | Pelatihan Teknis Surat Berharga Syari'ah Negara (SBSN) |
| 19 | Pelatihan Teknis Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Pemerintah |

Gambar 4.7 Kurikulum Silabus Pelatihan Tenaga Administrasi oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI 2024

[80] Dokumentasi Kurikulum Silabus Pelatihan Tenaga Administrasi Oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang Dan Diklat Kementerian Agama RI. Diakses 08 April 2025, pukul 21.30 WIB.

Berikut adalah dokumen jenis pelatihan untuk ASN dibawah naungan kemenag sesuai dengan Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan yang diterbitkan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kemenag 2024:[81]



2. Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan Kepemimpinan terdiri atas: Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I merupakan pelatihan struktural kepemimpinan madya atau nama lain yang sejenis sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

a. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II merupakan pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

b. Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Pelatihan Kepemimpinan Administrator merupakan pelatihan srtuktural kepemimpinan administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

c. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas merupakan pelatihan struktural kepemimpinan pengawas sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen PNS.

3. Pelatihan Fungsional

Pelatihan fungsional merupakan pelatihan yang dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan sesuai dengan jabatan fungsional untuk pelaksanaan tugas jabatan.

Pelatihan fungsional terdiri atas:

a. pelatihan fungsional administrasi;
b. pelatihan fungsional pendidikan; dan
c. pelatihan fungsional keagamaan.

Jenis dan/atau jenjang pelatihan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina.

4. Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis merupakan pelatihan yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat teknis dalam

- 6 -

Gambar 4.8 Jenis Pelatihan pada Dokumen Juknis Penyelenggaraan Pelatihan

[81] Dokumentasi Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Pelatihan. Diakses 08 April 2025 Pukul 22.00WIB.

Berdasarkan dari jawaban ketiga narasumber di atas, disimpulkan bahwa upaya pengembangan talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, yaitu dengan program pelatihan kepemimpinan disusun berdasarkan jenjang eselon untuk memastikan peningkatan kemampuan manajerial yang sesuai dengan tanggung jawab di masing-masing level. Pegawai yang diangkat menjadi eselon IV diwajibkan mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) untuk membekali mereka dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam pengawasan dan pengelolaan tim. Sementara itu, pegawai yang diangkat menjadi eselon III mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) yang bertujuan meningkatkan kemampuan mereka dalam merencanakan dan mengkoordinasikan aktivitas di tingkat yang lebih tinggi. Bagi pegawai yang diangkat menjadi eselon II, mereka mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis.

Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti, Kanwil Kemenag Jatim melakukan pelatihan berjenjang.[82] Tujuannya adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan kepemimpinan yang sesuai dengan level jabatan mereka. Program pelatihan ini dirancang untuk membekali ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin dengan efektif dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

[82] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Melalui pendekatan pelatihan yang terstruktur dan berjenjang, diharapkan pengembangan talenta ASN dapat berjalan secara optimal, menciptakan pemimpin yang lebih kompeten, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien.

Berdasarkan jawaban dari narasumber perlu diketahui juga pelatihan yang bersifat wajib adalah Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), yang harus diikuti oleh ASN yang telah diangkat menjadi pejabat eselon IV. Saat ini, istilah "Pengawas" digunakan sebagai pengganti untuk pejabat eselon IV, dan mengikuti PKP menjadi bagian dari kewajiban dalam rangka peningkatan kapasitas kepemimpinan mereka.

Pelaksanaan PKP umumnya dilakukan oleh Balai Diklat terkait, yang bertanggung jawab dalam menyediakan materi pelatihan, instruktur, serta metode pembelajaran yang sesuai dengan standar kompetensi kepemimpinan bagi ASN. Dengan adanya pelatihan ini, diharapkan pejabat eselon IV atau pengawas memiliki keterampilan manajerial yang lebih baik, mampu mengambil keputusan strategis, serta menjalankan tugas kepemimpinan secara efektif dalam lingkup kerja mereka.

Secara keseluruhan, program pelatihan dalam upaya pengembangan talenta ASN di lingkup Kanwil Kemenag Jatim tidak diperbolehkan untuk menggunakan praktik *like-dislike.* Untuk menjaga asas transparansi dan mencegah praktik KKN di lingkup Kanwil Kemenag Jatim program yang dirancang haruslah boleh diikuti oleh semua ASN.

Namun, meskipun program pengembangan kepemimpinan ini sudah ada, masih ditemukan tantangan dalam implementasinya, terutama terkait dengan keterbatasan anggaran dan biaya dalam penyelenggaraan program pelatihan

Menurut wawancara dengan Ibu Surya, ada pelatihan yang dilakukan dengan mekanisme kegiatan internal dan eksternal (kerjasama dengan balai diklat) yaitu Bimbingan Teknis (BIMTEK) untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang menduduki jabatan sebagai arsiparis. Ibu Surya mengatakan:

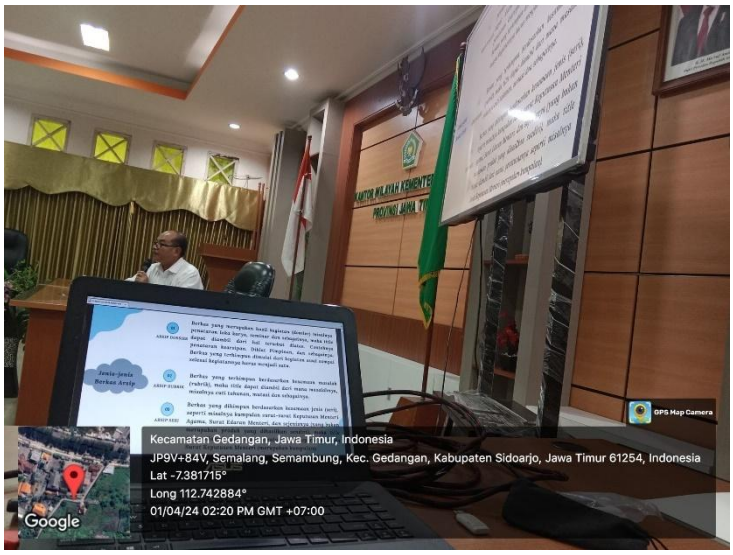
> "*Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, kami rutin mengadakan bimbingan teknis (bimtek) untuk arsiparis. Pelaksanaan bimtek ini biasanya dilakukan di Aula Al-Ikhlas, tempat yang telah disediakan untuk kegiatan tersebut. Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan, tim kami menyiapkan materi presentasi dalam bentuk PowerPoint (PPT) yang akan digunakan sebagai panduan selama sesi bimtek. Setelah penyampaian materi, kegiatan dilanjutkan dengan diskusi bersama, yang memungkinkan para peserta untuk lebih mendalami topik yang dibahas, bertukar pengalaman, dan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam tugas pengelolaan arsip. Diskusi ini sangat penting untuk memperkaya pemahaman peserta tentang praktik arsip yang baik dan sesuai dengan standar yang berlaku*."[83]

Di Kanwil Kemenag Jatim, salah satu contoh pengembangan kompetensi ASN adalah melalui bimbingan teknis (bimtek), yang diselenggarakan secara berkala untuk meningkatkan keahlian pegawai dalam bidang tertentu, salah satunya untuk arsiparis. Bimtek ini menjadi

[83] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.

bagian dari upaya peningkatan profesionalisme ASN dalam mengelola arsip secara lebih sistematis dan sesuai dengan standar yang berlaku.

Berikut adalah foto pelaksanaan Bimtek Pengelolaan Arsip Dinamis di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur:[84]




Gambar 4.9 Bimtek Pengelolan Arsip Dinamis

Ibu Surya menambahkan:

> "*Kemarin, saya ditunjuk untuk mengikuti ujian kompetensi arsiparis bersama dengan Bapak Saderi dari Bagian Umum, dan menurut saya, ini merupakan salah satu bentuk pengembangan talenta ASN, khususnya dalam bidang kearsipan. Melalui ujian ini, kami dapat mengukur sejauh mana pemahaman serta keterampilan kami dalam mengelola arsip sesuai dengan standar yang berlaku. Selain itu, ujian kompetensi juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi instansi dalam menilai apakah pegawai yang bersangkutan telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan dalam bidang kearsipan atau masih perlu mendapatkan pembinaan lebih lanjut. Dengan adanya ujian seperti ini, diharapkan pegawai yang bertugas dalam pengelolaan arsip dapat terus meningkatkan kompetensinya, baik dari segi teori maupun praktik, sehingga mampu mendukung tata kelola dokumen yang lebih tertib dan efisien di lingkungan kerja. Selain sebagai alat evaluasi, ujian ini juga memberikan motivasi bagi kami untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan*

[84] Dokumentasi Bimbingan Teknis Pengelolan Arsip Dinamis

*dalam bidang kearsipan agar dapat menjalankan tugas dengan lebih profesional dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.*"[85]

Berikut merupakan foto saat mengikuti Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Arsiparis:[86]

Gambar 4.10 Uji Kompetensi Sertifikasi Jabatan Fungsional Arsiparis

Menurut wawancara dengan Ibu Surya pengembangan talenta arsiparis ini untuk melihat sejauh mana kompetensi arsiparis. Selain itu, dilakukan juga ujian kompetensi sertifikasi untuk jabatan arsiparis. Harapannya, talenta untuk posisi arsiparis tidak hanya memiliki pemahaman teknis dalam pengelolaan arsip, tetapi juga mampu menerapkan standar kearsipan nasional secara efektif dalam tugas sehari-hari. Dengan adanya ujian kompetensi sertifikasi, diharapkan arsiparis yang bertugas di lingkungan Kanwil Kemenag Jatim dapat memiliki kredibilitas yang lebih tinggi serta memenuhi kualifikasi

[85] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025, Pukul 09.00 WIB.
[86] Uji Kompetensi Sertifikasi Jabatan Fungsional Arsiparis.

profesional yang dibutuhkan dalam bidang kearsipan. Selain itu, sertifikasi ini juga menjadi bagian dari pembinaan karier ASN, di mana pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi akan lebih berpeluang untuk mendapatkan penugasan strategis atau promosi jabatan yang lebih tinggi.

Dengan adanya bimtek yang didukung oleh uji kompetensi sertifikasi, Kanwil Kemenag Jatim menunjukkan komitmennya dalam menciptakan tenaga arsiparis yang profesional, kompeten, dan mampu menjalankan tugasnya dengan standar yang tinggi. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan arsip di lingkungan Kanwil, tetapi juga memperkuat sistem administrasi yang lebih tertib, transparan, dan akuntabel.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi mengenai program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur disusun dan dilaksanakan secara terstruktur, sistematis, serta berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, kepemimpinan, dan profesionalisme ASN, agar mampu menghadapi tantangan birokrasi yang dinamis dan mendukung tercapainya visi serta misi instansi.

Pengembangan talenta ASN diawali dengan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan oleh Badan Litbang dan Diklat oleh Kemenag RI, yang kemudian dijadikan dasar untuk merancang jenis-jenis pelatihan

yang dibutuhkan. Mekanisme pelaksanaan pelatihan melalui kerja sama dengan balai diklat dan lembaga penyelenggara pelatihan yang lain.

Sebagai contoh pelatihan yang dilaksanakan internal di kanwil Kemenag Jawa Timur yaitu Bimbingan Teknis dalam pengembangan kompetensi arsiparis. Kanwil Kemenag Jatim secara aktif melaksanakan Bimbingan Teknis (Bimtek) serta mendorong ASN untuk mengikuti ujian kompetensi sertifikasi arsiparis. Ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kredibilitas ASN di bidang kearsipan, sekaligus memperkuat sistem administrasi yang lebih tertib dan akuntabel.

Meskipun program-program pengembangan ini telah dirancang dengan baik, masih terdapat tantangan dalam implementasinya, terutama terkait dengan keterbatasan anggaran dan kapasitas lembaga pelatihan. Hal ini menyebabkan tidak semua kebutuhan pelatihan dapat sepenuhnya terpenuhi setiap tahunnya.

### 3. Proses Retensi Talenta Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Rangkaian manajemen talenta yang terakhir adalah retensi talenta. retensi talenta ASN di Kanwil Kemenag Jatim ini untuk melihat bagaimana Kanwil Kemenag Jawa Timur dalam mempertahankan ASN yang memiliki potensi tinggi agar tetap berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Di Kanwil Kemenag Jawa Timur, retensi talenta menjadi bagian penting dari proses manajemen talenta yang

berhubungan langsung dengan manajemen karier ASN. Untuk mengetahui bagaimana retensi talenta ASN berbasis ASN yang berkompetensi unggul, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa narasumber. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Noer Salam beliau mememberi jawaban sebagai berikut:

> "*Di Kanwil sini, kalau untuk mempertahankan ASN agar tetap menempati satu posisi itu tidak diperbolehkan, karena memang ada masanya setiap ASN mengalami rotasi atau mutasi jabatan. Rotasi dan mutasi ini sudah menjadi hal yang biasa bagi ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur. Biasanya dilakukan setahun sekali, kecuali untuk pejabat tinggi waktunya tidak menentu, tergantung masa jabatan masing-masing. Tapi perlu digarisbawahi, strategi rotasi dan mutasi ini bukan karena ASN tersebut bermasalah atau kurang kompeten, ya. Justru sebaliknya, ini bagian dari penyegaran organisasi dan juga sebagai bentuk pengembangan karier ASN agar mereka bisa belajar lebih banyak dan berkembang di berbagai posisi.*"[87]

Sejalan dengan jawaban di atas, Bapak Aris juga turut menyatakan sebagai berikut:

> *"Kalau di Kanwil Kemenag Jawa Timur, rotasi dan mutasi itu sudah jadi bagian dari budaya kerja. Biasanya tiap tahun sekali dilakukan pergeseran posisi, kecuali untuk pejabat eselon II yang waktunya bergantung pada masa jabatannya. Ini bukan karena ada ASN yang bermasalah, justru rotasi ini jadi bentuk kepercayaan bahwa pegawai mampu berkembang di posisi baru. Contohnya, tahun lalu ada beberapa pejabat yang semula di bidang urusan agama Islam dipindah ke pendidikan madrasah, dan hasilnya cukup positif karena mereka membawa perspektif baru. Jadi selain sebagai penyegaran, rotasi ini juga jadi sarana pembelajaran lintas bidang. Kami melihat bahwa dengan cara ini, pegawai lebih siap menghadapi tantangan baru dan tidak stagnan di satu tempat terlalu lama."*[88]

---

[87] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

[88] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 13.00 WIB.

Ibu Surya menambahkan jawabannya mengenai rotasi dan mutasi jabatan:

> *"Proses rotasi dan mutasi di Kanwil Kemenag Jawa Timur memang sudah menjadi bagian dari strategi pengembangan ASN, dan biasanya dilakukan secara berkala biasanya setahun sekali. Tujuannya jelas, yaitu penyegaran organisasi dan pengayaan pengalaman kerja bagi pegawai. balik lagi seperti proses pertama, rotasi dan mutasi mekanismenya ditunjuk oleh kepala unit masing-masing dan nanti diseleksi oleh BAPERJAKAT untuk ASN ini paling cocok mengisi bagian apa."*[89]

Berdasarkan hasil wawancara di atas, strategi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dalam mempertahankan ASN yang bertalenta tinggi yaitu melalui rotasi dan mutasi dengan mekanisme rekomendasi pimpinan unit masing-masing. Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti rotasi dan mutasi jabatan di Kanwil Kemenag Jatim ini dilakukan untuk penyegaran kinerja ASN dan sebagai jenjang karir ASN, sebagai contoh peneliti melihat adanya ASN yang berpindah bagian, sebelumnya menjadi sekretaris Kepala Bagian Tata Usaha kini menjadi ASN di Tim Keuangan dan BMN.[90] Dapat dilihat bahwa pergeseran posisi ASN dari satu bagian ke bagian yang lainnya mencerminkan upaya instansi untuk menghindari kejenuhan dan tidak adanya peningkatan dalam kinerja ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur. Rotasi dan mutasi jabatan ini juga mencerminkan bahwa ASN di Kanwil Kemenag Jatim adaptif dan siap menghadapi berbagai tantangan.

---

[89] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Kepegawaian, Pada Tanggal 20 Maret 2025 Secara Online.

[90] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Upaya Kanwil Kemenag Jatim dalam mempertahankan ASN yang bertalenta tinggi selanjutnya yaitu berupa penghargaan kepada ASN yang berada di bawah naungan Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Aris:

> "*Ada beberapa penghargaan yang diberikan untuk ASN di kanwil kemenag jatim, biasanya ASN yang memiliki kinerja bagus akan diberi piagam penghargaan. Pada Tahun 2023 yang lalu Kepala Kanwil yang sedang menjabat, Bapak Husnul Maram diberikan penghargaan Lencana Jer Basuki Mawa Beya oleh Gubernur Jatim*"[91]

Hal ini sejalan dengan pernyataan Ibu Surya Rahmadani sebagai ASN di Bagian Kepegawaian:

> "*Penghargaan untuk ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Jatim sebenarnya bukan hal yang baru. Setiap pegawai yang menunjukkan dedikasi dan kinerja luar biasa biasanya akan mendapat apresiasi dalam bentuk piagam atau penghargaan lainnya. Pemberian penghargaan seperti ini tentu menjadi penyemangat bagi seluruh ASN agar terus berkinerja optimal dan memberikan dampak yang luas bagi masyarakat. Baru baru ini ada penghargaan yang dinamakan agen perubahan di lingkup Kanwil Kemenag Jatim, penghargaan ini diberikan oleh Kepala Kantor langsung*"[92]

Jawaban dari kedua narasumber di

atas, dipertegas oleh jawaban dari Bapak Noer Salam*:*

> *"Di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, pemberian penghargaan bagi ASN yang berprestasi sudah menjadi bagian dari apresiasi institusional. Biasanya ASN yang menunjukkan kinerja sangat baik akan diberikan piagam penghargaan, baik pada tingkat unit kerja maupun secara lebih luas. Salah satu contohnya pada tahun 2023, saat Kepala Kanwil saat itu, Bapak H. Husnul Maram, menerima penghargaan Lencana Jer Basuki Mawa Beya dari Gubernur*

[91] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom, ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 15 Januari 2025 Pukul 10.15 WIB.
[92] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Kepegawaian, Pada Tanggal 20 Maret 2025 Secara Online.

*Jawa Timur. Penghargaan ini mencerminkan kontribusi besar beliau dalam membangun tata kelola keagamaan yang inklusif dan progresif di Jawa Timur. Ini menjadi motivasi bagi ASN lainnya untuk terus meningkatkan kinerja dan dedikasi mereka terhadap tugas-tugas pelayanan publik."*[93]

Berikut adalah foto Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur saat menerima penghargaan dari gubernur Jawa Timur:[94]

Gambar 4.11 Pemberian Penghargaan Lencana Jer Basuki Mawa Beya dari Gubernur Jawa Timur.

Menurut wawancara di atas, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memberikan penghargaan untuk ASN di bawah naungan

[93] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

[94] Humas Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, "Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Menerima Penghargaan Dari Gubernur Jawa Timur," 2023, n.d., https://jatim.kemenag.go.id/berita/535757/kakanwil-kemenag-jatim-husnul-maram-terima-penghargaan-lencana-jer-basuki-mawa-beya. Diakses pada tanggal 05 Mei 2025, Pukul 01.10 WIB.

Kanwil Kemenag Jatim. Penghargaan ini sebagai bentuk nyata apresiasi institusi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pemberian penghargaan bagi ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur berjalan secara konsisten dan memiliki pola yang cukup terstruktur. Apresiasi yang diberikan tidak hanya berupa piagam penghargaan, tetapi juga bisa sampai pada bentuk penghargaan bergengsi dari pihak luar, seperti pemerintah provinsi. Ini menjadi bukti bahwa kinerja dan dedikasi pegawai benar-benar diperhatikan. Pemberian penghargaan ini dapat menjadi pemicu semangat untuk ASN yang lain agar terus meningkatkan performa dan berkontribusi lebih maksimal dalam tugasnya

Berikut adalah foto kegiatan BINKARSITAL di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur:[95]

Gambar 4.12 Kegiatan Pembinaan Karier, Disiplin dan Mental.

Sebagai upaya mempertahankan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur, setiap tahunnya diadakan pembinaan setiap triwulan seperti dalam wawancara yang dilakukan oleh Ibu Surya Rahmadani:

> *"Di Kanwil sendiri setiap triwulan selalu di adakan pembinaan kinerja sekaligus evaluasi capaian kinerja, biasanya kegiatan ini dilaksanakan di Aula, pembinaan ini dikenal sebagai BINKARSITAL (Pembinan Karier, Disiplin dan Mental), tujuan dari kegiatan ini untuk memupuk semangat ASN, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat integritas dan tanggung jawab ASN di Kanwil Kemenag Jatim."*[96]

[95] Pembinaan Karier, Disiplin Dan Mental. Diakses 05 Mei 2025, Pukul 19.30 WIB.
[96] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Kepegawaian, Pada Tanggal 20 Maret 2025 Secara Online.

Bapak Aris juga mengatakan hal yang sama dengan wawancara sebelumnya:

> *"Di lingkungan Kanwil Kemenag Jatim, ada tradisi pembinaan ASN yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Kegiatan ini dikenal dengan nama BINKARSITAL, singkatan dari Pembinaan Karier, Disiplin, dan Mental. Biasanya digelar di Aula Kanwil dan melibatkan seluruh ASN dari berbagai bidang. Kegiatan ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja secara periodik sekaligus membangkitkan kembali semangat dan motivasi kerja para pegawai. Selain itu, pembinaan ini juga menjadi momen penting untuk memperkuat etos kerja dan membina sikap tanggung jawab ASN agar tetap profesional dalam mengemban tugasnya*."[97]

Bapak Noer Salam memperkuat jawaban dari kedua narasumber sebelumnya, beliau mengungkapkan:

> *"Setiap triwulan, Kanwil Kemenag Jawa Timur rutin mengadakan kegiatan BINKARSITAL, inti dari kegiatan ini untuk pembinaan karier dan evaluasi capaian kinerja ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Tujuannya jelas, yaitu untuk menjaga semangat kerja, memperkuat integritas, serta meningkatkan kedisiplinan ASN agar tetap konsisten dalam memberikan pelayanan publik yang optimal*."[98]

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur melakukan pembinaan karier dan evaluasi capaian kinerja ASN melalui kegiatan BINKARSITAL. Kegiatan ini menjadi bagian dari budaya kerja dan diikuti oleh ASN lintas bidang di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur. Melalui wawancara di atas diketahui bahwa tujuan dari diadakannya BINKARSITAL ini sebagai sarana evaluasi

---

[97] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 13.00 WIB.

[98] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

kinerja secara periodik dan sebagai forum motivasi yang mampu membangkitkan kembali semangat kerja, memperkuat kedisiplinan serta menanamkan kembali nilai-nilai integritas dan tanggung jawab di dalam diri setiap ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur.

Evaluasi capaian kinerja ini dilakukan untuk melihat sejauh mana target dan tugas pegawai telah terlaksana dengan baik, sekaligus menjadi alat ukur untuk mengidentifikasi potensi pengembangan dan area yang memerlukan perbaikan. Kegiatan ini juga berperan penting dalam mendukung retensi talenta ASN, dimana pegawai yang potensial dapat terus dimotivasi dan diarahkan untuk tumbuh dan berkembang dalam kariernya.

Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur secara konsisten menegaskan bahwa upaya dalam retensi talenta ASN dapat melalui pengembangan jenjang karier ASN yang terbuka untuk siapapun, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Noer Salam:

> "*Kalau bicara jenjang karier, di Kanwil Kemenag Jawa Timur terbuka untuk semua ASN, apalagi untuk ASN yang memiliki potensi dan kinerja yang konsisten. Mekanisme kenaikan jenjang karier seperti yang sudah dibahas sebelumnya, melalui rekomendasi kepala unit masing-masing selaku yang menilai kinerja sehari-hari ASN tersebut, nantinya ASN yang dianggap memenuhi kriteria bisa mengikuti asesmen terbuka, untuk seleksi di BAPERJAKAT memang dilaksanakan tertutup seperti yang sudah saya katakan sebelumnya. Dengan upaya ini diharapkan ASN yang berkompetensi dapat menunjukkan loyalitasnya dan memiliki motivasi untuk berkontribusi yang optimal untuk instansi*."[99]

[99] Wawancara Dengan Bapak Noer Salam, S.Pd.I. ASN Bagian Kepegawaian, Di Ruang Kepegawaian Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur Pada Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 11.00 WIB.

Sejalan dengan jawaban narasumber di atas, Bapak Aris mengatakan:

> *"Untuk mempertahankan talenta, tentunya Kanwil Kemenag Jatim membuka kesempatan untuk siapapun ASN yang ingin berkembang dan menunjukkan kemampuannya. Tidak ada batasan, selama ASN tersebut menunjukkan integritas, semangat kerja, dan komitmen tinggi. Namun seperti yang saya katakan sebelumnya ada keterbatasan anggaran yang menjadi tidak semua ASN bisa mengikuti jenjang karier dalam satu waktu. Maka dari itu, Kanwil Kemenag Jatim dalam rangka mempertahankan talenta melalui jenjang karier, mengkhususkan untuk ASN yang memiliki kompetensi unggul dan sesuai dengan formasi jabatan yang dibuka*."[100]

Jawaban di atas diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Surya Rahmadani:

> *"Kanwil Kemenag Jawa Timur membuka peluang untuk seluruh ASN yang ingin menunjukkan potensinya dan berkembang dalam jenjang karier. Tapi dalam realita lapangannya, kita masih ada keterbatasan anggaran, jadinya peluang ini hanya terbuka untuk ASN yang memenuhi kriteria saja, tidak semua bisa ikut.*"[101]

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, dapat disimpulkan bahwa retensi talenta dilakukan melalui upaya pengembangan jenjang karier yang bersifat terbuka. Kanwil secara konsisten memberikan peluang kepada ASN yang memiliki potensi dan kinerja baik untuk berkembang melalui asesmen terbuka, meskipun terdapat keterbatasan anggaran yang menyebabkan tidak semua ASN dapat mengikuti proses tersebut secara bersamaan. Oleh karena itu, seleksi dilakukan secara selektif dan berdasarkan rekomendasi kepala

---

[100] Wawancara Dengan Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom Di Ruang PTSP Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur, Tanggal 20 Maret 2025 Pukul 13.00 WIB.

[101] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Kepegawaian, Pada Tanggal 20 Maret 2025 Secara Online.

unit serta kebutuhan formasi jabatan yang tersedia. Upaya ini bertujuan tidak hanya mempertahankan ASN bertalenta, tetapi juga mendorong terciptanya SDM yang profesional, loyal, dan berintegritas tinggi.

Menurut observasi peneliti, Kanwil Kemenag Jawa Timur memiliki sistem pengembangan karier yang cukup terarah, namun juga ditemukan tantangan di lapanan yaitu terbatasnya anggaran dalam pelaksanaan asesmen ASN.[102] Dapat dilihat juga mekanisme seleksi dan asesmen yang diterapkan menunjukkan bahwa proses retensi talenta difokuskan pada ASN yang benar-benar menunjukkan kompetensi unggul dan kontribusi nyata. Ini mencerminkan adanya keseriusan dalam membangun manajemen talenta yang berkelanjutan di lingkngan instansi.

Dengan adanya retensi talenta yang terstruktur diharapkan kinerja ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur dapat meningkat upaya ini tidak hanya berfokus pada mempertahankan ASN yang berkompeten, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk terus berkembang melalui pembinaan, evaluasi kinerja berkala, serta kesempatan jenjang karier yang terbuka. Ketika ASN merasa dihargai, didukung, dan diberikan kesempatan untuk maju, maka motivasi kerja pun akan tumbuh, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas layanan publik yang diberikan. Retensi talenta yang dirancang secara sistematis menjadi

[102] Hasil Observasi Peneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

langkah strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang profesional, loyal, dan memiliki komitmen tinggi terhadap institusi.

Untuk melihat peningkatan kinerja ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur, peneliti melakukan wawancara bersama ASN di Bagian Kepegawaian Ibu Surya, dalam jawabannya mengatakan biasanya peningkatan kinerja pegawai ini dilihat dari capaian kinerja antara periode tahun sekarang dengan tahun yang lalu:

> "*Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin setiap triwulan dan tahunan sebagai bagian dari upaya memastikan bahwa target yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA) dapat tercapai secara optimal. Dalam pertemuan evaluasi ini, capaian kinerja setiap tim akan dipresentasikan secara transparan, sehingga dapat dianalisis apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan perencanaan awal atau masih terdapat kesenjangan yang perlu diperbaiki. Selain itu, evaluasi ini juga berfungsi untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang mungkin dihadapi selama pelaksanaan tugas serta mencari solusi yang tepat agar efektivitas kerja dapat terus meningkat. Dengan adanya evaluasi berkala ini, kami dapat memperoleh gambaran jelas mengenai tren peningkatan kinerja ASN dari tahun ke tahun dan melakukan langkah-langkah strategis untuk mendorong efektivitas serta efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi*."[103]

Pernyataan Ibu Surya dipertegas dengan pernyataan dari Bapak Noer Salam yang menyatakan:

> *"Evaluasi kinerja secara rutin setiap triwulan dan tahunan menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa target yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA) dapat direalisasikan dengan baik. Setiap capaian kinerja tim dipaparkan dalam pertemuan evaluasi, yang memungkinkan kami untuk menilai secara objektif apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan target yang dirancang atau masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki. Proses evaluasi ini juga menjadi alat ukur efektivitas kerja ASN, sekaligus*

[103] Wawancara Dengan Ibu Surya Ramadhani, S.E., M.AB. ASN Bagian Kepegawaian, Pada Tanggal 12 Februari 2025 Secara Online.

*sarana untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Dengan mekanisme ini, kami dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai serta memastikan bahwa setiap program kerja berjalan secara optimal dan memberikan dampak positif bagi organisasi."*

Berikut adalah foto saat pelaksanaan evaluasi capaian kinerja di Aula Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur:[104]

Gambar 4. 13 Foto Kegiatan Evaluasi Capaian Kinerja Pegawai dan Anggaran Satker

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan evaluasi kinerja yang dilakukan secara triwulanan dan tahunan menjadi bagian krusial dalam memastikan efektivitas pencapaian target yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (RENSTRA). Dengan adanya pertemuan evaluasi, setiap capaian kinerja tim dapat dipresentasikan dan dianalisis secara transparan, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai perkembangan dan pencapaian yang telah diraih. Melalui evaluasi ini, dapat diidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja ASN, baik dari aspek

[104] Kegiatan Evaluasi Capaian Kinerja Pegawai Dan Anggaran Satker.

perencanaan, implementasi kebijakan, hingga kendala yang mungkin muncul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, evaluasi juga memberikan kesempatan bagi pimpinan untuk memberikan arahan strategis guna mengoptimalkan kinerja pegawai dan menyesuaikan strategi organisasi dengan kondisi yang berkembang.

Berikut adalah dokumen Rencana Strategis tahun 2020-2024 pengelolaan ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Timur:[105]

| No. | Sasaran Kegiatan | IKSK | Cara Pengukuran | Penanggung Jawab IKSK | Sumber Data IKSK | Periode Pelaporan IKSK |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) | 1. Persentase dokumen perencanaan ASN yang sesuai kebutuhan satuan kerja | Jumlah dokumen perencanaan ASN yang sesuai kebutuhan satuan kerja dibagi Jumlah dokumen perencanaan ASN dikali 100% | Bagian Tata Usaha (Subbag Kepegawaian dan Hukum) | Bagian Tata Usaha (Subbag Kepegawaian dan Hukum) | Semesteran |
| | | 2. Persentase laporan permasalahan kepegawaian di bidang kode etik,disiplin, pemberhentian dan pensiun yang ditandaklanjuti | Jumlah laporan permasalahan kepegawaian di bidang kode etik, disiplin, pemberhentian dan pensiun yang ditandaklanjuti dibagi Jumlah laporan permasalahan kepegawaian di bidang kode etik, disiplin, pemberhentian dan pensiun dikali 100% | | | |
| | | 3. Persentase kesesuaian pemanfaatan hasil assesmen kompetensi dengan jabatan | Jumlah kesesuaian pemanfaatan hasil assesmen kompetensi dengan jabatan dibagi Jumlah hasil assesmen kompetensi dengan jabatan dikali 100% | | | |
| | | 4. Persentase ASN yang memiliki nilai indeks profesional berkategori sedang (minimum 71) | Jumlah ASN yang memiliki nilai indeks profesional berkategori sedang (minimum 71) dibagi Jumlah ASN dikali 100% | | | |
| | | 5. Persentase ASN yang memenuhi syarat leveling kompetensi jabatannya | Jumlah ASN yang memenuhi syarat leveling kompetensi jabatannya dibagi Jumlah ASN dikali 100% | | | |

| No. | Sasaran Kegiatan | IKSK | Cara Pengukuran | Penanggung Jawab IKSK | Sumber Data IKSK | Periode Pelaporan IKSK |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 6. Persentase ASN yang diusulkan mutasi tepat waktu | Jumlah ASN yang diusulkan mutasi tepat waktu dibagi Jumlah ASN dikali 100% | | | |
| | | 7. Persentase data ASN yang diupdate | Jumlah data ASN yang diupdate dibagi Jumlah ASN dikali 100% | | | |
| | | 8. Persentase layanan administrasi kepegawaian berbasis digital yang mudah diakses | Jumlah layanan administrasi kepegawaian berbasis digital yang mudah diakses dibagi Jumlah layanan administrasi kepegawaian dikali 100% | | | |

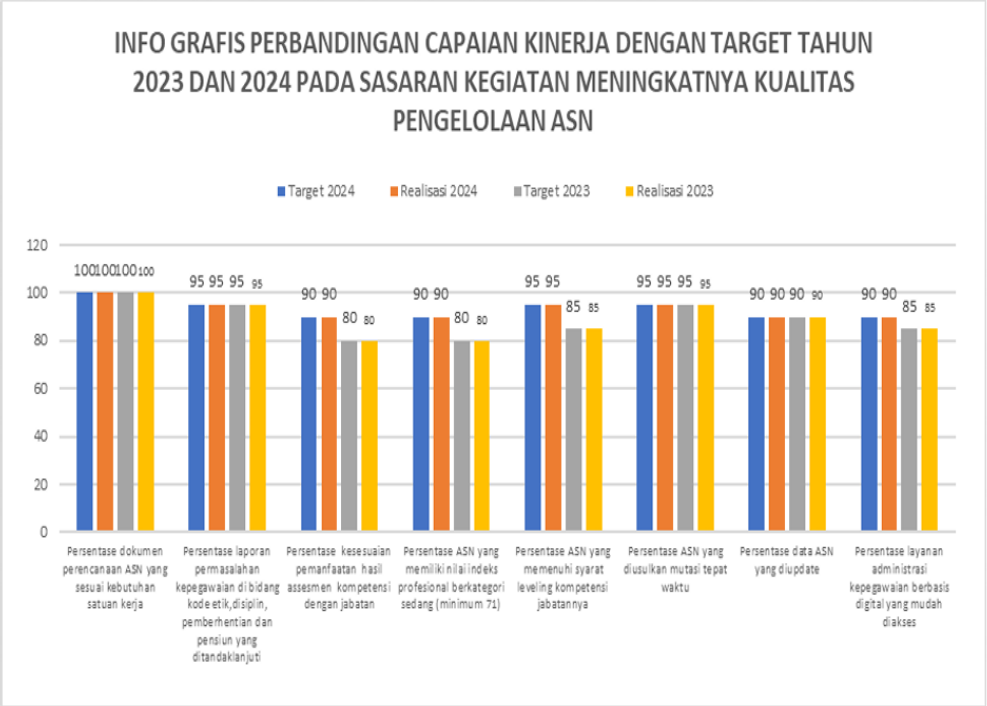
Gambar 4.14 Dokumen Rencana Strategis Pengelolaan ASN di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur

[105] Dokumentasi Rencana Strategis Pengelolaan ASN Di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur. Diakses 20 Februari 2025, Pukul 19.30 WIB.

Lebih dari sekadar menilai pencapaian target, evaluasi ini juga berfungsi sebagai alat ukur efektivitas kerja ASN dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan mekanisme yang sistematis, setiap kekurangan dapat diidentifikasi lebih awal, sehingga langkah-langkah perbaikan dapat segera diambil untuk memastikan pencapaian kinerja yang lebih baik di periode berikutnya.

Evaluasi berkala ini juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang lebih profesional, di mana setiap ASN terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitasnya agar dapat berkontribusi secara maksimal bagi organisasi. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan secara rutin ini tidak hanya memastikan pencapaian RENSTRA, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh ASN di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Berikut adalah info grafis perbandingan capaian kinerja dengan target pada tahun 2023 dan 2024 sesuai dengan sasaran kegiatan:[106]




Gambar 4.15 Infografis Perbandingan Capaian Kinerja Dengan Target Pada Tahun 2023 Dan 2024 Sesuai Dengan Sasaran Kegiatan.

Berdasarkan infografis perbandingan capaian kinerja dengan target tahun 2023 dan 2024 pada sasaran kegiatan peningkatan kualitas pengelolaan ASN, terlihat adanya tren positif dalam beberapa indikator kinerja utama. Salah satu capaian penting yang dapat dikaitkan langsung dengan hasil program pengembangan talenta adalah peningkatan persentase ASN yang memiliki indeks profesional berkategori sedang ke atas (minimum 72), di mana realisasi pada tahun 2024 tercatat sebesar 80%, lebih baik dibandingkan realisasi tahun 2023

[106] Dokumentasi Laporan Capaian Kinerja Dan Anggaran Satker. Diakses pada 25 Januari 2025, Pukul 19.30 WIB.

yang berada di angka 80% namun dengan perbedaan tekanan pada target dan keberlanjutan hasil. Selain itu, aspek lain seperti persentase ASN yang memenuhi syarat untuk promosi jabatan dan persentase ASN yang diusulkan mutasi tepat waktu juga menunjukkan hasil yang konsisten dengan target yang ditetapkan.

Peningkatan ini menunjukkan bahwa manajemen talenta ASN yang telah dijalankan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur. Melalui pelatihan, asesmen kompetensi, serta program pendampingan yang terstruktur, ASN tidak hanya lebih kompeten secara teknis, tetapi juga lebih siap memenuhi persyaratan jabatan struktural maupun fungsional.

## C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data dan hasil penelitian di atas, peneliti menemukan beberapa temuan penelitian, untuk memudahkan pembaca menyajikan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Temuan Penelitian**

| No | Fokus Penelitian | Aspek | Temuan Penelitian |
|---|---|---|---|
| 1 | Akuisisi Talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur | Penetapan Kriteria Talenta ASN | 1. Kompetensi teknis.<br>2. Rekam jejak kinerja.<br>3. Integritas.<br>4. Moralitas. |
| | | Kriteria Talenta Tambahan | 1. Keterampilan manajerial.<br>2. Kemampuan beradaptasi. |
| | | Dasar Regulasi | 1. PERMENPAN-RB No 3 Tahun 2020. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 2. Peraturan Menteri Agama No 12 Tahun 2024. |
| | | Proses Asesmen Talenta | 1. Terbuka bagi ASN yang memenuhi kriteria pada jabatan kosong yang tersedia.<br>2. Karena keterbatasan anggaran, seleksi melalui rekomendasi pimpinan unit. |
| | | Model Asesmen | Berupa *Computer Assisted Test (CAT)* dan Non-CAT |
| | | Seleksi | Tertutup melalui forum BAPERJAKAT |
| | | Penempatan | 1. Didasarkan pada kompetensi, hasil asesmen dan seleksi untuk mengisi formasi jabatan kosong yang diikuti.<br>2. ASN yang lolos mendapatkan SK jabatan terbaru dan mulai melaksanakan tugas di jabatan barunya. |
| | | Pelantikan | ASN yang terpilih diundang utuk pelantikan resmi sesuai ketentuan setelah menerima SK jabatan terbaru. |
| 2. | Pengembangan Talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur | Analisis Kebutuhan Pelatihan | Hasil AKP oleh Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI. |
| | | Jenis Pelatihan | Program pengembangan meliputi: |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 1. Diklat teknis, bimtek<br>2. Pelatihan kepemimpinan seperti PKP, PKA, dan PKN II<br>3. Pengembangan non-formal; coaching, mentoring, dan studi banding. |
| | | Mekanisme Pelaksanaan | 1. Dilaksanakan melalui kerja sama dengan Pusdiklat dan lembaga pelatihan lain.<br>2. Menggunakan penugasan resmi via nota dinas perjalanan. |
| | | Keterbukaan Program | Terbuka untuk semua ASN yang memenuhi syarat tanpa adanya diskriminasi. |
| | | Pengembangan Kompetensi Spesifik (contoh pelatihan) | Arsiparis mengadakan Bimtek rutin dan ujian kompetensi sertifikasi. |
| | | Tantangan Implementasi | Keterbatasan anggaran dan kapasitas lembaga pelatihan. |
| 3. | Retensi Talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur | Strategi | Rotasi dan mutasi jabatan dilakukan setiap tahun sebagai upaya penyegaran organisasi dan pengembangan karier ASN. |
| | | Pemberian Penghargaan | 1. Bentuk apresiasi berupa piagam penghargaan dan penghargaan eksternal (misalnya: Lencana Jer |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Basuki Mawa Beya dari Gubernur Jatim).<br>2. Pemberian penghargaan Satyalancana Karya Satya dan Karyasatya Pengabdian.<br>3. Anugerah Guru dan Tenaga Kependidikan.<br>4. Penghargaan sebagai agen perubahan. |
| | | Pembinaan ASN | 1. Melalui Kegiatan BINKARSITAL.<br>2. Dilaksanakan triwulanan. |
| | | Jenjang Karier | Bagi ASN yang potensial dan berprestasi, melalui asesmen terbuka. |
| | | Evaluasi Kinerja Sebagai Alat Retensi | 1. Dilakukan secara objektif.<br>2. Menjadi alat ukur efektivitas dan dasar perbaikan kinerja.<br>3. Mendorong budaya profesional dan peningkatan kompetensi. |
| | | Dampaknya terhadap Kinerja ASN | 1. Terjadi peningkatan indeks profesional ASN dari tahun ke tahun.<br>2. Tahun 2024, 80% ASN berada dalam kategori indeks profesional sedang ke atas. |

# BAB V

# PEMBAHASAN

## A. Akuisisi Talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, kriteria ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang masuk ke dalam talenta yaitu yang memiliki kompetensi teknis, pengalaman atau rekam jejak kinerja, dan integritas ASN. Selain itu, keterampilan manajerial dan kemampuan beradaptasi juga menjadi nilai tambah untuk ASN yang dikategorikan sebagai talenta. Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian Agama mengatur kompetensi yang di gunakan sebagai acuan menentukan kriteria Talenta ASN dibawah naungan Kementerian Agama yaitu meliputi kemampuan manajerial dan kemampuan sosio-kultural.[107]

Temuan penelitian tersebut, diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Tri Hadi Sulistiyanto, Rahayu Septyaning Mistina dan Yeni Heryani yang berjudul *"TH Validasi Kriteria Pemilihan Karyawan Terbaik menggunakan Multi Criteria Decision Making (MCDM) (Studi Kasus Pada PT AIND)"*. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa memilih karyawan yang baik sangat penting untuk organisasi, dan melibatkan evaluasi berbagai kriteria untuk memastikan kecocokan yang tepat bagi perusahaan. PT AIND

[107] Peraturan Menteri Agama No 12 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi ASN Pada Kementerian Agama, 2024.

menetapkan kriteria utama yaitu keterampilan dan kualifikasi termasuk latar belakang pendidikan, sertifikasi dan keterampilan teknis khusus yang selaras dengan posisi yang akan dibutuhkan. Selanjutnya adalah pengalaman kerja yang relevan, kesesuaian budaya, potensi kinerja, keterampilan intrapersonal, kemampuan memecahkan masalah, dan kemampuan adaptasi.[108]

Proses asesmen talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur terbuka untuk semua ASN melalui proses penilaian kompetensi ASN. Penilaian ASN ini terbuka untuk umum untuk menghindari praktik KKN dalam lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Akan tetapi, asesmen ini memiliki persyaratan khusus disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang akan diisi oleh ASN yang unggul sehingga jabatan yang dianggap berisiko diisi oleh ASN yang mampu saja.

Penelitian yang dilakukan oleh I Made Mahadi Santana dalam Jurnal Cakrawati yang berjudul *"Peran Assessment Center dalam Mencari Talenta untuk Mewujudkan Agilitas Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Talenta"* mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Di dalam penelitian ini dijelaskan mengenai identifikasi pegawai digunakan sebagai dasar menempatkan pegawai dalam jabatan ASN, yaitu dengan membandingkan syarat dan kualifikasi yang dipersyaratkan dalam jabatan

[108] Sulistiyanto T. H., Mistina, R.S. Heryani., "TH Validasi Kriteria Pemilihan Karyawan Terbaik Menggunakan Multi Criteria Decision Making (MCDM) (Studi Kasus Pada PT AIND)," 2024, https://doi.org/10.34308/eqien.v13i01.1716.

dengan syarat dan kualifikasi yang dimili pegawai. Sehingga hanya pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan syarat jabatan yang berhak untuk duduk dalam jabatan tertentu sesuai dengan manajemen talenta ASN.[109]

Pelaksanaan asesmen untuk ASN yang bertalenta di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur ini masih menemukan tantangan. Sehingga yang pada awalnya proses asesmen dilakukan secara terbuka dikerucutkan untuk ASN yang sesuai kriteria untuk menduduki jabatan tertentu. Pada pelaksanannya tantangan yang menjadi tantangan utama dari proses asesmen ini adalah keterbatasan anggaran yang menjadi penghambat pelaksanaan asesmen untuk umum. Tantangan dari temuan penelitian ini merupakan salah satu dari sekian tantangan dalam proses manajemen talenta. Penelitian yang dilakukan oleh Ananda Fortunisa dan kawan-kawan dalam *Global International Journal of Innovative Research* yang berjudul *"Talent Management in the Era of Digital Transformation: Challenges and Prospects"* menjelaskan beberapa tantangan rekrutmen talenta yaitu meliputi kesenjangan keterampilan, resistensi terhadap perubahan, mengubah harapan tenaga kerja, integrasi alat dan metode baru.[110]

Berdasarkan pembahasan mengenai akuisisi talenta di Kanwil Kemenag Jatim dapat ditarik kesimpulan bahwa, tahap akuisisi talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur telah sejalan dengan PERMENPAN-RB No. 3 Tahun 2020 Pasal 11 yang menjelaskan bahwa

[109] I Made Mahadi Santara, "Peran Assessment Center Dalam Mencari Talenta Untuk Mewujudkan Agilitas Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Talenta," *Jurnal Cakrawati* 6, no. 1 (2023): 1–11.
[110] Ananda Fortunisa dkk., "Talent Management in the Era of Digital Transformation : Challenges and Prospects Open Access," *Global International Journal of Innovative Research*, 2024, https://doi.org/https://doi.org/10.59613/global.v2i10.330.

akuisisi talenta dilakukan melalui tahapan identifikasi jabatan kritikal, pemetaan talenta, dan pemenuhan kebutuhan talenta. Kanwil Kemenag Jatim telah menetapkan kriteria talenta berdasarkan kompetensi teknis, manajerial, integritas, moralitas serta kemampuan sosio kultural, yang sesuai dengan ketentuan tersebut. Namun, untuk mencapai kesesuaian yang lebih komprehensif, perlu dilakukan identifikasi jabatan kritikal secara formal, serta penyusunan *Talent Pool* yang terdokumentasi dan diperbarui secara berkala sesuai dengan Pasal 14. Selain itu, pemetaan talenta juga harus didukung oleh penggunaan alat asesmen yang terstandar dan hasilnya disimpan dalam Sistem Informasi Manajemen Talenta (SIM Talenta) agar seluruh proses akuisisi lebih transparan, terdokumentasi, dan terintegrasi sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

**B. Pengembangan Talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.**

Program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jatim dilakukan dengan berbagai macam kegiatan seperti diklat, bimbingan teknis, pelatihan teknis, pelatihan fungsional. Program ini dirancang berdasarkan hasil Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) yang dilakukan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi. Program pelatihan ini dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan sebagai sarana pengembangan talenta setiap ASN di Kanwil Kemenag Jatim. Bentuk pelatihan yang dirancang bukan hanya sekedar formalitas administratif, melainkan dirancang untuk merespons kebutuhan nyata yang berkembang dalam birokrasi modern serta mendukung target kerja institusi.

Kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur berlandaskan pada kebutuhan baik individu maupun organisasi. Kegiatan ini dilakukan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi yang terjun ke lapangan untuk penjaringan data agar selaras dengan kebutuhan baik oleh ASN di lingkup Kanwil Kemenag Jatim maupun instansi Kementerian Agama. Mangkunegara mendefinisikan analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu studi sistematis tentang masalah pendidikan dengan metode pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya.[111] Melalui kegiatan AKP ini, program pelatihan yang disusun dapat lebih tepat sasaran karena didasarkan pada kebutuhan lapangan. Hasil dari AKP ini menjadi masukan yang penting bagi pusdiklat untuk merancang program pengembangan talenta jangka menengah hingga panjang.

Program pengembangan talenta di lingkup Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur melalui program pelatihan dengan kerjasama bersama balai diklat. Beberapa program pengembangan yang dilakukan di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yaitu pelatihan pengelolaan arsip, bimtek pengelolaan kinerja ASN, pelatihan kepemimpinan administrator, dan masih banyak lagi program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Metode yang digunakan dalam program pengembangan ASN di Kanwil Kemenag Jawa

[111] Mangkunegara A P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015).

Timur yaitu *coaching, mentoring,* PJJ, *e-learning*. Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Eva Nadya Pramesti dan Priyanto Susiloadi dalam Jurnal Mahasiswa Wacana Publik yang berjudul *"Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah"* dalam penelitian ini diketahui program pengembangan talenta yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah yaitu mentoring, coaching, konseling kinerja, pendidikan formal, dan *Local Goverment Leadership Training* (LGLT).[112] Terdapat perbedaan yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah konseling kinerja dan pendidikan formal menjadi program pengembangan talenta, sedangkan di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur untuk konseling kinerja dan pendidikan formal belum menjadi bagian utama dalam program pengembangan talenta. Fokus utama di Kanwil Kemenag lebih diarahkan pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan uji kompetensi yang bersertifikasi.

Pada instansi Kementerian Keuangan model program pengembangannya talenta nya dilakukan dengan model *learning from experience, learning from others,* dan *structured learning*.[113] Tentunya ada perbedaan karena program pengembangan talenta di Kementerian Keuangan dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), dengan sistem yang lebih terstruktur dan formal secara

[112] Eva Nadya Pramesti and Priyanto Susiloadi, "Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah" 3, no. 2014 (2023): 343–56.
[113] BPPK Kementerian Keuangan, "Program Pengembangan Talenta Di Kementerian Keuangan," 2023, https://bppk.kemenkeu.go.id/manajemen-talenta/program-pengembangan/.

pengelolaan manajemen talenta. Sedangkan pada Kanwil Kemenag Jawa Timur program pengembangan talenta juga sudah mulai disusun secara terstruktur melalui kerjasama dengan balai diklat dan pelaksanaan program berbasis kebutuhan pelatihan (AKP). Namun, jika dibandingkan dengan Kementerian Keuangan, struktur dan sistem pengelolaan program pengembangan talenta di Kanwil Kemenag Jatim masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek konsistensi monitoring, evaluasi berbasis kompetensi, dan integrasi dengan sistem manajemen talenta yang berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun arah pengembangan sudah baik, diperlukan upaya lebih lanjut untuk memperkuat sistem agar lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi dan perkembangan kompetensi ASN.

Program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur masih menemukan tantangan, yaitu terbatasnya biaya dan kapasitas lembaga penyelenggara yang mengakibatkan hanya ASN yang memenuhi kriteria saja yang berhak mengikuti program pelatihan. Meskipun ini sesuai dengan konsep manajemen talenta yang terfokus pada pengelolaan SDM yang bertalenta tinggi seperti dalam buku "The War of Talent" yang ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod, *talent* dalam manajemen talenta yaitu pegawai yang menjadi kunci strategis bagi keberhasilan organisasi, yaitu individu dengan potensi dan kinerja tinggi yang mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara signifikan.[114] Namun, kondisi ini tidak sepenuhnya sejalan dengan prinsip Kanwil

[114] Michaels Ed dkk, *Talent Of War* (Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 2001).

Kemenag Jawa Timur yang menekankan asas keadilan, keterbukaan, dan pemerataan kesempatan pengembangan bagi seluruh ASN. Prinsip ini menghendaki agar setiap ASN, terlepas dari tingkatan potensinya, tetap diberikan peluang yang proporsional untuk mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kapasitas diri. Dengan demikian, meskipun program pengembangan diarahkan pada talenta prioritas, tetap perlu ada mekanisme pengembangan yang tersistem dengan benar, agar tidak hanya terbatas pada individu tertentu saja, melainkan mencakup penguatan kapasitas ASN secara menyeluruh di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur. Pendekatan ini diharapkan mampu menciptakan organisasi yang lebih adaptif, berdaya saing tinggi, dan mendorong pemerataan kualitas sumber daya manusia di seluruh unit kerja.

Tantangan ini ditemukan dalam penelitian oleh Masrully dan Hendra Nugroho Saputro dalam penelitian "Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah" dalam penelitian ini ditemukan enam hambatan dalam pelaksanaan pengelolaan talenta ASN, yaitu perubahan kebijakan nomenklatur jabatan pelaksana yang sering berganti dengan cepat, tidak semua pegawai mendukung adanya manajemen talenta, pemetaan potensi dan kompetensi pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama serta biaya yang banyak, penilaian kinerja ASN belum terukur secara objektif sepenuhnya, tidak tersedianya data yang valid dan terbaru,

serta belum meratanya pemahaman tentang perencanaan pengembangan talenta.[115]

Tantangan dalam penelitian yang dilakukan oleh masrully ini juga ditemukan Kanwil Kemenag Jawa Timur, ada beberapa kesamaan tantangan yang ditemukan di Kanwil Kemenag Jawa Timur dalam observasi yang dilakukan, tidak tersedianya data pegawai yang valid dan terbaru, terkadang data pegawai di perbarui setelah pegawai tersebut sudah dipindah tugaskan, keterbatasan biaya karena program ini juga membutuhkan biaya yang cukup banyak mengakibatkan terhambatnya proses identifikasi dan pemetaan potensi ASN secara akurat. Selain itu, keterbatasan biaya juga menjadi tantangan utama, mengingat program pengembangan talenta memerlukan anggaran yang cukup besar untuk mendukung pelaksanaan asesmen, pelatihan, hingga pengembangan lanjutan bagi ASN yang masuk dalam kategori talenta. Keterbatasan anggaran ini mengakibatkan hanya sebagian kecil ASN yang memenuhi kriteria tertentu yang dapat difasilitasi mengikuti program pengembangan, sehingga belum mampu mencakup seluruh potensi ASN yang ada.

Di samping itu, dalam implementasinya, masih terdapat keterbatasan pemahaman yang merata di kalangan pegawai mengenai pentingnya program manajemen talenta, yang menyebabkan resistensi pasif terhadap program-program pengembangan yang ditawarkan. Tantangan-

[115] Masrully dan Hendra Nugroho Saputro, "Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi Di Pemerintah Daerah," 2024, 220–28.

tantangan ini menunjukkan bahwa, meskipun Kanwil Kemenag Jawa Timur telah mengupayakan penerapan program manajemen talenta secara sistematis, masih dibutuhkan langkah-langkah perbaikan, khususnya dalam penguatan sistem data kepegawaian, alokasi anggaran yang lebih memadai, serta sosialisasi dan internalisasi pentingnya manajemen talenta di seluruh lapisan organisasi.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan program pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur telah selaras dengan PERMENPAN-RB No.3 Tahun 2020 Pasal 10 yang menekankan kapasistas pegawai untuk kebutuhan jabatan saat ini dan masa depan. Kegiatan pengembangan seperti diklat, bimtek, *coaching, mentoring,* serta pelatihan berbasis AKP sudah mencerminkan pengembangan yang terencana dan berorientasi pada kebutuhan organisasi. Namun, masih diperlukan beberapa perbaikan agar lebih sesuai dengan regulasi. Kanwil Kemenag Jatim perlu memperbaiki aspek penguatan monitoring dan evaluasi berbasis kompetensi, serta menyusun *Individual Development Plan (IDP)* secara berkala sebagaimana yang ada di pasal 10. Selain itu, penyediaan akses pelatihan yang lebih merata dan inklusif juga perlu ditingkatkan, agar kesempatan pengembangan tidak terbatas pada ASN yang terpilih saja, melainkan memberikan peluang bagi ASN lainnya untuk mengembangkan potensi sesuai dengan prinsip keadilan.

## C. Retensi Talenta ASN di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Maria Helena yang berjudul "Rotasi dan Mutasi pada Kinerja Karyawan Universitas Flores" menghasilkan temuan, rotasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Universitas Flores.[116] Rotasi yang dilakukan di Universitas Flores yaitu dengan pemindahan karyawan secara horizontal seperti pemindahan karyawan dari suatu program studi atau fakultas ke program studi atau fakultas yang lain. Tujuan rotasi yang dilakukan di Universitas Flores yaitu untuk mengurangi kejenuhan karyawan dalam bekerja dengan berganti suasana pekerjaan. Hal ini sejalan yang dilakukan oleh peneliti yaitu untuk penyegaran kinerja ASN agar tidak mengalami kebuntuan dalam pekerjannya sehingga kinerjanya menjadi stagnan. Maka dari itu diperlukan adanya retensi talenta ASN untuk mencari lingkungan dengan suasana yang baru.

Selanjutnya, upaya Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur dalam mempertahankan talentanya yaitu dengan memberikan penghargaan kepada ASN yang memiliki kompetensi unggul. Penghargaan ini diberikan sebagai apresiasi atas kinerja yang dilakukan oleh ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur sekaligus juga menjadi penyemangat ASN yang lain untuk terus memiliki motivasi kinerja yang tinggi sehingga kinerjanya terus meningkat. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Sari Dewi dkk. Dalam

[116] Maria Helena Carolinda Dua Mea, "Rotasi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Flores," *Jurnal Keuangan Dan Bisnis* 20, no. 2 (2022): 33–45, https://doi.org/10.32524/jkb.v20i2.589.

penelitian yang berjudul "Implikasi Penerapan Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe", penelitian ini menemukan bahwa *reward* yang diberikan secara konsisten, seperti penghargaan formal dan insentif keuangan, terbukti efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas kinerja ASN.[117] Dalam penelitian menyoroti sistwm *reward* dan *punishment* di sektor publik sering kali tidak disertai dengan mekanisme mentoring yang tepat, sehingga dampaknya sulit diukur secara objektif. Penelitian yang dilakukan oleh sari dewi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dalam realita lapangannya penghargaan yang diberikan belum sepenuhnya disertai dengan sistem pengawasan dan evaluasi yang terstruktur dengan baik.

Retensi talenta di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur tidak terlepas dari pembinaan karier ASN-nya. Kegiatan pembinaan yang dilakukan di Kanwil Kemenag Jawa Timur dilakukan setiap triwulan dengan mekanisme pembacaan evaluasi laporan triwulan sebagai acuan untuk pengembangan kinerja dan kompetensi ASN. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yunita Sulistiawati dan Jamilus yang berjudul "Manajemen Pembinaan Karier sebagai Upaya Mengatasi Dilematis Perencanaan Karier Pada Lingkup Pendidikan Islam", diketahui manajemen pembinaan karir dilakukan sebagai upaya mengatasi dilematis perencanaan karir, invidu seperti siswa mahasiswa ataupun seorang yang sudah berkerja dapat

[117] Sari Dewi dkk., "Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe" VII, no. 3 (2024): 1221–33.

memiliki kemantapan dalam menjalani setiap langkah untuk meniti karirnya.[118]

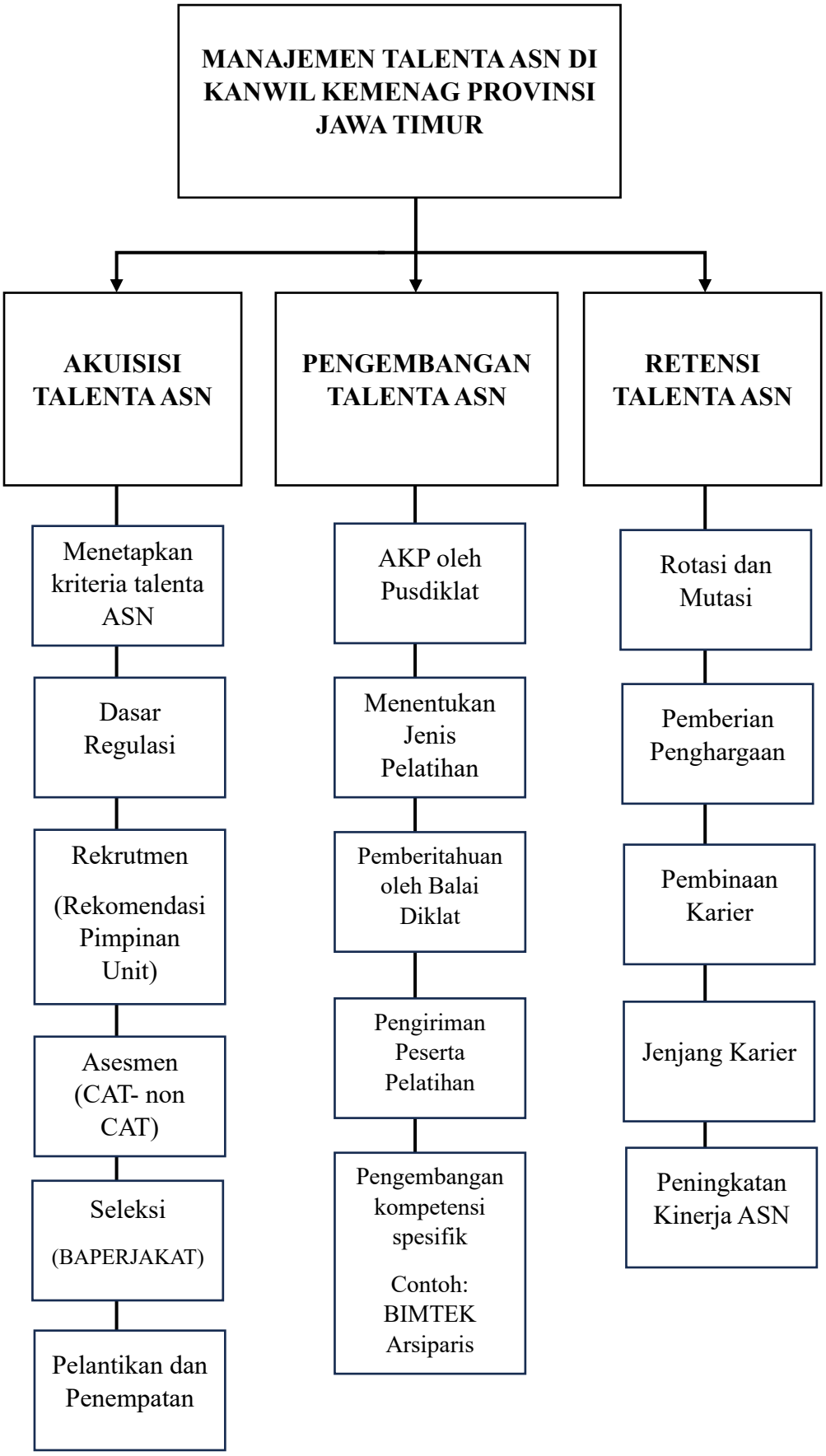
Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu pembinaan karier ASN dilakukan untuk menjaga semangat kerja, meningkatkan kompetensi, serta memberikan kejelasan arah pengembangan diri bagi setiap ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur. Pembinaan ini bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek motivasional dan psikologis pegawai, agar mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki prospek yang jelas dalam pengembangan karier jangka panjang.

Sehubungan dengan pembinaan karier, jenjang karier menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga keberlangsungan dan retensi talenta ASN di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Jenjang karier yang jelas memberikan kepastian bagi ASN mengenai arah dan peluang perkembangan profesinya di masa depan. Di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur jenjang karir terbuka untuk siapapun yang ingin mengembangkan kompetensinya. Dengan adanya jenjang karier yang jelas dan terbuka, para ASN tidak hanya terdorong untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya, tetapi juga merasa dihargai atas kontribusinya. Hal ini menjadi salah satu strategi penting dalam retensi talenta, karena ASN yang

[118] Yunita Sulistiawati dan Jamilus, "Manajemen Pembinaan Karier Sebagai Upaya Mengatasi Dilematis Perencanaan Karier Pada Lingkup Pendidikan Islam," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 6 (2024): 5529–34, https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4507.

melihat adanya prospek pengembangan diri cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap instansi.

Berdasarkan temuan peneilitian dan pembahasan mengenai retensi talenta yang merupakan tahapan pelaksanaan manajemen talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, maka peneliti sajikan bagan prosesnya sebagai berikut:




**Bagan 5.1 Manajemen Talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**

Berdasarkan pembahasan mengenai retensi talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur cukup sesuai dengan PERMENPAN-RB No.3 Tahun 2020 Pasal 25 yang menyebutkan bahwa retensi talenta dilakukan melalui pengelolaan karier yang tebuka dan pemberian penghargaan. Strategi rotasi, mutasi dan pembinaan karier, pemberian *reward*, dan penyediaan jenjang karier yang terbuka di Kanwil Kemenag Jatim mencerminkan penerapan prinsip tersebut. Namun, agar lebih sesuai dengan PERMENPAN-RB No.3 Tahun 2020 perlu dilakukan penyusunan rencana suksesi jabatan sebagaimana diatur dalam Pasal 26, yaitu dengan menetapkan jalur karier yang spesifik untuk talenta dalam *talent pool* serta membuat proses rotasi dan mutasi yang lebih terencana dan terdokumentasi. Retensi di Kanwil Kemenag Jatim juga diperlukan monitoring efektivitas retensi dan evaluasi berbasis indikator kinerja, sebagaimana diatur dalam pasal 28. Penguatan sistem informasi dan data yang terintegrasi juga menjadi bagian penting dari perbaikan agar manajemen talenta berjalan berkelanjutan, transparan, dan adil .

# BAB VI

# PENUTUP

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses akuisisi talenta ASN di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur mencakup penetapan kriteria berbasis kompetensi teknis, rekam jejak kinerja, integritas, keterampilan manajerial, dan kemampuan adaptasi, sesuai dengan PERMENPAN-RB No 3 Tahun 2020 dan Permenag No 12 Tahun 2024. Meskipun asesmen dilakukan terbuka demi transparansi dan pencegahan praktik KKN, keterbatasan anggaran membuat seleksi hanya diikuti ASN yang memenuhi syarat. Proses diawali dengan rekomendasi pimpinan unit, dilanjutkan seleksi tertutup oleh BAPERJAKAT, lalu penempatan pada formasi jabatan yang dituju dan diakhiri dengan pelantikan oleh pejabat berwenang.
2. Pengembangan talenta ASN di Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Timur diawali dengan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) oleh Pusdiklat Kemenag RI. Program yang dijalankan meliputi diklat teknis, fungsional, pelatihan kepemimpinan (PKP, PKA, PKN Tk II), serta metode non-formal seperti coaching, mentoring, PJJ, e-learning, dan studi banding. Pelatihan dilakukan melalui kerja sama dengan Balai

Diklat Keagamaan dan lembaga lainnya. Tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran, kapasitas pelatihan, dan pemerataan akses bagi seluruh ASN.

3. Proses retensi talenta ASN di Kanwil Kemenag Jawa Timur yaitu meliputi upaya menjaga dan mengembangkan ASN unggul agar tetap berkontribusi optimal dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan melalui rotasi dan mutasi jabatan yang terencana, pemberian penghargaan atas kinerja baik, serta pembinaan karier secara rutin setiap triwulan. Selain itu, retensi diperkuat dengan penyediaan jalur pengembangan karier yang transparan dan berbasis asesmen, meskipun dengan keterbatasan anggaran. Evaluasi kinerja berkala juga menjadi instrumen penting dalam memastikan keberlanjutan pengembangan talenta dan menjaga kualitas pelayanan publik di lingkungan Kanwil.

## B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Aparatur Sipil Negara
   a. Bagi ASN penting untuk meningkatkan kesadaran diri akan pentingnya pengembangan diri dan kompetensi untuk mendukung kariernya di era birokrasi modern.
   b. Berinisiatif melakukan pengembangan mandiri, seperti mengikuti pelatihan daring *(e-learning*), mengambil sertifikasi profesional, dan memperkaya pengalaman kerja untuk meningkatkan daya saing di internal organisasi.

c. Membangun keterbukaan terhadap perubahan dan tantangan baru yang dibawa oleh program manajemen talenta, termasuk adaptasi terhadap standar kerja berbasis kinerja dan kompetensi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian tentang manajemen talenta perusahaan, kementerian, atau tempat lain yang yang memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif dan terarah.

b. Peneliti selanjutnya dapat memperluas kajian dengan mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektivitas manajemen talenta.

c. Peneliti selanjutnya dapat melakukan studi perbandingan antar instansi pemerintah pusat dan daerah, untuk melihat pola keberhasilan dan hambatan implementasi manajemen talenta ASN.

d. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* (kombinasi kuantitatif dan kualitatif) guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang implementasi dan dampak manajemen talenta terhadap kinerja individu dan organisasi.

# DAFTAR PUSTAKA


Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press, 2021.

Al Faruqhi, Muhammad. "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Ri Provinsi Riau (Djpb)." *Institutional Repository UIN SUSKA RIAU*. UIN SUSKA RIAU, 2022. https://repository.uin-suska.ac.id/63105/.

Andri, Ubaid. "SKP Belum Efektif Gambarkan Kinerja ASN." E Media DPR RI, 2024. https://emedia.dpr.go.id/2024/03/08/skp-belum-efektif-gambarkan-kinerja-asn/.

Arikunto, Suharsimi. "Metode Penelitian Kualitatif." *Jakarta: Bumi Aksara* 168 (2006).

Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. United Kingdom: Ashford Colour Press., 2012.

Barkhuizen, N., Mogwere, P., and Schutte, N. "Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution." *Mediterranean Journal of Social Sciences.*, 2014. https://doi.org/https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69.

Chairunnisah, Reni, dkk. *Teori Sumber Daya Manusia*. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021.

Creswell, John W dan J. David Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mix Methods Approaches*. *Writing Center Talk over Time*. 5th ed. Sage Publication Inc., 2018. https://doi.org/10.4324/9780429469237-3.

Ibrahim, "Metodologi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitati." *Journal Equilibrium* 5 No. 9, no. 127 (2009): 14–18. yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf.

Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53, 2019. http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE PENELITIAN KUALITATIF DI BIDANG PENDIDIKAN.pdf.

Dwi Arsyiyanti, Laily, dan Mhd Hendra W. *Manajemen Talent SDM Syariah*. Bogor: KNEKS: IPB University, 2021.

Evi. "Husnul Maram Terima Penghargaan Kanwil Paling Aktif Berpartisipasi Dalam Pengembangan SDM Kementerian Agama." Humas Kemenag Jatim, 2023. https://jatim.kemenag.go.id/berita/536633/husnul-maram-terima-penghargaan-kanwil-paling-aktif-berpartisipasi-dalam-pengembangan-sdm-kementerian-agama.

Fatimah, Elly, Eddi Wibowo, Leonita Hapsari, Azizah Puspasari, Lilis Komalasari,

Yoga Suganda, Harnawan Ismunarto, et al. *Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2023. https://lan.go.id/?p=15812.

Fidianingrum, Reni, dan Gendut Sukarno. "Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur." *Jurnal STEI Ekonomi* 30, no. 02 (2021): 33–45. https://doi.org/10.36406/jemi.v30i02.469.

Fortunisa, Ananda, Aurino Rilman, Adam Djamaris, Mirana Hanathasia, Dita Nurmadewi, Sadam Suyuthy, Caesario Arya Permadi, and Fitri Hidayati. "Talent Management in the Era of Digital Transformation : Challenges and Prospects Open Access." *Global International Journal of Innovative Research*, 2024. https://doi.org/https://doi.org/10.59613/global.v2i10.330.

Haryoko, Sapto, Bahartiar, and Fajar Arwadi. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep,Teknik, & Prosedur Analisis)*, 2020.

Helena Carolinda Dua Mea, Maria. "Rotasi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Flores." *Jurnal Keuangan Dan Bisnis* 20, no. 2 (2022): 33–45. https://doi.org/10.32524/jkb.v20i2.589.

Humas Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. "Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Menerima Penghargaan Dari Gubernur Jawa Timur." 2023, n.d. https://jatim.kemenag.go.id/berita/535757/kakanwil-kemenag-jatim-husnul-maram-terima-penghargaan-lencana-jer-basuki-mawa-beya.

Irfani, Sri Murti, dan Suryalena. "Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru." *Jurnal Administrasi Bisnis* 13, no. 2 (2023): 75–83. https://doi.org/10.35797/jab.13.2.75-83.

Isnawati. "Visi Dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur." Website Kemenag Jatim, 2023. https://jatim.kemenag.go.id/artikel/43023/visi-dan-misi-kementerian-agama-tahun-20202024.

James, and John M. Ivancevich and others Gibson. *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. Edited by Paul Ducham. *Sustainability (Switzerland)*. Vol. 11. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.

Jatim, Humas Kemenag, ed. *Buku Profil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*. Sidoarjo, 2021.

Kementerian Agama. "Al-Qur'an Kemenag," n.d. https://quran.kemenag.go.id/.

Kementerian Agama. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 12 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian Agama, issued 2024.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3

Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipili Negara." *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*, 2020, 1–23.

Keuangan, BPPK Kementerian. "Program Pengembangan Talenta Di Kementerian Keuangan," 2023. https://bppk.kemenkeu.go.id/manajemen-talenta/program-pengembangan/.

Krissetyanti, Eunike Prapti Lestari. "Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns." *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS* 7, no. 1 (2013): 1–15. https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98.

Lewis, R.E., dan Heckman, R.J. "Talent Management: A Critical Review. Human Resource Management Review," 139–54, 2006.

Machado, C. *Competencies and Global Talent Management*. Portugal: Springer Nature, 2017.

Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.

Masrully, Masrully, and Hendra Nugroho Saputro. "Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Mendukung Agenda Reformasi Birokrasi Di Pemerintah Daerah," 2024, 220–28.

Michaels, Ed & Others. *Talent Of War*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 2001.

Miles, Matthew, Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. *Zeitschrift Fur Personalforschung*. Vol. 28, 2013.

Mistina, R.S. Heryani., Sulistiyanto. "TH Validasi Kriteria Pemilihan Karyawan Terbaik Menggunakan Multi Criteria Decision Making (MCDM) (Studi Kasus Pada PT AIND)," 2024. https://doi.org/10.34308/eqien.v13i01.1716.

Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Gahlia, 2010.

Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Media Kita, 2005.

Nabawi, Denny; Zunaidah. *Manajemen Talenta*. *Universitas Sriwijaya Press*. Palembang: UNSRI PRESS, 2020. https://repository.unsri.ac.id/98907/1/Manajemen Talenta.pdf.

Nasution, Abdul Fattah. *Metode Penelitian Kualitatif*. 1st ed. Bandung: Harfa Crreative, 2023.

Pella & Inayanti, A. *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan Dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2011.

Peraturan Menteri Agama No 12 Tahun 2024 Tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi ASN Pada Kementerian Agama, 2024.

Pramesti, Eva Nadya, and Priyanto Susiloadi. "Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa

Tengah" 3, no. 2014 (2023): 343–56.

Presiden Republik Indonesia. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara," no. 202875 (2023): 1–44. https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023.

Q.S. Al-Qashash/20:26, n.d.

QS. Al-Kahfi/15:10., n.d.

Rahmadi, S.Ag., M.Pd.I. *Pengantar Metodologi Penelitiaan*. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*. Vol. 44, 2011. https://idr.uin-antasari.ac.id/10670/1/PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN.pdf.

Rampersad. *Personal Balance Scorecard*. Jakarta: PPM Manajemen, 2006.

Riniwati, Harsuko. "Mendongkrak Motivasi Dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM." Malang: UB Press, 2011.

Robbins, P Stephen and Timothy Judge. *Organizational Behaviour*. 15th ed. New Jersey: Pearson Education Inc, 2015.

Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2015.

Salim, and Syahrum. *Metodologi Penelitian Kualitatif Konsep Dan Aplikasi Dalam Ilmu Sosial, Keagamaan Dan Pendidikan*, 2012.

Santara, I Made Mahadi. "Peran Assessment Center Dalam Mencari Talenta Untuk Mewujudkan Agilitas Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Talenta." *Jurnal Cakrawati* 6, no. 1 (2023): 1–11.

Sari Dewi dkk. "Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Konawe" VII, no. 3 (2024): 1221–33.

Sari, Intan. "Analisis Pengaruh Talent Management, Compensation, Dan Work Motivation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta …," 2023. http://eprints.iain-surakarta.ac.id/5953/1/195211122_INTAN SARI.pdf.

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN, 2004.

Sitompul, Oktapiani. "Kriteria Pegawai Menurut Nabi Syu ' Aib." *Ulumul Qur'an: Jurnal Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir* 10 (2020): 7.

SK Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Nomor 900 Tahun 2024 Tentang Penetapan Penyesuaian Sistem Kerja dan Tim Kerja Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, n.d.

Straus, Anselm dan Juliet Corbin. *Basic of Qualitative Research*. California: Sage Publication Inc., 1990.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif Dan R and D*. *Bandung: Alfabeta*. Vol. 3, 2013.

Sulistiawati, Yunita, and Jamilus Jamilus. "Manajemen Pembinaan Karier Sebagai Upaya Mengatasi Dilematis Perencanaan Karier Pada Lingkup Pendidikan

Islam." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 6 (2024): 5529–34. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4507.

Syafrizal, Rodi. "Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Maslahah Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Inalum)." *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 2 (2019): 277. https://doi.org/10.30829/ajei.v4i2.5554.

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1

### Lembar Wawancara

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Waktu Pelaksanaan** | | | |
| | **Tanggal** | | |
| | **Jam** | | |
| **Identitas Narasumber** | | | |
| | **Nama** | | |
| | **Jabatan** | | |
| | **Unit Kerja** | | |
| **Daftar Pertanyaan Wawancara** | | | |
| **No** | **Aspek Yang Diteliti** | **Pertanyaan** | **Hasil Wawancara** |
| 1. | Akuisisi Talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. | Apa saja kriteria utama yang digunakan untuk mengidentifikasi talenta ASN di kantor ini? | |
| | | Bagaimana proses penyusunan kriteria tersebut dilakukan? Apakah ada panduan dari pusat atau inisiatif lokal? | |
| | | Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan kriteria ASN? | |
| | | Bagaimana proses asesmen talenta melalui uji kompetensi untuk ASN? | |
| | | Alat atau metode apa yang digunakan dalam proses seleksi? | |
| | | | |
| 2. | Pengembangan Talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian | Apa saja program pengembangan yang dirancang untuk ASN yang terpilih? | |
| | | Apa tujuan utama dari program pengembangan talenta ASN? | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Agama Provinsi Jawa Timur. | Apakah program pengembangan dilakukan secara internal, bekerja sama dengan lembaga eksternal, atau kombinasi keduanya? | |
| | | Apa metode utama yang digunakan dalam program pengembangan (misalnya pelatihan, mentoring, coaching)? | |
| | | | |
| 3. | Retensi Talenta ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. | Strategi apa saja yang digunakan Kanwil Kemenag Jawa Timur untuk mempertahankan ASN bertalenta? | |
| | | Bagaimana organisasi memberikan apresiasi atau penghargaan kepada ASN yang berprestasi atau berkinerja tinggi? | |
| | | Apakah jenjang karier bagi ASN bertalenta di Kanwil Kemenag Jatim dilaksanakan secara terbuka? | |
| | | Bagaimana bentuk pembinaan rutin yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Jawa Timur? | |
| | | Bagaimana Evaluasi Kinerja ASN di Kanwil? | |

## Lampiran 2

## Surat Izin Survey Pra Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**
JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http:// fitk.uin-malang.ac.id. email : fitk@uin_malang.ac.id

Nomor : 3009/Un.03.1/TL.00.1/09/2024 — 19 September 2024
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Izin Survey**

Kepada

Yth. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur
di
Sidoarjo

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan proposal Skripsi pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Bilqis Nabila Istiqlaliani |
| NIM | : | 210106110058 |
| Tahun Akademik | : | Ganjil - 2024/2025 |
| Judul Proposal | : | **Strategi Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur** |

Diberi izin untuk melakukan survey/studi pendahuluan di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

an. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akaddemik

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :
1. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

## Lampiran 3

## Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**
JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http:// fitk.uin-malang.ac.id. email : fitk@uin_malang.ac.id

Nomor : 105/Un.03.1/TL.00.1/01/2025 13 Januari 2025
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Izin Penelitian**

Kepada

Yth. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur
di
Sidoarjo

***Assalamu'alaikum Wr. Wb.***

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Bilqis Nabila Istiqlaliani |
| NIM | : | 210106110058 |
| Jurusan | : | Manajemen Pendidikan Islam (MPI) |
| Semester - Tahun Akademik | : | Genap - 2024/2025 |
| Judul Skripsi | : | **Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur** |
| Lama Penelitian | : | **Januari 2025** sampai dengan **Maret 2025** (3 bulan) |

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

***Wassalamu'alaikum Wr. Wb.***

An. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akaddemik

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :
1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

## Lampiran 4

## Surat Balasan

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA**
**PROVINSI JAWA TIMUR**
Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 26 Sidoarjo 61253
Telepon (031) 8686014; PTSP *Center* 08113018113
*Website*: www.jatim.kemenag.go.id; *E-mail*: kanwiljatim@kemenag.go.id

Nomor : B-411/Kw.13.01/KP.01.1/01/2025 — 23 Januari 2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Permohonan Ijin Penelitian
a.n. Bilqis Nabila Istiqlaliani

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jawa Timur

Memperhatikan Surat Saudara Nomor : 105/Un.03.1/TL.00.1/01/2025 tanggal 13 Januari 2025, hal permohonan Ijin Kerja Praktik Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, atas nama :

| NO | NAMA | NIM / PRODI | JUDUL SKRIPSI |
|---|---|---|---|
| 1 | Bilqis Nabila Istiqlaliani | 210106110058 Manajemen Pendidikan Islam (MPI) | Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Januari 2025-Maret 2025 |

Dengan hormat kami sampaikan bahwa pada dasarnya tidak keberatan / menyetujui permohonan dimaksud dengan persyaratan mematuhi peraturan dan tata tertib pada Instansi kami.

Demikian atas perkenan dan perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n. Kepala Kantor Wilayah
Kepala Bagian Tata Usaha,

Syaikhul Hadi

Tembusan
Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

*Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara*

**Lampiran 5**

**Dokumentasi**

**Wawancara Bersama Bapak Aris Nurrahman Nihayanto, S.Kom.**

**Wawancara Bersama Ibu Surya Rahmadani, S.E., M.AB.**

**Wawancara bersama Bapak Noer Salam, S.Pd.I.**

**Foto Pelaksanaan Kegiatan Asesmen**

**Daftar Peserta Asesmen Kompetensi di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**

| No | Nama | Pangkat/Gol | Periode |
|---|---|---|---|
| 1. | FATHORROZI, S. Ag, M.H | Pembina Tk. I (IV/b) | 2024 |
| 2. | OKSAN WIBOWO, S.Ag. | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 3. | MUN'IM SUFUFI, M.Ag. | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 4. | TEODORUS ENDRO SUJADMIKO, S.Ag. | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 5. | MOHAMMAD NOER FAUZAN S. Ag, M.Pd.I | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 6. | TOFAN HIDAYAT, S.Pd.I, M.Si. | Penata (III/c) | 2024 |
| 7. | AGUS JAELANI, S.Pd.I. | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 8. | NELLY AFROH, S.Sos, M.Pd. | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 9. | EDY SUCIPTO, S.Pd, M.P.d | Pembina Tk. I (IV/b) | 2024 |
| 10. | Dr. AKHMAD MUSTAIN BILLAH, S.Ag, M.Pd.I | Pembina Tk. I (IV/b) | 2024 |
| 11. | Dr. AHMAD THOLABI, MHI | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 12. | MASHUR, Lc. M.Pd.I | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 13. | ANTONIUS TSE S.Ag | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 14. | H. IMAM HAMBALI, S.Ag, M.A | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 15. | MASHUR, S.Ag, M.A | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |
| 16. | ABD. GHOFUR, M.Ag | Pembina (IV/a | 2024 |
| 17. | ELIYANTI NURMALITA, S.Ag | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 18. | Dr. MUHAMMAD ARIFIN M.Pd | Pembina (IV/a) | 2024 |
| 19. | Dr. MUHAMMAD ARIFIN M.Pd | Pembina (IV/a | 2024 |
| 20. | IMAM ZAMRONI S.Ag | Penata Tk. I (III/d) | 2024 |

**Tabel Daftar Nama Aparatur Sipil Negara yang Baru Dilantik Menduduki Jabatan Baru**

| No. | Nama | Jabatan Baru |
|---|---|---|
| 1 | Machsun Zain | Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Pasuruan |
| 2 | Abdul Wahid | Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Mojokerto |
| 3 | Abdul Rahman | Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Nganjuk |
| 4 | Moh. Zainal Arifin | Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu |
| 5 | Amanulloh | Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Bojonegoro |
| 6 | Mohammad Afif Fauzi | Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Tulungagung |

**Tabel Daftar Nama Aparatur Sipil Negara yang Baru Saja Dirotasi dan Mutasi**

| No. | Nama | Jabatan Baru |
|---|---|---|
| 1 | Fathur Rahman, S.Ag., M.Pd.I. | Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kantor Kementerian Agama Kab. Banyuwangi |
| 2 | Mustain Hakim, S.Ag., M.H.I. | Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi |
| 3 | Zaenal Abidin, S.Ag., M.Ag. | Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi |
| 4 | Fakhrurrazi, S.Pd.I. | Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi |
| 5 | Lesus Nur Prianto A.Kh, S.Pd.I., M.Pd. | Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar |
| 6 | Moh. Nurhuda, S.Ag., M.Pd.I. | Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember |
| 7 | Abdul Basid, S.Pd.I., M.Pd.I. | Penyelenggara Zakat dan Wakaf Kantor Kementerian Agama Kab. Jember |
| 8 | Faisol Abrari, M.Pd.I. | Kepala Sub bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember |
| 9 | Dr. Ahmad Tholabi, M.Pd.I. | Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember |

## Dokumentasi Surat Panggilan Peserta Pelatihan

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
Gedung Kementerian Agama - Jalan M. H. Thamrin No. 6 Jakarta Pusat
Telepon/Faximile (021) 3920663 – 3920688 – 3920680
Website : http://www.balitbangdiklat.kemenag.go.id, e-mail: balitbangdiklat@kemenag.go.id

Nomor : B-1153/P.IV/3.2/KP.02.2/11/2022 07 November 2022
Sifat : Segera
Lampiran : 2 Lembar
Hal : Panggilan Peserta Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama

Yth. Peserta Pelatihan
(daftar terlampir)

Dalam rangka mewujudkan salah satu tujuh prioritas program Kementerian Agama, yaitu penguatan moderasi beragama dilingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, maka dipandang perlu untuk melaksanakan Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama Bagi Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, dan Pejabat Fungsional pada Wilayah Kerja Kantor Kementerian Agama Kota/Kabupaten secara klasikal mulai tanggal 19 s.d. 23 November 2022, bertempat di Bromo View Hotel Jl. Raya Bromo No.Km, RW.05, Triwung Lor, Kec. Kademangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur.
Sehubungan dengan hal tersebut, dimohon kepada Saudara untuk menjadi peserta aktif, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Menyerahkan Surat Tugas dari pimpinan unit kerja (dibuatkan oleh Kanwil);
2. Menyerahkan fotokopi buku rekening Bank dan NPWP;
3. Menyerahkan pasfoto ukuran 4 x 6 berlatar belakang warna merah sebanyak 1 (satu) lembar;
4. Membawa pakaian yang diperlukan selama pelatihan yaitu: baju putih, bawahan gelap dan berdasi untuk hari Senin s.d. Rabu, dan pakaian batik untuk hari Kamis dan Jum`at;
5. Mengirimkan Surat Tugas dan mengisi biodata (terlampir), diberi foto dan ditandatangani yang bersangkutan dalam bentuk .pdf file, paling lambat 17 November 2022 melalui laman https://bit.ly/DataPesrtaKUAProbolinggo
6. Pembukaan Pada:
   Hari, Tanggal : Sabtu, 19 November 2022
   Waktu : 13.00 WIB
   Tempat : Bromo View Hotel Jl. Raya Bromo No.Km, RW.05, Triwung Lor, Kec. Kademangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur.
7. Untuk memudahkan informasi koordinasi peserta bergabung di grup WA;
8. Selama mengikuti pelatihan peserta diasramakan, mendapatkan pelayanan akomodasi, konsumsi dan uang harian sesuai dengan peraturan yang berlaku;
9. Memiliki komitmen dan bersedia untuk berperan dalam mengembangkan hasil-hasil pelatihan.
   Informasi dan konfirmasi lebih lanjut dapat menghubungi narahubung, Sdr. Ahmad Zaenal Karihin, S. Kom., MM. HP. 0813-9555-2485.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami ucapkan terima kasih.

a.n.Kepala Badan Litbang dan Diklat,
Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi,

Syafi`i

**Dokumentasi Nota Dinas Berupa Surat Tugas Pelatihan**

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA**
**PROVINSI JAWA TIMUR**
Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 26 Sidoarjo 61253
Telepon (031) 8686014; PTSP *Center* 08113018113
*Website*: www.jatim.kemenag.go.id; *E-mail*: kanwiljatim@kemenag.go.id

**SURAT TUGAS**
Nomor : 7459 /Kw.13.01/KP.02.2/11/2022

Menimbang : a. bahwa sehubungan dengan Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama Lokus Probolinggo yang diselenggarakan secara klasikal (tatap muka) oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana pada huruf a dipandang perlu untuk memberi tugas Aparatur Sipil Negara dimaksud;

Dasar : Surat Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Nomor: B-1153/P.IV/3.2/KP.02.2/11/2022 tanggal 7 November 2022 hal Panggilan Peserta Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama;

Memberikan Tugas

Kepada : Daftar nama-nama sebagaimana terlampir;

Untuk : 1. Melaksanakan tugas sebagai peserta Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama secara klasikal (tatap muka) yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, pada hari Sabtu tanggal 19 November s.d. Rabu, tanggal 23 November 2022, bertempat di Bromo View Hotel, Jl. Raya Bromo No.Km, RW.05, Triwung Lor, Kec. Kademangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur, Pembukaan pada hari Sabtu, tanggal 19 November 2022, Pukul 13.00 WIB s.d. selesai;

2. Setelah melaksanakan tugas, segera melaporkan hasilnya kepada atasan masing-masing.

Sidoarjo, 15 November 2022
a.n Kepala Kantor Wilayah,
Kepala Bagian Tata Usaha

Nawawi

Tembusan
Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

**Dokumentasi Materi Pelaksanaan Pelatihan Moderasi Beragama**

Kementerian Agama
Republik Indonesia

# PENGUATAN MODERASI BERAGAMA

Tahun 2020-2024

BAHAN SESI
KONSEP MODERASI BERAGAMA KEMENAG
DALAM KEGIATAN PENGUATAN MODERASI BERAGAMA

## Pendahuluan

Landasan hukum dan urgensi Moderasi Beragama di Indonesia

3

*Peta Jalan Moderasi Beragama*

## Dasar Hukum

| UUD 1945 | UU 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia | Perpres 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama | Perpres 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020-2024 | PMA 18 2020 tentang Renstra Kementerian Agama 2020-2024 |
|---|---|---|---|---|
| Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agamanya dan kepercayaannya itu | Setiap orang bebas memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agamanya dan kepercayaannya itu | Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara | Program Prioritas memperkuat moderasi beragama, yang bertujuan untuk mengukuhkan toleransi, kerukunan dan harmoni sosial, menjadi tanggung jawab Kementerian Agama | Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong |
| *Pasal 29 ayat (2)* | *Pasal 22 ayat (2)* | *Pasal 2* | *Lampiran III* | *Lampiran I* |

4

*Peta Jalan Moderasi Beragama*

# SOP Pembuatan Persetujuan Mutasi Pegawai

| | | |
|---|---|---|
| **KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**<br>**KANTOR WILAYAH PROVINSI JAWA TIMUR**<br>Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 26 Sidoarjo 61253<br>Telepon (031) 8686014; PTSP *Center* 08113018113<br>Website: www.jatim.kemenag.go.id; *E-mail*: kanwiljatim@kemenag.go.id | Nomor SOP | Nomer Tahun 2022 |
| | Unit Kerja | Subbagian Kepegawaian dan Hukum, Bagian Tata Usaha |
| | Tanggal Pembuatan | 05 Januari 2015 |
| | Tanggal Revisi | 20 September 2017 |
| | Tanggal Revisi | 15 Desember 2021 |
| | Tanggal Efektif | 01 Januari 2022 |
| | Disahkan Oleh | Kepala Bagian Tata Usaha<br>Dr. NAWAWI, M.Fil.I.<br>NIP. 196906231995031002 |

**SOP PEMBUATAN PERSETUJUAN MUTASI PEGAWAI**

| Dasar hukum: | Kualifikasi Pelaksana: |
|---|---|
| 1. Undang-Undang no. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara<br>2. PP. No. 9 Tahun 2002 jo PP no. 63 tahun 2009 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS<br>3. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama<br>4. KMA no. 492 tahun 2003 tentang pemberian kuasa dan pendelegasian wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS di lingkungan Departemen Agama | 1. Memahami prosedur mutasi pegawai<br>2. Memahami peraturan kepegawaian |
| Keterkaitan: | Peralatan/Perlengkapan: |
| | Data-data Pegawai, seperangkat komputer, dokumen penunjang |
| Peringatan: | Pencatatan dan Pendataan: |
| 1 Saniksi terhadap penyimpangan prosedur | Dicatat dalam arsip kepegawaian |

| No | Aktivitas | JFT/Pelaksana | Sub Koordinator | Kabag | Kakanwil | Mutu Baku: Persyaratan/ Perlengkapan | Waktu | Output | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | JFT/pelaksana menerima usulan pindah pegawai | | | | | Berkas usulan mutasi/pindah | 30 Menit | Berkas usulan | |
| 2 | Sub Koordinator meneliti kelengkapan dokumen usulan perpindahan pegawai | | | | | Berkas dokumen | 30 Menit | Berkas dokumen | |
| 3 | JFT/pelaksana memproses surat persetujuan yang akan ditandatangani pimpinan | | | | | Konsep surat usulan | 30 Menit | Konsep surat usulan | |
| 4 | Sub Koordinator meneliti dan memeriksa, serta memberikan paraf surat persetujuan pindah | | | | | Konsep surat usulan | 30 Menit | Konsep surat usulan | |
| 5 | Kabag TU meneliti dan memeriksa, serta memberikan paraf surat persetujuan pindah sebelum ditandatangani Kakanwil | | | | | Konsep surat usulan | 2 Hari | Konsep surat usulan | |
| 6 | Kakanwil menandatangani surat persetujuan pindah/mutasi | | | | | Surat persetujuan yang telah di tandatangani | 15 Menit | Surat persetujuan yang telah di tandatangani | |
| 7 | JFT/pelaksana menyerahkan surat persetujuan yang sudah ditandatangani kepada PTSP untuk diberi nomer dan stempel | | | | | Surat persetujuan yang telah di tandatangani | 15 Menit | Surat persetujuan yang telah di tandatangani | |
| 8 | JFT/pelaksana mencatat dan mendokumentasikan ke dalam arsip kepegawaian | | | | | Arsip | 15 Menit | Arsip | |

# Laporan Monitoring Evaluasi Mutasi Pegawai

**Instrumen Monitoring dan Evaluasi**
**Kegiatan Mutasi Yang Telah Dilakukan**

**Atasan Pegawai Yang Dimutasi**

| | | |
|---|---|---|
| NAMA | : | Moh. Arwani, M.Ag |
| NIP | : | 197007241998031001 |
| JABATAN | : | Kepala Bidang Penerangan Agama Islam, dan Pemberdayaan Zakat dan Wakaf |
| UNIT KERJA | : | Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur |

**Data Pegawai Yang Dimutasi**

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Moh. Fatoni, SE., MM. |
| NIP | : | 197911252009011007 |
| Jabatan | : | Penyusun Bahan Pemberdayaan Amil Zakat |

**Data Umum Mutasi**

1. Apakah di lingkungan Satuan Kerja Saudara terdapat pegawai hasil mutasi? Jika ada,
   a. Berapakah jumlah pegawai hasil mutasi tempat tugas yang masuk ke satuan kerja Saudara dalam 1 (satu) tahun terakhir?
      Ada, berjumlah 4 orang
   b. Berapakah jumlah pegawai hasil mutasi tempat tugas yang keluar dari satuan kerja Saudara dalam 1 (satu) tahun terakhir?
      Ada, berjumlah 1 orang

**Data Penempatan pegawai hasil Mutasi**

1. Apakah penempatan pegawai hasil mutasi tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan penunjang organisasi?
   Sudah
2. Apakah formasi tersebut memenuhi kebutuhan satuan kerja berdasarkan Anjab/ABK?
   sesuai

**Data dampak penempatan pegawai hasil Mutasi**

1. Apakah dampak dari penempatan pegawai hasil mutasi tersebut terhadap unit kerja Saudara?
   Kinerja di unit kerja bisa selesai sesuai waktu yg direncanakan

2. Apakah dampak dari penempatan pegawai hasil mutasi tersebut terhadap kinerja pegawai dimaksud dan penunjang kinerja di unit Saudara?

kinerja pegawai lebih baik

**ELEMEN PENILAIAN TERHADAP PEGAWAI YANG DIMUTASI**

| NO | ELEMEN PENILAIAN | INDIKATOR | NILAI (10 s/d 100) |
|---|---|---|---|
| 1 | Disiplin | a. Ketaatan pemenuhan jam kerja, kelengkapan atribut, kerapian penampilan, dan apel pagi | 95 |
| | | b. Pegawai memenuhi peraturan yang ada dan instruksi yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan | 95 |
| 2 | Loyalitas | a. Kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi | 95 |
| | | b. Kepatuhan/ketaatan terhadap pimpinan | 95 |
| 3 | Tupoksi | Kemampuan melaksanakan tugas pokok dan fungsi | 95 |
| 4 | Output | a. Kualitas dan kuantitas pekerjaan | 95 |
| | | b. Outcome hasil pekerjaan terhadap kepentingan organisasi | 90 |
| | | c. Pelayanan yang berorientasi kepada hasil dan kepuasan yang dilayani | 95 |
| 5 | Tanggung jawab | a. Tanggung jawab terhadap apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi | 95 |
| | | b. Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas | 95 |
| 6 | Sikap | Keramahan, sopan santun, tutur kata | 95 |
| 7 | Kerjasama | Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain di lingkungan kerja | 95 |
| **Jumlah Nilai** | | | 1135 |
| **Rata-Rata** | | | 94.58 |

**Rekomendasi**

Sidoarjo, 13 November 2024

**Moh. Arwani, M.Ag**
**NIP. 197007241998031001**

# Nota Dinas Pemberian Penghargaan

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA**
**PROVINSI JAWA TIMUR**
Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 26 Sidoarjo 61253
Telepon (031) 8686014; PTSP Center 08113018113
Website: www.jatim.kemenag.go.id; E-mail: kanwiljatim@kemenag.go.id

NOTA DINAS
NOMOR : 603.482/Kw.13.01/KP.08.8/11/2024

Yth : 1. Kepala Bagian Tata Usaha
2. Para Kepala Bidang
3. Para Pembimas
Dari : Kepala Kantor Wilayah
Hal : Pemberian *Reward* Bagi ASN
Tanggal : 25 November 2024

Disampaikan dengan hormat, dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur agar berkontribusi positif bagi capaian kinerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, maka perlu memberikan penghargaaan/*reward* kepada pegawai ASN yang berintegritas, berkinerja, inovatif dan kreatif. selanjutnya kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Kriteria umum pemberian penghargaan/*reward* yaitu :
   a. Aparatur sipil negara (ASN) pada kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur;
   b. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin dan/ hukuman pidana kurungan penjara;
   c. Penilaian SKP dalam 2 (dua) tahun terakhir minimal bernilai baik;
   d. Tingkat kehadiran/absensi minimal 90% dalam 1 (satu) tahun terakhir.
2. Adapun jenis kategori penghargaan/*reward* yaitu :
   a. Kategori teladan;
   b. Kategori inovatif dan kreatif;
   c. Kategori ASN Inspiratif.
3. Kriteria khusus pemberian penghargaan/*reward* Kategori Teladan yaitu :
   a. Menaati jam kerja dibuktikan dengan rekam absen elektronik dari yang bersangkutan;
   b. Merupakan individu yang aktif dan dapat menjadi teladan bagi rekan kerja di lingkungan unit kerja;
   c. Berpakaian bersih, rapi, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Kriteria khusus pemberian penghargaan/*reward* Kategori Inovatif dan Kreatif yaitu :
   a. Secara umum memiliki sikap tanggap dalam bekerja, kreatif, dan mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam unit organisasinya;
   b. Memiliki hasil karya inovasi baik yang tertulis maupun tidak di bidang yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsinya yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi terkait;

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
**Token : TtvOZb**

5. Kriteria khusus pemberian penghargaan/*reward* Kategori Inspiratif yaitu :
   a. Bersikap ramah, netral dalam memberikan layanan baik melalui langsung maupun elektronik (*Whatsapp*/telepon);
   b. Memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sesuai bidang tugasnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, agar Saudara menunjuk 2 (dua) orang yang sesuai dengan kriteria dan kategori dimaksud kepada Kepala Bagian Tata Usaha c.q Tim SDM Aparatur paling lambat hari Kamis, tanggal 28 November 2024.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Akhmad Sruji Bahtiar

**Daftar Nama Penerima *Reward* di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur**

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA**
**PROVINSI JAWA TIMUR**
Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 26 Sidoarjo 61253
Telepon (031) 8686014; PTSP *Center* 08113018113
*Website*: www.jatim.kemenag.go.id; *E-mail*: kanwiljatim@kemenag.go.id

A. Informasi Umum :

Nama Program : Peningkatan Motivasi dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur
Periode : November – Desember 2024
Kriteria Penerima : a. Aparatur sipil negara (ASN) pada kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur;
b. Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin dan/ hukuman pidana kurungan penjara;
c. Penilaian SKP dalam 2 (dua) tahun terakhir minimal bernilai baik;
d. Tingkat kehadiran/absensi minimal 90% dalam 1 (satu) tahun terakhir.

B. Daftar Penerima Reward

| No | Nama | Unit Kerja | Nomor Telepon | Jenis Reward | Jumlah Reward |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Drs. ABD. WAFI M.Pd. | Bidang Pendidikan Agama Islam | 0817581000 | Pegawai Teladan | 1 |
| 2 | Dr. WAKID EVENDI, S.Ag., M.Ag | Bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren | 08155049144 | Pegawai Inovatif | 1 |
| 3 | Dr. AMANULLOH, S. Ag, M.HI | Bidang Urusan Agama Islam | 081331750456 | ASN Inspiratif | 1 |

Total Penerima : 3 orang
Total reward : 3 kategori
Tanggal pengumuman : 26 November 2024
Tanggal penyerahan reward : 02 Desember 2024

Sidoarjo, 02 Desember 2024
Kepala Kantor Wilayah,

Akhmad Sruji Bahtiar

**Foto Pemberian Penghargaan untuk ASN Berkompetensi Unggul**

PEGAWAI INSPIRATIF

# Laporan Evaluasi Pengelolaan Aparatur Sipil Negara

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | SPM | | SIPKA TAHUN 2023 | |
| 14 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase dokumen perencanaan ASN yang sesuai kebutuhan satuan kerja | Tersusunnya dokumen perencanaan ASN yang sesuai kebutuhan satuan kerja sesuai ketentuan SOP | Kuantitas | rasio Jumlah dokumen perencanaan ASN di lingkungan Kanwil Kemenag Prov. Jawa Timur tersusun sesuai standar ketentuan kepegawaian | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: dokumen perencanaan ASN tersusun |
| | | | Kualitas | Dokumen perencanaan ASN akurat sesuai data Simpeg dan keadaan riil pegawai | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : Sq1Va6

| HASIL KERJA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO | RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI | RENCANA HASIL KERJA | ASPEK | INDIKATOR KINERJA INDIVIDU | TARGET / SESEUAI EKSPEKTASI | REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG | UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| | | | Waktu | Dokumen perencanaan ASN tersusun sesuai target waktu yang ditetapkan | 2 bulan | 2 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |
| 15 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase laporan permasalahan kepegawaian di bidang kode etik,disiplin, pemberhentian dan pensiun yang ditandaklanjuti | Terlaksananya proses tindak lanjut penyelesaian permasalahan kepegawaian di bidang kode etik,disiplin, pemberhentian dan pensiun | Kuantitas | rasio Jumlah penyelesaian permasalahan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku, di bidang kode etik, disiplin, pemberhentian dan pensiun | 95 % | 95% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: tindak lanjut permasalahan kepegawaian terselesaikan |
| | | | Kualitas | Kesesuaian dengan prosedur hukum dan kewenangan | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | permasalahan ditindaklanjuti secara tepat waktu sesuai SOP | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |
| 16 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase kesesuaian pemanfaatan hasil assesmen kompetensi dengan jabatan | Tersusunnya dokumen kesesuaian pemanfaatan hasil assesmen kompetensi dengan jabatan sesuai jumlah asessee dan posisi jabatan | Kuantitas | rasio Jumlah dokumen kompetensi sesuai hasil asesmen berdasarkan jabatan asessee | 80 % | 80% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: Asesmen kompetensi terlaksana dan hasilnya optimal dimanfaatkan dalam proses jabatan |
| | | | Kualitas | keakuratan dan validitas dokumen hasil asesmen | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | pelaksanaan asesmen dan dokumen asesmen kompetensi tersusun tepat waktu sesuai dengan jadwal | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : Sq1Va6

| HASIL KERJA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO | RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI | RENCANA HASIL KERJA | ASPEK | INDIKATOR KINERJA INDIVIDU | TARGET / SESEUAI EKSPEKTASI | REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG | UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| 17 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase ASN yang memiliki nilai indeks profesional berkategori sedang (minimum 71) | Semakin banyak ASN yang ditingkatkan nilai indeks profesional berkategori sedang (minimum 71) | Kuantitas | rasio Jumlah dokumen pengukuran nilai indeks profesionalitas ASN Kanwil Kementerian Agama Prov. Jawa Timur | 80 % | 80% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: target indeks profesionalitasi ASN tercapai |
| | | | Kualitas | Keakuratan dan validitas dokumen pengukuran nilai indeks profesionalitas untuk bahan pembinaan karir pegawai | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | Waktu pelaksanaan pengukuran dan evaluasi nilai indeks profesionalitas | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |
| 18 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase ASN yang memenuhi syarat leveling kompetensi jabatannya | Semakin banyak ASN yang memenuhi syarat leveling kompetensi jabatannya sesuai dokumen syarat kompetensi jabatan | Kuantitas | rasio Jumlah dokumen kompetensi jabatan ASN pada Kanwil Kemenag Prov. Jawa Timur dan dokumen level kompetensi jabatan minimal yang dibutuhkan | 85 % | 85% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: Peningkatan Leveling Kompetensi ASN terlaksana |
| | | | Kualitas | Keakuratan dan validitas dokumen hasil pengukuran kompetensi pegawai terhadap jabatan yang didudukinya | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | Waktu pelaksanaan pengukuran kompetensi pegawai terhadap level kompetensi yang dibutuhkan pada jabatannya | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : Sq1Va6

| HASIL KERJA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO | RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI | RENCANA HASIL KERJA | ASPEK | INDIKATOR KINERJA INDIVIDU | TARGET / SESEUAI EKSPEKTASI | REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG | UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| 19 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase ASN yang diusulkan mutasi tepat waktu | Terlayani penyelesaian mutasi ASN sejumlah usulan secara tepat waktu | Kuantitas | Rasio jumlah usulan mutasi ASN (pengangkatan, pemindahan, pangkat dan jabatan, pemberhentian) terlayani dan terselesaikan sesuai standar pelayanan dan ketentuan yang berlaku | 95 % | 95% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: penyelesaian mutasi ASN sejumlah usulan terlaksana |
| | | | Kualitas | penyelesaian usulan mutasi hingga terbitnya keputusan, sesuai dengan ketentuan dan kewenangan yang berlaku | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | usulan mutasi terselesaikan tepat waktu sesuai standar SPM | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |
| 20 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase data ASN yang diupdate | Tercapainya data ASN terupdate sesuai mutasi kepegawaian yang terjadi, melalui aplikasi kepegawaian | Kuantitas | Rasio jumlah Data ASN terupdate sesuai dengan mutasi kepegawaian yang terjadi | 90 % | 90% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: Data ASN terupdate sesuai mutasi kepegawaian terlaksana |
| | | | Kualitas | Keakuratan dan validitas pemutakhiran data pegawai yang mengalami mutasi kepegawaian | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | Waktu pelaksanaan updating data oleh petugas pengelola data kepegawaian | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |
| 21 | Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan,penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai) Indikator : Persentase layanan administrasi kepegawaian berbasis digital yang mudah diakses | Meningkatnya layanan administrasi kepegawaian dilakukan transformasi pelayanan berbasis digital, sehingga makin mudah diakses | Kuantitas | Rasio jumlah layanan administrasi kepegawaian yang dilakukan transformasi digital | 85 % | 85% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: Layanan administrasi kepegawaian berbasis digital terlaksana |

Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : Sq1Va6

| HASIL KERJA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| NO | RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI | RENCANA HASIL KERJA | ASPEK | INDIKATOR KINERJA INDIVIDU | TARGET / SESEUAI EKSPEKTASI | REALISASI BERDASARKAN BUKTI DUKUNG | UMPAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| | | | Kualitas | Peningkatan kecepatan layanan, peningkatan akurasi hasil proses, peningkatan pengawasan proses layanan | 100 % | 100% berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: kualitas tercapai |
| | | | Waktu | Waktu pembuatan aplikasi, implementasi, pelatihan operator, dan pemeliharaan | 12 bulan | 12 bulan berdasarkan SIPKA TAHUN 2023 | Pimpinan: waktu sesuai |

# BIODATA PENULIS

| | |
|---|---|
| Nama | : Bilqis Nabila Istiqlaliani |
| Nim | : 210106110058 |
| Tempat, Tanggal Lahir | : Blitar, 27 Januari 2003 |
| Tahun Masuk | : 2021 |
| Program Studi | : Manajemen Pendidikan Islam |
| Fakultas | : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan |
| Alamat | : Ds. Karangsono RT.02 RW.03 Kec. Kanigoro, Kab. Blitar, Jawa Timur (66171) |
| Domisili | : Jl. Joyosuko Gang. III No. 09, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang. |
| No. Hp | : (+62)877-5536-1078 |
| Email | : bilqisnabila.nb@gmail.com |
| Riwayat Pendidikan | : |

| Tingkat | Tahun Masuk | Tahun Lulus | Tempat |
|---|---|---|---|
| TK | 2006 | 2009 | TK Al Hidayah Sawentar IV |
| SD/ MI | 2009 | 2015 | MI Maftahul Ulum Karangsono 01 |
| SMP/MTS | 2015 | 2018 | MTsN 2 Blitar |
| SMA/MA | 2018 | 2021 | MAN Kota Blitar |
| Perguruan Tinggi | 2021 | 2025 | Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang |