

## Analisis Manajemen Talenta Dalam Rangka Pengembangan Karier Pegawai pada Penelaah Keberatan di Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II

Gunawan<sup>1\*</sup>, Meidi Syaflan<sup>2</sup>, Lilik Ambarwati<sup>3</sup>

<sup>1</sup> STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

Email: <sup>1</sup>[gunawan.vangoens@gmail.com](mailto:gunawan.vangoens@gmail.com), <sup>2</sup>[meidisyaflan@stieww.ac.id](mailto:meidisyaflan@stieww.ac.id), <sup>3</sup>[ambar@stieww.ac.id](mailto:ambar@stieww.ac.id)

Diterima: 25 Agustus 2023 | Disetujui: 4 November 2023 | Dipublikasikan: 29 Desember 2023

### Abstrak

Penerapan manajemen talenta di Direktorat Jenderal Pajak memberikan kesempatan bagi pegawai yang memenuhi kualifikasi, kompetensi dan persyaratan kinerja untuk dapat naik jabatan lebih tinggi. Pegawai berpeluang memperoleh jabatan yang lebih tinggi hendaknya menjadi sebuah kebanggaan dan merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi atas kinerjanya. Namun terdapat pula pegawai yang masuk sebagai calon kriteria talenta lebih memilih mengundurkan diri atau tidak memanfaatkan peluang tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kendala atau permasalahan dalam penerapan manajemen talenta sehingga belum dapat secara optimal menarik minat penelaah keberatan untuk mengembangkan karirnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap informan. Informan yang ditunjuk dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi lengkap tentang pengembangan karir melalui manajemen talenta, yaitu penelaah keberatan yang memenuhi syarat untuk mempromosikan jabatan eselon IV, Kepala Bidang KBP dan Kepala Subbag kepegawaian, semuanya berjumlah 10 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa minat pegawai yang saat ini sebagai Penelaah Keberatan terhadap pengembangan karir melalui proses manajemen talenta cukup rendah. Faktor utama yang disebabkan oleh waktu pelaksanaan yang cukup lama, standar penilaian kelulusan pada setiap tahapan kurang transparan, dan lain-lain. Meskipun upaya yang dilakukan organisasi dalam pengembangan karir sudah maksimal, namun jika minat karyawan rendah maka keinginan karyawan untuk memanfaatkan peluang pengembangan karir masih rendah, sehingga pengembangan karir karyawan masih belum optimal.

**Kata kunci: Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Promosi**

### Abstract

*Implementation of talent management at Directorate General Taxes provides an opportunity for employees who meet the qualifications, competencies and performance requirements to be able to promote higher positions. Gaining higher positions should be a pride and is a reward given by the organization for their performance. But there are employees who have entered as prospective talents choose to resign or not (Nisa et al., 2018) take advantage of the opportunity. The purpose of this study was to know the obstacles or problems in implementation of Talent Management so that it has not been able to optimally attract the interest of the Objection Reviewers to develop their careers. In this study, researchers used a qualitative descriptive method. Data collected by in-depth interviews with informants. The informants designated in this study are people who can provide complete information about career development through talent management, that is, qualified objection reviewers to promote of echelon IV positions, Head Division of KBP and HR manager, all totaling 10 persons. The results showed that objection reviewers' interest in career development through the talent management process is quite low. The main factor caused by implementation time is*

*quite long, the passing assessment standards in each phase are less transparent, ect. Although the efforts made by the organization in career development have been maximized, but if employee interest is low then the employee's desire to take advantage of career development opportunities is still low, so that employee career development is still not optimal.*

**Keywords: Talent Management, Career Development, promotion.**

## PENDAHULUAN

Upaya untuk menjaga keberlangsungan organisasi dalam hal ini pengembangan karier dan suksesi untuk mengisi jabatan strategis di atasnya (promosi), Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menggunakan manajemen talenta sebagai sarana seleksi untuk promosi. Dalam pelaksanaannya DJP menetapkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-20/PJ/2021 tentang Manajemen talenta Direktorat Jenderal Pajak sebagai panduan pelaksanaan manajemen talenta di DJP. Manajemen talenta di DJP dirancang untuk tujuan organisasi maupun tujuan bagi pegawai (Bandiyono et al., 2021). Manajemen talenta bagi organisasi bertujuan untuk menemukan dan mempersiapkan Pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi yang sedang/akan lowong atau posisi/jabatan lain yang setara yang dianggap strategis dan mewujudkan rencana suksesi yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, membangun iklim kompetisi positif dan transparan di antara pegawai dan membangun kepercayaan dan meningkatkan keterikatan pegawai kepada organisasi (Etikariena, 2020). Sedangkan manajemen talenta bagi pegawai bertujuan untuk memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier dan sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier (Nisa et al., 2018; Suryokusumo, 2019) (Istifadah & Santoso, 2019; Ningtias et al., 2019; Nisa et al., 2018; Qomariah et al., 2020; Setyowati et al., 2021).

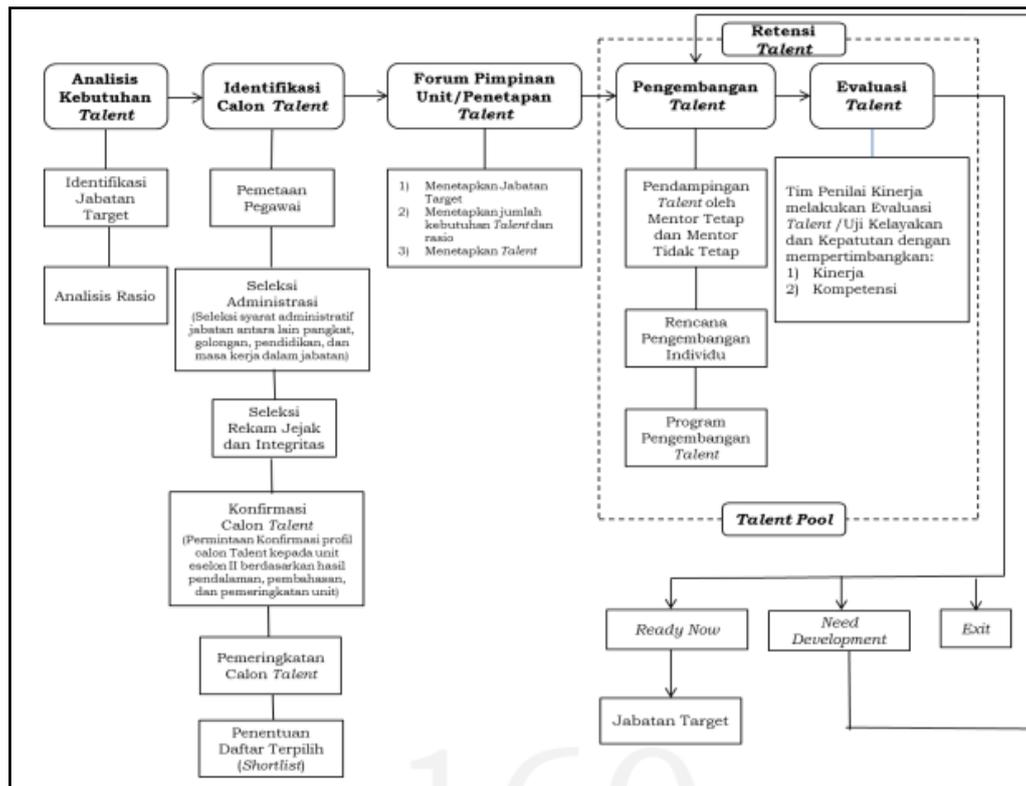
Secara umum persyaratan pegawai yang dapat mengikuti program manajemen talenta untuk mengisi posisi jabatan pengawas di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan, adalah pegawai dengan paramater sebagai berikut:

Tabel 1. Persyaratan Jabatan

No.	Uraian	Persyaratan
1.	Jabatan	Pelaksana <i>Account Representative</i> Pemeriksa Pajak Muda Penyuluh Pajak Penelaah Keberatan Penilai Pajak
2.	Pangkat/Golongan	Penata/IIIc
3.	Pendidikan terendah	DIII (Diploma III)
4.	Riwayat Kerja	- Tidak sedang menjalani hukuman disiplin - Tidak sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran yang bersifat <i>fraud</i>

Sumber : Ditjen Pajak 2021

Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan dengan alur sebagai berikut:



Gambar 1. Alur manajemen talenta (Pajak, 2021)

Sumber: Ditjen Pajak 2021

(Sukamdani & Anggraini, 2023) menjelaskan bahwa karir yang dimiliki seseorang adalah suatu pekerjaan yang terhormat dengan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya, mulai staf, pimpinan tingkat paling bawah, pimpinan menengah, hingga pimpinan Puncak. Pengembangan karir merupakan tugas dan tanggung jawab pegawai maupun organisasi (S. T. Utama, 2020). Menurut (Larasati, 2018) pengembangan karir sebagai tugas perkembangan (*development task*) yang bersifat dan harus diwujudkan pekerja secara individual, sedangkan dari segi organisasi atau perusahaan merupakan kegiatan manajemen SDM untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompetitif, maka diperlukan usaha memberikan bantuan, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan tugas perkembangannya. Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju (Bahri & Nisa, 2017) (Nisa et al., 2018). Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority dan responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status, kedudukan, tanggung jawab dan penghasilannya semakin besar.

Beberapa peneliti fokus pada pengaruh penerapan manajemen talenta dalam pengembangan karir dan bentuk manajemen talenta. Jarang ada peneliti yang berfokus pada efektifitas manajemen talenta yang dialami oleh pegawai DJP apakah berhasil menarik minat karir atau justru sebaliknya. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pelaksanaan manajemen talenta dengan tujuan untuk mengetahui kendala atau permasalahan dalam penerapan manajemen talenta sehingga belum mampu secara optimal menarik minat bagi para penelaah keberatan untuk mengembangkan karir (promosi jabatan yang lebih tinggi) dan mengetahui upaya apa saja yang dapat dilakukan instansi dalam hal ini peran para atasan

(Kepala Seksi, Kepala Bidang dan Kepala Kantor) agar manajemen talenta mampu menarik minat dan motivasi para penelaah keberatan untuk mengembangkan karier (bersedia untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi sesuai yang diharapkan organisasi).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan menggunakan informan sebagai sumber informasi dalam penelitian dengan tujuan untuk mengeksplorasi informasi dari sudut pandang partisipan. Menurut (Sugiyono, 2016). Pengertian informan penelitian adalah narasumber yang merujuk pada seseorang yang paham terkait dengan objek penelitian serta mampu memberikan penjabaran tentang topik penelitian yang diangkat. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif melalui pendekatan deskriptif yang artinya berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian saat ini dengan maksud memperoleh data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar (Harahap, 2021).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara yang terdiri dari berbagai pertanyaan yang bersifat terbuka, dimana pertanyaan ini ditanyakan oleh peneliti kepada partisipan dan pertanyaan ini digunakan untuk mendapatkan data dari partisipan terkait situasi dan fenomena yang terjadi. J. Creswell yang disitasi oleh (Anggito & Setiawan, 2018) yang menyatakan bahwa jumlah partisipan penelitian kualitatif antara 5 sampai 10 orang. Namun jika kelengkapan data belum tercapai, jumlah peserta dapat ditambah sampai informasi peserta diulang (populasi). Sedangkan sampel didasarkan pada pencapaian saturasi data, dimana pengambilan data dapat berhenti ketika sudah tidak ada kebaruan data dari responden berikutnya (Wijaya, 2018). Sampel penelitian adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya secara relevan sesuai dengan tujuan penelitian (Rukhmana et al., 2022). Sampel penelitian ini adalah pegawai yang berstatus sebagai penelaah keberatan yang akan/dan pernah mengikuti proses manajemen talenta, sedangkan sebagai narasumber adalah pejabat yang terlibat dalam sistem pengembangan karir yaitu Kepala Subbag Kepegawaian Kanwil DJP Jawa Barat II dan Kepala Bidang Keberatan dan Banding selaku atasan para penelaah keberatan.

### HASIL

Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dengan sudut pandang yang berbeda, peneliti meminta Kepala Sub Bagian Kepegawaian selaku pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kanwil DJP Jawa Barat II dan Kepala Bidang Keberatan, Banding, dan pengurangan selaku atasan langsung sebagai narasumber. Dalam penelitian ini, peneliti menunjuk 8 (delapan) orang pegawai (penelaah keberatan) dengan kriteria tertentu untuk menjadi informan. Dengan demikian terdapat 10 (sepuluh) pegawai yang berperan sebagai informan dan narasumber, dengan data sebagai berikut:

Tabel. 2 Data Informan dan Narasumber

No	Nama	Pendidikan Terakhir	Jenis Kelamin	Usia (thn)	Masa Kerja (thn)	Keterangan
1	Luqman Pamugar	S2	L	43	22	Informan
2	Widi Yogo Pratomo	S1	L	35	9	Informan
3	Firman Sudrajat	S1	L	37	13	Informan
4	Catur Sury Maharani	S2	P	45	23	Informan
5	Juwadi	S2	L	48	27	Informan
6	Fajar Ary Nugroho	S1	L	40	14	Informan

7	Mokhammad Yusuf	S1	L	49	28	Informan
8	Septa Bahrn Rahmani	S2	L	45	14	Informan
9	Agatha Yovita Kristia Ardiati	S2	P	55	30	Narasumber
10	Satri Yanni	S2	P	53	28	Narasumber

Peneliti melakukan wawancara terhadap informan mengacu pada daftar pertanyaan terkait manajemen talenta. Dari pertanyaan tersebut, peneliti mengelompokkan hasil wawancara ke dalam 5 (lima) kategori yang terkait dengan manajemen talenta dan pengembangan karir sesuai dengan informasi yang diperoleh dari informan dan narasumber. Dalam analisis yang dilakukan pada proses manajemen talenta yang bertujuan untuk pengembangan karir pegawai terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi dan keinginan pegawai dalam pengembangan karir. Faktor-faktor tersebut meliputi:

#### 1. Gambaran Manajemen Talenta

Para pegawai telah mengetahui sistem promosi di DJP menggunakan proses manajemen talenta sebagai sarana seleksi dan untuk peningkatan karir. Dari hasil wawancara diketahui bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah memberikan apresiasi dan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam pengembangan karir yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti manajemen talenta. Kesempatan yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak bagi mereka yang memenuhi persyaratan umum dalam hal ini berupa nilai dalam pemerinkatan. Dalam proses pemerinkatan, para atasan telah melakukan berbagai macam pertimbangan untuk menentukan siapa yang akan diberikan nilai S, A, B, C, atau D. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh narasumber dalam keterangannya pada saat wawancara sebagai berikut:

*"Pemerikatan kan memutuskan siapa-siapa dalam peringkat itu, berdasarkan rapat, rapat antara kabid dan para kasi. Kemudian kalau istilahnya dalam bahasa jawa "dijembreng" satu-satu, kemudian kami menetapkan beberapa kriteria baik itu tentang pekerjaan, tentang jangka waktu penyelesaian tugas, kemudian juga bagaimana menghadapi wajib pajak, kemudian bagaimana sharing knowledge nya. Itu beberapa poin yang menjadi penilaian kami dalam melakukan pemerikatan. Nah dari situ kemudian dikumpulkan dari usulan masing-masing kepala seksi, kemudian dirapatkan, oke. Berarti ini ditandingkan dengan si A, ditandingkan dengan si B, ditandingkan lagi dengan si C dari masing-masing seksi. Mana yang nomor satunya dan seterusnya, nomor dua, tiga dan seterusnya. Nah itu dari situ kemudian ditetapkan siapa yang harus mendapat S, A, B, C, D. Semuanya baik, cuma masalahnya setiap peringkat itu harus ada orangnya. Jadi bukan karena dia tidak mampu bukan, karena memang harus urutannya seperti itu. Jadi memang ya yang paling atas itu mungkin sudah menjadi pertimbangan kabid dan para kasi bahwa yang bersangkutan itu ada di paling atas, seperti itu."*

Informasi terkait manajemen talenta juga sudah disampaikan secara rutin setiap periodenya. Bahkan Kanwil DJP Jawa Barat II telah mendatangkan narasumber dari kantor pusat untuk melakukan sosialisasi terkait PER-20/PJ/2021 tentang manajemen talenta. Namun berdasarkan narasumber menyatakan bahwa terkadang terdapat penilaian atau kebijakan lain dari kantor pusat yang tidak atau kurang tersampaikan ke unit di bawahnya secara umum sehingga menimbulkan kurangnya transparansi informasi terkait perbedaan

daftar nama yang disampaikan Kanwil Pajak pada saat pemeringkatan dan *dropping* daftar nama-nama peserta manajemen talenta dari Kantor Pusat

*“Kita aja nggak ngerti, yang jelas itu kan nama dari setelah pemeringkatan, masuk semua ke Kantor Pusat. Masuk semua ke kantor pusat, dan itu, makanya itu transparansi siapa-siapa akan menjadi Talent itu, oleh kantor pusat tidak pernah diturunkan ke lapangan, maksudnya ke Kanwil atau ke bawahnya. Apa namanya, apa namanya kantor yang ada di bawahnya. Kalau misalkan itu sudah jelas, lebih enak. Jadi kita bisa ngerti, oh seperti itu (kebijakannya). Ya jujur saja, Ada juga yang mungkin Talent kemarin muncul, dia tidak ada di peringkat S, mungkin dia di peringkat B. Ada di peringkat B tapi muncul di talent. Kita kan nggak ngerti, ya kan mas Gun? Kita nggak ngerti, penilaiannya apa Kantor Pusat itu, kenapa kok dia yang muncul?”*

## 2. Pelaksanaan Manajemen Talenta

Proses pelaksanaan manajemen talenta secara umum berjalan cukup baik dan menarik minat pegawai, namun menurut pegawai yang pernah mengikuti proses manajemen talenta menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen talenta cukup panjang dan lama sehingga mempengaruhi ketertarikannya. Dari hasil wawancara dengan narasumber SBR disampaikan bahwa pelaksanaan manajemen talenta sudah baik, berikut penuturannya

*” Kemarin ya terorganisir dengan baik di kantor di tempat saya untuk waktu itu cukup lancar pelaksanaannya mulai dari tahap awal sampai akhir. Ya mampu. Mampu menarik sih minat pegawai karena dari kesempatan yang diberikan itu dinilai dengan kinerjanya begitu. Jadi orang tertarik untuk untuk menuju ke sana gitu.”*

Walaupun pelaksanaan proses manajemen talenta secara umum baik dan mampu menarik minat pegawai untuk mengikutinya, namun proses yang terlalu panjang dan lama sedikit banyak mempengaruhi keinginan dan minat dari pegawai. Parameter penilainnya tidak informatif (Etikariena, 2020). Standar sudah lulus atau tidaknya terkait program tersebut tidak jelas sebagaimana disampaikan informan.

*“Yaitu pertama langkahnya termasuk banyak. Kemudian proses panjang. Kemudian hasil atau parameter penilaiannya juga tidak informatif ya ibaratnya gitu. Tidak informatif kemudian. Apa parameter dari standar bahwa sudah memenuhi dari program itu juga enggak jelas. Jadi kita hanya sekedar terima hasil lulus atau tidak. Intinya sih gitu.”*

## 3. Minat Pengembangan Karir

Para pegawai dalam hal ini peserta manajemen talenta telah memberikan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir, tergantung pada beragam faktor. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa minat pegawai untuk pengembangan karir melalui promosi cukup menarik minat para pegawai. Dapat mengikuti proses manajemen talenta merupakan bentuk apresiasi dari instansi dan merupakan upaya mengembangkan diri menjadi lebih baik dan tidak *stuck* dalam posisi yang sama dan mencoba tantangan baru. Selain itu juga merupakan bentuk prestasi atas pencapaian diri sendiri. Berikut kutipan wawancara:

*” Kalau saya tertarik sih karena pada dasarnya kalau menurut saya, saya ya bukan mencakup keseluruhan pegawai ya. Kalau saya menganggap karir itu kan sesuatu apresiasi. Apresiasi dari instansi dan bagi kita sendiri itu sebuah prestasi ya, untuk dari segi pengembangan diri tentu ya dengan kita bisa menjadi yang lebih baik dari saat ini, pasti itu merupakan suatu prestasi buat kita.”*

Namun sebagian besar informan lain berpendapat berbeda dan menyatakan memilih tidak promosi untuk saat ini dengan berbagai pertimbangan. Pertimbangan *homebase* dan keluarga merupakan alasan yang utama. Kemudian puas dengan karir saat ini, faktor lokasi promosi, dan jenjang pendidikan juga turut mempengaruhi keinginan pegawai dalam peningkatan karir. Pertimbangan *finacial/ekonomi* juga kurang menguntungkan dan juga karena terkait faktor usia dan keluarga sehingga tidak memungkinkan jika harus melakukan perjalanan jauh hanya sekedar untuk bertemu keluarga.

Berikut beberapa kutipan wawancara yang menyatakan memilih tidak mengikuti manajemen talenta:

*"Kalau karir saya enggak. Karena kalau saya (mengejar) karir berarti saya kan keluar Jawa. Keluar Jawa 2 periode penempatan. Pasti akan selamanya di luar Jawa. Jadi enggak tertarik dan kalau stay bertahan di posisi saat ini "ya" tapi lokasinya enggak di kantor ini. Masih ada keinginan untuk mendekati rumah."*

*"Ya lebih ke lokasi dibandingkan karir. Kalau saya tidak tertarik karena secara ekonomi itu pasti ya (naik), tapi itu akan lebih minus bagi saya kalau di luar sana. Sementara keluarga tinggal di Jawa. Secara ekonomi akan mengalami pengurangan kesejahteraan ekonomi ya, enggak tahu kalau secara spiritual atau pengalaman. Itu mungkin meningkat. Tapi kayaknya enggak tertarik. Makanya saya gak tertarik sih. Secara fisik juga sudah lelah kalau untuk perjalanan jauh dan cukup sudah cukup kayaknya."*

#### 4. Dukungan dan Peran Atasan

Para pegawai dalam hal ini peserta telah diberikan dukungan dan motivasi oleh atasan. Atasan secara intensif selalu mengawasi dan membimbing peserta manajemen talenta. Pimpinan dan atasan memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik (*feedback*) dengan teratur tentang kinerja dan memberikan *tips and trick* dalam proses manajemen talenta kepada peserta, berikut beberapa petikan wawancara terkait dukungan yang diberikan oleh atasan:

*" Kalau secara keseluruhan instansi. Ya maksudnya dalam lingkup atasan sampai atasan tertinggi sih, mereka memberi hanya memberikan keleluasaan tadi (kebebasan) dan kalau atasan langsung ya pastilah memberikan nasihat-nasihat apa yang bisa dilakukan pada saat ujian."*

*"Pastinya iya. Mereka selalu memberikan coaching, memberikan supporting, ayolah ini-ini sudah layak lho. Pasti atasan memberikan supporting. Diarahkan juga. Misalnya nanti kalau asesor menanyakan ini sebaiknya kamu jawab seperti ini. Pasti ada arahan dari atasan."*

Peranan atasan dalam pengembangan karir yang selama ini diterima oleh pegawai antara lain dalam bentuk arahan, motivasi, pemberian informasi, dan memberikan *tips and trick* pada saat pelaksanaan manajemen talenta sehingga pegawai benar-benar memiliki informasi dan kesadaran adanya kesempatan pengembangan karir untuk dapat dimanfaatkan. Selain itu pegawai juga merasakan peranan atasan untuk pengembangan karir dalam bentuk penilaian secara obyektif (*fair*) atas kinerja pegawai.

#### 5. Kepuasan Karir

Para pegawai, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Pada umumnya pegawai yang berusia kurang dari 45 tahun masih bersemangat mengikuti manajemen talenta sedangkan pegawai yang telah berusia di atas 45 tahun bahwa mereka cukup merasa puas dengan pencapaian karirnya sampai dengan

saat ini dan enggan untuk mengikuti manajemen talenta. Berikut beberapa pernyataan dari informan yang masih bersemangat maupun yang merasa sudah cukup puas terhadap pencapaian karirnya:

*" Kalau saya sih memilih promosi ya, kenapa? Kenapa... alasannya karena ingin ketahap berikutnya saja gitu. Ke tahap proses pekerjaan di mana memiliki tanggung jawab yang lebih, mungkin dan ingin menjadi decision maker misalnya gitu."*

*"Saat ini sebenarnya enggak ya, saya masih berharap lebih. Masih berharap lebih, tapi tidak jadi struktural. Jadi fungsional."*

*"Puas saya. Untuk pangkat dan golongan saya PK kan tertinggi. Jadi kalau ada kesempatan bukan sekarang ya, ke depan siap. Tahun ini pingin disini dulu."*

*"Tidak. Sudah usia dan pilihan saya sudah terlambat untuk promosi. Harusnya di usia 30an atau 35. Dan saya sudah memilih tidak. Jadi kalau sekarang mau masuk sudah sangat terlambat. Jadi nikmati. Nikmati yang ada. Sudah bersyukur dengan apa yang ada sekarang. sehat dan bahagia."*

*"PK itu kadang-kadang lebih senior, kadang-kadang lebih mentes itu sebenarnya. Cuma masalahnya semakin senior, kalau ditawarkan sebagai talent, itu semakin tidak mau, terutama untuk perempuan. Kecuali mereka memang mempunyai kehendak yang kuat, memang ingin meniti karir."*

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada masing-masing informan diperoleh berbagai temuan terkait analisis manajemen talenta terhadap pengembangan karir. Wawancara dilakukan dengan teknik wawancara mendalam berdasarkan pedoman wawancara yang telah dibuat oleh peneliti sebelumnya. Penyusunan pertanyaan berdasarkan penelitian yang dilakukan Keith Davis dan Werther, W.B yang dikutip (Desnirita, 2020), dengan panduan sebagai berikut:

### Gambaran Manajemen Talenta

Para pegawai telah mengetahui informasi umum dan persyaratan untuk mengikuti manajemen talenta sebagai sistem promosi di DJP untuk peningkatan karir. Informasi yang disampaikan cukup memadai, terbuka, dan dapat diketahui secara umum.

Proses awal dari manajemen talenta yang menggambarkan pemberian kesempatan kepada pegawai dalam pengembangan karir adalah tahapan identifikasi calon talent yang meliputi proses pemetaan pejabat/pegawai, seleksi administrasi, seleksi rekam jejak dan integritas, konfirmasi calon talent, pemeringkatan calon talent dan penentuan daftar terpilih (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Persyaratan administrasi bagi calon talent pada jabatan pengawas pada manajemen talenta Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah ditetapkan melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor KEP-574/PJ/2019, sebagai berikut:

- a. Pelaksana / *account representative* / penelaah keberatan / pejabat fungsional muda;
- b. Sekurang-kurangnya memiliki golongan/ruang IIIc;
- c. Pendidikan minimal Diploma III;
- d. Memiliki status kinerja:
  - 1) S, A, atau B untuk unit Kantor Utama;
  - 2) S atau A untuk unit Kantor Madya;
  - 3) S untuk unit Kantor Pratama Utama dan Pratama Madya.

Dalam proses pemeringkatan calon *talent* pengelola manajemen talenta unit melaksanakan pemeringkatan calon *talent* untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas setelah tahap konfirmasi calon *Talent* (Hidayat et al., 2020). Pemeringkatan calon *Talent* dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan yang meliputi:

a. Penilaian

Penilaian merupakan tahapan pendistribusian nilai calon *talent* berdasarkan sekurang-kurangnya 3 (tiga) variabel, yaitu kinerja, kompetensi, dan riwayat pekerjaan. Variabel, subvariabel, nilai, dan bobot dalam rangka pemeringkatan calon *talent* ditetapkan oleh Forum Pimpinan dengan mengacu pada ketentuan yang mengatur tentang tata cara pemeringkatan calon *talent* yang berlaku di Kementerian Keuangan dan dituangkan ke dalam berita acara.

b. Penentuan Peringkat

Penentuan peringkat merupakan tahapan akumulasi jumlah nilai calon *talent* berdasarkan kriteria penilaian. Calon *talent* selanjutnya diperingkatkan sesuai dengan total Indeks Pemeringkatan dimana peringkat 1 (satu) diduduki oleh calon *talent* dengan Indeks Pemeringkatan tertinggi dan peringkat terakhir diduduki oleh calon *talent* dengan indeks pemeringkatan terendah. Indeks pemeringkatan merupakan hasil akumulasi nilai yang diperoleh calon *talent* pada tahap penilaian. Dalam hal terdapat calon *talent* dengan total indeks pemeringkatan yang sama, maka penetapan peringkat dilakukan oleh pengelola manajemen talenta unit berdasarkan nilai kompetensi calon *talent*.

c. Penentuan Daftar Terpilih (*Shortlist*)

Daftar terpilih calon *talent* merupakan hasil pemeringkatan calon *talent* secara keseluruhan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan bersifat rahasia. Setelah didapatkan daftar terpilih calon *talent*, selanjutnya daftar terpilih dimaksud disampaikan pada forum pimpinan unit untuk ditetapkan sebagai *talent*. Penentuan calon *talent* dilakukan melalui penunjukkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak tanpa melalui pendaftaran/penawaran terbuka (*open bidding*), sehingga hanya pegawai yang ditunjuk oleh Direktorat Jenderal Pajak yang bisa mengikuti proses seleksi dalam rangka pengembangan karir.

Dari hasil penelitian di atas menggambarkan bahwa pegawai merasa selama ini Direktorat Jenderal Pajak telah memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam pengembangan karir tanpa memandang *gender* atau hal lainnya. Seluruh pegawai merasa memiliki kesempatan yang sama sepanjang memenuhi kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan.

Dalam proses seleksi untuk pengembangan karir melalui manajemen talenta terdapat pula pembatasan atas kesempatan yang diberikan kepada pegawai karena proses rekrutmen calon *Talent* untuk mengikuti proses seleksi dilakukan melalui penunjukkan berdasarkan kriteria-kriteria yang tidak hanya berdasarkan kualifikasi, kinerja dan kompetensi pegawai, tetapi masih dipengaruhi oleh pemeringkatan status kinerja oleh atasan dalam kriteria S, A, B, C dan D yang distribusinya dibatasi oleh ketentuan, dan ukuran dari kantor dimana pegawai ditempatkan.

## Pelaksanaan Manajemen Talenta

Proses pelaksanaan manajemen talenta secara umum berjalan cukup baik dan mampu menarik minat pegawai, namun masih perlu dilakukan penyempurnaan agar semakin menarik minat pegawai. Menurut pegawai yang pernah mengikuti proses manajemen talenta

menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen talenta cukup panjang dan lama sehingga mempengaruhi ketertarikannya.

Beberapa hal perlu diperbaiki dalam pelaksanaan manajemen talenta diantaranya terkait standarisasi penilaian yang dapat diketahui secara transparan dan tempat mana saja yang menjadi tujuan promosi serta berapa lama di daerah tersebut (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Hal tersebut turut mempengaruhi beberapa pegawai memilih tidak mengambil kesempatan tersebut karena pertimbangan-pertimbangan lokasi penempatan di seluruh wilayah Indonesia yang belum diketahui dimana akan ditempatkan dan karena kebijakan Direktorat Jenderal Pajak untuk pegawai yang promosi harus ditempatkan di luar Jawa, tanpa kecuali baik bagi pegawai laki-laki maupun perempuan, pertimbangan ekonomi yang dirasa kurang sepadan jika promosi, pertimbangan usia yang tidak lagi muda yang mempengaruhi kekuatan fisik jika harus perjalan jauh untuk sekedar mengunjungi keluarga, ataupun pertimbangan keluarga. Kemudian kurang jelasnya atau kepastian baik durasi penempatan dan pola mutasinya dan kemungkinan akan banyak kesulitan serta fasilitasnya yang ada di tempat penempatan yang tidak sebaik yang ada di tempat saat ini. Hal tersebut harus segera dicarikan solusi, jika tidak terdapat perbaikan maka pelaksanaan manajemen akan kurang menarik minat pegawai.

### **Minat Pengembangan Karir**

Para pegawai dalam hal ini peserta manajemen talenta telah memberikan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir tergantung pada beragam faktor. Secara umum minat pengembangan karir melalui promosi cukup rendah. Mereka yang menyatakan tertarik untuk terus mengembangkan karir karena mengikuti manajemen talenta merupakan bentuk apresiasi dari instansi dan merupakan upaya mengembangkan diri menjadi lebih baik dan tidak *stuck* dalam posisi yang sama dan mencoba tantangan baru. Selain itu mengikuti manajemen talenta juga merupakan bentuk prestasi atas pencapaian diri sendiri.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi keputusan memilih tidak promosi, antara lain; pertama karena pertimbangan homebase dan keluarga, kedua karena harus penempatan di luar Jawa, ketiga secara *financial* kurang menguntungkan, keempat isu rumpun jabatan penelaah keberatan menjadi jabatan fungsional, kelima karena baru masuk atau muatsi ke Kanwil Jawa Barat II, dan masih junior di DJP dan jenjang pendidikan masih Strata-1 sehingga merasa masih banyak kesempatan di masa depan. Faktor lainnya adalah karena faktor kenyamanan, kemudahan dan banyak fasilitasnya sehingga sedang dalam zona nyaman (*comfort zone*).

### **Dukungan dan Peran Atasan**

Para pegawai dalam hal ini peserta telah diberikan dukungan dan motivasi oleh atasan. Atasan secara intensif selalu mengawasi dan membimbing peserta manajemen talenta. Pimpinan dan atasan memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik (*feedback*) dengan teratur tentang kinerja dan memberikan *tips* and *trick* dalam proses manajemen talenta. Peranan atasan juga tercermin melalui pemberian *support* dan *coaching* yang maksimal kepada pegawai pada saat proses pelaksanaan manajemen talenta. Hal ini sangat dirasakan oleh peserta manajemen talenta. Namun demikian hal tersebut masih belum cukup untuk menarik minat bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

### **Kepuasan Karir**

Para pegawai, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan berbeda. Secara umum pegawai merasa puas dengan pencapaian karirnya. Pegawai dengan usia masih dibawah 40 tahun cenderung belum puas. Mereka yang belum puas terhadap

karirnya karena rata-rata jenjang karirnya masih panjang dan karena ingin menuju tahap berikutnya sebagai seorang *decision maker*. Mereka yang berusia di bawah 40 tahun yang telah merasa puas dengan karir saat ini, mereka masih memiliki keinginan untuk meningkat lagi tapi bukan dalam waktu dekat dengan berbagai alasan. Jika ke depannya ada peluang mereka siap untuk terus meningkatkan karirnya.

Sedangkan para pegawai yang lebih senior dengan usia di atas 45 tahun biasanya telah merasa puas dengan karir yang telah dicapai dan tidak ingin meningkat lagi. Jika harus berkompetisi di manajemen talenta mereka memilih tidak mengikutinya. Model promosi yang cocok untuk pegawai yang berusia di atas 45 tahun adalah promosi berupa penunjukan atau bersifat *mandatory* (Musrifah, 2021). Hal tersebut sebagai apresiasi atas pengabdian mereka di DJP yang sudah sangat lama (rata-rata > 25 tahun). Para penelaah keberatan yang berusia lebih dari 45 tahun dari sisi pengetahuan, pengalaman, maupun *leadership* sudah sangat mumpuni dan layak untuk menduduki jabatan di atasnya. Jika ditetapkan seperti itu, mereka pasti akan siap untuk menjalaninya.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti uraikan dapat peneliti simpulkan bahwa minat pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat II (para penelaah keberatan) untuk pengembangan karir melalui proses manajemen talenta cukup rendah. Rendahnya minat pegawai tersebut disebabkan oleh waktu pelaksanaan manajemen talenta yang dirasa cukup panjang dan sangat melelahkan (Nugroho, 2019). Standar penilaian kelulusan dalam setiap fase proses manajemen talenta kurang transparan, tempat tujuan promosi dan berapa lama waktu di tempat tersebut kurang jelas karena jika berhasil promosi hampir pasti harus penempatan di luar Jawa, dan umumnya merasa sangat betah karena faktor kenyamanan, kemudahan dan banyak fasilitas pendukung sehingga sedang dalam zona nyaman (*comfort zone*) (Sobandi, 2019). Hal tersebut sangat manusiawi untuk dijadikan pertimbangan dalam memilih untuk mengembangkan karirnya atau tidak memilih promosi atau tidak.

Upaya-upaya yang dilakukan atasan agar manajemen talenta dapat menarik minat para penelaah keberatan untuk bersedia promosi dan bertahan dalam proses manajemen talenta adalah dengan memberikan informasi tentang pengembangan karir secara terbuka dan menyeluruh melalui berbagai saluran yang ada, memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam pengembangan karir tanpa memandang gender atau hal lainnya, memberikan nilai yang sesuai kepada penelaah keberatan berdasarkan kualifikasi, kinerja dan kompetensi pegawai dalam proses pemerinkatan sehingga tercermin nilai keadilan bagi penelaah keberatan sebagai syarat mengikuti manajemen talenta, memberikan dukungan (*support*) dan motivasi kepada peserta manajemen talenta agar bersedia bertahan dalam proses manajemen talenta, memberikan pengawasan yang intensif, memberikan bimbingan (*coaching*), dan memberikan *tips and trick* kepada peserta pada saat proses manajemen talenta (Ramadian et al., 2021). Semaksimal apapun usaha yang dilakukan oleh atasan, jika hal-hal yang menyebabkan minat pegawai rendah tidak diperbaiki maka minat pegawai untuk mengikuti manajemen talenta akan tetap rendah (Z. M. Utama, 2020) [1]. Jika minat pegawai rendah maka pengembangan karir pegawai tidak akan optimal.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti sangat berterima kasih kepada informan dan narasumber yang telah meluangkan waktunya untuk diwawancarai dalam rangka penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah informasi dan masukan kepada institusi Direktorat Jendral Pajak (DJP) untuk terus melakukan perbaikan terkait program manajemen talenta sehingga program tersebut mampu

menarik minat pegawai terhadap pengembangan karirnya. Semakin tinggi minat pegawai dalam pengembangan karirnya maka pengembangan karir pegawai akan optimal. Terima kasih kepada semua pihak yang membantu proses penelitian dan terima kasih juga kepada tim peneliti atas kerjasamanya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (E. D. Lestari, Ed.). CV Jejak (Jejak Publisher).
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidayat, N. A. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Ekonomi*, 26(1), 50–65.
- Desnirita, A. F. (2020). Pengaruh Motivasi , Pelatihan Dan Karir Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT . Perdana Prima Bhakti Mandiri Effect Of Motivation , Training And Work Career On Employee Productivity Of PT . Perdana Prima Bhakti Mandiri. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 7(Juni), 1–10.
- Etikariena, A. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Pada Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Organisasi Berbasis Teknologi Digital. *Ecopsy*, 7(1), 375365.
- Harahap, M. N. (2021). Analisis Data Penelitian Kualitatif Menggunakan Model Miles dan Hauberman. *MANHAJ-STAI UISU Pematangsiantar*, 18(1), 2643–2653.
- Hidayat, M., Hadi, P., & Ishaq, R. M. (2020). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Performance Pada Pegawai Ditjen Pajak Di Jakarta*. Udayana University.
- Istifadah, A., & Santoso, B. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. *International Journal of Social Science and Business*, 3(3). <https://doi.org/10.23887/ijssb.v3i3.21004>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Haris Ari Susanto, Ed.; Pertama). Deepublish.
- Musrifah, A. D. (2021). *Pengaruh Rekrutmen, Penempatan dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Benteng Kabupaten Kepulauan Selayar*.
- Ningtias, A. R., Susbiyani, A., & Martiana, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 3(4). <https://doi.org/10.23887/ijssb.v3i4.21633>
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3). <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219>
- Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi* (Sonta Frisca Manalu, Ed.). Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Pajak, D. J. (2021). Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Pajak. *Peraturan Direktur Jenderal Pajak*, 1–89.
- Qomariah, N., Hermawan, H., Isnaini, N. H., & Naely Azhad, M. (2020). How to Improve Employee Performance at Level 1 Health Facilities during the Covid 19 Pandemic? *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(9). <https://doi.org/10.37624/ijert/13.9.2020.2511-2518>

- Ramadian, A., Mohamad Rizan, M. M., & Suhud, U. (2021). *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*. Ahlimedia Book.
- Rukhmana, T., Darwis, D., IP, S., Alatas, A. R., SE, M. M., Tarigan, W. J., Mufidah, Z. R., Muhamad Arifin, M. H. I., Cahyadi, N., & S ST, M. M. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Rey Media Grafika.
- Setyowati, T., Az, B. T., Tobing, D. S. K., Handriyono, Nurhayati, & Qomariah, N. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction with Employee Performance. *Quality - Access to Success*, 22(185). <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.29>
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2), 15–26.
- Sugiyono. (2016). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta*. Alfabeta. <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Sukamdani, N. B. S., & Anggraini, W. A. (2023). *Kontribusi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai: Pengembangan Karir sebagai Variabel Mediasi*. Penerbit NEM.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi* (P. Christian, Ed.). Penerbit Andi.
- Suryokusumo, S. (2019). Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 63–72.
- Utama, S. T. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Dan Prestasi Perusahaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 281–287.
- Utama, Z. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori*. UNJ PRESS.
- Wijaya, H. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi* (H. Wijaya, Ed.; Pertama). Ahlimedia Press.