



Evaluasi Pelatihan Persipan *Talent Development Program (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Herru Widiatmanti

Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta, Indonesia

* Corresponding Author. E-mail:widiatmanti@gmail.com

Receive: 20/02/2021

Accepted: 28/02/2021

Published: 06/03/2021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Pelatihan Persiapan *Talent Development Program (Level Basic)* yang dilaksanakan oleh Pusdiklat PSDM Kementerian Keuangan menggunakan model evaluasi empat level Kirkpatrick. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis logiko-induktif. Hasil penelitian membuktikan bahwa evaluasi level-1 sebesar 4,81 dengan predikat sangat baik, level-2 rata-rata kepuasan peserta 4,81 dengan predikat sangat baik dan rata-rata hasil belajar 93,00. Level-3 menurut pemangku kepentingan pelatihan ini penting untuk menjaga keunggulan manajemen talenta karena harus dibentuk dan dikembangkan sehingga memiliki daya pembeda dan daya unggul pegawai. Menurut alumni pelatihan sangat bermanfaat, materi aplikatif, serta mudah dipahami. Respon alumni juga membuktikan, manajemen talenta adalah upaya untuk berinovasi, mempertahankan prestasi, dan meningkatkan indikator keberhasilan pelatihan. Berdasarkan pengamatan, terdapat ketidakpuasan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah untuk membimbing dan mengawasi proyek-proyek yang dilakukan *talent*, maka pemangku kepentingan perlu melakukan tindakan evaluasi untuk lebih memperhatikan *Talent Pool* yang tepat, menentukan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program.

Kata Kunci: *Talent Development Program*, Evaluasi Pelatihan, Kirkpatrick

Abstract

This study aims to evaluate the Talent Development Program (Basic Level) Preparatory Training conducted by the Ministry of Finance's PSDM Training Center using Kirkpatrick's four-level evaluation model. The method used is qualitative with logico-inductive analysis. The results of the study proved that the evaluation level-1 was 4.81 with the predicate very good, level-2 the average participant satisfaction was 4.81 with the predicate very good and the average learning outcome was 93.00. Level-3, according to stakeholders, this training is important to maintain the excellence of talent management because it must be formed and developed so that it has distinguishing power and employee superiority. According to alumni the training is very useful, applicable material, and easy to understand. The alumni response also proves that talent management is an effort to innovate, maintain achievement, and increase indicators of training success. Based on observations, there is dissatisfaction related to the commitment of middle level leaders to guide and supervise projects carried out by talents, so stakeholders need to take evaluation actions to pay more attention to the right Talent Pool, determine more intensive programs and increase the quantity of programs.

Keywords: *Talent Development Program*, Training Evaluation, Kirkpatrick

Pendahuluan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 yang kemudian diubah beberapa ketentuannya dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan mengatur bahwa untuk mempersiapkan Talent untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan sehingga dapat menjadikan Talent proaktif dan mampu melaksanakan tahapan-tahapan pengembangan talent dan mentoring bersama mentor tetap maupun tidak tetap secara efektif dan tepat. Pengembangan kompetensi manajerial para Talent yang akan dipromosikan menduduki jabatan eselon IV dilakukan dalam bentuk Pelatihan Persipan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan. Mata pelajaran pokok pelatihan tersebut adalah: 1) Basic Leadership yang meliputi Team Leadership dan Teamwork and Collaboration; 2) Empowering Others yang meliputi: memotivasi bawahan, memberdayakan bawahan, dan mengelola bawahan; 3) Problem Solving Analysis-Basic yang meliputi" identifikasi/analisis masalah, alternatif solusi, dan mampu melibatkan berbagai pihak dalam penyelesaian masalah; dan 4) Materi Sosial Kultural: Perekat Bangsa.

Sampai dengan tahun 2019 sudah ada 754 pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang mengikuti pelatihan ini dan 239 sudah dipromosikan menduduki jabatan eselon IV. Pelatihan untuk Pegawai DJP merupakan pelatihan pertamakali sehingga akan dijadikan patok banding bagi pelatihan berikutnya maupun pelatihan untuk pegawai di jajaran eselon I lain di Kementerian Keuangan. ini pertamakali dilakukan. Melihat strategisnya pelatihan ini maka dilakukan pengembangan program yang meliputi Penyusunan Individual Development Plan (IDP), Pelaksanaan Off-the-job Training, Pelaksanaan On-the-job Training, dan pelaksanaan Monitoring.

Efektifitas pelatihan kepemimpinan pasca pelatihan antara lain meliputi melaksanakan inovasi secara berkelanjutan, institusi mendukung penuh kontinuitas pelaksanaannya, pendampingan, dan pemantauan job performance(Suryanto, 2018). Beberapa hal penting dalam manajemen talenta meliputi peningkatan komitmen pengelola kepegawaian, peningkatan komitmen pimpinan unit kerja sebagai partner pengelola kepegawaian, peningkatan koordinasi antara unit pengelola kepegawaian dengan unit-unit kerja yang terkait dengan pengembangan pegawai, dan melakukan talent mindset agar terdapat kesamaan pola pikir (Ria Yuli Angliawati, 2020). Pengembangan manajemen talenta dan strategi retensi penting dilakukan selalu menjaga kinerja tahunan sehingga talenta mereka dapat selalu diraih dengan baik sehingga talenta-talenta tersebut dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan kinerja di masa depan (Fahreza Nasril, 2021). Penerapan talent management dan knowledge sharing yang baik akan meningkatkan employee engagement pada pencapaian tujuan organisasi (Kalista Sabbatho, 2020).

Peraturan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017 Tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran Di Lingkungan Kementerian Keuangan mengatur bahwa evaluasi pembelajaran menggunakan model evaluasi empat level Kirkpatrick yaitu: Level-1: Reaction, Level-2: Learning, Level-3: Behavior, dan Level-4: Results Result. Berdasarkan Kerangka Acuan Pembelajaran Pelatihan Persipan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (E-Learning) diketahui pelatihan ini dievaluasi hanya pada level-1 dan level-2 saja. Pelatihan in sudah berjalan dengan jumlah alumni yang banyak dan penting bagi institusi di masa depan sehingga perlu diketahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan diterapkan dalam pekerjaan dan dilaksanakan dalam pekerjaannya. Penelitian ini akan melakukan evaluasi model empat level Kirkpatrick pada Level-3: Behavior untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan diimplementasikan dalam pekerjaan dan dilaksanakan dalam jangka

waktu minimal tiga bulan setelah peserta mengikuti pembelajaran.

Definisi talenta menurut Pella dan Inayati adalah orang-orang yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya.

Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisiposisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Darmin Ahmad Pella, 2011). Allan Schwyer menyatakan bahwa manajemen talenta yang efektif sangat penting untuk keberhasilan organisasi selama beberapa dekade mendatang. Alasannya berkisar dari penghematan biaya untuk retensi karyawan dan mempertahankan kemampuan untuk mencari dan menarik kandidat eksternal di pasar tenaga kerja yang ketat (Schwyer, 2004). Menurut Yarnall sebagaimana dikutip Hanna Viany Octavia, manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool* (Hanna Viany Octavia, 2018). Kusumawijaya mengutip pendapat beberapa ahli tentang manajemen talenta antara lain: 1) Armstrong, manajemen talenta sebagai seperangkat aktivitas yang terintegrasi dan lebih komprehensif yang bertujuan untuk mengamankan aliran talenta dalam organisasi dalam membentuk pemikiran bahwa talenta adalah sumber daya utama dalam organisasi, 2) Gasperz, manajemen talenta sebagai suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru ketika pertama masuk organisasi (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada, serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan, 3) Baum, manajemen talenta sebagai *mindset* organisasi dalam menjamin ketersediaan talenta yang

merupakan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis bisnis, dan 4) Avedon menyatakan bahwa manajemen talenta sebagai seperangkat proses dan prosedur yang terintegrasi yang digunakan organisasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan menggerakkan talenta untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Kusumawijaya, 2018). Pembangunan SDM melalui Manajemen Talenta memegang peranan penting dalam mewujudkan kesinambungan organisasi. Selain itu, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Herwan Abdul Muhyi, 2016).

Berdasarkan definisi para ahli tersebut, pada dasarnya *talent* adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan memengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang, tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi. Banyaknya talenta dalam suatu organisasi tidak menjamin akan mendorong kemajuan organisasi apabila tidak dilakukan pengelolaan khusus melalui manajemen talenta secara sistematis untuk menjadikan talenta sebagai karyawan kunci yang dapat menjadikan organisasi unggul.

Suharsimi mendefinisikan program sebagai suatu kegiatan yang direncanakan dengan seksama (Suharsimi Arikunto, 2012). Evaluasi program menurut *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* sebagaimana dikutip Widoyoko, merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja dan secara cermat untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan maupun keberhasilan suatu program dengan cara menilai efektifitas masing-masing komponennya, baik terhadap program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlalu. Sedangkan program adalah serangkaian kegiatan yang direncanakan dengan seksama dan dalam

pelaksanaannya berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan banyak orang (Widoyoko, 2017).

Menurut Fauzi, fungsi utama evaluasi adalah memberikan data informasi yang benar mengenai pelaksanaan suatu pelatihan sehingga penyelenggaraan pelatihan tersebut dapat mengambil keputusan yang tepat, apakah pelatihan itu akan diteruskan, ditunda atau sama sekali tidak dilaksanakan lagi. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan berfungsi sebagai suatu usaha untuk: 1). menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan pelatihan; 2). menemukan faktor pendorong dan penghambat pelaksanaan pelatihan; 3). menemukan penyimpangan atau kekeliruan pelaksanaan pelatihan; 4). memperoleh bahan untuk penyusunan saran perbaikan, perubahan, penghentian, atau perluasan pelatihan (Fauzi, 2011).

Peraturan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017 Tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran Di Lingkungan Kementerian Keuangan mengatur bahwa manfaat evaluasi pembelajaran adalah: 1) Menjadi bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan atas pemberian surat tanda tamat pelatihan atau sertifikat terhadap pencapaian kompetensi tertentu; 2) Menjadi bahan bagi para Pengajar dan Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat untuk merancang dan melakukan pengembangan kapasitas pengajar BPPK; 3) Memberikan informasi yang akurat bagi pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan terkait Pembelajaran; 4) Menjadi bahan masukan bagi Bidang Evaluasi dan Pelaporan Kinerja dalam hal: a) melakukan kegiatan Evaluasi Penyelenggaraan dan Evaluasi Pengajar, serta penyusunan Rekomendasi Pembelajaran; b) melakukan pendataan sehingga didapatkan laporan yang mengandung informasi yang valid dan akurat; dan c) menyusun Laporan Penyelenggaraan Pembelajaran yang lengkap, terstruktur, dan terstandardisasi. Evaluasi pembelajaran juga memberi rekomendasi perbaikan yaitu saran yang bersifat konstruktif terhadap penyelenggaraan dan Pengajar Pembelajaran sebagai alternatif solusi dalam pemecahan permasalahan yang terjadi dalam proses

pelaksanaan pembelajaran. Hasil analisis data evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pengajar dituangkan secara sistematis dalam suatu bentuk dokumen pelaporan evaluasi dan rekomendasi yang menyajikan hal-hal yang masih dapat dipertahankan, harus diperbaiki, ataupun perlu untuk ditingkatkan. Rekomendasi perbaikan bertujuan: 1) memberikan saran-saran operasional untuk bahan perbaikan proses perencanaan dan penyelenggaraan Pembelajaran serta pengembangan kompetensi pengajar; dan 2) memberikan bahan pertimbangan bagi pimpinan sebagai acuan pengambilan kebijakan di bidang pembelajaran.

Metode

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan sumber data utama adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen (Moleong, 2015). Sedangkan yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2015). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan dokumentasi, pengamatan, *Focus Group Discussion*, dan wawancara mendalam. Narasumber dipilih secara *purposive sampling* yaitu pihak yang secara riil dan potensial dianggap mengetahui secara mendalam tentang pokok masalah yang diteliti. Data yang terkumpul dianalisis secara logiko-induktif yaitu proses berpikir yang menggunakan logika untuk memahami pola dan kecenderungan dalam data melalui tiga tahap yaitu pengkodean, mendeskripsikan karakteristik utama, dan menginterpretasikan data (Mertler, 2011). Hasil penelitian disajikan secara deskriptif.

Hasil dan Pembahasan

Hasil evaluasi berdasarkan Laporan Evaluasi Pasca Pembelajaran Semester I Tahun 2019 untuk *Workshop Talent Development Programme (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang dibuat oleh Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan Kinerja Pusdiklat PSDM adalah sebagai berikut: 1) Level-1, rata-rata kepuasan peserta 4,81 dalam skala 1 sampai dengan 5 dengan predikat sangat baik, dan 2) Level-2, rata-rata kepuasan peserta 4,81 dalam skala 1 sampai dengan 5 dengan predikat sangat baik, hasil evaluasi nilai

akhir adalah 93,20 dengan skala nilai 1 sampai dengan 100. *Reaction Level* untuk masing-masing elemen sebagaimana

Tabel 1.

Tabel 1 Rata-rata Kepuasan Peserta Terhadap Program, Materi, Metode, dan Media

Elemen Evaluasi	Nilai
Program	4,74
Materi	4,69
Metode	4,59
Media	4,52

Sumber: Data Evaluasi Penyelenggaraan dari Subbid Evalapkin yang telah diolah

Setelah ditanyakan kepada para narasumber apa alasan mereka menyatakan kepuasan yang sangat tinggi pada penyelenggaraan program ini, responden menyatakan bahwa program ini sangat bermanfaat, materi yang diberikan sangat aplikatif, metode pembelajaran sangat mudah

dipahami, banyak kasus dan praktik yang dilakukan selama pembelajaran sehingga membuat mereka merasa lebih percaya diri dengan tugas baru dan mendorong mereka ingin selalu menerapkannya dalam menjalankan tugas serta media pembelajaran yang nyaman dan menyenangkan.

Pelatihan Persipan *Talent Development Program (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan sebelum peserta dipromosikan menduduki jabatan eselon IV. Evaluasi Level-3 dilakukan lebih dari tiga bulan dari berakhirnya pelatihan dan peserta sudah diangkat menduduki jabatan eselon IV. Berdasarkan wawancara kepada narasumber pihak yang berwenang melakukan pengelolaan pegawai diperoleh jawaban sebagaimana

Tabel 2.

Tabel 2 Kutipan Wawancara kepada Pemangku Kepentingan tentang Pelaksanaan Pelatihan Persipan *Talent Development Program (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Kutipan Jawaban Wawancara	Narasumber
"...Kami menjalankan kebijakan Kemenkeu dalam Manajemen Talenta untuk menjamin tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi untuk menduduki posisi strategis di DJP sesuai pedoman yang ada di PMK 161/PMK.01/2017 dan KMK-1227/KM.1/2016..."	Narasumber-1 12 Juli 2019
"...DJP mengikuti kebijakan dalam UU ASN yang berdasarkan sistem merit maka kami ingin mengembangkan para Talent..."	Narasumber-2 12 Juli 2019
"...Kebijakan Manajemen Talenta di Kemenkeu sendiri kan sudah sejak tahun 2016. Baru tahun ini pertama kali kami terapkan dengan nama Manajemen Talenta. Yaah... belum sempurna tapi kami coba mengimplementasikannya. Sebetulnya tahun-tahun sebelumnya juga kurang lebih sama, Cuma nama dan programnya saja berbeda... Eselon 1 lain belum ya...?....."	Narasumber-3 12 Juli 2019
"...Kalau tidak ada (program manajemen talenta), maka kita bisa disalip oleh institusi lain..."	Narasumber-4 6 Agustus 2019
"...Kami melaksanakan program sesuai kebutuhan user. Dan lagi ini juga dalam rangka implementasi peraturan Manajemen Talenta di Kemenkeu. DJP yang pertama...Yang unit lain pun sudah meminta.."	Narasumber-5 6 Agustus 2019
"...diperlukan adanya strategi dan program tertentu untuk menjaga komitmen talent..."	Narasumber-1 12 Juli 2019

Dari respon tersebut, diketahui adanya kebutuhan menjaga keunggulan bersaing melalui program pengelolaan *talent*. Menurut Narasumber-1 dan Narasumber-2, *talent* adalah *champion*, yang dapat diartikan sebagai orang-orang yang memiliki potensi tinggi, dengan kemampuan, aspirasi dan *engagement* untuk tumbuh dan sukses pada posisi-posisi

kritikal dan strategis. *Talent* tersebut muncul tidak secara instan namun dihasilkan dari aktifitas pengembangan, sesuai dengan pendapat dari Narasumber-4, Narasumber-6 dan Narasumber-8, dimana *talent* perlu sengaja dibentuk dan dikembangkan sebagai konsekuensi dari implementasi *Strategic Human Resource Management* yang bertujuan

untuk memiliki daya pembeda dan unggul. Para narasumber selaku pemangku kepentingan berpendapat perlunya manajemen talenta. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa terdapat sikap positif terhadap program manajemen talenta di kalangan pemangku kepentingan. Dalam pertanyaan mengenai pentingnya program manajemen talenta, tidak ada respon negatif mengenai kebutuhan manajemen talenta di DJP.

Berdasarkan wawancara kepada narasumber alumni peserta pelatihan tentang penerapan materi pelatihan adalah sebagaimana

Tabel 3.

Tabel 3 Kutipan FGD Penerapan Materi Pelatihan oleh Alumni Pelatihan Persipan *Talent Development Program (Level Basic)* Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Kutipan Jawaban FGD	Lokasi FGD
<i>"...TDP menjadikan kami siap secara mental dan motivasi untuk menjalankan tugas..."</i>	Menado, Mei 2019
<i>"...setelah mengikuti TDP yang awalnya kami nggak kebayang bagaimana nanti memimpin jadi lebih PD. Dapat bekal banyak sekali dari para fasilitator dan juga dari teori yang disampaikan. Jadi ingin belajar lebih banyak biar lebih siap...Ya nyatanya memang amat sangat terpakai..."</i>	Aceh 2019
<i>"...Kompetisi antara para talent sudah pasti akan semakin ketat di masa mendatang, kita ditantang untuk tetap mempertahankan prestasi sebagai talent dari segala aspek, baik itu kinerja maupun cara kepemimpinan, komunikasi, responsibility dan lain sebagainya. Dengan program ini kita ingin mencoba membuat DJP kita menjadi sustain, dapat bertahan terus dan menjadi yang terbaik..."</i>	Aceh, Mei 2019

Narasumber-2 yang promosi ke wilayah Aceh berpendapat bahwa orang-orang hebat untuk menjadi kader, orang-orang yang bisa memimpin tim, punya kemampuan melayani, bisa menjadi leader membuat keputusan, berani membuat keputusan yang cepat dan tepat dan bisa mencetak pemimpin-pemimpin baru dibawahnya. Respon alumni menunjukkan bahwa terdapat kesadaran dari subyek sebagai pemangku kepentingan terhadap pentingnya manajemen talenta, sebagai salah satu bagian strategi organisasi untuk membuat inovasi, mempertahankan prestasi, meningkatkan indikator-indikator keberhasilan dan lain sebagainya.

Terdapat tiga narasumber yang memberikan masukan agar penerapan pelatihan ini semakin efektif, yaitu: 1) Narasumber-1, *"...fokus pada beberapa orang yang menjadi ujung tombak fungsi DJP, punya potensi, punya kemampuan sebagai leader, menjadi agen perubahan. Saya rasa perlu dibuat program lebih intensif ya. Perbanyak jumlahnya, coba dicari dari dalam, karyawan yang potensinya masih bisa dioptimalkan, jangan terlambat timing-nya..."*,

2) Narasumber-2, *"...masih bisa dikembangkan menurut saya. Talent kita memang banyak karena organisasi kita besar, bisa dong kita fokus pada jumlah yang lebih sedikit dulu..."*, dan 3) Narasumber-2, *"...kalau kriteria efektivitasnya adalah para talent mendapatkan pengembangan saya rasa itu mudah ya. kita coba tambahkan ukuran yang lebih tinggi lagi, sejauh mana talent kita berhasil projectnya, atau seberapa penambahan produktivitas dan seterusnya"*.

Agar kelanjutan pelatihan berikutnya lebih efektif perlu dilakukan evaluasi terhadap: 1) Penentuan *Talent Pool* yang tepat, baik dari sisi perhitungan jumlah ratio jabatan target dan talent, waktu penetapannya serta gap kompetensi yang harus ditingkatkan tergambar datanya dengan baik, 2) Kegiatan dilaksanakan dengan beberapa alternatif yaitu: Program leadership sesuai jenjang karir, rotasi dan promosi sebagai kesempatan untuk belajar sekaligus memberikan kontribusi yang lebih optimal, *Seasonal Competency Program* atau pengembangan kompetensi kepemimpinan melalui program yang dilaksanakan lintas bidang khususnya pada area yang masih

menjadi *gap* pada individu, menjadi fasilitator pelatihan, program *coaching* dan *counseling* dengan eksekutif, *Job enlargement* atau penambahan tugas pada individu, *technical training* terkait kemampuan manajemen maupun teknis.

Berdasarkan pengamatan peneliti permasalahan ketidakpuasan terhadap pelatihan adalah dalam hal pemantauan secara langsung di lapangan dan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah. Hal ini terjadi karena jumlah adanya ukuran yang jelas dan terbatasnya atasan yang mempunyai kemampuan mengawasi dan membimbing. Hal ini dapat menjadi arahan di masa mendatang mengenai program manajemen talenta untuk lebih fokus pada *talent* dengan melaksanakan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program. Selain itu, terdapat masukan mengenai pengukuran yang lebih dalam yakni keberhasilan proyek yang dilakukan oleh *talent* atau penambahan produktivitas yang dapat mendorong pencapaian organisasi. Selain itu, kompetensi dapat disampaikan secara lebih intensif kepada seluruh pegawai, sehingga dapat menjadi acuan pengembangan diri pegawai secara pribadi.

Simpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa evaluasi pelatihan persiapan *Talent Development Program (Level Basic)* bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak berada pada predikat sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai rata-rata skala kepuasan peserta yaitu 4,81 dalam skala 1 sampai dengan 5 dan hasil evaluasi nilai akhir berada pada skala 93,20 dengan skala nilai 1 sampai dengan 100. Pihak berwenang sebagai pemangku kepentingan juga berfokus pada program manajemen talenta dikarenakan *talent* adalah *champion*, yaitu pegawai yang memiliki potensi tinggi, dengan kemampuan, aspirasi dan *engagement* untuk tumbuh dan sukses sebagai konsekuensi dari implementasi *Strategic Human Resource Management* sehingga pegawai memiliki daya pembeda dan unggul. Walaupun pemangku kepentingan sudah tepat dalam memperhatikan pentingnya manajemen talenta sebagai bagian strategi

pada pelatihan ini, namun alumni menjelaskan perlunya memperhatikan aspek seperti menentukan *talent pool* dengan tepat dan melaksanakan pelatihan dengan beberapa alternatif seperti Program leadership sesuai jenjang karir, rotasi dan promosi, *Seasonal Competency Program*, menjadi fasilitator pelatihan, *coaching* dan *counseling*, *Job enlargement* sampai dengan *technical training*.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pelatihan dirasa masih mendapat permasalahan ketidakpuasan dalam hal *monitoring* di lapangan dan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah. Maka dari itu program manajemen talenta diharapkan lebih berfokus pada *talent* dengan melaksanakan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program. Selain itu, melaksanakan pelatihan dengan alternatif lain diharapkan dapat mendorong pencapaian pelatihan, sehingga kompetensi dapat disampaikan secara lebih intensif kepada seluruh pegawai. Pada akhirnya, hal tersebut dapat mengindikasikan pihak Pusdiklat PSDM sebagai pemangku kepentingan untuk lebih berinovasi dalam mengembangkan *talent* pada diri pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara pribadi dengan tepat sesuai dengan kemampuan nya demi tercapainya pelatihan yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Darmin Ahmad Pella, A. I. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan Dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fahreza Nasril, D. I. (2021). Talent Performance Analysis Using People Analytics Approach. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(1), 216-230.
- Fauzi, I. K. (2011). *Mengelola pelatihan partisipatif*. Bandung: Alfabeta.
- Hanna Viany Octavia, H. S. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2), 118.

- Herwan Abdul Muhyi, Z. M. (2016). *HR Plan & Strategy*. Jakarta: Swadaya Group.
- Kalista Sabbatho, S. M. (2020). Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Antara Talent Management, Knowledge Sharing Dan Employee Capability. *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, 14(2), 165.
- Kusumawijaya, I. B. (2018). *Manajemen Talenta*. Bandung: STIE Triatma Mulya.
- Mertler, A. (2011). *Action Research Mengembangkan Sekolah Memberdayakan Guru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ria Yuli Angliawati, F. F. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, Vol. 2 No. 2 Agustus , 2(2), 28-40.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems, Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Canada: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, C. S. (2012). *Evaluasi Program Pendidikan, Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan Efektifitas Pelatihan Kepemimpinan: Telaah Teoretis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1), 69-86.
- Widoyoko, E. P. (2017). *Evaluasi Program Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pendidikan Magister dilanjutkan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik dengan spesialisasi *Public Finance* pada tahun 2006.
- Pada saat ini penulis bekerja di Kementerian Keuangan sebagai Widyaiswara di Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sejak tahun 2011. Sebelumnya selama 18 tahun penulis bekerja di Direktorat Jenderal Pajak, Kemenkeu sejak tahun 1993. Pengalaman penulis lainnya sebelum menjadi PNS pernah bekerja di perusahaan multi nasional (PT. Nomura Indonesia) dan menjadi dosen pada beberapa universitas swasta antara lain Universitas YARSI Jakarta dan Universitas Bung Hatta Padang.

Profil Penulis

Penulis, Herru Widiatmanti, S.E., M.E., dilahirkan di Cirebon pada tanggal 14 Februari 1967. Pendidikan tingkat sarjana diselesaikan oleh penulis di Universitas Negeri Jenderal Soedirman Purwokerto pada tahun 1990 dengan mengambil jurusan Ekonomi Manajemen dengan spesialisasi Keuangan.