

SKRIPSI



**ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
MANAJEMEN TALENTA DALAM MENDUKUNG
POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

Disusun Oleh:

Nama : Aghitsna Putri Taqiyya

NPM : 2220011028

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN
TALENDA DALAM MENDUKUNG POLA KARIER PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh

**NAMA : AGHITSNA PUTRI TAQIYYA
NPM : 2220011028
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MSDMA**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

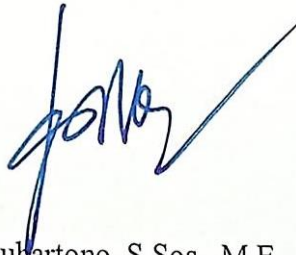
LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI

NAMA : AGHITSNA PUTRI TAQIYYA
NPM : 2220011028
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL : “ANALISIS EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI
MANAJEMEN TALENTA DALAM MENDUKUNG
POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada (27 Febuari 2024

Dosen Pembimbing



Bambang Suhartono, S.Sos., M.E.

LEMBAR PENGESAHAN

Telah diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada tanggal 9 Maret 2026.



Ketua merangkap anggota,

Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M

Sekretaris merangkap anggota,

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Galuh Pancawati.

Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si

Anggota,

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Bambang Suhartono.

Bambang Suhartono, S.Sos., M.E

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aghitsna Putri Taqiyya

NPM : 2220011028

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas akhir yang telah saya buat dengan judul “**Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Dalam Mendukung Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lembaga Administrasi Negara**” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 27 Februari 2026

Penulis,



STIA LAN
JAKART
BANX287500460
MEPERA
TEMPE

Aghitsna Putri Taqiyya

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa saya panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat, petunjuk, dan karunianya sehingga peneliti diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “**Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Dalam Mendukung Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lembaga Administrasi Negara**”. Peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat, berkat bantuan dari berbagai pihak sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar. Pihak-pihak tersebut diantaranya:

1. Bapak Bambang Suhartono, S.Sos., M.E. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing serta memberikan pengawasan selama proses pelaksanaan dari awal proses persiapan sampai dengan penyelesaian skripsi ini;
2. Umi dan Abi, orang tua tercinta peneliti yang dihadirkan Allah SWT untuk membantu peneliti mengarungi derasnya arus kehidupan. Di setiap sela waktu, bahkan ketika tidak sengaja menatap mereka, tak henti-hentinya peneliti merayu Allah SWT agar diberikan umur yang panjang serta keberkahan dalam hidup mereka. Selalu diselipkan harapan, agar ketulusan yang selama ini diberikannya kepada peneliti, dihadiahkan Surga oleh Allah Yang Maha Pemurah. Di dunia yang semu namun terasa hangat sebab peluk kasih Umi dan Abi, gelar S.Tr.Ap ini menjadi salah satu hadiah bentuk bakti syukur, meski rasanya tak akan cukup menggambarkan rasa syukur peneliti atas kehadiran mereka. Terima kasih selalu membujuk Allah SWT untuk memberikan ketegaran dalam diri peneliti, baik itu di setiap 5 waktu maupun di sepertiga malam. Hadiah-hadiah bakti dan syukur selanjutnya akan selalu diusahakan peneliti sembari menjalani sisa waktu yang telah ditakdirkan bersama-sama;
3. Ibu Puspa Ayu Kusumo Putri, S.E. selaku pendamping penelitian yang telah membantu peneliti dalam memenuhi kebutuhan penelitian di instansi;
4. Para pegawai di lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang telah menyambut dengan baik selama proses penelitian;
5. Seluruh jajaran dosen dan tenaga pendidik Politeknik STIA LAN Jakarta yang turut membantu selama proses perkuliahan dan administrasi surat-menyurat;

6. Hikmah Adelia Putri dan Sania Indah Dwi Lestari, sahabat peneliti yang lebih mengenal diri peneliti dibanding siapa pun, tangki pertemanan peneliti selalu terisi penuh akan kehadiran, ajakan pertemuan, serta celetukan acak yang tak jarang membuat suasana hati peneliti membaik. Meski jadwal pertemuan yang direncanakan semakin berkurang sebab waktu yang semakin sulit diikatkan, rangkuman keluh kesah tetap menjadi agenda utama dalam setiap kesempatan, semoga agenda utama ini akan selalu ada hingga Allah SWT yang menghentikannya. Semoga pula segala doa dan dukungan yang telah diberikannya selama ini, menjadi ladang pahala serta keberkahan dari Allah SWT;
7. Siti Safina Subhan, seorang teman baik yang tak pernah disangka bahwa kehadirannya akan terus menemani peneliti selama perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini selesai. Semoga kedepannya tidak akan ada kata asing, mari usahakan pertemanan ini hingga batas waktu yang telah ditentukan-Nya;
8. Teman-teman program studi Manajemen SDM Aparatur angkatan 2022 yang telah kebersamai dan berjuang sejak awal perkuliahan;
9. Terakhir, kepada diri peneliti, tidak ada kata ataupun kalimat yang dapat menggambarkan rasa terima kasih ini. Detik kehidupan yang dirasakan hingga saat ini, merupakan bukti nyata yang luar biasa hebat atas bertahannya jiwa dan raga yang lemah, meski terus dihantam tekanan dan ombak yang begitu giatnya mengikis pertahanan diri. Desakan impian diri sendiri yang berbuah motivasi serta kekuatan doa Umi dan Abi, membuat perjalanan perkuliahan ini terasa tak begitu berat hingga kini menjumpai kata ‘usai’.

Terima kasih atas dukungannya, baik secara materil maupun non-materil sehingga terselesaikannya skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa skripsi yang dibuat saat ini sangat jauh dari kata sempurna, sehingga saran dan kritik sangat bermanfaat bagi peneliti.

Jakarta, 27 Februari 2026

Aghitsna Putri Taqiyya

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Administrasi Negara dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini menggunakan instrumen penilaian pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah yang menekankan tiga aspek penilaian, yaitu kelembagaan manajemen talenta, sistem informasi, dan implementasi manajemen talenta, serta dianalisis melalui indikator efektivitas menurut Duncan (2003). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara dengan 6 *key informant* serta telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek kelembagaan, pencapaian tujuan tercermin dari komitmen pimpinan, pembentukan tim dan komite talenta berlapis, serta proses pemetaan dan suksesi berbasis data. Integrasi telah berjalan melalui rapat dan verifikasi berjenjang, sedangkan adaptasi terlihat dari penyesuaian terhadap perubahan regulasi dan restrukturisasi. Namun, kualitas data, keterbatasan anggaran, dan belum bakunya prosedur koordinasi masih menjadi kendala. Pada aspek sistem informasi, tersedia sistem pendukung *talent pool*, tetapi integrasi teknis belum stabil sehingga sebagian proses masih semi-otomatis. Sementara itu, implementasi manajemen talenta telah mencakup identifikasi, pemetaan, penempatan, pengembangan, dan retensi, meskipun evaluasi berkelanjutan, indikator retensi, dan sinkronisasi sistem masih perlu diperkuat. Rekomendasi meliputi penguatan komitmen dan regulasi internal, penyempurnaan sistem informasi dan pembaruan data terintegrasi, peningkatan sosialisasi dan koordinasi, penyusunan indikator evaluasi terukur, serta optimalisasi pengembangan dan retensi talenta berbasis *experiential learning*.

Kata Kunci: manajemen talenta; efektivitas; pola karier PNS

ABSTRACT

This study was conducted at the State Administration Agency with the aim of determining the effectiveness of talent management in supporting the career patterns of civil servants. This study used an assessment instrument based on the Keputusan Kepala BKN Number 411 of 2025, which emphasized three aspects of assessment, namely institutional talent management, information systems, and talent management implementation, and analyzed through effectiveness indicators according to Duncan (2003). The research method used was descriptive qualitative through interviews with 6 key informants and document review. The results of the study show that in terms of institutional aspects, the achievement of objectives is reflected in the commitment of leaders, the formation of multi-layered talent teams and committees, and data-based mapping and succession processes. Integration has been carried out through meetings and tiered verification, while adaptation is evident in adjustments to regulatory changes and restructuring. However, data quality, budget constraints, and the lack of standardized coordination procedures remain obstacles. In terms of information systems, a talent pool support system is available, but technical integration is not yet stable, so some processes are still semi-automated. Meanwhile, talent management implementation has covered identification, mapping, placement, development, and retention, although continuous evaluation, retention indicators, and system synchronization still need to be strengthened. Recommendations include strengthening internal commitment and regulations, improving information systems and integrated data updates, increasing socialization and coordination, developing measurable evaluation indicators, and optimizing talent development and retention based on experiential learning.

Keywords: talent management; effectiveness; career patterns

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR SINGKATAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Tinjauan Kebijakan	19
B. Tinjauan Teori.....	27
C. Konsep Kunci.....	43
D. Kerangka Berpikir	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	45
A. Metode Penelitian.....	45
B. Teknik Pengumpulan Data	46
C. Instrumen Penilaian.....	48
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	48
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	51
A. Gambaran Lokus	51
B. Penyajian Data	58
C. Pembahasan	112

D. Sintesis Pemecahan Masalah	131
BAB V PENUTUP	137
A. Kesimpulan	137
B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN	146
A. Dokumentasi Penelitian	146
B. Pedoman Telaah Dokumen	147
C. Pedoman Wawancara	147
D. Transkrip Wawancara Informan I	152
E. Transkrip Wawancara Informan II	155
F. Transkrip Wawancara Informan III	163
G. Transkrip Wawancara Informan IV	169
H. Transkrip Wawancara Informan V	174
I. Transkrip Wawancara Informan VI	177
J. Hasil Telaah Dokumen	178
LAMPIRAN 1	181
LAMPIRAN 2	182
LAMPIRAN 3	183
SURAT IZIN PENELITIAN	184
SURAT SELESAI PENELITIAN	185
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME	186
HASIL TURNITIN	187
RIWAYAT HIDUP PENELITI	188

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Contoh penerapan pola karier PNS di LAN	13
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 3. 1 Tabel Key Informant	47
Tabel 4. 1 Misi LAN	52
Tabel 4. 2 24 Instansi Pemerintah dalam Pilot Project Manajemen Talenta 2021	60
Tabel 4. 3 Bobot Hasil Uji Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural.....	78
Tabel 4. 4 Bobot Hasil Uji Kompetensi Teknis	79
Tabel 4. 5 Contoh Perubahan Nomenklatur Jabatan Pasca Restrukturisasi.....	83
Tabel 4. 6 Detail Job Enrichment dengan Penugasan.....	94

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Asta Cita Prioritas Nasional	6
Gambar 1. 2 Capaian Per aspek Penilaian Sistem Merit di Instansi Pemerintah	8
Gambar 1. 3 Diagram Pegawai LAN 2025	9
Gambar 1. 4 Nilai Sistem Merit Tertinggi di Tingkat Lembaga	10
Gambar 2. 1 Kotak Manajemen Talenta	23
Gambar 2. 3 9 Box Matrix McKinsey	29
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi LAN RI	56
Gambar 4. 5 Diagram Statistik Partisipasi Sharing Knowledge tahun 2025	88
Gambar 4. 6 Screenshot Excel Peta Jabatan LAN.....	108

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

ASN	Aparatur Sipil Negara
ATK	Anggota Tim Karier
ATMT	Anggota Tim Manajemen Talenta
BKN	Badan Kepegawaian Negara
BLPK	Balai Layanan Pemetaan Kompetensi
IDAMAN LAN	Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara
ICP	<i>Individual Career Plan</i>
IDP	<i>Individual Development Plan</i>
I-Mut	<i>Integrated Mutasi</i>
JA	Jabatan Administrator
JF	Jabatan Fungsional
JPT	Jabatan Pimpinan Tinggi
KASN	Komisi Aparatur Sipil Negara
KBHOS	Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan SDM
KRS	Kartu Rencana Suksesi
KTk	Ketua Tim Karier
KTMT	Ketua Tim Manajemen Talenta
LAN	Lembaga Administrasi Negara
PermenPANRB	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PIC	<i>Person In Charge</i>
PJS	PNS JF tergolong dalam Suksesi
Plh.	Pelaksana Harian
Plt.	Pelaksana Tugas
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PPK	Pejabat Pembina Kepegawaian
PPPK	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
SDM	Sumber Daya Manusia
SIASN	Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara
Sestama	Sekretaris Utama
SIMATA	Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN
SIMANTAP	Sistem Informasi Manajemen Talenta Pegawai
SIMPEG	Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
SOP	Standar Operasional Prosedur
SOTK	Struktur Organisasi dan Tata Kerja
TPK	Tim Penilai Kinerja

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber daya manusia pada sektor publik merupakan elemen kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kompetensi dan kinerja para ASN sebagai talenta dalam organisasi sektor publik. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN dibagi menjadi dua jenis, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Perbedaan status kepegawaian ini menuntut adanya sistem manajemen sumber daya manusia aparatur yang terintegrasi dan berbasis kompetensi serta kinerja pegawai, sehingga pengembangan karier dan kompetensi baik bagi PNS maupun PPPK harus dilakukan secara adil.

Di era persaingan global saat ini, tidak sedikit talenta potensial cenderung memilih berkarier di luar birokrasi, sehingga pengelolaan dan pengembangan talenta PNS menjadi semakin penting. Kualitas pelayanan publik pada akhirnya menjadi cerminan dari bagaimana pemerintah mengelola dan mengembangkan talenta-talenta secara sistematis. Banyak perusahaan dan sektor publik di Indonesia yang masih menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang bersifat konvensional, yang sebenarnya sudah kurang relevan dengan kebutuhan generasi saat ini. Misalnya, kebijakan jam kerja yang kaku tanpa fleksibilitas, struktur organisasi yang terlalu hierarkis sehingga menghambat kolaborasi, serta program pelatihan yang terbatas dan kurang adaptif. Di sisi lain, pendekatan tersebut sering mengabaikan aspek penting seperti kesejahteraan mental karyawan, pemanfaatan teknologi yang masih terbatas, pekerjaan yang bersifat rutin tanpa ruang untuk berinovasi, serta pengembangan karier yang belum jelas dan kurang fleksibel (Putri, 2024).

Di kawasan Asia-Pasifik, meningkatnya investasi asing dan pertumbuhan perusahaan multinasional membuat wilayah ini menjadi pusat pergerakan tenaga kerja global. Kondisi ini menuntut organisasi, termasuk perusahaan Indonesia yang mulai masuk ke pasar internasional, untuk mampu menyesuaikan diri dengan aturan ketenagakerjaan, standar kompetensi global, serta perbedaan budaya antarnegara. Tantangan ini juga semakin penting bagi perusahaan dan pemerintah di Indonesia, karena kualitas pengelolaan sumber daya manusia sangat menentukan daya saing ekonomi nasional di tengah perkembangan globalisasi (Madinah *et al.*, 2020).

Selain itu, seiring dengan berkembangnya teknologi digital seperti kecerdasan buatan, *people analytics*, dan platform berbasis *cloud*, cara organisasi dalam *talent management* juga mengalami perubahan yang cukup besar. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam fungsi-fungsi *talent management* tidak hanya membuat proses kerja menjadi lebih efisien, tetapi juga membantu organisasi mengambil keputusan yang lebih baik karena didukung oleh data, mulai dari proses rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan talenta (Khaira *et al.*, 2025).

McKinsey adalah yang pertama kali memperkenalkan dan mempopulerkan istilah manajemen talenta pada akhir tahun 1990-an, istilah dan konsep ini pertama kali muncul di sektor bisnis dalam studinya yang berjudul "*The War for Talent*". Sumber daya manusia berkualitas tinggi sangat diperlukan pada saat itu karena sektor bisnis menghadapi tekanan pasar yang besar (Pasolong, 2022).

Menurut Vladescu (2012), salah satu proses paling penting untuk mencapai kesuksesan organisasi adalah manajemen talenta, yang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, karena sektor publik seringkali mengalami kekurangan talenta. Manajemen talenta dalam sektor publik merupakan suatu pendekatan strategis untuk mengelola pegawai, mulai dari proses identifikasi, pengembangan, hingga penempatan pegawai dengan kompetensi dan kinerja terbaik pada posisi serta waktu yang tepat. Konsep ini

bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi dan pembangunan nasional. Dalam hal birokrasi, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada pengembangan individu, tetapi juga pada menciptakan lingkungan kerja berbasis sistem merit, di mana promosi, rotasi, dan pengembangan karier dilakukan secara objektif, transparan, dan berbasis kompetensi serta kinerja.

Pada dokumen *Talent Management For Bank 4.0* yang dipublikasikan pada tahun 2021, Direktur *Human Capital* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. menyebutkan bahwa implementasi manajemen talenta di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. mempersiapkan pegawai dengan kompetensi yang relevan melalui penguatan digital mindset, inovasi, serta pengembangan berkelanjutan yang terintegrasi dalam *BRILiaN Development Journey*, yang mencakup pengembangan *technical competency* (kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan), *professional competency* (kompetensi inti yang dibutuhkan oleh pekerja agar dapat menjalankan tugasnya secara profesional), *leadership competency*, serta pembentukan karakter sesuai nilai AKHLAK. Seluruh proses manajemen talenta, mulai dari rekrutmen, identifikasi, seleksi, pengembangan hingga suksesi, didukung oleh platform digital internal yang mampu mencatat kinerja dan potensi pegawai *dalam human asset value matrix*. *Human asset value matrix* memetakan *talent* dalam 5 kategori, yaitu *BRILiaN society*, *promotable*, *solid contributor*, *sleeping tiger*, dan *unfit*. Melalui pemetaan ini, talenta dikelompokkan ke dalam beberapa kategori untuk memudahkan penentuan kandidat dalam suksesi jabatan oleh *talent committee*.

Namun, Bank BRI menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait ketidakpastian kebutuhan tenaga kerja dan kompetensi di masa depan akibat perubahan yang sangat cepat sehingga membutuhkan perencanaan yang lebih fleksibel dan terus diperbarui. Selain itu, kesiapan di bidang SDM juga menjadi tantangan, karena peran SDM dituntut berubah dari sekadar fungsi

pendukung menjadi mitra strategis yang mampu memahami bisnis, memberikan solusi, serta memprediksi kebutuhan organisasi. Tantangan lainnya adalah aspek digitalisasi, di mana sistem informasi SDM yang belum optimal serta keterbatasan data membuat pemanfaatan *people analytics* untuk perencanaan kebutuhan SDM ke depan belum dapat dilakukan secara maksimal.

Berdasarkan publikasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam websitenya *bkn.go.id*, implementasi manajemen talenta di instansi pemerintah, tercatat hingga 23 Januari 2025 terdapat 42 instansi pemerintah yang telah mengimplementasikan manajemen talenta. Dari jumlah tersebut, sebanyak 21 instansi telah mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) menggunakan rencana suksesi (*talent pool*), sedangkan sisanya sudah disetujui kebijakan dan sistem manajemen talentanya namun belum mengisi JPT melalui rencana suksesi.

Salah satu penelitian di instansi pemerintah terkait penerapan manajemen talenta dilakukan oleh Kusuma (2024) yang berjudul “Manajemen Talenta ASN sebagai Strategi Reformasi Birokrasi untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan Publik”. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada instansi pemerintah yang telah menerapkan kebijakan manajemen talenta ASN, penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh dukungan regulasi, komitmen kepemimpinan, kesiapan infrastruktur teknologi, dan budaya kerja yang adaptif. Namun demikian, penelitian juga mengungkap berbagai tantangan, seperti keterbatasan kapasitas pengelola SDM, minimnya pemanfaatan teknologi informasi, budaya birokrasi yang masih berpola senioritas, serta keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen talenta bukan hanya instrumen pengelolaan SDM, tetapi juga penggerak reformasi birokrasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Nur Amalia & Zalukhu (2025) melakukan penelitian di instansi pemerintah daerah yang berjudul “Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah” yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta ASN di instansi pemerintah daerah masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Berdasarkan analisis deskriptif kualitatif melalui studi literatur, penelitian ini menemukan bahwa meskipun kebijakan manajemen talenta telah diatur dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020, realisasinya di lapangan masih terbatas. Hambatan utama terletak pada keterbatasan anggaran, lemahnya dukungan kelembagaan, serta kesenjangan kapasitas antar daerah.

Dalam upaya mewujudkan birokrasi yang ideal dan profesional, salah satu langkah strategis yang ditempuh adalah melalui optimalisasi penerapan manajemen talenta. Peran strategis manajemen talenta semakin dipertegaskan dalam regulasi terkait pengelolaan PNS. Beberapa regulasi seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil secara tidak langsung telah mendorong penerapan mobilitas talenta yang berlandaskan sistem merit dan dijalankan dalam kerangka manajemen talenta. Terdapat pula Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN yang menegaskan bahwa pelaksanaan manajemen talenta ASN harus mengacu pada prinsip objektivitas, keterbukaan, akuntabilitas, ketepatan waktu, serta bebas dari intervensi maupun praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Meskipun berbagai regulasi telah diberlakukan, pada kenyataannya implementasi manajemen talenta di berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah masih belum terlaksana secara efektif dan optimal. Zulkarnain (2021) dalam penelitiannya berjudul “Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia” menjelaskan bahwa ada dua hambatan utama dalam implementasi manajemen

talenta di sektor publik yaitu kelangkaan tenaga profesional yang terampil dan kesulitan dalam mempertahankan tenaga profesional yang berkualitas di organisasi sektor publik. Cara implementasi manajemen talenta di sektor publik dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi.

Sebagai tindak lanjut kondisi ini, Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengeluarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah. Peraturan ini menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah, wajib menerapkan manajemen talenta sebagai bagian dari upaya mewujudkan PNS yang profesional, kompeten, dan berintegritas tinggi. Keputusan ini menandai langkah konkret pemerintah dalam memperkuat tata kelola sumber daya manusia aparatur yang terintegrasi, objektif, dan berbasis kinerja, guna mendukung transformasi birokrasi menuju Indonesia Emas 2045.

8 ASTA CITA → 8 PRIORITAS NASIONAL Prioritas Nasional Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2025-2026	
PRIORITAS NASIONAL 1 Memperkokoh ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM)	PRIORITAS NASIONAL 5 Melanjutkan hilirisasi dan mengembangkan industri berbasis sumber daya alam untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.
PRIORITAS NASIONAL 2 Memantapkan sistem pertahanan keamanan negara dan mendorong kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi syariah, ekonomi digital, ekonomi hijau, dan ekonomi biru.	PRIORITAS NASIONAL 6 Membangun dari desa dan dari bawah untuk pemerataan ekonomi dan pemberantasan kemiskinan.
PRIORITAS NASIONAL 3 Meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, dan melanjutkan pengembangan infrastruktur.	PRIORITAS NASIONAL 7 Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi dan narkoba.
PRIORITAS NASIONAL 4 Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas.	PRIORITAS NASIONAL 8 Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya, serta peningkatan toleransi antarumat beragama untuk mencapai masyarakat yang adil dan Makmur

Gambar 1. 1 Asta Cita Prioritas Nasional
 Sumber: Ringkasan RPJMN Tahun 2025-2029

Asta Cita sebagai Prioritas Nasional memiliki keterkaitan erat dengan agenda transformasi yang diusung dalam RPJPN 2025–2045. Keduanya menjadi landasan strategis untuk mewujudkan visi besar Indonesia Emas 2045 melalui pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam kerangka Prioritas Nasional 7, reformasi di bidang politik, hukum, dan birokrasi menjadi salah satu pilar utama dalam menciptakan pemerintahan yang transparan, efektif, dan akuntabel. Jika melihat arah kebijakan Prioritas Nasional 7, terdapat poin terkait penerapan prinsip meritokrasi dan reformasi manajemen PNS. Upaya ini tercermin melalui transformasi manajemen PNS yang meliputi penataan kelembagaan, pengembangan kompetensi, serta implementasi manajemen talenta untuk memastikan aparatur negara yang berdaya saing dan profesional. Dalam konteks tersebut, manajemen talenta menjadi bagian penting dari transformasi birokrasi untuk menyiapkan aparatur yang mampu menjadi agen perubahan menuju Indonesia Maju dan Emas 2045.

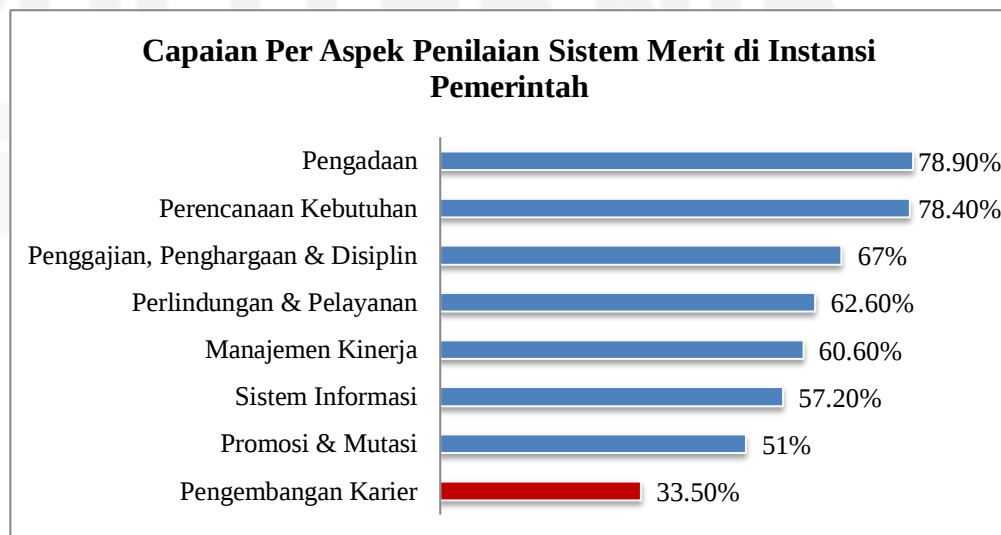
Pada penerapannya, manajemen talenta PNS mengacu pada prinsip meritokrasi, yang menyatakan bahwa semua keputusan terkait pengembangan dan promosi pegawai ditentukan berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi, bukan berdasarkan kriteria subjektif seperti masa kerja atau hubungan pribadi. Pendekatan ini memastikan bahwa pekerja yang paling berkualitas diberikan kesempatan untuk menduduki peran kunci yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Kusuma, 2024).

Sistem merit menurut Sulistiyani (2010) adalah sebuah proses untuk mencapai profesionalisme melalui kebijakan, peraturan, dan prosedur yang berkaitan dengan perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, kompensasi, dan evaluasi tenaga kerja yang harus mempertimbangkan kinerja, standar kompetensi, dan kualifikasi minimal.

Adapun definisi sistem merit berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja

secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Berkaitan dengan penerapan sistem merit, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sandinirwan *et al.* (2022) berjudul “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan di Indonesia” menunjukkan hasil bahwa keberhasilan implementasi sistem merit dalam organisasi pemerintahan di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang berperan meliputi kepemimpinan yang efektif, tingkat pemahaman pegawai terhadap prinsip dan penerapan sistem merit, keberadaan serta pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang mendukung, serta budaya organisasi yang kondusif terhadap penerapan sistem berbasis kinerja dan kompetensi. Sementara itu, dari sisi eksternal, dinamika politik menjadi faktor yang turut memengaruhi sejauh mana sistem merit dapat diimplementasikan secara optimal dalam birokrasi pemerintahan.



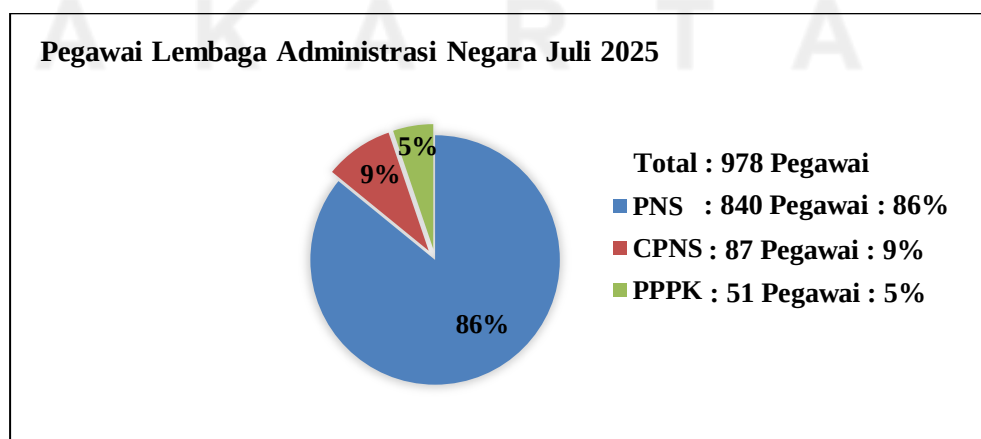
Gambar 1. 2 Capaian Per aspek Penilaian Sistem Merit di Instansi Pemerintah
Sumber: KASN Sistem Merit Dalam Angka (2023)

Berdasarkan data capaian per aspek penilaian sistem merit di instansi pemerintah, aspek pengembangan karier menunjukkan tingkat ketercapaian sebesar 33,5%. Angka ini dihitung berdasarkan rata-rata hasil penilaian dari

587 instansi pemerintah yang dinilai hingga November 2023. Capaian tersebut menggambarkan bahwa proses pengembangan karier pegawai masih menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam penerapan sistem merit. Hal ini menjadi salah satu poin penting dikarenakan pengembangan karier merupakan implementasi nyata dari penerapan manajemen talenta, dengan pola karier pegawai sebagai salah satu instrumen pendukungnya.

Selain itu, data ini menunjukkan pentingnya penguatan implementasi manajemen talenta agar pengembangan karier dapat berlangsung lebih terarah. Melalui manajemen talenta yang efektif seperti pemetaan kompetensi dan kinerja, penilaian kompetensi, dan perencanaan suksesi jabatan, instansi dapat memastikan bahwa setiap pegawai memperoleh kesempatan pengembangan yang sesuai dengan kinerja dan kompetensinya.

Penerapan manajemen talenta dan pola karier di Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada prinsipnya selaras dengan sistem merit yang menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di LAN. Berdasarkan data bulan Juli 2025, LAN memiliki jumlah pegawai aktif sebanyak 978 pegawai dengan komposisi 840 PNS, 87 CPNS, dan 51 PPPK. Dengan 1 pemangku JPT Utama, 5 JPT Madya, 19 JPT Pratama, 18 Jabatan Administrator, 11 Jabatan Pengawas, 577 Jabatan Fungsional, 234 Jabatan Pelaksana, 87 CPNS, 3 Direktur, 9 Wakil Direktur, dan 17 pegawai sedang tugas belajar.



Gambar 1. 3 Diagram Pegawai LAN 2025
Sumber: diolah oleh Peneliti (2026)

LAN terus memperkuat implementasi sistem merit melalui berbagai kebijakan dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang telah terbukti dalam hasil penilaian Indeks Sistem Merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). LAN meraih predikat “sangat baik” dalam penilaian Indeks Sistem Merit oleh KASN pada tahun 2019. Pencapaian LAN pada penilaian Indeks Sistem Merit tersebut menunjukkan komitmen kuat LAN dalam menerapkan prinsip transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan aparatur.

10 Nilai Sistem Merit Tertinggi di Tingkat Lembaga	
Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)  387,5 (Sangat Baik)	Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)  355 (Sangat Baik)
Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)  378 (Sangat Baik)	Badan Pusat Statistik (BPS)  341 (Sangat Baik)
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)  372,5 (Sangat Baik)	Badan Kepegawaian Negara (BKN)  339 (Sangat Baik)
Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)  372,5 (Sangat Baik)	Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN)  330,5 (Sangat Baik)
Lembaga Administrasi Negara (LAN)  372 (Sangat Baik)	Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (BASARNAS)  325 (Sangat Baik)

Gambar 1. 4 Nilai Sistem Merit Tertinggi di Tingkat Lembaga
 Sumber: Laporan Sistem Merit Dalam Angka (2023)

Pada Laporan Sistem Merit Dalam Angka tahun 2023 yang dipublikasikan oleh KASN, LAN merupakan salah satu instansi dari 13 instansi pemerintah yang telah disetujui dan telah melakukan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mekanisme manajemen talenta yaitu *talent pool*, dengan nilai sistem merit 372 dan kembali masuk dalam kategori “sangat baik”.

Selain itu, LAN dipilih sebagai lokus penelitian karena memiliki peran strategis dan kewenangan dalam penyelenggaraan akreditasi lembaga pelatihan. LAN tidak hanya bertugas menyusun dan menetapkan pedoman pelaksanaan akreditasi, tetapi juga memastikan standar mutu pelatihan melalui penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi akreditasi secara berkelanjutan. Sejalan dengan hal tersebut LAN menjalankan fungsi koordinatif dengan instansi pemerintah, lembaga nonpemerintah sebagai induk organisasi, serta dengan lembaga pelatihan. Kewenangan ini tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akreditasi Pelatihan. Lembaga pelatihan tentunya memerlukan akreditasi oleh LAN mulai dari Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan, Akreditasi Lembaga Pengakreditasi Program dan Akreditasi Program. Akreditasi yang dilaksanakan LAN berkontribusi langsung terhadap tersedianya program pelatihan yang berkualitas dan relevan bagi pengembangan talenta, baik untuk kebutuhan pengisian jabatan, peningkatan kinerja, maupun perencanaan karier ASN.

Di samping itu, LAN mengeluarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan ketentuan Pasal 2, peraturan ini secara tegas menjadi dasar dan pedoman bagi setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS di lingkungannya. Pengembangan kompetensi bukan merupakan kebijakan opsional, melainkan kewajiban normatif yang harus dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di setiap instansi pemerintah sebagai bagian integral dari manajemen PNS dan penerapan sistem merit.

Walaupun demikian, masih diperlukan evaluasi mendalam untuk memastikan sejauh mana penerapan manajemen talenta di LAN benar-benar efektif dalam mendorong optimalisasi potensi pegawai dan mendukung penerapan pola karier yang berkelanjutan berbasis sistem merit. Evaluasi ini

penting karena manajemen talenta tidak hanya berhenti pada identifikasi dan pengelompokan pegawai berbakat, tetapi juga bagaimana sistem tersebut mampu memberikan peluang karier yang adil, menumbuhkan motivasi pegawai, serta memastikan penempatan pegawai sesuai kompetensi dan kinerja. Di samping itu, meskipun LAN telah memperoleh nilai sistem merit “sangat baik”, belum banyak penelitian yang menilai sejauh mana sistem manajemen talenta di LAN benar-benar berdampak pada mobilitas karier PNS.

Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian mengenai efektivitas penerapan manajemen talenta di LAN menjadi semakin relevan seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi yang menekankan pengelolaan SDM berbasis kompetensi dan kinerja. Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang mengeluarkan Keputusan Kepala BKN Nomor 411 Tahun 2025 menjadi faktor pendorong untuk meninjau lebih lanjut terkait efektivitas manajemen talenta yang telah diterapkan di LAN. Efektivitas sistem manajemen talenta akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kebijakan dan program pengembangan PNS di seluruh Indonesia. Dengan kata lain, keberhasilan penerapan manajemen talenta di LAN dapat menjadi model praktik terbaik (*best practice*) bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengelola dan mengembangkan talenta aparatur secara terstruktur.

Implementasi pola karier PNS di LAN menjadi salah satu aspek untuk mengoptimalkan potensi pegawai sekaligus menjaga kualitas serta potensi sumber daya manusia. Sebagai lembaga yang memiliki peran strategis dalam pengembangan kompetensi PNS secara nasional, LAN menempatkan pola karier sebagai salah satu landasan penting untuk mewujudkan aparatur yang unggul guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Sebagai wujud komitmen penerapan pola karier PNS, pada tahun 2023 LAN mengeluarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pola Karier PNS di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Peraturan ini berfungsi sebagai pedoman bagi pegawai dalam

merencanakan, mengembangkan, dan mengelola karier secara terarah. Di dalamnya diatur prinsip-prinsip dan mekanisme pengembangan karier yang selaras dengan kompetensi, kinerja, serta kebutuhan organisasi, sehingga diharapkan mampu menciptakan sistem karier yang adil, transparan, dan mendorong motivasi serta peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Berikut ini merupakan tabel terkait contoh penerapan pola karier PNS yang didapatkan dari dokumen peta jabatan dan bezetting pegawai LAN tahun 2023 dan 2025 pasca restrukturisasi.

Tabel 1. 1 Contoh penerapan pola karier PNS di LAN

No.	Jabatan pada Desember Tahun 2023	Jabatan pada Juli Tahun 2025 (pasca Restrukturisasi)	Pola Karier
1.	(JA) Kepala Bagian Perencanaan, Evaluasi Kinerja, Dan Reformasi Birokrasi Internal	(JPTP) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan	Perpindahan Diagonal (Jabatan Administrator → Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama)
2.	(JF) Analis Kebijakan Ahli Madya Pusat Inovasi Administrasi Negara	(JA) Kepala Subdirektorat Kepesertaan dan Akademik Direktorat Pembelajaran Karakter dan Sosial Kultural	Perpindahan Horizontal (Jabatan Fungsional → Jabatan Administrator)
3.	(JF) Analis Kebijakan Ahli Madya Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Pegawai ASN	(JPTP) Direktur Pembelajaran Karakter dan Sosial Kultural	Perpindahan Diagonal (Jabatan Fungsional Ahli Madya → Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama)

4.	(JF) Arsiparis Ahli Pertama Biro Perencanaan dan Keuangan	(JF) Arsiparis Ahli Muda Biro Perencanaan dan Keuangan	Perpidahan Vertikal (Jabatan Fungsional dalam satu kelompok kategori keahlian)
5.	(JA) Kepala Bagian Umum Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial Pegawai Aparatur Sipil Negara	(JA) Kepala Balai Layanan Pemetaan Kompetensi	Perpidahan Horizontal (Jabatan Administrator → Jabatan Administrator lain yang setara sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan syarat jabatan)

Sumber: Bezetting Pegawai dan Peta Jabatan LAN 2023 & 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan sistem pola karier di LAN, pada dasarnya telah dilaksanakan yang mencakup perpindahan vertikal, horizontal, maupun diagonal. Pada tabel tersebut, terlihat adanya mobilitas karier yang beragam, seperti perpindahan dari Jabatan Administrator (JA) ke Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) yang mencerminkan pola karier diagonal, serta peralihan dari Jabatan Fungsional ke Jabatan Administrator yang menunjukkan pola horizontal. Selain itu, terdapat juga rotasi antarjabatan administrator yang setara sebagai bentuk jalur karier horizontal sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki pegawai. Pola perpindahan ini mencerminkan bahwa sejauh ini LAN telah mengimplementasikan prinsip sistem merit dalam pengelolaan karier PNS, di mana promosi dan mutasi jabatan dilakukan tidak hanya berdasarkan masa kerja, tetapi juga mempertimbangkan kompetensi, kinerja, dan kebutuhan organisasi pasca restrukturisasi kelembagaan.

Meskipun pola karier sudah diterapkan, namun fakta di lapangan masih terdapat masalah yang menghambat pengoptimalannya. Berdasarkan hasil pra-wawancara peneliti dengan beberapa pegawai, terdapat sejumlah masalah

seperti ketersediaan formasi jabatan dan kesesuaian kompetensi pegawai. Struktur organisasi LAN yang relatif ramping menyebabkan tidak semua jenjang jabatan tersedia setiap saat, sehingga peluang perpindahan jabatan, baik secara horizontal, vertikal, maupun diagonal, menjadi terbatas. Kondisi ini menghambat mobilitas karier bagi pegawai yang sebenarnya telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi, namun belum terdapat jabatan kosong yang sesuai dengan jalur kariernya.

Selain itu, masih terdapat permasalahan terkait kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dan standar kompetensi jabatan. Dalam beberapa kasus, latar belakang keahlian pegawai belum sepenuhnya sejalan dengan kebutuhan jabatan yang ditempati. Di sisi lain, belum semua jabatan fungsional memiliki peta kompetensi yang terperinci dan terkini, sehingga penempatan pegawai berdasarkan potensi dan kapasitasnya belum berjalan secara optimal.

Permasalahan yang terjadi ini sejalan dengan penelitian Puspitapuri (2017) yang berjudul “Pegawai Negeri Sipil: Pola Karir Sesuai Perspektif Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014”, dimana banyak PNS yang sekadar memiliki pekerjaan namun tidak memiliki arah pengembangan karier yang jelas (*have a job, not have a career*). Rotasi dan mutasi sering dilakukan tanpa didukung kejelasan jalur karier yang sistematis, sementara kenaikan pangkat dan jabatan seringkali tidak diikuti dengan jenjang karier yang terencana. Selain itu, baik individu maupun instansi umumnya belum memiliki perencanaan karier dan suksesi yang matang, sehingga pengelolaan rotasi, mutasi, dan promosi masih bersifat reaktif, bukan proaktif berdasarkan prinsip manajemen talenta. Akibatnya, banyak instansi belum memiliki sistem pembinaan yang efektif untuk menyiapkan calon pemimpin masa depan secara terstruktur dan berkesinambungan.

Dari tabel 1.1, dapat diketahui juga bahwa LAN tidak hanya telah menerapkan pola karier, tetapi juga mengimplementasikan manajemen talenta secara nyata, ini dapat terlihat dari pengisian JPTP yang dilakukan dari dalam

organisasi tanpa mencari kandidat eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa LAN telah membangun dan memanfaatkan *talent pool* internal, di mana pegawai berpotensi tinggi disiapkan untuk mengisi posisi strategis sesuai kompetensi, kinerja dan kebutuhan organisasi, sejalan dengan prinsip sistem merit dalam pengelolaan PNS.

Adanya fenomena restrukturisasi yang terjadi pada tahun 2025 ini, membuka ruang bagi penelitian untuk mengidentifikasi adanya potensi kesenjangan antara kebijakan manajemen talenta dan pola karier. Restrukturisasi organisasi ini menjadi momentum penting dalam penguatan tata kelola organisasi sekaligus pengelolaan sumber daya manusia aparatur di LAN. Perubahan struktur organisasi ini tidak hanya menuntut penyesuaian fungsi dan tugas unit kerja, tetapi juga mendorong adanya penataan kembali sumber daya aparatur agar sesuai dengan arah baru organisasi.

Organisasi yang tidak terorganisir dengan baik dapat menyebabkan berbagai masalah, termasuk anggota yang tidak berkoordinasi, tumpang tindih tugas, dan pengambilan keputusan yang lambat. Hal ini dapat berdampak negatif pada keterlibatan dan motivasi anggota, yang pada akhirnya membuat pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih sulit (Wahyudi Adi *et al.*, 2024). Dalam hal ini, manajemen talenta memegang peranan penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai kompetensi, potensi, dan kinerjanya. Proses restrukturisasi yang kompleks tentu menghadirkan tantangan tersendiri dalam menjaga pola karier pegawai, sehingga dibutuhkan strategi manajemen talenta yang transparan dan berbasis sistem merit agar tidak menimbulkan ketimpangan atau stagnasi karier di lingkungan LAN.

Dalam proses transformasi organisasi, sering kali terjadi pergeseran prioritas dan redistribusi talenta yang dapat memengaruhi arah pengembangan karier pegawai. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana sistem manajemen talenta yang telah diterapkan mampu mengakomodasi perubahan struktur dan tetap menjamin kelanjutan

karier pegawai sesuai prinsip meritokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali bagaimana efektivitas penerapan manajemen talenta di LAN dapat berperan sebagai salah satu instrumen penting dalam mendukung keberhasilan restrukturisasi organisasi serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan pengembangan karier pegawai.

Selain itu, penelitian ini mengaitkan efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier PNS sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2023. Hubungan antara kedua aspek ini menjadi krusial karena pola karier berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mewujudkan kesinambungan karier pegawai yang berbasis kompetensi, kinerja, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penelitian ini tidak hanya akan menilai sejauh mana sistem manajemen talenta diimplementasikan, tetapi juga bagaimana sistem tersebut berkontribusi nyata dalam mendukung pola karier PNS yang berorientasi pada peningkatan kinerja LAN. Penelitian ini fokus antara efektivitas penerapan manajemen talenta dan sinerginya dengan pola karier PNS di lingkungan LAN. Sebagian besar penelitian sebelumnya menyoroti aspek implementasi manajemen talenta atau pola karier secara terpisah, tanpa meninjau keterkaitan keduanya dalam mendukung pengelolaan karier pegawai yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Dalam Mendukung Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Administrasi Negara”**.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah “bagaimana efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier pegawai negeri sipil di Lembaga Administrasi Negara?”

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier pegawai negeri sipil di Lembaga Administrasi Negara.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tersusunnya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh manfaat akademik dan manfaat praktis, yaitu:

1. Manfaat Akademik
 - a. Mengembangkan dan memberikan pengetahuan mengenai efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier pegawai negeri sipil di Lembaga Administrasi Negara.
 - b. Memberikan masukan dan kajian lebih lanjut terkait efektivitas penerapan manajemen talenta dalam mendukung pola karier pegawai negeri sipil di Lembaga Administrasi Negara.
2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan rekomendasi dan masukan kepada Lembaga Administrasi Negara dalam hal pengimplementasian manajemen talenta.
 - b. Memberikan saran dan masukan perbaikan yang dapat meningkatkan efektivitas penerapan manajemen talenta dan pola karier pegawai negeri sipil.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta dalam mendukung pola karier PNS di Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah berjalan, namun efektivitasnya belum sepenuhnya optimal. Ditinjau dari indikator efektivitas Duncan (2003) yang meliputi pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi, implementasi manajemen talenta di LAN menunjukkan capaian yang cukup baik, tetapi masih menghadapi sejumlah kendala.

1. Kelembagaan Manajemen Talenta

Pada aspek kelembagaan manajemen talenta, indikator pencapaian tujuan tercermin dari adanya komitmen pimpinan, pembentukan tim pengelola dan komite talenta berlapis, serta penyelenggaraan proses pemetaan dan suksesi yang terstruktur berdasarkan data dan instrumen yang jelas. Dari sisi integrasi, koordinasi antara tim manajemen talenta, komite talenta, Tim Penilai Kinerja, serta unit kerja telah berjalan melalui mekanisme rapat dan verifikasi berjenjang sehingga proses pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak. Sementara itu, pada indikator adaptasi, kelembagaan menunjukkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi dan restrukturisasi organisasi.

Meskipun demikian, optimalisasi tujuan masih dipengaruhi oleh kualitas dan validitas data, keterbatasan anggaran, serta ketergantungan pada mekanisme koordinasi yang belum sepenuhnya memiliki prosedur secara baku. Regulasi teknis yang mengatur koordinasi antarunit dan penyesuaian terhadap kebijakan terbaru masih memerlukan penyempurnaan agar pelaksanaan lebih konsisten dan adaptif terhadap perubahan sistem merit dan instrumen penilaian nasional.

2. Sistem Informasi Manajemen Talenta

Pada aspek sistem informasi manajemen talenta, indikator pencapaian tujuan terlihat dari tersedianya sistem pendukung *talent pool* dan upaya pengembangan aplikasi internal untuk mengintegrasikan data kinerja, potensi, dan kompetensi. Namun, efektivitasnya belum optimal karena *output* sistem belum sepenuhnya akurat dan masih memerlukan pengolahan manual. Dari sisi integrasi, sistem telah diarahkan untuk menghubungkan data asesmen, kinerja, dan pengembangan kompetensi, tetapi integrasi teknis belum sepenuhnya stabil sehingga sinkronisasi data belum maksimal. Pada indikator adaptasi, terdapat upaya penyempurnaan sistem untuk menyesuaikan perubahan instrumen dan bobot penilaian, meskipun keterbatasan infrastruktur dan dukungan teknologi masih menjadi kendala.

Ini artinya, pemanfaatan teknologi di LAN belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala teknis, keterbatasan infrastruktur, ketidaksesuaian *output* sistem dengan perhitungan manual, serta kebutuhan penyesuaian terhadap regulasi terbaru. Akibatnya, sebagian proses masih dilakukan secara semi-otomatis sehingga efektivitas integrasi data belum maksimal

3. Implementasi Manajemen Talenta

Pada aspek implementasi manajemen talenta, indikator pencapaian tujuan tercermin dari pelaksanaan identifikasi, pemetaan, penempatan, pengembangan, dan retensi talenta yang telah dilakukan secara sistematis serta digunakan sebagai dasar dalam mendukung pola karier dan rencana suksesi. Indikator integrasi terlihat dari koordinasi antara pengelola talenta, unit asesmen, pimpinan, dan unit pelatihan dalam proses penempatan dan pengembangan pegawai. Sementara itu, pada indikator adaptasi, organisasi telah menyesuaikan pelaksanaan asesmen, penentuan suksesor, dan mekanisme *Job Fit* ketika terjadi perubahan struktur maupun kebijakan. Namun, tantangan masih terlihat pada validasi dan kelengkapan data pegawai secara mandiri, mekanisme evaluasi berkelanjutan, indikator keberhasilan

retensi, pedoman teknis *experiential learning* yang masih perlu diperkuat, serta pada sinkronisasi sistem informasi dengan kebutuhan kebijakan terbaru.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta di LAN telah berjalan dan secara konsep sudah cukup mendukung pola karier PNS lebih objektif dan sistematis. Sinergi antara tim talenta dan karier, penerapan *job fit* sebagai alat evaluasi untuk jabatan strategis, serta penggunaan data *talent pool* menjadi indikator bahwa sistem sudah mengarah pada praktik sistem merit yang lebih kuat.

Namun, untuk mencapai efektivitas yang optimal, diperlukan penguatan integrasi pada sistem informasi manajemen talenta, pembaruan peta kompetensi secara berkala, pengaturan kebijakan formal tentang *social learning* dan *experiential learning*, penyusunan mekanisme evaluasi pasca pengembangan kompetensi untuk memastikan tindak lanjut serta memantau dampaknya terhadap kinerja organisasi, serta peningkatan konsistensi prosedur implementasi di seluruh unit kerja.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada belum dikajinya secara mendalam indikator budaya organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung manajemen talenta, karena dilihat selama proses penelitian ini, aspek tersebut berpotensi memengaruhi keberhasilan implementasi. Penelitian ini terbatas pada lingkup satu instansi, sehingga generalisasi temuan ke instansi pemerintah lainnya perlu dilakukan dengan hati-hati. Keterbatasan lainnya adalah penggunaan pendekatan kualitatif yang sangat bergantung pada persepsi informan serta hasil telaah dokumen oleh peneliti, sehingga kemungkinan subjektivitas dalam menafsirkan data tidak sepenuhnya dapat dihindari. Selain itu, penelitian ini menggunakan indikator efektivitas yang cukup lampau sehingga peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator efektivitas yang lebih terbaru dan menyesuaikan perubahan serta kebutuhan penelitian. Keterbatasan ini dapat membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih dalam.

B. Saran

1. Kelembagaan Manajemen Talenta

Pimpinan perlu menetapkan manajemen talenta sebagai prioritas dalam dokumen perencanaan kinerja tahunan agar alokasi anggaran dan program lebih terarah. Komitmen tersebut dapat dilakukan melalui surat edaran atau kebijakan internal yang menegaskan target implementasi, sehingga seluruh unit memiliki kesamaan arah dan tanggung jawab dalam pelaksanaannya. Regulasi internal perlu diselaraskan secara bertahap dengan kebijakan terbaru, misalnya melalui penerbitan surat keputusan sebelum penyusunan regulasi. Selain itu, penyusunan SOP teknis dan panduan tertulis, termasuk mekanisme koordinasi antarunit serta pelaksanaan program seperti *job shadowing*, perlu dilakukan untuk menghindari ketidakkonsistenan dan memperjelas peran masing-masing pihak.

2. Sistem Informasi Manajemen Talenta

Pengembangan dan penyempurnaan SIMANTAP perlu dilakukan secara bertahap dan uji coba berkala setiap 3–6 bulan dengan melibatkan tim pengelola agar sistem lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna. Membentuk sistem untuk pembaruan data oleh pegawai yang diintegrasikan dengan penilaian kinerja tahunan.

3. Implementasi Manajemen Talenta

Sosialisasi manajemen talenta dapat dilakukan secara rutin melalui media daring internal, misalnya setiap triwulan, agar pemahaman pegawai lebih merata. Selain itu, koordinasi dapat dibuat lebih efisien melalui penjadwalan rapat tetap dan penggunaan format laporan standar. Kemudian, perlu disusun indikator evaluasi yang lebih terukur dalam proses seleksi, pengembangan, maupun retensi talenta. Hasil evaluasi tersebut perlu didokumentasikan dan disampaikan secara sistematis lintas unit agar lebih transparan.

LAN perlu menyusun alur pengembangan tahunan yang realistis serta menerapkan evaluasi individu berbasis capaian kompetensi secara bertahap. Program *experiential learning* dapat diperluas melalui penugasan lintas unit, disertai indikator retensi yang sederhana dan terukur. Selain itu, retensi dapat didukung melalui bentuk apresiasi non-finansial seperti sertifikat, pengakuan pimpinan, atau diikuti sebagai pembicara dalam *sharing knowledge* bedah buku *Corpu* LAN yang sudah mulai rutin dilaksanakan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Canon, J., & Mcgee, R. (2007). *Talent Management and Succesion Planning*. The Chartered Institute of Personel and Development.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. ALFABETA.
- Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. BINARUPA AKSARA.
- Marsinah, L., & Zamzam, F. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Miles, M., & Huberman, A. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Pasolong, H. (2022). *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara* (Y. S. Hayati, Ed.; 1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). ANDI.
- Schuler, R. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21* (6th ed.). Erlangga.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Binapura Aksara.
- Siswanto, J. (2016). *Implementasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terpadu: Strategi Pengembangan Organisasi Pendekatan Sistem*. ITB Press.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. (2010). *Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia*. Gavamedia.
- Widodo, Z., & Agustini, I. G. A. (2023). *Manajemen Talenta*. Widina Bhakti Persada.

Artikel Jurnal

- Duncan, R. B. (1973). *Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness*. Human Relations. <https://doi.org/10.1177/001872677302600301>.
- Farida, Y., Madani, M., & Tahir, N. (2022). *Efektivitas Layanan Pajak Pada Kantor Pelayanan*.
- Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja*. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>.
- Khaira, M., Sari, S.R., Maulida, A. (2025). Manajemen Talenta di Start Up Digital: A Systematic Literature Review. *Journal Human Resources 24/7 : Business Management*.
- Kusuma, F. (2024). *Manajemen Talenta ASN Sebagai Strategi Reformasi Birokrasi*.
- Madinah, R., Septiani, R., & Prasetyoningsih, A.A.W. (2020). Human Resource Management Across Border: Analisis Tren dan Implikasi bagi Organisasi Global. *Jurnal Sosio e-Kons*.
- Mahisha, F. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Guru di SMAN 7 Banda Aceh. *Repository AR-RANIRY*.
- Nur Amalia, F., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*.
- Pasaribu, G. (2025). *Analisis Pengaruh Sistem Informasi (Siasn) Dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja ASN Melalui Retensi Sebagai Variabel Intervening*. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/mj>
- Puspitapuri, W. (2017). Pegawai Negeri Sipil: Pola Karier Sesuai Perspektif Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, A., Harijanto, D., Bagus, I., & Dharmanegara, A. (2022). *Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan*.
- Putri, N. E. (2024). *Membangun Future Human Capital 2030: Menghadapi Pergeseran Demografis dan Tantangan Tenaga Kerja di Indonesia*.
- Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). *Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan*

Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia.
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2>

Saputro, H., Masrully, & Fauziyyah, H. (2024). Tantangan dan Strategi Akselerasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Indonesia Emas 2045. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi.*

Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business.*

Wahyudi Adi, Rosyadi Syam, Yuni Khusnul, & Zakaria Nizar. (2024). *Redesain Dan Restrukturisasi Organisasi ; Upaya Perbaikan Kinerja Organisasi.* 5.

Yunilson, Y. (2024). Analisis Bentuk Pola Karir di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Agam : Studi Kualitatif Berdasarkan Perbub No. 72 Tahun 2022 Tentang Pedoman Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah.* <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.4939>

Zulkarnain, F. W. (2021). Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Governance and Administrative Reform.*

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN Pada Instansi Pemerintah.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 411 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembangunan dan Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2023 tentang Komite Nominasi Talenta

Artikel atau dokumen lainnya

Laporan Manajemen Talenta Lembaga Administrasi Negara Tahun 2025. (2025). Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia.

NeSmith, M. (2024). *Is the 9-Box Model a Successful Performance Management Tool?*. bamboohr: <https://www.bamboohr.com/blog/9-box-grid>.

Prof Zudan: *BKN Genjot Penerapan Manajemen Talenta di 2025.* (2025). bkn.go.id: <https://www.bkn.go.id/prof-zudan-bkn-genjot-penerapan-manajemen-talenta-di-2025-2/>.

Pemanfaatan Aplikasi E-Nominasi Dalam Rangka Optimalisasi Penerapan Manajemen Talenta. (2023). BPSDM Kementerian PUPR. <https://bpsdm.pu.go.id/v2/bacaberita/pemanfaatan-aplikasi-enominasi-dalam-rangka-optimalisasi-penerapan-manajemen-talenta>.

Ringkasan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029. (2025). Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

Sistem Merit Dalam Angka. (2023). Komisi Aparatur Sipil Negara.

Strategi Pemberian Umpan Balik Hasil Penilaian Kompetensi Dalam Mendukung Manajemen Talenta. (2023). Makalah Kebijakan. Puslatbang PKASN LAN. https://bandung.lan.go.id/uploads/download/1763951026_227-2023---MK_Strategi-Pemberian-Umpa-Balik-Hasil-Penilaian-Kompetensi-Dalam-Mendukung-Manajemen-Talenta.pdf.

Talent Management For Bank 4.0. (2021). PPM Manajemen. <https://share.google/7q5q9llzfaWNAIYIO>