

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM
RANGKA MEWUJUDKAN SDM APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA**

Disusun Oleh:

Nama : DEVINA KHAERUNNISA

NPM : 2011011163

Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK

Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2023



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM
RANGKA MEWUJUDKAN SDM APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA**

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

Oleh

Nama : DEVINA KHAERUNNISA

NPM : 2011011163

Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK

Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

SKRIPSI

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2023

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : Devina Khaerunnisa
NPM : 2011011163
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Administrasi Pembangunan Negara
JUDUL :“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN
TALENTA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN SDM
APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA ADMINISTRASI
NEGARA”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada 18 Desember 2023

Pembimbing



Retnayu Prasetyanti, S.AP., MAP

NIP.19920724201406

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 18 Desember 2023



Ketua merangkap Anggota

(Bambang Giyanto, S.H., M.Pd)

Sekretaris merangkap Anggota

(Dra. Hamidah Rosidanti Susilatun, MEM)

Anggota

(Retnayu Prasetyanti, S.AP., MAP)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Devina Khaerunnisa

NPM : 2011011163

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN SDM APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penelitian 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, 18 Desember 2023



Devina Khaerunnisa

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena telah memberikan segala berkat, limpahan kasih, karunia dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN SDM APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan proses pendidikan pada program D-IV Administrasi Pembangunan Negara (APN) Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tak lepas dari dukungan dan keterlibatan peran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu peneliti dalam pelaksanaan skripsi. Ucapan terima kasih ingin peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta
2. Ibu Ratri Istantia Putri, PhD dan Ibu Nila Kurnia Wati, S.AP., MAP selaku Ketua dan Sekretaris Studi Administrasi Pembangunan Negara Sarjana Terapan
3. Ibu Retnayu Prasetyanti, S.AP., MAP selaku dosen pembimbing yang senantiasa selalu membimbing, memberi arahan dan masukan, serta memberikan dukungan kepada peneliti sejak awal perkuliahan
4. Bapak Alih Aji Nugroho, S.AP., MPA dan Ibu Rindri Andewi Gati selaku salah satu dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungan dalam bidang akademik dan kepenulisan sejak awal perkuliahan.
5. Segenap dosen dan staff di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama peneliti berkulia di Politeknik STIA LAN Jakarta
6. Dr. Mariman Darto, M.Si selaku Kepala Pusat Pengembangan Kader ASN LAN sebagai salah satu *key informant* yang dipilih oleh peneliti

7. Ibu Sarinah Dewi, SE., ME selaku Widyaiswara LAN sebagai salah satu *key informant* yang dipilih oleh peneliti
8. Ibu Keisha Dinya Solihati, S.T., MAB selaku ASN LAN sebagai salah satu *key informant* yang dipilih oleh peneliti
9. Kepada orangtua yang peneliti cintai, Ayah (Opan Shopandi) dan Ibu (Titin Rohayatin) karena motivasi, do'a dan dukungan serta kasih sayang yang tiada henti, sehingga peneliti selalu semangat dalam menyelesaikan studinya sampai mendapatkan gelar Sarjana. Terima kasih selalu memberikan yang terbaik untuk kehidupan peneliti
10. Kepada ketiga adik-adik peneliti, Muhammad Dhafin Febrian, Raisah Khairani Ramadhani dan Muhammad Razka Athalafarel yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan kepada peneliti
11. The A Team (Ayuni, Azkha, Lilis dan Yumna) selaku teman-teman seperjuangan dalam bidang akademik sejak awal perkuliahan
12. Teman-teman (Abdur, Mario, Sheva, Erlin, Alvita, Daniar, Firda, Mbak Ira, dan yang lainnya), serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat kepada peneliti dalam menjalani perkuliahan.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bisa menambah wawasan serta bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 18 Desember 2023

Peneliti,
DK

Devina Khaerunnisa (2011011163)

“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN SDM APARATUR UNGGUL DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA”

Skripsi, xiii, 90 halaman

Abstrak

Kondisi perkembangan administrasi negara yang semakin kompleks serta tuntutan yang tinggi dari masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam menghadapi era perubahan yang semakin pesat. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya dan berfokus pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Melalui reformasi birokrasi, yang juga salah satu agenda nasional menjadi upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dalam melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu, Peraturan Menteri PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 hadir untuk menjawab tantangan pengembangan kompetensi ASN melalui Manajemen Talenta. Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan kompetensi ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Manajemen Talenta yang telah diimplementasikan oleh LAN. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif-deskriptif untuk menggambarkan sebuah keadaan Manajemen Talenta. Teori yang digunakan adalah teori milik Mazmanian dan Sabatier, yaitu teori implementasi berdasarkan pada tiga perspektif, yaitu Pembuat Kebijakan, Pejabat Pelaksana dan Aktor Individu Selaku Kelompok Target. Data yang didapatkan pada penelitian ini menggunakan instrumen wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LAN sudah mengimplementasikan Manajemen Talenta yang diawali dari tahap Identifikasi Talenta dan Seleksi Kelompok Rencana Suksesi (KRS); Pengembangan KRS; Retensi KRS; dan Evaluasi KRS.

Kata Kunci: Implementasi; Manajemen Talenta; SDM Unggul

Devina Khaerunnisa (2011011163)

**“IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT POLICIES IN
ORDER TO REALIZE SUPERIOR HUMAN RESOURCES APPARATUS
IN STATE ADMINISTRATION INSTITUTIONS”**

Thesis, xiii, 90 pages

Abstract

The condition of the development increasingly more complex as well as high demands from the public on the performance of the government in the face of increasingly rapid change era. The state civil apparatus (ASN) is required to perform public services as well as possible and focuses on the needs and satisfaction of the community. Through bureaucratic reform, which is also one of the national agendas of the government's efforts to achieve good governance in reforming and fundamental changes to the governance system, especially regarding institutional aspects, management and human resources of the apparatus. Therefore, the regulation of the Ministry of PAN RB number 3 of 2020 is here to answer the challenge of developing ASN competencies through Talent Management. Furthermore, Lembaga Administrasi Negara (LAN) has a significant role in the development of ASN competencies. This study aims to analyze the talent management that has been implemented by LAN. The research method used is a qualitative-descriptive method to describe a state of Talent Management. The theory used is Mazmanian dan Sabatier's theory, which is an implementation theory based on three perspectives, namely policy makers, implementing officials and individual actors as a target groups. The data obtained in this study using interview instruments, observation, and documentation studies. The results of this study, LAN has implemented Talent Management starting from Talent Identification, Talent Development, Talent Retention and Talent Placement and Evaluation.

Keywords: Implementation; Talent Management; Excellent Human Resources

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	20
C. Tujuan Penelitian	21
D. Manfaat Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	22
B. Konsep Kunci.....	44
C. Kerangka Berpikir.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
A. Metode Penelitian.....	49
B. Teknik Pengumpulan Data	50

C. Instrumen Penelitian.....	52
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	53
 BAB IV HASIL PENELITIAN.....	55
A. Penyajian Data.....	55
B. Pembahasan.....	63
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	78
 BAB V PENUTUP.....	83
A. Kesimpulan.....	83
B. Saran.....	84
 DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Pedomaan Telaah Dokumen
Lampiran 3	Transkrip Wawancara
Lampiran 4	Hasil Telaah Dokumen
Lampiran 5	Surat Penelitian dari STIA LAN Jakarta
Lampiran 6	Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian
Lampiran 7	Hasil Turnitin
Lampiran 8	Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR TABEL

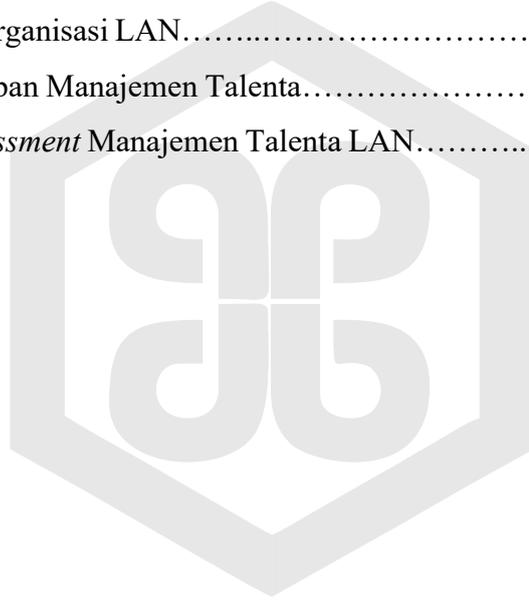
Tabel 3.1 Daftar <i>Key Informant</i>	51
Tabel 4.2 Kategori Pegawai Bertalenta	72
Tabel 4.3 <i>9 Box Talent</i>	74
Tabel 4.4 <i>Forced Field Analysis</i>	75



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	48
Gambar 4.2 Logo LAN.....	55
Gambar 4.3 Struktur Organisasi LAN.....	59
Gambar 4.4 Alur Tahapan Manajemen Talenta.....	79
Gambar 4.5 Hasil <i>Assessment</i> Manajemen Talenta LAN.....	81



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
FFA	: <i>Forced Field Analysis</i>
HCDP	: <i>Human Capital Development Plan</i>
IP-ASN	: Indeks Penilaian Aparatur Sipil Negara
JA	: Jabatan Administrasi
JF	: Jabatan Fungsional
JPT	: Jabatan Pimpinan Tinggi
KASN	: Komisi Aparatur Sipil Negara
KRS	: Kelompok Rencana Suksesi
LAN	: Lembaga Administrasi Negara
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Permen PAN RB	: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PerKa LAN	: Peraturan Kepala LAN
Pusbangkom TSK ASN	: Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis Sosio Kultural Aparatur Sipil Negara
PPK	: Pejabat Pembina Kepegawaian
PPPK	: Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
SDM	: Sumber Daya Manusia
SHRM	: <i>Strategic Human Resources Management</i>
VUCA	: <i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN-IV) Tahun 2020-2024 merupakan tahapan terakhir dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Sesuai dengan RPJPN 2005-2025, sasaran pembangunan jangka menengah 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang, dengan memfokuskan terbangunnya struktur kehidupan masyarakat yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung pula oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang unggul, berkualitas dan berdaya saing. Sebab, SDM Aparatur unggul merupakan modal utama pembangunan nasional untuk menuju pemerataan pembangunan di Indonesia. Kualitas SDM Aparatur yang unggul dan berdaya saing merupakan salah satu jaminan utama nasib masa depan bangsa.

Menciptakan SDM Aparatur yang berkualitas dan berdaya saing merupakan salah satu agenda pembangunan RPJMN-IV tahun 2020-2024. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM Aparatur sebagai unsur penggerak utama dan penyelenggara tugas-tugas pemerintahan memegang peranan penting dalam suatu sistem pemerintahan. Oleh karena itu, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus diawali dari reformasi terhadap pengelolaan/manajemen sumber daya manusia aparatur. Reformasi pengelolaan sumber daya manusia aparatur memiliki urgensi tinggi untuk dilakukan agar menghasilkan sumber daya manusia aparatur yang unggul, profesional, dan berkinerja tinggi dalam mendukung pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Sebagai penggerak utama roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik, SDM Aparatur masih dihadapkan pada sejumlah persoalan kompleks dan saling terkait satu sama lain. Upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur negara sebenarnya telah lama dilakukan, terhitung sejak reformasi nasional pada tahun

1999 digaungkan. Namun baru pada tahun 2004, reformasi birokrasi benar-benar menjadi agenda prioritas nasional pemerintah dengan penetapan tujuan yang jelas, terukur dan terarah sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Langkah reformasi birokrasi pemerintah tersebut merupakan bukti nyata sebuah proses manajemen perubahan yang dilakukan oleh pemerintah dengan visi untuk mencapai aparatur pemerintahan kelas dunia (*world class civil servants*), yaitu pemerintahan profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis melalui tata pemerintahan yang baik.

Adanya kesenjangan atau *gap* antara realita kualitas aparatur pemerintah dengan apa yang dicita-citakan dalam reformasi birokrasi, mengindikasikan adanya suatu tantangan tersendiri di tengah kurang puasnya publik terhadap kinerja aparatur pemerintah dan sikap pesimis publik akan kapabilitas aparatur pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*). Mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, dan peningkatan kualitas birokrasi menjadi tujuan utama reformasi birokrasi yang sedang digulirkan, sehingga kebijakan tentang reformasi birokrasi selama ini berusaha mengikat ke semua instansi, baik di pusat maupun di daerah. Namun, dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, penyelenggaraan reformasi birokrasi masih belum optimal. Salah satu aspek yang dianggap memiliki pengaruh besar dalam keberlangsungan proses reformasi birokrasi ini adalah aspek Aparatur Sipil Negara (ASN). Belum optimalnya tingkat kompetensi ASN dalam jajaran birokrasi, menjadi salah satu hal yang menghambat pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

Dalam rangka menciptakan pengelolaan reformasi birokrasi bersih, transparan, akuntabel, dan birokrasi yang berkualitas, pemerintah perlu menetapkan perencanaan dan tata kelola reformasi birokrasi dalam sebuah dokumen perencanaan yang dapat dilaksanakan oleh seluruh pihak serta stakeholder terkait. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan

Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi menjadi 3 periode *roadmap* Reformasi Birokrasi Nasional, yaitu *roadmap* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024. Reformasi Birokrasi merupakan sebuah agenda yang memiliki urgensi untuk diwujudkan dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan, sebagai prasyarat utama pembangunan nasional.

Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, maka semakin baik pula proses pembangunan nasional. Saat ini, reformasi birokrasi telah di tahap periode ketiga dari *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia atau *world class bureaucracy* yang ditandai beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas serta tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Periodisasi perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia tak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang. Pada awalnya, Indonesia menggunakan praktik paradigma *New Public Management*, yaitu dilihat dengan adanya upaya menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, lalu kemudian menggunakan paradigma *New Public Service* yang dapat dilihat dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media massa.

Apapun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan. Hasil yang diharapkan dari reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) sebagaimana yang tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program reformasi birokrasi. Perubahan pola pikir dan budaya kerja harus terus didorong agar birokrasi mampu meningkatkan performa atau kinerjanya. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Dalam *roadmap* reformasi birokrasi 2020-2024 ini, asas yang

akan dikedepankan adalah fokus dan prioritas. Fokus berarti bahwa upaya reformasi birokrasi akan berfokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas artinya setiap instansi publik akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan yang sesuai dengan karakteristik sumber daya yang dimiliki dan tantangan yang dihadapi.

Pemerintah terus berkomitmen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan mewujudkan SDM aparatur unggul dalam rangka menciptakan birokrasi yang bersih, bebas KKN, akuntabel dan kapabel. Hal tersebut juga telah tertuang dalam 8 area perubahan reformasi birokrasi yang merupakan elemen birokrasi, yaitu 1) Manajemen Perubahan, dengan mengubah sistem pola pikir dan budaya kerja menjadi lebih baik yang sesuai dengan tujuan dan sasaran Reformasi Birokrasi; 2) Penataan Peraturan Perundang-Undangan, dengan meningkatkan efektivitas pengelolaan Peraturan Perundang-Undangan yang dikeluarkan/diterbitkan Mahkamah Agung RI; 3) Penataan dan Penguatan Organisasi, dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara proporsional sesuai dengan kebutuhan, sehingga organisasi menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*); 4) Penataan Tata Laksana, dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja; 5) Penataan Sumber Daya Manusia, dengan meningkatkan profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan; 6) Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dengan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi; 7) Penguatan Pengawasan, dengan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN seperti yang tertulis pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999; 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dengan memberikan pelayanan yang lebih cepat, lebih murah, lebih mudah, dan lebih berkualitas. (Buku Panduan Manajemen Talenta LAN, 2018).

Delapan area perubahan ini harus diimplementasikan oleh seluruh Kementerian/Lembaga/Daerah sebagai komitmen pemerintah untuk terus berupaya

mewujudkan *World Class Bureaucracy*. Sehingga, perlu adanya perubahan paradigma pelaksanaan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang semula berorientasi pada kinerja di dalam (*inward looking*) menjadi peningkatan birokrasi yang berkelanjutan untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan faktor pendorong utama, yaitu SDM Aparatur unggul yang kompeten dan kapabel, pembangunan kelembagaan pemerintah yang *agile* serta tata kelola kebijakan yang berbasis pada *evidence based*.

Suatu institusi memiliki tiga aspek utama, yaitu nilai, struktur organisasi, dan prosedur atau manajemen. Pada proses reformasi birokrasi, ketiga aspek tersebut harus diformulasikan dalam konsep perubahan yang berhubungan dengan institusi atau organisasi, manajemen administrasi, kualitas sumber daya manusia, dan sistem pengendalian. Aspek-aspek dalam reformasi birokrasi melibatkan perubahan pada manajemen pemerintahan dan pengembangan kualitas serta kompetensi sumber daya manusia sebagai aparatur negara. *Grand Design* reformasi birokrasi 2010-2025 telah memuat sasaran reformasi birokrasi yang mencakup tiga aspek tersebut, yaitu terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Oleh karena itu, ASN merupakan SDM yang dimiliki organisasi publik yang terlibat di dalam setiap proses perubahan pada reformasi birokrasi. Dengan demikian, secara tidak langsung reformasi birokrasi telah memberikan ‘wajah’ baru bagi organisasi.

Tata kelola Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik saat ini seakan ‘dipaksa’ oleh keadaan yang mengharuskan untuk segera berubah. Perubahan bukan hanya berubahnya tata nama atau nomenklatur seperti Kementerian/Departemen/Lembaga/Biro saja. Hal tersebut sejalan dengan pendekatan *human capital* pada suatu organisasi, ketika SDM menjadi aset yang berharga dalam mengakselerasi capaian organisasi dan juga menjawab eksistensi organisasi saat ini dan di waktu mendatang. Artinya, saat ini hingga waktu mendatang, organisasi bersiap melakukan revolusi tugas dan fungsi satuan unit

kerja yang mengelola SDM pada sektor publik. Pada dekade tahun 2000-an sebagian besar unit yang mengelola SDM kepegawaian disibukkan oleh hal-hal sebatas kegiatan pengadaan pegawai, pensiun pegawai, serta pembayaran gaji dan tunjangan. Satu dekade berikutnya (2010-an), pengelolaan SDM beralih pada desain organisasi, kompensasi, dan *knowledge management*. Namun, sejak awal dekade ini (tahun 2019-2020) fungsi pengelolaan manajemen SDM sudah mengarah pada bagaimana mendorong optimalisasi penggunaan manajemen kinerja yang akuntabel, pengembangan kompetensi (*reskilling dan upskilling*), dan pengelolaan suksesi. Upaya peningkatan kualitas manajemen SDM di sektor publik telah dilakukan oleh banyak organisasi pemerintahan saat ini. Hal ini dikarenakan adanya kekhawatiran atas kondisi organisasi pemerintah yang dianggap sebagai organisasi yang tidak ideal untuk dijadikan tempat berkarir jangka panjang bagi para pegawai berkualitas tinggi (Delfgaauw dan Dur, 2010).

Kemampuan pemerintah untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan para talenta terbaiknya merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi pemerintahan di suatu negara (Suk Kim dan Kotchegura, 2017). Hal ini dilakukan untuk mengatasi berbagai tantangan, baik tantangan internal di dalam negeri, maupun tantangan eksternal dalam skala internasional. Proses menarik, memilih, melibatkan, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai sektor publik yang kompeten, sangat penting untuk meningkatkan kinerja, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas kinerja pemerintah. Apalagi di negara berkembang, para pegawai di sektor publik dapat menjadi sumber daya penting untuk pembangunan ekonomi, sosial, dan politik. Saat ini, organisasi pemerintah terus berupaya untuk merekrut, mempertahankan, memberi penghargaan, dan mengembangkan kumpulan talenta para aparatur negara. Ketika organisasi pemerintah tidak dapat merekrut dan mempertahankan talenta yang unggul, maka akan mengakibatkan kinerja pemerintah semakin rendah dan melanggengkan budaya organisasi yang tidak kompetitif (Poocharoen dan Lee, 2013). Dengan meluasnya praktik manajemen kinerja di sektor publik, *“the war for*

talent” menjadi agenda utama dan tidak terelakkan bagi aparaturnegara di seluruh dunia.

Seperti yang diungkapkan oleh Becker et al (Aditya, 2021), salah satu indikator yang menjadi faktor keberhasilan atau kegagalan proses pemerintahan di suatu negara adalah kualitas SDM yang dimiliki. SDM sebagai salah satu faktor untuk menentukan sejauh mana suatu negara mampu untuk mewujudkan rencana strategisnya. Rencana strategis, visi, misi, program dan kegiatan yang telah dirumuskan oleh suatu negara, tidak akan maksimal terealisasi apabila tidak didukung oleh SDM yang cakap dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja SDM yang baik juga merupakan wujud nyata dari kualitas SDM yang ditentukan oleh 3 faktor utama, yaitu *capacity to perform*, *willingness to perform*, dan *opportunity to perform*. Oleh karena itu, sebuah negara dan organisasi publik didalamnya harus mampu mengelola SDM sebaik mungkin untuk bisa memenuhi ketiga unsur di atas.

Pengelolaan SDM atau biasa disebut dengan istilah manajemen SDM adalah sebuah proses pengaturan dan pengurusan berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Fokus manajemen SDM tidak lagi sekedar melihat SDM sebagai sebuah objek yang hanya menggunakan pendekatan administrasi, tetapi mulai dilihat sebagai salah satu rencana strategis dan pendekatannya disebut dengan *Strategic Human Resources Management (SHRM)*. Pada konsep SHRM, individu diposisikan sebagai faktor kunci dalam menjalankan organisasi. Mengutip pernyataan Tompkins (2002), pada awalnya, konsep SHRM berkembang pada organisasi privat, namun sekarang juga telah digunakan oleh organisasi publik. SDM yang dipandang sebagai prioritas strategis mulai digunakan di dalam tata kelola manajemen SDM birokrasi pemerintah Indonesia, yang kemudian hal ini juga telah diatur melalui Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

UU Nomor 5 Tahun 2014 ini menawarkan sebuah perubahan besar dalam paradigma MSDM birokrasi di Indonesia, dari paradigma *rule-based bureaucracy* menuju ke *dynamic governance* (KASN, 2018). Salah satu contoh penerapan

paradigma *dynamic governance* yang diamanatkan oleh UU ASN adalah adanya perubahan dari pendekatan *close-career system* yang berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi *open-career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi dalam promosi dan pengisian jabatan. Hal ini membuat tata kelola ASN dilakukan melalui pendekatan sistem merit. Sistem merit dapat dikatakan sebagai sebuah penjabaran lebih lanjut dari pendekatan SHRM. Di dalam sistem merit, pengelolaan SDM tidak lagi bertumpu pada urusan administrasi, tetapi SDM diberi motivasi untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Segala bentuk penilaian hanya di dasarkan pada kualifikasi, kinerja, dan standar kompetensi. Penekanan pada kualifikasi minimal serta standar kompetensi “memaksa” organisasi mampu membuat rencana strateginya secara tepat dan jelas, karena tanpa adanya kejelasan rencana strategis, organisasi akan kesulitan untuk menetapkan kualifikasi minimal dan standar kompetensi SDM.

Adapun definisi sistem merit menurut Sulistiyani (2010) merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi dan evaluasi kepegawaian yang kebijakan. Ketentuan dan langkah-langkahnya harus memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja sehingga pada akhirnya terbentuk profesionalitas. Kemudian, definisi tersebut selaras dengan yang disebutkan dalam Pasal 1 (22) UU Nomor 5 Tahun 2014, bahwa sistem merit merupakan kebijakan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Sistem merit menjadi sebuah sistem yang dapat memaksimalkan kinerja seorang pegawai dan mampu mengeliminasi faktor-faktor yang sulit untuk dilakukan pengukuran, seperti faktor keberuntungan atau faktor “kekeluargaan”.

Sebagaimana definisi sistem merit yang telah dijabarkan, pada hakikatnya memiliki satu benang merah, yaitu kinerja, kompetensi, terbuka, profesional, dan terbebas dari faktor politis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem merit merupakan *antithesis* dari *spoil system*. Pola *spoil* di dalam manajemen SDM dipahami sebagai sebuah pola pembinaan pegawai yang diwarnai dengan politik

balas jasa. Sehingga keahlian dan profesionalitas individu sebagai pegawai mampu dikalahkan oleh kekuatan ‘politik’. Di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 juga telah dijelaskan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka kedepannya dapat dihilangkan apabila sebuah instansi telah mampu menerapkan manajemen karir melalui pendekatan sistem merit, yang kemudian juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN.

Manajemen SDM berbasis merit merupakan hasil evaluasi sistem manajemen pegawai negeri yang sebelumnya menggunakan sistem patronase dan *spoils*. Selanjutnya pada level praktis, implementasi sistem merit memerlukan manajemen ASN berbasis sistem merit agar pelaksanaannya dapat dilakukan secara lebih kredibel, efektif dan efisien. Maka dari itu, dalam rangka menghadirkan SDM Aparatur unggul yang profesional, netral, berintegritas dan berkinerja tinggi, pemerintah telah menetapkan manajemen ASN berbasis sistem merit dengan menggunakan Manajemen Talenta sebagai kegiatan prioritas pembangunan nasional. Pemerintah telah mengatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN RB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Capaian jangka panjang yang ditargetkan adalah mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Tujuan dari pelaksanaan Manajemen Talenta pada sektor publik adalah terwujudnya SDM Aparatur unggul di seluruh level instansi pemerintah, sebab ASN berperan sebagai agen reformasi, penyusun kebijakan dan pelaksana kebijakan. Proses dan tahapan dalam Manajemen Talenta akan menjadi fase pembentukan profil ASN yang memiliki kompetensi, kapasitas, serta potensi yang dapat mengoptimalkan kinerja organisasi publik.

Saat ini, Manajemen Talenta tidak hanya menjadi domain pada sektor privat saja, sektor publik pun menaruh perhatian yang sama terhadap urgensi dari Manajemen Talenta (Ananthan et al., 2019). Setelah sebelumnya, istilah “*the war for talent*” lebih dulu populer pada sektor swasta. Merujuk pada laporan dari McKinsey Group (1997) yang menyebutkan bahwa talenta perlu diperjuangkan dan

dipertahankan. ‘*War for talent*’ tidak akan terhindarkan di setiap organisasi agar dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan peningkatan kinerja yang dinamis, serta tantangan ini akan berlanjut setidaknya hingga 20 tahun mendatang. Tren global dalam Manajemen Talenta berdasarkan hasil temuan studi terbaru dari *Pricewaterhouse Coopers* (Suk Kim dan Kotchegura, 2017) menunjukkan bahwa dalam beberapa dekade mendatang, talenta akan menjadi salah satu sumber daya paling langka di seluruh dunia. Pada poin terakhir, titik beratnya adalah bagaimana menyiapkan talenta terbaik di dalam organisasi. Manajemen Talenta adalah fungsi organisasi yang penting, maka dari itu, upaya memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik harus menjadi proses yang berkelanjutan. Talenta terbaik perlu ditemukan, diciptakan, dikembangkan, dirawat, dan dipertahankan oleh setiap organisasi manapun (Dries, 2013). Penguasaan keterampilan baru (*reskilling*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) adalah hal yang harus selalu ditingkatkan.

Dalam tren dan proyeksi struktur tenaga kerja di masa depan, yang semakin dibutuhkan adalah talenta SDM aparatur dengan kompetensi yang bervariasi dan menguasai banyak keterampilan (*hybrid knowledge and hybrid skills*). Kompetensi teknis penting, tetapi kompetensi non-teknis juga tidak kalah penting. Hal ini karena dibutuhkan keseimbangan antara *soft skills* dan *hard skills* (Nurharyoko et al., 2020). Manajemen Talenta sangat penting untuk semua sektor, terutama bagi organisasi sektor publik. Secara umum, sektor publik menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, karena adanya rasionalisasi organisasi beserta jabatan, serta adanya peningkatan permintaan layanan publik yang efektif dan efisien. Manajemen Talenta dapat dianalogikan sebagai konstruksi fleksibel dalam organisasi, untuk menghadapi turbulensi yang menjadikan Manajemen Talenta sebagai salah satu metode perencanaan dan alat menuju peningkatan kualitas organisasi publik. (d’Armagnac et al., 2021)

Organisasi pemerintahan memiliki tanggung jawab untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu kebijakan publik. Kebijakan publik

yang diputuskan dan ditetapkan oleh pemerintah berdampak pada seluruh warga negara dan juga kredibilitas atau citra pemerintah itu sendiri di mata publik. Oleh karena itu, menjadi sangat penting untuk mengembangkan potensi utama pemerintah atau aset pemerintah, yaitu para pegawai negeri yang bertalenta dengan kompetensi utama yang relevan untuk memastikan kebijakan publik dilakukan dengan baik. Tentunya, para talenta terbaik yang dimiliki oleh pemerintah perlu dikelola secara holistik dan komprehensif. Perencanaan manajemen talenta nasional yang baik turut memberikan andil yang tidak sedikit dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Belum lagi, organisasi sektor publik akan menghadapi tantangan besar, yaitu adanya gelombang pensiun yang besar dan adanya fenomena tidak tertariknya para generasi muda untuk berkarir di sektor publik. Hal tersebut pada akhirnya menimbulkan kekhawatiran akan berkurangnya talenta muda dengan kualitas unggul di sektor publik (Acheampong, 2021). Mengelola talenta unggul dalam suatu organisasi adalah kunci untuk mengakselerasi kinerja organisasi pada masa mendatang. Pada satu sisi, talenta semakin diperlukan ketika organisasi pemerintah semakin dituntut untuk mencapai lebih banyak target kinerja, dan juga tetap dalam tuntutan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi.

Hughes dan Rog (2008) menyampaikan alasan mengapa Manajemen Talenta dalam sektor publik penting, setidaknya untuk dua alasan utama, yaitu keberhasilan organisasi tidak terlepas dari kemampuan implementasi Manajemen Talenta yang efektif untuk mendapatkan dan mempertahankan talenta yang ada dan keterlibatan pegawai menjadi hal penting dalam manajemen talenta. Hal ini diperkuat oleh pandangan dari Ashton dan Morton (2005) bahwa Manajemen Talenta merupakan bagian integral dari sebuah upaya untuk terus melibatkan pegawai dalam organisasi. Kemampuan untuk secara efektif mengatasi kedua masalah di atas telah menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dan dalam beberapa kasus bahkan menjadi faktor utama keberlangsungan suatu organisasi agar dapat bertahan. Pada sektor publik, Manajemen Talenta tidak hanya menciptakan keseimbangan hubungan antara motivasi pegawai dengan negara, tetapi juga menunjukkan interaksi antara struktur administrasi dengan negara. Sementara itu, Van Dijk (2009)

menyampaikan bahwa pentingnya manajemen talenta di sektor publik terkait dengan reformasi administrasi. Manajemen Talenta merupakan produk dari reformasi administrasi (*talent management: a call for administrative reform*). Hal ini berarti Manajemen Talenta sebagai sebuah proses untuk mentransformasi organisasi, para pemangku kepentingan, pegawai di internal, dan entitas lain yang dipekerjakan oleh organisasi publik tersebut, sehingga mereka semua memiliki kapabilitas untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif saat ini dan di masa yang akan datang.

Berdasarkan prinsipnya, Manajemen Talenta ASN bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, Manajemen Talenta juga bertujuan untuk menemukan dan mempersiapkan ASN unggul dengan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci yang mendukung *core business* organisasi, sehingga dapat mempercepat pencapaian strategis pembangunan nasional dan mengoptimalkan pelayanan publik. Manajemen Talenta ASN berbasis sistem merit digunakan untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempromosikan dan mempertahankan ASN yang memiliki *high potential as a valuable asset* bagi organisasi publik. Sebagai salah satu *key strategy* dalam menghadapi tantangan profesionalisme ASN, sistem ini harus dilaksanakan sedini mungkin, meliputi semua proses dari awal hingga akhir, mulai dari rekrutmen, pengembangan, penempatan hingga promosi jabatan.

Di era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), birokrasi sebagai institusi yang mengemban amanat sebagai pengambil serta pelaksana kebijakan, dituntut untuk selalu cepat beradaptasi. Oleh karenanya, dukungan sumberdaya ASN yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang unggul sangat mutlak diperlukan. Berdasarkan data statistik ASN milik BKN tahun 2022, dari aspek kuantitatif, birokrasi di Indonesia saat ini didukung oleh 3.992.766 ASN. Komposisinya meliputi 24% ASN yang bertugas di instansi pusat, dan 76% ASN yang bertugas di instansi daerah. Dari keseluruhan jumlah tersebut, tercatat 9%

ASN menduduki Jabatan Struktural, 52% menduduki Jabatan Fungsional dan 31% menduduki Jabatan Pelaksana.

Berdasarkan usia, saat ini ASN didominasi oleh kelompok usia 51–60 tahun (38,4%), menyusul kelompok usia 41–50 tahun (31,5%), kelompok usia 31–40 tahun (23,5%) dan kelompok usia 21–30 tahun (6,5%). Konsekuensinya, jabatan-jabatan pada kelompok dominan (51-60 tahun) akan menjadi pertimbangan utama dalam penataan ASN maupun penyusunan rencana perekrutannya. Selain itu, melihat kecenderungan jumlah ASN yang memasuki masa pensiun yang meningkat, maka pemerintah perlu menyiapkan strategi regenerasi yang tepat untuk mengisi kekosongan formasi ASN. Aspek penting lain adalah potensi dan kompetensi. Tercatat 34,57% ASN berada dalam kelompok kompetensi dan potensi sangat rendah, 53,91% masuk dalam kompetensi dan potensi sedang, dan hanya 11,52% ASN yang berada dalam kelompok kompetensi dan potensi tinggi. Fakta-fakta ini menunjukkan perlunya pengelolaan dan pengembangan talenta dalam rangka mewujudkan ASN unggul dan profesional.

Dalam rangka memastikan pengelolaan dan pengembangan SDM di lingkungan birokrasi berjalan dengan tepat, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dan pada pasal 51 mengamanatkan penyelenggaraan manajemen ASN berdasarkan sistem merit. Sebagai turunan operasionalnya, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menerbitkan Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020. Merujuk pada regulasi ini, pelaksanaan Manajemen Talenta ASN bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik; menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional; mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karir talenta dalam rangka akselerasi

pengembangan karir yang berkesinambungan; mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit pada instansi pemerintah; memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi; dan menyeimbangkan antara pengembangan karir ASN dan kebutuhan instansi.

Kondisi umum dari pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah sangat berkaitan erat dengan tingkat profesionalitas ASN sebagai sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Pada setiap sektor pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah, kinerja dan profesionalitas ASN menjadi salah satu kunci sukses penentunya. Untuk mengukur tingkat profesionalitas ASN, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyelenggarakan pengukuran tingkat profesionalitas ASN melalui survei Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN). Pada indeks ini diukur 4 (empat) dimensi dengan masing-masing bobotnya, yaitu: 1) Dimensi Disiplin, yang mengukur data atau informasi lainnya memuat hukuman yang telah diterima ASN. Bobot penilaian 5%; 2) Dimensi Kualifikasi, yang mengukur data kualifikasi pendidikan formal ASN paling tinggi sampai yang paling rendah. Bobot penilaian 25%; 3) Dimensi Kompetensi, yang mengukur data atau informasi riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh ASN yang memiliki kesesuaian dengan pelaksanaan tugas dan jabatan. Bobot penilaian 40%; dan 4) Dimensi Kinerja; yang mengukur data atau informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit organisasi dengan memperhatikan target capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku ASN. Bobot penilaian 30%. Menurut rilis BKN pada laman website resmi *bkn.go.id*, nilai IP-ASN tahun 2020 berada pada nilai akumulatif 46,78. Nilai ini sudah naik dibandingkan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar 38,40 dari nilai akumulatif maksimal 100. Hal ini tentu bukan sebuah hasil yang memuaskan. Hasil IP-ASN tersebut mencerminkan bahwa ASN belum berada pada titik ideal sebagai penyelenggara pelayanan publik.

Apabila melihat dari komposisi IP-ASN yang dijelaskan di atas, salah satu faktor dengan bobot pengukuran terbesar terdapat pada dimensi kompetensi. Pada dimensi ini, diukur informasi pengembangan kompetensi (selanjutnya disebut dengan bangkom) pada ASN yang berkaitan erat dengan kinerja ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi ASN berkaitan dengan talenta yang dimilikinya. Pada sebuah instansi pemerintah, informasi dari hasil Manajemen Talenta dapat digunakan untuk melihat kebutuhan bangkom. Namun pada kondisi yang ada, pada beberapa instansi pemerintah belum memperhatikan kondisi dari talenta ASN yang dimilikinya. Hal ini kemungkinan disebabkan karena belum adanya Manajemen Talenta yang berjalan pada instansi tersebut, atau mungkin saja telah mengimplementasikan Manajemen Talenta, namun belum berhasil memberikan penggambaran nyata tentang kondisi talenta ASN di instansi tersebut. Kemungkinan lain yang juga dapat terjadi adalah hasil Manajemen Talenta belum terintegrasi dengan pengembangan kompetensi ASN. Hal inilah yang membuat program bangkom ASN di instansi pemerintah menjadi tidak tepat sasaran.

Sejalan dengan upaya pengembangan kompetensi ASN, berdirinya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 1957 didorong oleh tuntutan kebutuhan ASN yang unggul dalam rangka mewujudkan rencana strategis instansi dan mendukung Reformasi Birokrasi Nasional. LAN juga memiliki visi “Sebagai Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan *World Class Government* untuk mendukung Visi Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berlandaskan gotong royong”. Kemudian, misi LAN yaitu Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, dengan memiliki SDM ASN unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional; Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis *evidence* dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten; Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi; dan

Memujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik.

Manajemen Talenta merupakan salah satu aspek dari penilaian kualitas sistem merit K/L/D yang dilaksanakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Penilaian ini didasarkan pada Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah. Penilaian tersebut didasarkan pada delapan kriteria sebagai berikut: 1) perencanaan kebutuhan pegawai, 2) pengadaan pegawai, 3) pengembangan karir & peningkatan kompetensi, 4) promosi, mutasi, dan demosi, 5) pengelolaan kinerja, 6) penggajian, penghargaan, dan disiplin, 7) perlindungan, dan 8) fasilitas pendukung. Sebagai tindak lanjut dari Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020, Kementerian PAN RB juga telah mengeluarkan Surat Edaran (SE) Menteri PAN RB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah. SE ini dimaksudkan untuk mengakselerasi dan mendorong keberhasilan pencapaian tujuan Manajemen Talenta ASN, untuk mengukur tingkat penerapan Manajemen Talenta ASN pada instansi pemerintah dengan indeks merit sangat baik pada tahun 2020, memastikan kesesuaian antara kebijakan dan implementasi Manajemen Talenta ASN, memetakan pelaksanaan kebijakan untuk penerapan Manajemen Talenta ASN secara nasional, dan sebagai bahan monitoring dan evaluasi untuk pengembangan dan penyempurnaan terkait kebijakan Manajemen Talenta ASN kedepannya.

Selain itu, LAN merupakan institusi yang diberikan mandat untuk menjalankan tugas administrasi negara yang terdiri dari beberapa fungsi yaitu: Melakukan kajian dan menyusun kebijakan nasional yang berkaitan dengan administrasi negara; Mengkaji administrasi negara yang berkaitan dengan kebijakan reformasi administrasi kemudian desentralisasi, sistem administrasi, serta hukum administrasi negara; Mengembangkan inovasi terkait tata pemerintahan, *public service*, serta keorganisasian; Penyedia fasilitas dan

pembinaan bagi kegiatan instansi yang berkaitan dengan sumber daya ASN; Pembina, penjamin mutu, serta penyelenggara pendidikan yang berkaitan dengan pelatihan sumber daya ASN; Pembina jabatan fungsional tertentu yang memang merupakan kewenangan yang dimiliki oleh LAN berdasarkan regulasi yang berlaku; Mengembangkan kapasitas administrasi negara; Membina dan menyelenggarakan kegiatan pendukung berkaitan dengan administrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dari penjelasan tugas LAN dalam administrasi negara ini, beberapa poin menekankan pada aspek pembinaan SDM ASN, yang dalam hal ini sangat berkaitan dengan implementasi Manajemen Talenta.

LAN diberikan mandat dalam membina dan menyelenggarakan pelatihan bagi ASN, sebagaimana yang telah diatur dalam pasal 1 Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis LAN Tahun 2020-2024, LAN adalah lembaga pemerintah non-kementerian yang diberi kewenangan melaksanakan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan bagi ASN. Dengan membina dan menyelenggarakan pelatihan kompetensi manajerial dan kepemimpinan strategis, selanjutnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan secara simultan juga memberikan kontribusi bagi Reformasi Birokrasi Nasional. Melalui kinerjanya dalam bidang pengembangan kompetensi, LAN terus berupaya membawa birokrasi menjadi lebih *agile* dan adaptif dalam merespon perubahan yang ada. Dalam upaya membangun birokrasi berkelas dunia dan pelayanan publik yang kompetitif, diperlukan sebuah manajemen atau pengaturan untuk membangun pondasi dasar transformasi birokrasi, diantaranya transformasi organisasi, transformasi sumber daya manusia aparatur dan transformasi sistem kerja ASN.

Berkaitan dengan hal tersebut, yang juga selaras dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan LAN, improvisasi dan peningkatan kualitas manajemen SDM menjadi salah satu agenda prioritas. Selain itu, sebagai instansi pembina diklat aparatur dan pengkaji kebijakan bidang aparatur, LAN senantiasa berupaya menerapkan sistem merit dengan baik melalui penerapan Manajemen Talenta. Manajemen Talenta adalah sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan

akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi. Dalam Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 pasal 7, Manajemen Talenta ditetapkan dan dilaksanakan oleh Tim Manajemen Talenta ASN Nasional yang terdiri dari unsur Kementerian PAN RB, Kementerian Bappenas, Kemendagri, LAN, BKN, dan KASN.

Untuk terus mendukung implementasi Manajemen Talenta, salah satu bentuk komitmen LAN adalah dengan mengembangkan kompetensi dan potensi ASN melalui pelatihan yang berkualitas. Dengan memperkuat pengelolaan talenta di pemerintahan, diharapkan kinerja pemerintah dapat ditingkatkan melalui talenta-talenta ASN yang sudah terkelola dengan baik. LAN bertekad akan menghasilkan agen perubahan yang kompeten mengembangkan talenta di instansinya secara optimal dalam rangka mewujudkan birokrasi yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu upaya mendukung implementasi Manajemen Talenta, LAN melalui Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis Sosio Kultural Aparatur Sipil Negara (Pusbangkom TSK ASN) LAN menyelenggarakan pelatihan Manajemen Talenta dengan tujuan agar para talenta di dalam organisasi pemerintahan memiliki kinerja tinggi dan dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal. Salah satu output yang diharapkan dari pelatihan ini adalah adanya rencana aksi konkret dari setiap peserta. Rencana aksi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pengelolaan talenta di lingkungan kerja masing-masing peserta dan memberikan kontribusi nyata dalam mencapai tujuan pembangunan nasional.

Selain itu, yang juga menjadi penting dalam penelitian ini ialah kajian penelitian terdahulu, sebab penelitian terdahulu merupakan bagian penting dari sebuah penelitian. Penelitian terdahulu berfungsi sebagai landasan teori, referensi, dan perbandingan untuk penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji penelitian terdahulu dengan topik penelitian yang relevan. Berikut ini adalah kajian penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini, pertama adalah artikel jurnal yang berjudul Menuju Manajemen Talenta Sektor

Publik: Faktor yang Memengaruhi, Tantangan, dan Strategi karya Ramadhani Haryo Seno (2022). Penelitian ini menggambarkan konsep Manajemen Talenta sektor publik dan faktor yang memengaruhi tantangan dan strategi. Hasil dari penelitian ini ialah teridentifikasi empat hal yang berperan sebagai faktor yang mempengaruhi, tantangan atau hambatan, serta strategi yang dapat digunakan dalam penerapan Manajemen Talenta sektor publik, yaitu budaya, SDM atau perilaku, manajerial atau struktur, dan lingkungan. Kedua, jurnal berjudul Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan karya Ricky Adi Putranto et al., (2022). Penelitian ini mengulas tentang filosofi talenta, telaah Manajemen Talenta, serta model kerangka integratif Manajemen Talenta pada sektor publik yang bermuara pada efektivitas Manajemen Talenta pada organisasi publik.

Berangkat dari latar belakang dan penelitian terdahulu dan yang juga dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini juga memiliki hal baru dari penelitian sebelumnya atau kebaruan (*novelty*) dengan digunakannya teori implementasi kebijakan Manajemen Talenta pada instansi publik. Implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan/kebijakan dasar.

Implementasi merupakan tahapan yang sangat penting dan krusial dalam proses pembuatan kebijakan, dalam hal ini adalah kebijakan Manajemen Talenta. Adapun proses pendekatan implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN ini dapat dilakukan dengan menggunakan 2 faktor utama, yaitu internal dan eksternal. Faktor utama internal berkaitan dengan kebijakan yang akan diimplementasikan, yaitu kebijakan Manajemen Talenta. Sedangkan faktor utama eksternal, berkaitan

dengan kondisi lingkungan instansi, dalam hal ini adalah LAN sebagai instansi yang dipilih terkait dengan implementasi kebijakan Manajemen Talenta tersebut.

Implementasi kebijakan merupakan bagian terpenting, karena dalam tahapan ini dilakukan *delivery mechanism*, yaitu ketika berbagai *policy output* yang dikonversi dari *policy input* disampaikan kepada kelompok sasaran sebagai upaya nyata untuk mencapai tujuan kebijakan, dalam hal ini kelompok sasaran yang dimaksud adalah ASN LAN yang memiliki potensi dan kompetensi unggul. Tahapan implementasi memuat suatu proses yang kompleks dan panjang, karena proses implementasi diawali sejak kebijakan Manajemen Talenta ditetapkan serta memiliki payung hukum yang sah. Setelah itu tahapan-tahapan implementasi akan dimulai dengan serangkaian kegiatan membuat peraturan, mengerahkan sumberdaya, menetapkan prosedur, memilih kelompok target dan sebagainya dengan tujuan agar tujuan kebijakan yang telah ditetapkan dapat diwujudkan.

Penelitian ini juga menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan implementasi kebijakan Manajemen Talenta. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis perencanaan yaitu *Forced Field Analysis* (FFA) yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (Unggul, 2021). Pada penelitian ini, teori implementasi menjadi acuan peneliti dalam menganalisis proses implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN. Oleh karena itu, peneliti memiliki motivasi untuk melakukan penelitian lebih dalam terkait implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN. Maka penelitian ini berjudul “Implementasi kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Mewujudkan SDM Aparatur Unggul Di Lembaga Administrasi Negara”.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses implementasi kebijakan Manajemen Talenta yang sudah dilakukan oleh LAN?
2. Bagaimana analisis faktor pendorong dan faktor penghambat berdasarkan

perspektif *Forced Field Analysis* (FFA) dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN?

C. Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang telah diuraikan pada rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui proses implementasi kebijakan Manajemen Talenta yang sudah dilakukan oleh LAN.
2. Untuk mengidentifikasi apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat berdasarkan perspektif *Forced Field Analysis* (FFA) dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu pengetahuan terkait implementasi kebijakan Manajemen Talenta.
2. Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat dijadikan sebagai rujukan bagi LAN untuk terus melakukan improvisasi dan optimalisasi dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

Dalam penelitian suatu karya ilmiah, khususnya penelitian kualitatif, tinjauan kebijakan dan teori sangat diperlukan untuk memudahkan peneliti dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian agar mencapai tujuan dari penelitian. Tinjauan kebijakan dan teori yang tepat menjadi pedoman dari suatu penelitian sehingga dapat memberikan jawaban yang diperlukan oleh seorang peneliti. Oleh karena itu, untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas atas obyek penelitian yang telah dipilih, tinjauan kebijakan dan teori yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah kebijakan dan teori yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Manajemen Talenta.

1. Tinjauan Kebijakan

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

UU Nomor 5 Tahun 2014 merupakan salah satu peraturan yang menjadi titik tolak perubahan birokrasi di Indonesia. UU inilah yang diharapkan akan merubah kondisi birokrasi yang selama ini dikeluhkan masyarakat karena dianggap 'lamban' dan berkinerja rendah. UU sebelumnya, yaitu UU Nomor 41 tahun 1999 Aparatur Sipil Negara dalam implementasinya dianggap belum mampu mengatasi permasalahan, tantangan dan tuntutan yang dihadapi birokrasi selama ini. Reformasi Birokrasi baru juga masih dianggap sebatas renumerasi dan belum terlihat adanya perubahan *mindset* dan *culture set* birokrasi. UU ini dibuat dengan suatu semangat dan motivasi untuk memperbaiki kondisi aparatur. Dalam UU ini terdapat perubahan yang signifikan dan mendasar dibandingkan dengan UU sebelumnya. Tantangan, baik lokal maupun global telah menuntut aparatur untuk bertransformasi dari *comfort zone* menuju *competitive zone*.

UU ini tidak hanya mengatur mengenai masalah administrasi kepegawaian, tetapi juga manajemen kepegawaian mulai dari proses

rekrutmen, pendidikan dan pelatihan aparatur serta pembinaan dan pengembangan karir yang jelas. Didalamnya juga diatur jenis, status dan kedudukan Pegawai ASN yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). ASN sebagaimana dimaksud merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sedangkan, status PPPK merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai secara nasional. Adapun PPPK merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh PPK sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ASN.

Sejak berlakunya UU Nomor 5 Tahun 2014, Manajemen ASN mengalami perubahan signifikan dengan diterapkannya sistem merit melalui implementasi Manajemen Talenta yang menyelaraskan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki untuk mengisi suatu posisi jabatan dengan proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan secara adil dan transparan. Melalui implementasi Manajemen Talenta, diharapkan para pemangku jabatan diisi oleh SDM Aparatur Unggul dengan kualitas terbaik yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya sehingga dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam membangun bangsa melalui upaya pencapaian tujuan pemerintah dalam berbagai lingkup, baik dalam unit kerja, instansi, maupun secara nasional. Oleh karena itu, Manajemen Talenta hadir untuk mewujudkan SDM Aparatur Unggul, baik dalam lingkup institusional, maupun nasional.

1.2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN

PP Nomor 11 Tahun 2017 adalah aturan pelaksanaan ketentuan Pasal 17, Pasal 18 ayat (4), Pasal 19 ayat (4), Pasal 20 ayat (4), Pasal 57, Pasal 67, Pasal 68 ayat (7), Pasal 74, Pasal 78, Pasal 81, Pasal 85, Pasal 86 ayat (4), Pasal 89, Pasal 91 ayat (6), Pasal 92 ayat (4), dan Pasal 125 UU Nomor 5 Tahun 2014. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai

dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN dalam PP 11 Tahun 2017 diantaranya berisi ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan. PP ini ditetapkan pada tanggal 30 Maret 2017 di Jakarta dan mulai berlaku pada tanggal 7 April 2017.

1.3. Peraturan Menteri PARB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020, Manajemen Talenta ASN terbagi menjadi Manajemen Talenta Nasional dan Manajemen Talenta ASN Instansi. Adapun definisi talenta adalah ASN yang memenuhi syarat dan kriteria tertentu untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi. Sebagaimana yang telah diketahui, Manajemen Talenta ASN menggunakan sistem merit, yakni 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.

Manajemen Talenta Nasional adalah sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Sedangkan, Manajemen Talenta Instansi adalah sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan

instansi pusat dan daerah.

1.4. Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan LAN

Peraturan Kepala LAN (PerKa LAN) Nomor 6 Tahun 2020 menggantikan PerKa LAN Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Peraturan ini dibuat untuk menyiapkan pegawai negeri sipil yang memenuhi kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang terbaik untuk menduduki dalam Jabatan Pengawas, Jabatan Administrator, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya. Dalam pasal 3 peraturan ini, telah diatur bahwa Manajemen Talenta dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kepastian, profesionalisme, obyektivitas dan berkesinambungan. Didalamnya juga telah diatur mengenai identifikasi talenta yang dilakukan melalui penilaian kualifikasi, asesmen potensi, penilaian kinerja. Identifikasi talenta menjadi bahan penyusunan Peta Talenta. ASN yang masuk dalam Peta Talenta dinilai telah memenuhi kriteria mempunyai kesesuaian kualifikasi, memiliki potensi yang tinggi, dan memiliki kinerja yang tinggi. Bagi ASN yang belum memenuhi kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang ditetapkan, dilakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

1.5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

Peraturan ini mengatur tentang pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP-ASN) yang mencakup kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Pengukuran Indeks Profesionalitas adalah suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN. Hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN menghasilkan peta tingkat Profesionalitas ASN berdasarkan standar Profesionalitas tertentu yang bermanfaat bagi beberapa

pihak, yaitu.

- 1) Manfaat bagi ASN: Dapat digunakan sebagai area pengembangan diri dalam upaya peningkatan derajat Profesionalitas sebagai Pegawai ASN.
- 2) Manfaat bagi Instansi Pemerintah: Dapat digunakan sebagai dasar perumusan dalam rangka pengembangan ASN secara organisasional.
- 3) Manfaat bagi Masyarakat: Dapat digunakan sebagai instrumen kontrol sosial agar ASN selalu bertindak profesional terutama dalam kaitannya dengan pelayanan publik.

2. Tinjauan Teori

2.1. Implementasi

2.1.1. Teori Implementasi

Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. *To implement* dapat juga diartikan sebagai *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu) dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat dapat berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Peradilan dan Kebijakan yang dibuat oleh Institusi Pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Implementasi kebijakan publik memiliki beberapa model yang menjadi acuan dalam merancang dan melaksanakan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan akan mempengaruhi terhadap unsur-unsur yang terlibat didalamnya, baik aparatur maupun masyarakat. Adapun model-model implementasi kebijakan publik yang telah adalah secara teori adalah sebagai berikut. Menurut Hamdi (2014), mengungkapkan bahwa literatur mengenai implementasi kebijakan secara umum terbagi dalam dua kelompok, yakni kelompok dengan pendekatan dari atas (*top-down*) dan kelompok dengan pendekatan dari bawah (*bottom-up*). Kelompok

dengan pendekatan *top-down* melihat perancang kebijakan sebagai aktor sentral dalam implementasi kebijakan. Kelompok *top-down* juga memusatkan perhatiannya faktor-faktor yang dapat dimanipulasi pada tingkat sentral atau pada variabel yang bersifat makro. Kelompok *bottom-up* menekankan pada dua hal, yakni kelompok-kelompok sasaran dan para penyedia layanan. Kelompok *bottom-up* berfokus pada variabel yang bersifat mikro. Kemudian muncul kelompok yang ketiga, yang mencoba menyasikan kedua kelompok tersebut dengan fokus pada aspek ambigius dan konflik dari implementasi kebijakan.

Wahab (2001) mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Berdasarkan pengertian implementasi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak berwenang dan berkepentingan, baik pemerintah maupun swasta yang bertujuan untuk mewujudkan cita-cita serta tujuan yang telah ditetapkan.

Harsono (2002) mengemukakan bahwa implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan dibuat dalam rangka penyempurnaan suatu program. juga mengungkapkan bahwa implementasi sebagai suatu proses yang dinamis serta terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut perlu ditampilkan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya terhadap proses implementasi. Edward III (Tachjan, 2006) mengajukan 4 faktor yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi, yaitu faktor *communication*, *resources*, *disposition*, dan *bureaucratic structure*.

Van Horn dan Van Meter (Tachjan, 2006) mengemukakan bahwa

terdapat lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni; a) Standar dan sasaran kebijakan, standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasi; b) Sumberdaya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia; c) Hubungan antar organisasi, diperlukan koordinasi dan kerja sama antar instansi untuk keberhasilan suatu program; d) Karakteristik agen pelaksana, mencakup struktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi akan mempengaruhi implementasi suatu program; e) Kondisi sosial, politik, dan ekonomi, yaitu sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan.

2.1.2. Model Implementasi

Implementasi kebijakan publik memiliki beberapa model yang menjadi acuan dalam merancang dan melaksanakan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan akan mempengaruhi terhadap unsur-unsur yang terlibat didalamnya, baik aparatur maupun masyarakat. Adapun berbagai model-model implementasi kebijakan publik. Model Van Meter dan Van Horn (Tachjan, 2006) merumuskan sebuah abstraksi yang menunjukkan hubungan antar berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan. Ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni Standar dan sasaran kebijakan, Sumberdaya, Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas, Karakteristik agen pelaksana, Lingkungan ekonomi, sosial dan politik, Sikap para pelaksana. Kemudian, model Grindle (Tachjan, 2006) mengungkapkan bahwa implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Isi kebijakan

menurut Grindle mencakup kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan, jenis manfaat yang akan dihasilkan, derajat perubahan yang diinginkan, kedudukan pembuat kebijakan, siapa pelaksana program, serta sumber daya yang dikerahkan.

Terdapat pula model Weimer dan Vining (Tachjan, 2006), yang mengemukakan ada tiga kelompok variabel besar yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, yakni: Logika kebijakan, Lingkungan tempat kebijakan dioperasikan, dan Kemampuan implementator kebijakan. Selanjutnya, model Hoogwood dan Gun (Tachjan, 2006) menjelaskan bahwa untuk melakukan implementasi kebijakan diperlukan beberapa syarat yaitu syarat pertama berkenaan dengan jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan pelaksana tidak akan menimbulkan masalah yang besar; syarat kedua apakah untuk melaksanakannya tersedia sumberdaya yang memadai, termasuk sumberdaya waktu; syarat ketiga apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada; syarat keempat apakah kebijakan yang akan diimplementasikan didasari hubungan kausal yang andal; syarat kelima adalah seberapa hubungan kausalitas yang terjadi. Asumsinya semakin sedikit hubungan “sebab akibat”, semakin tinggi pula hasil yang dikehendaki oleh kebijakan tersebut dicapai; syarat keenam adalah apakah hubungan saling ketergantungan kecil. Asumsinya adalah jika hubungan saling ketergantungan tinggi, justru implementasinya tidak akan berjalan secara efektif; syarat ketujuh adalah pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan; syarat kedelapan adalah bahwa tugas-tugas telah dirinci ditempatkan dalam urutan yang benar; syarat kesembilan adalah komunikasi dan koordinasi sempurna dan syarat kesepuluh adalah pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Untuk mengkaji suatu implementasi, maka perlu diketahui variabel

dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Untuk itu, diperlukan suatu model guna memahami konsep suatu implementasi. Kemudian menurut Mazmanian dan Sabatier (Tachjan, 2006) bahwa peran penting dari analisis implementasi adalah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Tujuan-tujuan formal tersebut antara lain meliputi mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan, kemampuan keputusan kebijakan untuk menstrukturkan secara tepat proses implementasi dan pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijakan tersebut. Mazmanian dan Sabatier juga menambahkan bahwa implementasi kebijakan dipahami melalui tiga perspektif yang berbeda, yaitu pembuat kebijakan, pejabat pelaksana di lapangan dan aktor individu selaku kelompok target. Teori ini dipilih karena sesuai dengan *key informant* yang telah dipilih oleh peneliti. Pembuat kebijakan yaitu dengan adanya regulasi Manajemen Talenta, Pejabat pelaksana yaitu deputy yang berwenang dalam proses implementasi Manajemen Talenta di LAN dan Aktor individu selaku kelompok target yaitu ASN LAN yang telah mengikuti *assessment*.

2.2. Manajemen

2.2.1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *'manage'* yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin. Secara etimologis, manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu kerja organisasi. Manajemen adalah proses bekerjasama antara individu dan kelompok beserta sumber daya lainnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen digunakan sebagai kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan usaha-usaha manusia dan sumber daya

lainnya.

Berdasarkan pengertian manajemen di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses merencanakan, mengelola, mengatur, serta mengontrol berbagai sumber daya, termasuk manusia, keuangan, dan material, untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen juga meliputi kegiatan koordinasi dan pengawasan untuk memastikan hal-hal yang telah dilakukan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Secara umum, aktivitas manajemen tidak hanya sekedar merencanakan dan mengelola saja, namun juga melibatkan aktivitas lainnya seperti mengambil keputusan, menentukan tujuan, mengalokasi sumber daya, berkomunikasi dengan stakeholder, serta memonitor progres. Beberapa tujuan dari manajemen, yaitu untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi, meminimalisir *cost* atau biaya yang harus dikeluarkan, memotivasi karyawan atau anggota organisasi secara positif, menentukan dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, memastikan kualitas yang dihasilkan selalu bagus dan sesuai harapan, mengembangkan kemampuan pegawai atau anggota organisasi sesuai bidangnya serta memudahkan proses adaptasi terhadap terjadinya perubahan dalam berbagai bidang.

2.2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2005) menegaskan bahwa Manajemen SDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga bisa berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Cascio (2003) menyatakan bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti pengangkatan staf, mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan. Manajemen SDM adalah salah satu pendekatan strategis yang mengelola aset paling berharga milik

perusahaan atau organisasi, yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan, baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan.

Tugas manajemen SDM adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar mendapatkan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen SDM sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Pada prinsipnya, fungsi manajemen SDM mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan atau organisasi, yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

2.2.3. Manajemen SDM dalam Perspektif Administrasi Publik

Dalam organisasi publik, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, yaitu sebagai penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Di samping itu, perannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain, termasuk teknologi yang canggih sekalipun. Hal ini dikarenakan fungsi dan tugas utama SDM bersifat regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitasi kebijakan. Penentuan peran SDM ini seiring pula dengan perkembangan ilmu administrasi publik, yaitu pemerintah tidak lagi mendominasi semua peran dalam penyediaan barang-barang dan pelayanan publik. Urgensi peran SDM dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan dan penataan pelayanan publik. Maka, peran ini menunjukkan perlunya manajemen SDM yang efektif, dalam hal ini adalah kemampuan manusia (*human potential*), karena manusia merupakan obyek utama yang dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dan menggerakkan sumber daya yang lainnya.

Dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi publik, sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai nilai yang dimiliki. Nilai yang dianut organisasi publik berdasarkan perspektif administrasi publik adalah nilai efektivitas, efisiensi dan ekonomis. Untuk mencapai nilai-nilai tersebut, proses administrasi yang berlangsung harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, sehingga output kegiatan dapat ditentukan dengan jelas. Manajemen SDM dalam organisasi publik harus dirancang untuk memahami dan mencapai nilai-nilai tersebut, karena SDM menempati posisi yang penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Manajemen SDM berdasarkan perspektif administrasi publik meliputi tahap rekrutmen pegawai sampai pada tahap pemberhentian pegawai yang telah diatur sedemikian rupa untuk mendukung proses administrasi yang berlangsung dalam organisasi publik.

2.2.4. Manajemen Talenta

Konsep Manajemen Talenta pertama kali digunakan dan dipopulerkan oleh *The McKinsey Company* pada akhir tahun 1990-an (Ananthan, et al, 2019) Istilah tersebut disebutkan dalam publikasi resmi perusahaan dengan judul *War for Talent* (Mathew, 2015). Sehingga istilah dan konsep Manajemen Talenta muncul pertama kali dari dunia bisnis. Ketika itu dunia bisnis sedang berada di bawah tekanan pasar yang kuat sehingga membutuhkan SDM yang berkualitas. Kepentingan untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM terbaik merupakan awal dari munculnya konsep Manajemen Talenta. Adapun setelah munculnya istilah tersebut, maka para ahli selanjutnya berbeda pendapat dalam memberikan definisi terkait Manajemen Talenta.

Meyers dan Van Woerkom (Ananthan et al, 2019), mengemukakan bahwa Manajemen Talenta adalah “*systematic process to identifying and filtering potential employees to grow and be highly committed with work*”. Adapun Pella dan Inayati (2011) memberikan definisi bahwa

Manajemen Talenta sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi kunci *future leaders* bagi organisasi telah ada dan disiapkan sebelumnya. Tidak hanya untuk posisi pemimpin, tapi juga untuk semua posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Sehingga berdasarkan definisi tersebut, Manajemen Talenta merupakan sebuah cara untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan.

Manajemen Talenta seperti yang dijelaskan oleh Schweyer (2004) meliputi *sourcing* (menemukan talenta); penyaringan (pemilahan pelamar yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat); seleksi (penilaian/pengujian, wawancara, pemeriksaan referensi/latar belakang dari pelamar; *on boarding* (penawaran/penerimaan); retensi (langkah-langkah untuk menjaga talenta yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi); pengembangan (pelatihan, pertumbuhan, penugasan); penyebaran (penugasan staf yang optimal untuk proyek, peluang lateral, promosi) dan pembaruan tenaga kerja, dengan analisis dan perencanaan sebagai hal perekat yang menyeluruh. Organisasi membutuhkan proses formal dengan banyak pemangku kepentingan yang terlibat dan hubungan kuat antara kepemimpinan dan bakat, untuk dapat diartikulasikan ke dalam inisiatif manajemen talenta yang sejalan dengan perilaku/nilai organisasi.

Menurut Collings dan Mellahi (2009) Manajemen Talenta mencakup beberapa kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi secara sistematis posisi jabatan kunci, yang secara berbeda berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam organisasi. Bila dielaborasi lebih dalam, Manajemen Talenta merupakan pengembangan kumpulan talenta yang berpotensi tinggi dan pemegang jabatan yang berkinerja tinggi untuk mengisi peran inti organisasi. Selain itu, dapat juga sebagai pengembangan arsitektur SDM untuk memfasilitasi pengisian jabatan dengan kompetensi dan memastikan komitmen mereka

terhadap organisasi yang berkelanjutan. Manajemen Talenta adalah inisiatif strategis organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakatnya dalam mencapai keunggulan kompetitif. Selanjutnya, mengutip dari Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2006) Manajemen Talenta diartikan sebagai daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan/retensi, dan penyebaran individu-individu yang memiliki nilai tertentu bagi suatu organisasi, baik karena potensi mereka yang tinggi untuk masa depan atau karena mereka berada di peran bisnis/operasional-kritis. Dengan kata lain, Manajemen Talenta terdiri dari daya tarik, retensi dan motivasi individu yang mampu memberikan kontribusi nyata bagi keberhasilan realisasi tujuan organisasi.

Apabila ditelaah lebih lanjut, semua definisi mengarah pada satu kesimpulan yang sama yaitu tentang cara mengidentifikasi talenta, mengembangkan talenta dan mempertahankan talenta, apapun sudut pandang dan perspektif yang digunakan, baik dari sudut pandang SDM maupun organisasi. Semuanya fokus pada bagaimana sebuah organisasi mampu untuk mengetahui siapa talenta dan bagaimana cara mengembangkan serta mempertahankannya. Oleh karena itu, definisi Manajemen Talenta yang diberikan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017) merupakan definisi yang sederhana tapi mampu mencakup semua sudut pandang yang ada, *“Talent Management is often described as the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of talents.”*

Poochaoren dan Lee (2013) juga menjelaskan bahwa Manajemen Talenta merupakan serangkaian proses organisasi yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu rekrutmen talenta, pengembangan talenta dan retensi talenta. Tahapan rekrutmen talenta bertujuan untuk merekrut talenta secara terbuka. Tahapan pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Tahapan retensi talenta

dilakukan untuk mempertahankan talenta yang ada agar tetap berkinerja prima. Tahapan ini dilaksanakan dengan berbagai cara, misalnya pemberian struktur gaji yang kompetitif, pemberian bonus berdasarkan kinerja, menjadi kandidat utama dalam promosi.

Selaras dengan teori dan model implementasi kebijakan Manajemen Talenta yang telah dijabarkan di atas, implementasi Manajemen Talenta di Indonesia juga telah diatur dalam Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020. Dalam peraturan tersebut, implementasi Manajemen Talenta dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu.

1) Akuisisi Talenta

Tahapan akuisisi talenta sesuai dengan Pasal 11, Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 adalah (1) Identifikasi dan penetapan jabatan kritikal; (2) Analisis kebutuhan talenta nasional; (3) Penetapan strategi akuisisi nasional. Akuisisi talenta mengintegrasikan strategi organisasi, perencanaan SDM, identifikasi talenta, hingga pembentukan *talent pool* yang berisi talenta-talenta yang dapat mengisi jabatan kritikal. Jabatan kritikal yang dimaksud adalah jabatan strategis dan berkaitan langsung dengan prioritas nasional serta jabatan yang memerlukan keahlian khusus. Kemudian, dalam Manajemen Talenta LAN, Tahapan pertama merupakan identifikasi talenta dan seleksi KRS dilaksanakan melalui sub tahapan: 1) identifikasi dan penetapan jabatan kritikal, 2) analisis kebutuhan talenta, 3) penetapan strategi akuisisi, 4) identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, 5) penetapan kelompok rencana suksesi (KRS), dan 6) pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.

Tahapan pertama ini bertujuan untuk merekrut ASN potensial di lingkungan LAN untuk masuk ke dalam kelompok

pengembangan bakat atau *talent pool* sesuai tingkatannya. Selanjutnya terdapat lima *talent pool* di LAN, yaitu *Talent Pool* untuk Jabatan Pengawas, *Talent Pool* untuk Jabatan Administrator, *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), serta *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama). Jumlah anggota yang terdapat dalam *talent pool* maksimal 10% dari jumlah anggota yang terdapat pada kelompok target yang ada atau disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia. Target grup ini berasal dari jabatan managerial satu level di bawahnya ditambah dengan jabatan fungsional satu level di bawahnya.

2) Pengembangan Talenta

Dilaksanakan melalui akselerasi karir, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karir dilaksanakan melalui sekolah kader. Untuk pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui *ASN Corporate University* dengan metode klasikal dan nonklasikal; Pembelajaran di dalam dan di luar kantor; Pengembangan kompetensi lain yang diperlukan; serta Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar. Terdapat prioritas akselerasi karir, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi berdasarkan peringkat yang dimulai dari urutan tertinggi pada kotak manajemen talenta. Kemudian, dalam konteks implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN, tahapan ini bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi ASN LAN dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar ASN LAN dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Program pengembangan pegawai yang dilakukan khusus kepada ASN di lingkungan LAN disebut sebagai *Talent Development Program* (TDP). TDP dilakukan selama satu tahun anggaran sesuai dengan yang telah ditetapkan. Setiap akhir tahun, akan dilakukan evaluasi.

TDP dapat berupa pemberian program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam kelas (*in class training*) maupun pemberian tugas-tugas yang menantang (*challenging assignment*) serta *self-learning*.

3) Retensi Talenta

Bertujuan untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana suksesi sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target ASN yang masuk ke dalam Kelompok Rencana Suksesi diberikan penghargaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Sistem penghargaan yang diberikan kepada talenta didasarkan pada sistem, budaya, peraturan, serta kebutuhan masing-masing instansi pemerintah. Maka, setiap instansi pemerintah dapat membuat dan menerapkan sistem penghargaan bagi talenta yang berbeda satu dengan yang lain.

4) Penempatan Talenta

Dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi. Khusus bagi talenta yang termasuk dalam kotak 9 dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target. Kemudian, dalam konteks implementasi Manajemen Talenta LAN, dalam tahapan ini terdapat laporan identifikasi jabatan yang harus segera diisi selanjutnya disampaikan kepada PPK untuk menjadi pertimbangan dalam pengisian jabatan target yang akan diisi. Kemudian berdasarkan kewenangan, PPK dapat langsung menetapkan pengisian jabatan target berdasarkan laporan atau melakukan penilaian calon suksesor sesuai kewenangannya. Kemudian, tahapan akhir pada 1 siklus manajemen talenta adalah

pemantauan dan evaluasi yang merupakan proses pengumpulan dan analisis data atau informasi yang bertujuan untuk menentukan status talenta serta memperbaiki sistem dan prosedur manajemen talenta. Laporan pemantauan dan evaluasi talenta semesteran menjadi input bagi proses analisis kebutuhan dan identifikasi talenta pada periode berikutnya. Sementara itu, laporan pelaksana manajemen talenta menjadi input bagi perbaikan sistem dan prosedur manajemen talenta. Evaluasi KRS bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara pengembangan Suksesor dengan Jabatan Target dan kesiapan Suksesor untuk mengisi Jabatan Target. Evaluasi KRS dilaksanakan paling sedikit 1 tahun sekali disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Evaluasi KRS dikoordinasikan oleh Pengelola Manajemen Talenta.

2.3. Sistem Merit

Sistem merit adalah pendekatan di mana penghargaan, pengakuan, dan kemajuan karir didasarkan pada kinerja dan kompetensi individu, bukan pada faktor subjektif atau hubungan pribadi (Raharjanto, 2019). Sistem merit mempromosikan prinsip transparansi dan akuntabilitas organisasi. Keputusan terkait rekrutmen, promosi, dan penghargaan didasarkan pada evaluasi obyektif terhadap kinerja dan kompetensi individu, yang juga dapat dipertanggungjawabkan secara objektif kepada masyarakat. Dengan memberikan penekanan pada kualifikasi dan prestasi individu, sistem merit memastikan bahwa individu yang paling berkualitas dan kompeten mendapatkan kesempatan yang setara untuk memasuki dan memajukan karir dalam pelayanan publik.

Dengan mendasarkan keputusan Manajemen SDM pada kinerja dan kompetensi, organisasi dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi terbaik dari sumber daya manusia yang ada. Hal ini membantu memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada peran yang sesuai dengan kualifikasi dan keahlian mereka, sehingga meningkatkan efisiensi organisasi dan kualitas

layanan yang diberikan. Sistem merit juga berperan dalam membangun budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada prestasi. Dengan menekankan pada kualitas dan kinerja individu, sistem merit memotivasi para pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka secara terus-menerus, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif di sektor publik (Nugraha, 2020). Di Indonesia, implementasi sistem merit dalam manajemen SDM sektor publik diatur oleh berbagai regulasi dan aturan, seperti dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, PP Nomor 11 Tahun 2017, Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 dan Permen PAN RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

2.4. Konsep ASN Unggul

Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada asas-asas yang salah satunya adalah profesionalitas. Profesionalitas menjadi salah satu kunci keberhasilan ASN dalam pelaksanaan fungsinya sebagai pemberi layanan publik, pelaksana kebijakan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Sedangkan, profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan kebutuhan dalam organisasi, terpenuhinya kesesuaian antara kemampuan dengan kebutuhan organisasi merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Untuk menciptakan profesionalitas dalam pelaksanaan misi organisasi, syarat yang harus terpenuhi adalah tersedianya SDM ASN yang unggul dan berdaya saing, pekerjaan yang terinci dengan baik, waktu yang tersedia untuk melaksanakan program tersebut, dan adanya dukungan dana dan fasilitas yang memadai. Oleh karena itu, untuk mengukur tingkat profesionalitas ASN perlu dilakukan dengan pengukuran yang menggunakan standar dan kriteria tertentu. Pengukuran dapat menggunakan Indeks Profesionalitas, yang kemudian hasilnya akan digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi sebagai upaya pengembangan profesionalisme ASN serta penilaian Reformasi Birokrasi. Terdapat 4 dimensi dalam IP-ASN, yaitu.

a. Dimensi Kualifikasi (Bobot dimensi 25%)

Dimensi kualifikasi menggambarkan tingkat atau jenjang pendidikan yang dicapai seseorang untuk memperoleh suatu pengetahuan dan atau keahlian khusus, sehingga seseorang mengetahui, memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai profesinya. Berdasarkan Surat Edaran Menteri PAN RB dan Aparatur Sipil Negara Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan, untuk mendukung transformasi SDM aparatur melalui peningkatan kapasitas ASN berbasis kompetensi, perlu dilakukan pengembangan ASN melalui jalur pendidikan dalam bentuk pemberian tugas belajar. Pemberian tugas belajar diharapkan mampu mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/atau persyaratan jabatan dengan kompetensi ASN yang akan mengisi suatu jabatan. Apabila ASN memiliki keahlian atau kompetensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya maka akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan sikap dan kepribadian profesional ASN sehingga diharapkan mampu meningkatkan nilai IP-ASN. Misalnya pembobotan dalam dimensi kualifikasi yaitu, nilai 25 poin untuk pendidikan S-3, nilai 20 poin untuk pendidikan S-2, nilai 15 poin untuk ASN dengan pendidikan terakhir S-1/D-IV, dan seterusnya semakin kecil poin untuk pendidikan yang lebih rendah.

b. Dimensi Kompetensi (Bobot dimensi 40%)

Dimensi kompetensi menggambarkan kemampuan SDM yang merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) yang didukung oleh rencana pengembangan kompetensi berkesinambungan. Seluruhnya tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun non-klasikal sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Pelatihan

klasikal merupakan bentuk pengembangan kompetensi melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, yang dapat dilakukan dalam bentuk antara lain: Pelatihan struktural kepemimpinan; Pelatihan manajerial; Pelatihan teknis; Pelatihan fungsional; Pelatihan sosial kultural; dan lain-lain. Sedangkan pelatihan non-klasikal merupakan bentuk pengembangan kompetensi melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan atau pembelajaran di luar kelas mencakup di tempat kerja (*experiential learning*), pembelajaran melalui hubungan sosial (*social learning*), dan pembelajaran yang dilakukan secara fleksibel (*flexible learning*).

c. Dimensi Kinerja (Bobot dimensi 30%)

Dimensi kinerja merupakan penggambaran capaian sasaran kerja pegawai yang didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit organisasi dengan memperhatikan capaian, target, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku ASN yang bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, prestasi kerja diwujudkan dalam komponen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Kinerja Pegawai (PKP), yang masing-masing pembobotannya adalah 60% SKP dan 40% PKP. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Kemudian PKP meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

d. Dimensi Disiplin (Bobot dimensi 5%)

Dimensi disiplin merupakan dimensi yang menggambarkan kesanggupan seorang pegawai untuk mematuhi kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan, apabila dimensi disiplin dilanggar atau tidak dipatuhi, maka ASN yang bersangkutan dijatuhi hukuman

disiplin langsung maupun hukuman disiplin tidak langsung yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan jabatan. Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, membagi hukuman disiplin dalam 3 kategori, yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat.

2.5. Konsep *Forced Field Analysis*

Forced Field Analysis dikembangkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1951. *Forced Field Analysis* (FFA) atau analisis medan daya merupakan salah satu model analisis yang digunakan untuk menganalisis secara sistematis faktor-faktor yang ditemukan dalam masalah yang kompleks. Sasaran utama FFA adalah menemukan cara untuk mengurangi kekuatan-kekuatan penghambat sekaligus mencari peluang untuk mendapatkan keuntungan dari kekuatan kekuatan pendorong. Sianipar dan Entang (2019) menyatakan bahwa strategi yang paling efektif adalah menghilangkan atau meminimalisir hambatan kunci dan optimalisasi atau mobilisasi pendorong kunci ke arah kinerja yang akan dicapai. Pendekatan demikian merupakan strategi fokus, artinya kekuatan kunci yang dipilih difokuskan ke arah pengembangan yang telah ditetapkan. Tahapan-tahapan dalam melakukan analisis FFA adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat kinerja organisasi
- b. Penilaian terhadap setiap faktor pendorong dan penghambat
- c. Menentukan faktor kunci keberhasilan dan diagram FFA
- d. Perumusan strategi

Terkait skripsi ini, peneliti memilih dua tahapan untuk melakukan analisis FFA, yakni.

- a. Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat kinerja organisasi.

Faktor pendorong dan penghambat bersumber dari internal dan eksternal organisasi. Faktor pendorong merupakan perpaduan antara kekuatan dan peluang, sedangkan faktor penghambat merupakan

perpaduan antara kelemahan dan ancaman.

b. Penilaian faktor pendorong dan penghambat.

Dilakukan dalam rangka untuk mengetahui dan menentukan faktor-faktor yang lebih mendesak dengan cara membandingkan setiap faktor dengan faktor-faktor yang lainnya. Hasil penilaian terhadap faktor-faktor akan menghasilkan nilai urgensi dan nilai dukungan.

B. Konsep Kunci

Konsep kunci dalam penelitian ini, peneliti kelompokkan kedalam 3 kelompok, yaitu Tahapan Manajemen Talenta, Aktor Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta, dan *Forced Field Analysis* (FFA). Berikut diuraikan secara detail mengenai ketiga pengelompokkan tersebut.

1. Tahapan Manajemen Talenta

a. Identifikasi Talenta dan Seleksi KRS

Tahapan pertama Manajemen Talenta LAN adalah identifikasi talenta. Tahapan identifikasi talenta dan seleksi KRS merupakan tahap awal yang harus dipersiapkan dan dilaksanakan dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta. Tahap ini merupakan strategi untuk mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritis, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta, penetapan kelompok rencana suksesi, serta pencarian talenta melalui mekanisme mutasi antar instansi dan pertukaran pegawai melalui mekanisme penugasan khusus. Dengan demikian, tahapan identifikasi dan seleksi talenta dapat dilakukan melalui pemanfaatan talenta yang sudah ada ataupun mencari talenta baru dari luar organisasi.

b. Pengembangan KRS

Tahapan kedua Manajemen Talenta LAN adalah pengembangan KRS. Dalam tahapan kegiatan ini perlu mengacu pada dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) yang sudah disusun dan ditetapkan. HCDP adalah dokumen yang memuat rencana pengembangan kompetensi pegawai yang

komprehensif, berbasis analisis pemenuhan kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan, dan digunakan sebagai arah pelaksanaan program pengembangan SDM. Selain itu, juga mengacu pada dokumen rencana suksesi (*succession plan*), yaitu dokumen yang memuat rencana pengisian jabatan-jabatan yang ada dengan suksesor yang berasal dari Kelompok Rencana Suksesi (KRS), mencakup nama suksesor, nama jabatan target dan perkiraan waktu suksesinya. HCDP dan rencana suksesi dapat disusun untuk semua pegawai, bukan hanya untuk pegawai yang masuk kriteria talenta. Pengembangan talenta dilaksanakan melalui akselerasi karir, pengembangan kompetensi dan peningkatan kualifikasi.

c. Retensi KRS

Tahapan ketiga dalam Manajemen Talenta LAN adalah retensi KRS. Retensi KRS dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*) dan pemberian penghargaan. Tahapan ketiga ini bertujuan untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada instansi. Pada akhir tahun, setelah program pengembangan talenta selesai dilakukan, akan dilakukan evaluasi. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai kinerja ASN di LAN, dan hasilnya adalah pengelompokan para ASN ke dalam tiga grup. Kaitannya dengan program retensi KRS, setiap grup akan mendapatkan program retensi yang berbeda.

d. Penempatan Talenta dan Evaluasi KRS

Tahap keempat dalam Manajemen Talenta LAN yaitu penempatan talenta dan evaluasi KRS. Penempatan talenta ke dalam jabatan-jabatan target, dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi yang telah ditetapkan. Secara periodik komite talenta melakukan pembaharuan identifikasi jabatan-jabatan yang akan lowong dan harus segera dilaksanakan suksesi oleh pejabat baru. Selanjutnya komite talenta melaporkan hasil identifikasi dimaksud kepada komite suksesi. Selain jabatan lowong yang akan dilaksanakan suksesi oleh pejabat baru, laporan tersebut memuat analisis terkait persyaratan jabatan lowong dan daftar suksesor yang memenuhi kualifikasi jabatan yang diambil dari kelompok rencana suksesi.

Komite suksesi selanjutnya melakukan verifikasi dan validasi terhadap laporan identifikasi jabatan yang harus segera dilaksanakan suksesi/diisi oleh pejabat baru yang disampaikan komite talenta.

2. Aktor Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta

a. Pembuat Kebijakan: Pembuatan keputusan kebijakan dasar (dalam hal ini adalah kebijakan Manajemen Talenta LAN), biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

b. Pejabat Pelaksana: Pelaksana keputusan kebijakan dasar (dalam hal ini adalah kebijakan Manajemen Talenta LAN), biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

c. Aktor Individu Selaku Kelompok Target: Penerima keputusan kebijakan dasar (dalam hal ini adalah kebijakan Manajemen Talenta LAN), biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

3. Forced Field Analysis

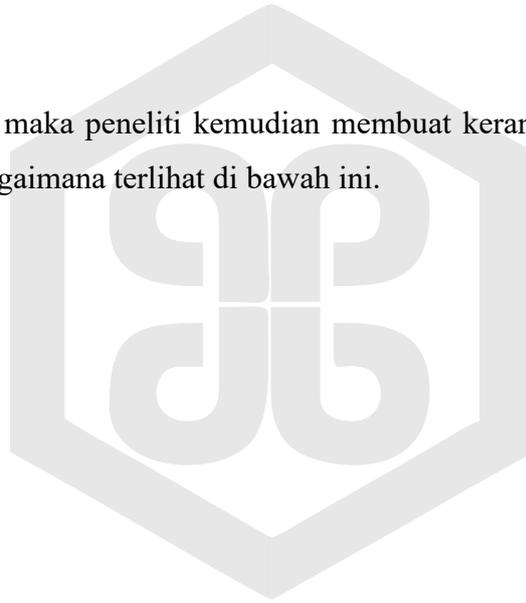
Selain menggunakan model dan perspektif teori implementasi Mazmanian dan Sabatier dalam implementasi Manajemen Talenta LAN, penelitian ini juga menggunakan analisis faktor pendorong dan penghambat berdasarkan perspektif FFA yang diperkenalkan oleh Kurt Lewin (Unggul, 2021) yang digunakan untuk

menganalisis implementasi Manajemen Talenta di LAN.

- a. Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat kinerja organisasi.
- b. Penilaian terhadap setiap faktor pendorong dan penghambat.

C. Kerangka Berpikir

Dari konsep kunci, maka peneliti kemudian membuat kerangka berpikir yang dapat digambarkan sebagaimana terlihat di bawah ini.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir