

**STRATEGI PERCEPATAN MANAJEMEN TALENTA  
DI PERPUSTAKAAN NASIONAL**

**DISUSUN OLEH:**

**NAMA : EDI WIYONO**  
**NPM : 2064001022**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIALAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

**STRATEGI PERCEPATAN MANAJEMEN TALENTA  
DI PERPUSTAKAAN NASIONAL**

**DISUSUN OLEH:**

**NAMA : EDI WIYONO**  
**NPM : 2064001022**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**



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

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIALAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

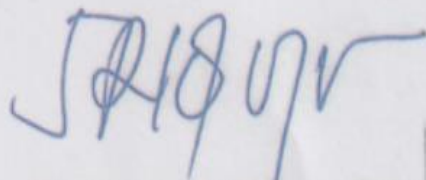
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Edi Wiyono  
NPM : 2064001022  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Percepatan Manajemen Talenta  
di Perpustakaan Nasional  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy to Accelerate Talent Management  
in The National Library*

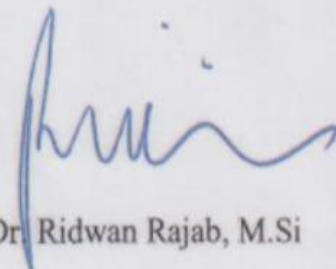
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbingan Tesis

Pembimbing I



Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing II



Dr. Ridwan Rajab, M.Si

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : Edi Wiyono  
NPM : 2064001022  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Percepatan Manajemen Talenta  
di Perpustakaan Nasional  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy to Accelerate Talent Management  
in The National Library*

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan  
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,  
Lembaga Administrasi Negara, pada:

**Hari : Jumat**  
**Tanggal : 10 November 2023**  
**Pukul : 17.00 – 18.00 WIB**

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PENGUJI TESIS**

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si

Anggota : Dr. Hamka, MA

Pembimbing 1: Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing 2: Dr. Ridwan Rajab, M.Si

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Edi Wiyono  
NPM : 2064001022  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Strategi Penerapan Manajemen Talenta di Perpustakaan Nasional”** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penelitian tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan.

Jakarta, 13 November 2023



Edi Wiyono

## KATA PENGANTAR

Segala puji Syukur peneliti panjatkan kepada Alloh SWT, karena atas izin-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Percepatan Manajemen Talenta di Perpustakaan Nasional”.

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah untuk memenuhi syarat menyelesaikan studi Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Magister Terapan Politikenik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyampaikan rasa terima kasih atas segala bantuan dan dukungan dari semua pihak.

1. Bapak dan Ibu Tercinta yang selalu mencurahkan doa-doanya untuk kelancaran dan kemudahan peneliti untuk menghadapi berbagai kendala dan halangan dalam proses pendidikan ;
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan bimbingan, masukan dan arahan dalam penelitian ini;
4. Dr. Ridwan Rajab, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan, masukan dan arahan dalam penelitian ini;
5. Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A, Dr. Asropi, S.I.P., M.Si dan Dr. Hamka,MA selaku dosen penguji;
6. Drs. Muhammad Syarif Bando, M.M selaku Kepala Perpustakaan Nasional yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada peneliti untuk dapat menempuh pendidikan magister di Politeknik STIA LAN Jakarta;
7. Dra. Ofy Sofiana, M.Hum selaku Sekretaris Utama Perpustakaan Nasional yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti untuk dapat segera menyelesaikan studi;
8. Dra. Sri Marganingsih, M.A selaku Kepala Biro Hukum, Organisasi, Kerjasama dan Hubungan Masyarakat Perpustakaan Nasional yang telah

memberikan berbagai kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan semangat yang selalu diberikan kepada peneliti;

9. Istri dan anak-anakku yang senantiasa mendukung dengan penuh kesabaran dan keikhlasan;
10. Teman-teman terbaik di Kelompok Kerja Penerbitan, Biro Hukum, Organisasi, Kerja Sama dan Humas yang senantiasa membersamai dan memotivasi di saat-saat penulis mengalami penurunan semangat;
11. Teman-teman seperjuangan Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan Tahun 2020. Semoga senantiasa kita selalu diberi kesuksesan dan kebahagiaan dalam menatap hari-hari ke depan;
12. Mba Fida, Mba Seha dan seluruh pegawai di bagian BAAK yang telah membantu dan senantiasa mengingatkan peneliti untuk segera menyelesaikan studi;
13. Pustakawan dan pengelola perpustakaan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kemudahan kepada peneliti dalam akses berbagai literatur;
14. Dosen dan segenap Sivitas Akademika Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan pengetahuan dan bantuan dalam proses penyusunan tesis;
15. Para informan dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Dukungan, bantuan dan semangat yang diberikan tak kan pernah terlupakan.

Akhirnya, peneliti memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan dan kekurangan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberi kemudahan dan keridhoan atas jalan kita. Aamiin.

Jakarta, November 2023

Peneliti

## ABSTRAK

### STRATEGI PERCEPATAN MANAJEMEN TALENTA DI PERPUSTAKAAN NASIONAL

**Edi Wiyono**  
**Poltikenik STIA LAN Jakarta**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi yang menyebabkan Perpustakaan Nasional belum menerapkan manajemen talenta. Melihat aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dengan menyelaraskannya sesuai tahapan-tahapan dalam proses manajemen talenta untuk kemudian dirumuskan dalam langkah-langkah sebagai strategi untuk mempercepat penerapan manajemen talenta. Berdasarkan Undang-Undang, Perpustakaan Nasional memiliki kewajiban untuk menerapkan manajemen talenta. Hal ini juga diperkuat dengan rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) berdasarkan hasil penilaian sistem merit Tahun 2022. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan langkah-langkah yang telah dilakukan untuk menerapkan manajemen talenta dan menyusun langkah-langkah percepatan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subyek penelitian adalah Perpustakaan Nasional sebagai salah satu instansi yang wajib menerapkan manajemen talenta dalam pengelolaan SDM. Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh dari wawancara mendalam dan telaah dokumen. Untuk analisis data menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menemukan bahwa Perpustakaan Nasional telah menerbitkan pedoman manajemen talenta instansi. Tetapi belum diikuti pelaksanaannya secara menyeluruh terhadap tahapan-tahapan manajemen talenta, mulai dari akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta dan penempatan talenta. Belum dilakukan pemetaan dan *assessment* terhadap semua pegawai sehingga belum dapat dimasukkan ke dalam matrik *nine box grid* untuk dibentuk *talent pool*. Untuk mempercepat penerapan manajemen talenta ditawarkan strategi berupa langkah-langkah yang harus dilakukan Perpustakaan Nasional pada masing-masing tahapan manajemen talenta. Faktor-faktor internal seperti komitmen pimpinan, penguatan anggaran, penyiapan infrastruktur dan penyusunan roadmap pengembangan ASN sebagai pendukung segera diterapkannya manajemen talenta.

Kata Kunci: talenta, manajemen talenta, sistem merit



## **ABSTRACT**

### **STRATEGY TO ACCELERATE TALENT MANAGEMENT IN THE NATIONAL LIBRARY**

**Edi Wiyono**  
**Poltikenik STIA LAN Jakarta**

*This research was conducted to determine the conditions that cause the National Library to not implement talent management. Look at the activities that have been carried out by aligning them according to the stages in the talent management process and then formulate them into steps as a strategy to accelerate the implementation of talent management. Based on the law, the National Library has an obligation to implement talent management. This is also reinforced by the recommendations of the State Civil Apparatus Commission (KASN) based on the results of the 2022 merit system assessment. The aim of this research is to reveal the steps that have been taken to implement talent management and develop acceleration steps.*

*This research uses a qualitative method with a case study approach. The research subject is the National Library as one of the agencies that is obliged to implement talent management in HR management. The data sources for this research consist of primary data and secondary data obtained from in-depth interviews and document review. For data analysis using descriptive analysis.*

*The research results found that the National Library has published agency talent management guidelines. However, comprehensive implementation of the stages of talent management has not been followed, starting from talent acquisition, talent development, talent retention and talent placement. There has not been mapping and assessment of all employees so they cannot be included in the nine box grid matrix to a talent pool. To speed up the implementation of talent management, a strategy is offered in the form of steps that the National Library must take at each stage of talent management. Internal factors such as leadership commitment, strengthening the budget, preparing infrastructure and preparing a roadmap for ASN development support the immediate implementation of talent management. Keywords: talent, talent management, merit system, strategy*

*Keywords: talent, talent management, merit system,*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR BAGAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Rumusan Permasalahan .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Tinjauan Kebijakan .....	18
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.....	18
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	

(PPPK).....	18
3. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.....	20
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.....	20
5. Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional RI Nomor 152 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Aparatur Sipil Negara Perpustakaan Nasional .....	20
C. Tinjauan Teoritis .....	27
1. Teori Administrasi Publik.....	27
2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia .....	30
3. Teori Manajemen Talenta .....	32
D. Kerangka Berpikir.....	35
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Metode Penelitian.....	41
B. Teknik Pengumpulan Data.....	41
C. Lokus Penelitian dan Alasan Pemilihan Lokus.....	42
D. Key Informan.....	42
E. Teknik Pengolahan dan analisis data.....	45
F. Instrumen Penelitian .....	46
G. Uji Keabsahan Temuan (Triangulasi) .....	46
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
A. Gambaran Pegawai di Perpustakaan Nasional RI.....	47
B. Indeks Sistem Merit Perpustakaan Nasional.....	53
C. Tahapan Manajemen Talenta .....	68
1. Akuisisi Talenta.....	69

2. Pengembangan Talenta.....	78
3. Retensi Talenta.....	87
4. Pemetaan Talenta.....	90
D. Strategi Percepatan Manajemen Talenta .....	93
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>99</b>
A. Kesimpulan.....	99
B. Rekomendasi.....	100
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>102</b>

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

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pegawai Perpustakaan berdasarkan jenis kelamin .....	6
Tabel 1.2 Pegawai Perpustakaan berdasarkan jabatan.....	6
Tabel 1.3 Pegawai Perpustakaan berdasarkan Pangkat. ....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3.1 Jadwal pelaksanaan wawancara Key Informan .....	44
Tabel 4.1 Data Penerimaan ASN Perpustakaan Nasional.....	49
Tabel 4.2 Pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan Lokasi/Unit Kerja ....	49
Tabel 4.3 Pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.4 Pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan Jabatan.....	51
Tabel 4.5 Pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan Pangkat dan Golongan .....	51
Tabel 4.6 Pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....	52
Tabel 4.7 Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN .....	55
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Manajemen Talenta Perpustakaan Nasional.....	65
Tabel 4.9 Karakteristik Jabatan Kritis .....	76
Tabel 4.10 Nine Grid Box .....	79
Tabel 4.11 Pengembangan Talenta.....	80

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Manajemen Talenta .....	23
Bagan 2.2 Proses Manajemen Talenta Instansi .....	24
Bagan 2.3 Model McKinsey 9-Box .....	34
Bagan 2.4 Kerangka Berpikir Strategi Percepatan Manajemen Talenta.....	40

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

Dalam upaya mewujudkan birokrasi yang handal salah satunya dengan penerapan manajemen talenta. Terkait hal ini, telah ada kebijakan tentang manajemen talenta yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada Pasal 134 (2) Huruf “d” dinyatakan bahwa sistem merit yang diterapkan dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil mempunyai kriteria antara lain harus memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Sejalan hal tersebut, regulasi lainnya adalah Peraturan Kementerian PANRB No 3 tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Sesungguhnya kebijakan terkait manajemen talenta telah ditetapkan lebih kurang 3 (tiga) tahun yang lalu. Tetapi dalam faktanya, penerapan manajemen talenta belum menyeluruh, masih parsial di berbagai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Hal ini tentunya dapat dicermati dari beberapa instansi yang telah melaksanakan *assessment* kompetensi sebagai tahap awal dari pelaksanaan manajemen talenta, tetapi disisi lain belum ada tahapan pengembangan talenta. Sementara itu ada juga instansi yang telah mengembangkan talenta namun tidak dimulai dengan akuisisi talenta yang jelas. Bahkan tidak sedikit instansi yang belum melakukan tahapan apa-apa terkait dengan penerapan manajemen talenta ini. Hal yang telah dilaksanakan dari kementerian/lembaga dan pemerintah daerah sebagai perwujudan dari perintah Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah terkait kebijakan tentang pengadaan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang diselenggarakan melalui seleksi terbuka atau lelang jabatan.

Seleksi terbuka atau lelang jabatan telah dilaksanakan oleh hampir semua instansi dalam pengisian posisi JPT. Sementara itu, manajemen talenta yang juga merupakan mandatori dari undang-undang, saat ini belum mendapatkan perhatian

yang serius. Selain sebagai perintah undang-undang dan kebijakan pemerintah, implementasi manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) juga menuju terwujudnya organisasi yang berkinerja optimal. Artinya, ketika organisasi atau lembaga pemerintah didorong untuk meningkatkan kinerjanya, maka dibutuhkan ASN yang memiliki kompetensi tinggi untuk dapat mengisi posisi-posisi penting dalam jabatan-jabatan tersebut. Manajemen talenta mensyaratkan proses rekrutmen dan seleksi secara adil, transparan dan terbuka sehingga pegawai-pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan terbaik secara otomatis mendapatkan peluang lebih utama dalam hal pengembangan karir lebih cepat dan lebih baik.

Dalam penerapan manajemen talenta membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, terutama stakeholder yang menangani terkait pengembangan dan pengelolaan manajemen SDM atau kepegawaian di masing-masing lingkup pemerintah. Hal tersebut akan mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen talenta dalam mendapatkan pegawai-pegawai sebagaimana dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Mulai dari sisi perencanaan, pengembangan kompetensi dan karier, hingga pengembangan kompensasi.

Pada level praktis, implementasi sistem merit diperlukan dukungan manajemen talenta agar operasionalisasinya dapat dilakukan secara lebih kredibel. Mendefinisikan manajemen talenta sebagai pendekatan yang terstruktur dan terencana oleh institusi dalam merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan pegawai-pegawai yang memiliki talenta di dalam suatu organisasi. Dengan demikian pegawai yang ada di dalam organisasi dapat berkembang sekaligus memberikan dampak positif untuk kemajuan organisasi.

Sebagaimana diketahui, untuk membangun ASN yang berintegritas, profesional, dan berkinerja tinggi, pemerintah telah merumuskan bagaimana pengelolaan dan manajemen ASN, yaitu yang berbasis sistem merit. Manajemen talenta sebagai esensi dari pelaksanaan sistem merit telah ditetapkan sebagai salah satu kegiatan prioritas nasional. Capaian jangka panjang yang hendak diupayakan



adalah untuk mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia. Merujuk SE Kementerian PANRB Nomor: 10 tahun 2021, sampai dengan tahun 2023 penerapan manajemen talenta secara nasional meliputi 87 Kementerian dan Lembaga Pemerintah non-Kementerian (K/L). Sementara untuk tahun 2024, implementasi manajemen talenta secara nasional meliputi 34 Pemerintah Provinsi dan 100 Pemerintah Kabupaten/Kota.

Pada awal lahirnya kebijakan penilaian manajemen talenta, sejumlah 24 instansi pemerintah ditunjuk menjadi proyek percontohan atau *pilot project* penilaian penerapan manajemen talenta ASN. Terpilihnya lembaga pemerintah tersebut berdasarkan pada hasil penilaian indeks system merit pada tahun 2020 dengan hasil sangat baik. Sehingga layak untuk dijadikan contoh bagi lembaga lain dalam hal penerapan manajemen talenta. Pelaksanaan manajemen talenta ini memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pelaksanaan sistem merit sendiri. Karena jika mengacu pada variabel-variabel yang dinilai dalam indeks sistem merit, maka salah satu kriterianya adalah apakah lembaga sudah menerapkan manajemen talenta dengan membentuk *talent pool* atau belum.

Kementerian PANRB yang akan melakukan proses penilaian penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah, sedangkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN yang akan melakukan penilaian terhadap penerapan system merit. Dua lembaga ini yang sama-sama melakukan pengawasan dan penilaian terhadap pengelolaan dan pengembangan ASN, yang ujungnya adalah dapat terbangun manajemen ASN yang professional dan handal sehingga pola karir pegawai dapat terjaga dengan baik. Beberapa Kementerian/Lembaga yang dijadikan pilot project antara lain Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Sekretariat Negara, Kementerian Keuangan, Kementerian Badan Usaha Badan Milik Negara (BUMN), Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) dan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Sedangkan untuk level pemerintah daerah yang telah dilakukan penilaian terhadap penerapan manajemen talenta adalah yakni Provinsi Jawa Barat, Provinsi D.I Yogyakarta, dan Kota Bandung.

Kementerian/Lembaga yang dijadikan *pilot project* tersebut memiliki sistem merit yang baik. Dalam laporan KASN, Kementerian BUMN bersama Kementerian Keuangan adalah dua instansi pemerintah dengan nilai sistem merit tertinggi. Lembaga tersebut mendapatkan hasil sempurna pada aspek pengadaan dan perlindungan serta pelayanan dan aspek pengembangan karier, khususnya dalam hal manajemen talenta.

Praktik baik yang telah dilaksanakan beberapa kementerian tersebut seyogyanya menjadi pendorong bagi Perpustakaan Nasional untuk segera menerapkan manajemen talenta. Organisasi yang mampu menerapkan manajemen talenta dengan baik berbanding lurus dengan hasil penilaian sistem meritnya. Dalam penilaian indeks sistem Perpustakaan Nasional salah satu nilai yang rendah adalah terkait pengembangan karir, dimana didalamnya ada unsur manajemen talenta.

Manajemen talenta tidak hanya menjadi pilihan lembaga layanan publik dalam hal pengelolaan SDM, tetapi justru lebih dulu diterapkan oleh perusahaan swasta (*private sector*). Ada beberapa model manajemen talenta yang telah diterapkan di berbagai sektor swasta di Indonesia antara lain di PT. Garuda Indonesia, PT. Telkom, dan PT Astra. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sobandi, 2019) menjelaskan bahwa beberapa organisasi *private sector* tersebut telah menjalankan manajemen talenta dengan baik dalam pengelolaan pegawai dan penentuan leader.

PT. Garuda Indonesia misalnya telah melaksanakan manajemen talenta dengan 4 (empat) tahapan yaitu: *Talent Need Identification*, *Talent Selection*, *Talent Development* dan *Talent Retention*. Tiap tahapan memiliki tujuan dan cara yang beragam. Untuk *Talent Need Identification* berujuan untuk mendapatkan pegawai dengan kompetensi tinggi sekaligus menemukan posisi kunci bagi perusahaan. *Talent Selection* meliputi tiga aspek yaitu karakter, komitmen dan kompetensi. Masing-masing aspek diukur dengan cara yang berbeda. Untuk sikap/karakter (*attitude*) diukur dengan model *assessment* 360 derajat, komitmen diukur dengan penilaian terhadap *performance* pegawai dan kompetensi diukur dengan *assessment*

kompetensi. *Talent Development* bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan dengan mengacu pada rencana kerja pengembangan yang telah ditetapkan setiap tahun. Sedangkan *Talent Retention* meliputi 4 (empat) cara yaitu *remuneration, development, benefit, dan environment*.

Praktik baik yang telah diterapkan pada beberapa organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, tentunya menjadi daya tarik bagi organisasi manapun untuk turut menerapkannya. Perpustakaan Nasional merupakan salah satu lembaga pemerintah non kementerian yang memiliki kewajiban untuk menerapkan manajemen talenta. Saat ini Perpustakaan Nasional telah menyusun kerangka implementasi salah satunya adalah dengan di keluarkannya Surat Keputusan (SK) Kepala Perpustakaan Nasional RI Nomor 152 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Aparatur Sipil Negara Perpustakaan Nasional. Dengan SK ini sesungguhnya telah menjadi dasar yang kuat untuk dapat mengimplementasikan manajemen talenta di lingkungan Perpustakaan Nasional. Tetapi hingga saat penelitian ini dilakukan, Perpustakaan Nasional RI belum menerapkan manajemen talenta.

Manajemen talenta adalah esensi dari sistem merit. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tahun 2022 tentang Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di lingkungan Perpustakaan Nasional ditetapkan pada katagori III (Baik) dengan nilai 254,62. Adapun dari penilaian ini ada beberapa rekomendasi untuk Perpustakaan Nasional dari KASN antara lain terkait pengembangan karir yaitu memulai pemetaan pegawai ke dalam *talent pool* dan rencana suksesi setelah menyusun kebijakan internal pedoman manajemen talenta dengan parameter yang jelas sesuai ketentuan nasional.

Dalam pernyataannya, KASN menyebutkan bahwa untuk mengisi JPT di lingkungan Perpustakaan Nasional yang penilaian sistem meritnya telah ditetapkan dalam kategori III (Baik), dapat disetujui untuk dikecualikan dari ketentuan pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif (seleksi terbuka). Hal ini dapat terwujud jika Perpustakaan Nasional telah membangun dan memiliki *talent pool*,

rencana suksesi dan telah menetapkan pola karir instansi. Tiga hal ini yang menjadi prasyarat untuk melangkah pada pemilihan dan pengisian JPT tanpa lelang jabatan. *Talent pool* dan rencana suksesi menjadi kuncinya serta berkoordinasi dengan KASN sesuai regulasi yang berlaku.

Perpustakaan Nasional perlu segera mengakselerasi implementasi manajemen talenta. Berdasarkan data yang dihimpun peneliti, bahwa dari tahun 2020 hingga 2022 terdapat beberapa posisi strategis, dalam hal ini Jabatan Pimpinan Tinggi yang harus diisi oleh Pejabat Pelaksana Tugas atau PLT. Ada 6 (enam) posisi setara eselon II yang seharusnya diisi oleh JPT Pratama harus dilimpahkan ke PLT dengan berbagai alasan, antara lain tidak ada pegawai yang lolos dalam proses seleksi terbuka.

Hal ini dapat dihindari jika Perpustakaan Nasional telah menerapkan manajemen talenta ASN. Karena jabatan-jabatan kritikal, salah satunya adalah JPT dapat dipetakan dari awal. Jumlah pegawai Perpustakaan Nasional per 26 April 2023 adalah 1.036 pegawai. Berikut ini kategori pegawai Perpustakaan Nasional berdasarkan jenis kelamin, jabatan dan pangkat.

Tabel 1.1 Pegawai Perpustnas berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Pria	454
2	Wanita	582

*Sumber : Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, Perpustakaan Nasional RI*

Tabel 1.2 Pegawai Perpustnas berdasarkan jabatan

No	Berdasarkan Jabatan	Jumlah
1	Fungsional Tertentu	826
2	Fungsional Umum	179
3	Struktural	31
Total		1.036

*Sumber : Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, Perpustakaan Nasional RI*

Tabel 1.3 Pegawai Perpunas berdasarkan Pangkat

No	Berdasarkan Pangkat	Jumlah
1	Pengatur	130
2	Penata	753
3	Pembina	153
Total		1.036

*Sumber : Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, Perpustakaan Nasional RI*

Dengan jumlah pegawai yang ada, Perpustakaan Nasional belum mengidentifikasinya semua pegawai berdasarkan kinerja dan potensinya. Hal ini menyebabkan belum dapat memetakan pegawai-pegawai mana yang memiliki keunggulan untuk kemudian masuk dalam kelompok rencana suksesi. Terkait *talent pool* atau kelompok rencana suksesi ini sendiri, belum terbentuk. Meskipun hal tersebut telah menjadi rekomendasi dari KASN berdasarkan hasil penilaian sistem merit Tahun 2021 dan Tahun 2022.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada latar belakang permasalahan penelitian diatas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Perpustakaan Nasional belum menerapkan manajemen talenta instansional
2. Belum ada strategi untuk menerapkan manajemen talenta di Perpustakaan Nasional.
3. Belum dilakukan pemetaan pegawai Perpustakaan Nasional sesuai dengan potensi dan kompetensinya.
4. Belum ada *talent pool* dan rencana suksesi untuk mengisi jabatan-jabatan strategis di Perpustakaan Nasional.

### **C. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan identifikasi masalah, peneliti membuat rumusan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana tahapan-tahapan manajemen talenta instansional di Perpustakaan Nasional?
2. Bagaimana strategi percepatan manajemen talenta di Perpustakaan Nasional?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis tahapan-tahapan manajemen talenta instansional di Perpustakaan Nasional?
2. Menyusun strategi percepatan manajemen talenta di Perpustakaan Nasional.

### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat dilaksanakannya kegiatan penelitian antara lain :

1. Bagi Institusi Pemerintah  
Dapat memberikan masukan kepada Perpustakaan Nasional dalam mengambil kebijakan terkait implementasi manajemen talenta
2. Bagi Akademis  
Dapat memberikan referensi kepada dunia akademis yang tertarik untuk melakukan kegiatan penelitian sejenis.
3. Bagi Peneliti  
Dapat meningkatkan kemampuan serta melatih berpikir secara ilmiah dalam upaya memahami secara langsung terhadap ilmu pengetahuan di perkuliahan dengan penelitian di lapangan.