

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Analisis terhadap faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dilakukan berdasarkan delapan aspek penilaian sistem merit Permen PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen ASN. Kedelapan aspek tersebut meliputi aspek perencanaan kebutuhan, aspek pengadaan, aspek pengembangan karier, aspek promosi mutasi, aspek manajemen kinerja, aspek penggajian, penghargaan dan disiplin, aspek perlindungan pelayanan serta aspek sistem informasi. Adapun hasil temuan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara adalah sebagai berikut:

- a. Aspek perencanaan kebutuhan memiliki keterkaitan dengan manajemen talenta, namun tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara, adapun masalah yang ditemukan adalah belum maksimalnya aspek perencanaan kebutuhan yang disebabkan oleh belum diakselerasinya penetapan rencana kebutuhan pegawai LAN dalam jangka menengah 5 tahun serta ketidakhadiran restrukturisasi LAN saat penilaian dilakukan.
- b. Aspek pengadaan tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan fokus utama pengadaan sering kali terpusat pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, seperti pengisian posisi kosong atau pemenuhan kebutuhan spesifik, daripada memperhatikan aspek jangka panjang terkait pengembangan dan pemanfaatan bakat yang ada.
- c. Aspek pengembangan karir memiliki kontribusi yang besar dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Implementasi program pengembangan karir yang efektif mampu meningkatkan kinerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan, serta

memastikan kelangsungan organisasi dengan menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan berkelanjutan bagi bakat-bakat yang ada. Disamping itu pengembangan karier memiliki bobot terbesar dalam penerapan sistem merit, namun terdapat masalah berupa masih dalam tahap penyempurnaan program pengembangan karir mereka, yaitu pada program IDP (Individual Development Plan) dan ICP (Individual Career Plan).

- d. Aspek promosi mutasi memiliki kontribusi yang besar dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara dikarenakan langsung terlibat dalam penerapan manajemen talenta melalui acuan talent pool. Adapun masalah yang ditemukan adalah sistem yang harus lebih transparan dan terbuka guna memperbaiki aspek promosi dan mutasi serta rancangan kebijakan mengenai pola karier yang masih perlu disesuaikan dengan Permen PAN & RB tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.
- e. Aspek Manajemen Kinerja memiliki kontribusi yang besar dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara dikarenakan manajemen kinerja membantu mengukur pencapaian individu terhadap tujuan organisasi, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta memelihara para talenta unggul. Dengan sistem manajemen kinerja yang baik, LAN dapat memberikan umpan balik yang jelas dan arahan untuk pengembangan karir karyawan. Sebagai hasilnya, manajemen kinerja menjadi salah satu pilar utama dalam meningkatkan efektivitas manajemen talenta di LAN. Adapun masalah yang ditemukan adalah belum terbiasanya pegawai dan atasan yang melakukan evaluasi pertriwulan, karena sebelumnya itu hanya penilaian tahunan.
- f. Aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan penggajian, penghargaan, dan disiplin tidak terlibat langsung dalam tahapan manajemen talenta di LAN. Adapun masalah yang ditemukan adalah mengenai Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kode Etik Pegawai

Lembaga Administrasi yang perlu diratakan sosialisasinya agar semua pegawai tau dan memahami.

- g. Aspek perlindungan dan pelayanan tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan perlindungan dan pelayanan tidak terlibat secara langsung dalam tahapan manajemen talenta di LAN dan bila dibandingkan dengan aspek pengembangan karier, promosi mutasi, serta manajemen kinerja maka kontribusinya masih dibawah ketiga aspek tersebut. Adapun masalah yang ditemukan pada aspek ini adalah kurangnya data atau bukti mengenai kegiatan perlindungan dan pelayanan yang dilakukan oleh LAN.
- h. Aspek Sistem Informasi tentunya sangat terkait dengan manajemen talenta, apalagi didukung dengan adanya aplikasi SIMANTAP yang tentunya lebih memudahkan dan membantu proses manajemen talenta di LAN. Adapun masalah yang ditemukan adalah berupa aplikasi SIMANTAP yang harus terus menerus diperbaharui dan dikembangkan serta sosialisasi yang harus diratakan.

Dari temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara sangat dipengaruhi oleh 8 (delapan) aspek penilaian sistem merit. Namun, aspek pengembangan karier, promosi mutasi, manajemen kinerja, dan sistem informasi dianggap sebagai faktor-faktor yang paling berkontribusi. Tetapi ke 4 (empat) aspek lainnya yaitu aspek perencanaan kebutuhan, aspek pengadaan, aspek penggajian, penghargaan dan disiplin, aspek perlindungan pelayanan juga tidak dapat dihilangkan dikarenakan merupakan bagian dari kesatuan yang saling mendukung dalam proses manajemen talenta. Manajemen talenta ASN merupakan jantung dari sistem merit. Oleh karena itu, Jika LAN sudah menjalankan sistem merit dengan baik, maka manajemen talentanya pun akan baik pula.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara berdasarkan 8 (delapan) penilaian sistem merit, diperlukan perbaikan terhadap 8 aspek tersebut agar dapat lebih mendorong keberhasilan manajemen talenta di LAN, dikarenakan 8 (delapan) aspek tersebut memiliki kaitannya dan saling mendukung keberhasilan manajemen talenta di LAN. Oleh karena itu peneliti memberikan saran untuk delapan aspek tersebut, sebagai berikut:

- a. Untuk memperkuat kolaborasi dengan lembaga terkait dan memanfaatkan teknologi analitik untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif tentang tren pasar tenaga kerja, perlu adanya koordinasi yang erat antara tim manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara dengan berbagai lembaga terkait, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Badan Kepegawaian Negara, dan lembaga-lembaga riset terkait. Unit manajemen talenta juga perlu bekerja sama dengan unit IT untuk mengembangkan dan mengimplementasikan solusi teknologi yang dapat menghasilkan data analitik yang akurat dan relevan.
- b. Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dan tim manajemen talenta bertugas atau bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan metrik atau indikator kinerja yang relevan untuk mengevaluasi efektivitas pengadaan. Mereka harus memantau lebih dari sekadar pengisian posisi kosong, tetapi juga mengukur kemampuan pengadaan untuk menarik, mengembangkan, dan memanfaatkan bakat secara efektif dalam jangka panjang. Hal ini melibatkan pembuatan dan pelacakan indikator kinerja yang mencakup aspek jangka panjang, seperti retensi bakat, tingkat kepuasan karyawan, dan kemampuan bakat untuk berkembang dan maju di dalam organisasi. Dengan demikian, mereka memiliki peran penting dalam menilai apakah pengadaan secara efektif mendukung tujuan jangka panjang perusahaan terkait dengan manajemen talenta.

- c. Biro Sumber Daya Manusia dan Umum dapat bekerja sama dengan bagian Pusat Inovasi Administrasi Negara dalam mengembangkan program IDP (*Individual Development Plan*) dan ICP (*Individual Career Plan*) serta menggecarkan pengaplikasian job rotation di masing-masing unit dan diimbangi dengan evaluasi secara berkala yang dilakukan secara konsisten.
- d. Mekanisme umpan balik yang berkelanjutan dalam mengevaluasi kinerja pegawai, sehingga keputusan promosi dan mutasi dapat didasarkan penilaian yang lebih komprehensif dan objektif. Untuk itu atasan dan bawahan di berbagai unit harus bersinergi dalam melakukan evaluasi umpan balik ini.
- e. Menggunakan pendekatan “*reverse mentoring*” dimana pegawai junior atau milenial menjadi mentor bagi manajer senior dalam hal-hal terkini terkait manajemen kinerja. Atasan di masing-masing unit harus berani memotivasi bawasanya untuk berani mengeluarkan pendapat bagi para seniornya atau bahkan atasannya.
- f. Bagian Biro Hukum dan Humas dapat bekerja sama dengan unit lain dalam mensosialisasikan kebijakan-kebijakan yang tentunya terkait dengan aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin. Memperkuat program penghargaan yang terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi dan kontribusi individu, dengan cara memberikan intensif yang lebih besar bagi pegawai guna mencapai hasil yang diinginkan agar dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi.
- g. Bagian Biro Hukum dan Humas Lembaga Administrasi Negara dapat lebih aktif lagi dalam memberitakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan tentang pelayanan dan perlindungan hukum kepada pegawai, agar terciptanya keterbukaan dan transparansi.
- h. Bagian Pusat Data dan Informasi Lembaga Administrasi Negara harus melakukan pembaharuan secara berkala dan diiringi dengan sosialisasi kepada pengguna layanan atau pengguna aplikasi SIMANTAP dan

IDAMAN agar pengguna dapat memaksimalkan penggunaan media atau platform tersebut dengan maksimal yang dapat membantu memaksimalkan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.



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

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Elly Fatimah, Eddi Wibowo, Leonita Hapsari, A., Puspasari, Lilis Komalasari, Yoga Suganda, H. I., Sabilla Ramadhiani Firdaus, Toni Murdianto Hidayat, R., Aditama, Aji Surya Utama, Andhi Kurniawan, A. N., & Suryanto. (2023). *Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*.
- Ina Insania K, Octa Melia Jalal, F.X Sri Martono, Latif Harnoko, Josef Bataona, A. (2010). *Talent management Implementation: Belajar Dari Perusahaan-perusahaan Terkemuka*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Kinsey, M. (2001). *The War for Talent. Organization and Leadership Practice McKinsey & Company*.
- Manopo, C. (2011). *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pella, Darmin, A., I. A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. penerbit Alfabeta, Bandung.

Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka.

Vincent, G. (2013). *All-In-One Integrated Total Quality Talent Management*. Jakarta: PT Percetakan DKU.

Yarnall, J. (2011). *Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature*. *Leadership & Organization Development Journal*

Jurnal

Arif. (2021). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Karangjati Kabupaten Ngawi*. *SELL Journal*, 5(1), 55.

Dewi. (2020). *Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)*. *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>

Fathony, M. R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2023). *Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung*. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 78–88. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1425>

Handayani, D. N. (2023). *Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatut Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak*. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 172–183.

Krissetyanti, E. P. L. (2013). *Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Pns*. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 1–15. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98>

Madjid, U. (2020). *Manajemen Sumber Daya Aparatur di Era Reformasi Birokrasi*. 7823–7830.

[https://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/344/1/Buku MSDA Di Era Reformasi Birokrasi.pdf](https://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/344/1/Buku_MSDA_Di_Era_Reformasi_Birokrasi.pdf)

Muttaqin, M. A. (2024). *Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN): Manajemen Talenta dan Pemanfaatan Hasil Kompetensi*. <https://lan.go.id/?p=15812>

Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). *Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance*. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>

Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2023). *Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah*. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*,

Ricky. (2022). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pencegahan Dan Pemadam Kebakaran Kota Medan*.

Sari, I. (2023). *Analisis Pengaruh Talent Management, Compensation, Dan Work Motivation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta Handayani Gunungkidul*.

Shidarta, B. N. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non Pns Universitas Pendidikan Ganesha*.

Siswoyo. (2024). *Pengaruh manajemen talenta dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai di kantor wilayah direktorat jenderal bea dan cukai sumatera bagian barat.*

Suryanto. (2019). *Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.*

Yuliana, M. (2023). *Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia.*

Peraturan Perundang-Undangan

Dewan Perwakilan Rakyat, (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Dewan Perwakilan Rakyat, (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Presiden Republik Indonesia, (2020) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Presiden Republik Indonesia, (2020), Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024

Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Birokrasi , (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Birokrasi, (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Negara.

Komisi Aparatur Sipil Negara, (2019). Peraturan Komisi ASN Nomor 9 tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen ASN Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Lembaga Administrasi Negara, (2023). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 5 Tahun 2023 Tentang Akademi Talenta Aparatur Negara.

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

Lembaga Administrasi Negara, (2022). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara, (2021). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri

Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi, (2021). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

Dokumen Lainnya

Lembaga Administrasi Negara, (2024). Dokumen Penilaian Mandiri Indeks Sistem Merit Lembaga Administrasi Negara Tahun 2023. Diolah oleh Wisnu Saputro . Diakses melalui WhatsApp.

Website

kasn.go.id, (2019). Penilaian Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintahan Tahun 2019. Diakses pada 25 Februari 2024, dari <https://shrturl.app/IBIFRC>

kasn.go.id, (2024). Pusat Pengetahuan Sistem Merit Pengetahuan Untuk Referensi Terkait Sistem Merit Dalam Manajemen. Diakses pada 25 Februari 2024, dari <https://meritopedia.kasn.go.id/pusat-pengetahuan>

kasn.go.id, (2024). Sistem Merit Dalam Angka. Diakses pada 27 Februari 2024, dari <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/sistem-merit-dalam-angka-tahun-2023>

lan.go.id, (2020). Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara. Diakses pada 1 Mei 2024, dari https://lan.go.id/?page_id=63

lan.go.id, (2023). Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Tahun 2020-2024. Diakses pada 1 Mei 2024, dari https://lan.go.id/?page_id=258

lan.go.id, (2023). Sejarah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Diakses pada 1 Mei 2024, dari https://lan.go.id/?page_id=57