TESIS

PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

NAMA	: MUAMMAR YULIANA
NPM	: 2144021014
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.A.P.)

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023

.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Muammar Yuliana
NPM	: 2144021014
Jurusan	: Administrasi Publik
Progam Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: *The Application of Talent Management at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries of Republic Indonesia*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbingan Tesis

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.	Dr. Asropi, S.I.P., M.Si.

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama	: Muammar Yuliana
NPM	: 2144021014
Jurusan	: Administrasi Publik
Progam Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: *The Application of Talent Management at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries of Republic Indonesia*

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

Hari	: Senin
Tanggal	: 24 Juli 2023
Pukul	: 08.30 – 10.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang	: Dr. Bambang G, S.H., M.Pd.	: .....
Sekretaris	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si.	: .....
Pembimbing 1	: Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.	: .....
Pembimbing 2	: Dr. Asropi, S.I.P., M.Si.	: .....
Anggota	: Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc.	: .....

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Muammar Yuliana
NPM	: 2144021014
Jurusan	: Administrasi Publik
Progam Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **"Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia"** merupakan hasil karya 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 STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 7 Juli 2023

Peneliti

Muammar Yuliana

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti bisa menyelesaikan penelitian Tesis ini, dan tak lupa pula sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi yang mengharap Rahmat dan Hidayah-Nya sampai yaumul akhir, sehingga penelitian tesis yang berjudul **"Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia"** telah selesai dan dipertahankan di depan tim penguji.

Tujuan dari penelitian Tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.

Selama proses penelitian Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima peneliti dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pertama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penelitian Tesis ini;
3. Bapak Dr. Asropi, S.I.P., M.Si. selaku dosen Pembimbing Kedua, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan, juga tambahan referensi serta ilmunya dan dengan penuh sabar dan penuh perhatian dalam penelitian Tesis ini;
4. Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd. selaku Ketua Tim Penguji, Dr. Ridwan Rajab, M.Si. selaku Sekretaris Tim Penguji dan Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc. selaku Anggota Tim Penguji, yang telah memberikan dukungan dan masukan sekaligus bimbingan terbaiknya dengan sabar dan penuh perhatian selama proses pelaksanaan penelitian Tesis;
5. Bapak Riza Trianzah, API., M.M. selaku Kepala Biro SDM Aparatur dan Organisasi pada Kementerian Kelautan dan Perikanan, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk memotivasi dalam melanjutkan pendidikan lebih tinggi;
6. Bapak Sudarmono, S.H., M.A.P. selaku Koordinator Perencanaan dan Pengembangan, Biro SDM Aparatur dan Organisasi, Kementerian Kelautan dan Perikanan, yang telah menjadi mentor dan senantiasa memberikan semangat untuk terus tumbuh berkembang dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan baru serta pengabdian bekerja;

7. Bapak dan Ibu tercinta, terima kasih atas doa dan dukungannya, baik moril maupun materiil. Beliau adalah malaikat yang dikirim oleh Allah SWT serta anugerah terindah bagiku. Terima kasih atas kasih sayang yang selama ini telah dicurahkan untukku. Semoga anakmu ini bisa menjadi anak yang sholeh serta kelak akan membanggakan dan membahagiakanmu di dunia dan akhirat;
8. Istriku, terima kasih atas bantuan dan kesabaran yang telah diberikan untukku serta dukungan yang tiada henti, dan terima kasih telah menemani dan memberikan semangat kepadaku, memotivasi untuk tetap bertahan, serta tetap bersemangat untuk menggapai cita-cita;
9. Adik-adikku tersayang dan keluarga besar, terima kasih atas dukungan kalian semua, semoga kalian dimudahkan segala rejeki dan cita-citanya;
10. Kedua mertua, kakak ipar, keponakan, keluarga besar mertua, terima kasih atas dukungan kalian selama ini, terima kasih pula atas kasih sayang yang telah diberikan untukku;
11. Sahabat-sahabat terbaik baik di tempat kerja Pejuang Pengembangan dan Tim Renbang CV Bersama, di kampus Kelas AA Magister Politeknik STIA LAN Jakarta, di organisasi Akademia Notonegoro, dan banyak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan bantuan serta motivasinya selama ini;
12. Teman-teman seperjuangan Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan 2021 semuanya, kita masuk bersama-sama dan lulus bersama-sama sukses selalu di setiap perjalanan kehidupan ini;
13. Bapak Ibu Para Dosen, Bapak Ibu Pengurus BAAK Politeknik STIA LAN Jakarta, dan Segenap Sivitas Akademika Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas bantuan dan kerja samanya dalam membantu proses perkuliahan; dan
14. Rekan Kerja lingkup Biro SDM Aparatur dan Organisasi serta Tim Pengelola SDM Aparatur se-Kementerian Kelautan dan Perikanan, terima kasih semoga perjuangan menegakkan tata kelola SDM aparatur menjadi lebih baik bermanfaat dan menjadi berkah bagi kita semua.

Akhir kata peneliti mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang peneliti buat baik secara sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Politeknik STIA LAN Jakarta maupun selama penelitian Tesis ini. Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Amin

Jakarta, 7 Juli 2023

Peneliti

ABSTRAK

Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia

Muammar Yuliana
muammar.2144021014@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian dilakukan untuk melihat kondisi praktik penerapan manajemen talenta pada instansi pemerintah di Indonesia. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) sebagai salah satu instansi pemerintah telah menjalankan kebijakan manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan praktik penerapan pengelolaan SDM berbasis merit sistem. Penelitian ini dimaksudkan untuk memetakan praktik pelaksanaan kebijakan manajemen talenta di lingkungan KKP. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan faktor-faktor yang berpengaruh dan prasyarat kondisi yang harus diwujudkan dalam menjamin penyelenggaraan manajemen talenta. Sumbangsih penelitian ini untuk mendukung upaya meningkatkan pelaksanaan manajemen talenta pada instansi pemerintah serta sebagai masukan penerapan manajemen talenta nasional ASN.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Subjek penelitian adalah instansi pemerintah yang telah menerapkan manajemen talenta di organisasinya. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, *focus group discussion* (FGD) dan dokumentasi yang diperoleh di lapangan. Analisis data menggunakan analisis diskriptif dengan pendekatan *flow model analysis*.

Hasil penelitian bahwa penerapan manajemen talenta di KKP mulai berkembang sebagai amanat Undang-Undang ASN. Penerapan manajemen talenta di KKP lebih bersifat terbatas pada proses seleksi pengisian talenta untuk duduk dalam JPT Pratama atau setara Eselon II. Manajemen talenta KKP dipengaruhi oleh faktor secara eksternal dan internal. Strategi integratif menjadi kondisi yang ditawarkan dalam penelitian ini dalam mendorong model penerapan manajemen talenta inklusif.

Kata kunci: manajemen talenta; sistem merit; sumber daya manusia aparatur

ABSTRACT

The Application of Talent Management at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries of Republic Indonesia

Muammar Yuliana
muammar.2144021014@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The research was conducted to see the practical conditions of implementing talent management in government agencies in Indonesia. The Ministry of Marine Affairs and Fisheries (MMAF) as one of the government agencies has implemented a talent management policy. Talent management is the practice of implementing merit-based HR management systems. This study is intended to map the practice of implementing talent management policies within the MMAF. The purpose of this study is to reveal the influential factors and prerequisites of the conditions that must be realized in ensuring the implementation of talent management. The contribution of this research is to support efforts to improve the implementation of talent management in government agencies and as input on the implementation of ASN national talent management.

This research uses qualitative methods with a case study approach. The subject of the study is a government agency that has implemented talent management in its organization. Data sources consist of primary data and secondary data collected through in-depth interviews, field observations, focus group discussions (FGDs) and documentation obtained in the field. Data analysis using descriptive analysis with a flow model analysis approach.

The results of the research showed that the application of talent management in MMAF began to develop as mandated by the ASN Law. The application of talent management in KKP is more limited to the selection process for filling talents to sit in JPT Pratama or equivalent to Echelon II. MMAF talent management is influenced by external and internal factors. Integrative strategies are the conditions offered in this study in encouraging an inclusive talent management implementation model.

Keywords: management talent; merit system; HR management system aparatus

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi Masalah 20
C. Rumusan Permasalahan 21
D. Tujuan Penelitian 22
E. Manfaat Penelitian 22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 23
A. Penelitian Terdahulu 23
B. Tinjauan Kebijakan 31
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara 31
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK 32
3. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-202433
4. Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang manajemen talenta ASN 34
C. Tinjauan Teoritis 37
1. Talenta 37
2. Manajemen Talenta 40
3. Penerapan Manajemen Talenta 46

4. Faktor-Faktor Penerapan Manajemen Talenta 50
5. Model Penerapan Manajemen Talenta 59
D. Konsep Kunci 63
E. Kerangka Pikir 67
BAB III METODE PENELITIAN 69
A. Metode Penelitian 69
1. Lokasi dan Waktu Penelitian 70
2. Data dan Sumber Data 71
3. Subyek dan Objek Penelitian 71
B. Teknik Pengumpulan Data 72
1. Wawancara 72
2. Observasi 74
3. Studi Dokumen 75
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data 75
D. Validasi Data 77
E. Keterbatasan Penelitian 79
BAB IV PEMBAHASAN 81
A. Faktor-Faktor Penerapan Manajemen Talenta 82
1. Faktor Internal 83
2. Faktor Eksternal 136
3. Pola dan Keterkaitan Faktor Penerapan Manajemen Talenta di KKP 166
B. Model Penerapan Manajemen Talenta 171
1. Karakteristik Model Manajemen Talenta KKP 171
2. Potensi Pengembangan Model Manajemen Talenta Inkusif 173
3. Strategi Model Penerapan Manajemen Talenta Inklusif 179
BAB V PENUTUP 199
A. Kesimpulan 199
B. Saran 202
DAFTAR PUSTAKA 211
LAMPIRAN PENELITIAN ..... - 1 -

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah Tahun 2020 7
Tabel 1. 2 Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah Tahun 2020-2022 8
Tabel 1. 3 Hasil Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Daerah oleh KEMENPANRB Tahun 2021 10
Tabel 1. 4 Hasil Penilaian Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah oleh KEMENPANRB Tahun 2021.....11
Tabel 1. 5 Jumlah Pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan yang Telah melaksanakan Penilaian Kompetensi Pegawai sampai Tahun 2022.17
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu.....23
Tabel 2. 2 Perbandingan Manajemen Talenta Intansi dan Nasional menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020.....36
Tabel 2. 3 Faktor Internal Berpengaruh Terhadap Manajemen Talenta.....51
Tabel 2. 4 Faktor Eksternal Berpengaruh Terhadap Manajemen Talenta 57
Tabel 3. 1 Daftar Informan Wawancara..... 74
Tabel 4. 1 Daftar PNBP Penilaian Kompetensi yang berlaku di Instansi Pemerintah 94
Tabel 4. 2 Rekomendasi Tindak Lanjut Pengembangan 96
Tabel 4. 3 Perkembangan Standar Kompetensi Jabatan Berdasaran yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil.....115
Tabel 4. 4 Kewenangan Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi.....117
Tabel 4. 5 Kesetaraan Level Jenjang Jabatan ASN 128
Tabel 4. 6 Struktur Karier Jabatan Fungsional Berdasarkan Pangkat Golongan Ruang dan Pencapaian Angka Kredit. 129
Tabel 4. 7 Perbandingan Tata Kelola Sistem Informasi Bidang Kepegawaian Lama dan Baru yang dikelola oleh KKP 131
Tabel 4. 8 Keterkaitan Kewenangan Kebijakan Nasional yang diampu dan berkaitan dengan Manajemen Talenta 136
Tabel 4. 9 Keterkaitan Tahapan Penerapan Manajemen Talenta dengan Kebijakan Nasional Lainnya.....139
Tabel 4. 10 Pelaksanaan Pengadaan ASN KKP Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2022 143

Tabel 4. 11 Perbandingan PERMENPANRB 8 Tahun 2021 dan PERMENPANRB 6 Tahun 2022 145
Tabel 4. 12 Rekomendasi Tindak Lanjut Pengembangan 151
Tabel 4. 13 Daftar Pejabat Menteri Kelautan dan Perikanan 160
Tabel 4. 14 Hasil Pemetaan Faktor Penerapan Manajemen Talenta 166
Tabel 4. 15 Jumlah Pegawai KKP berdasarkan Jabatan ASN pada lingkup Eselon I 176
Tabel 4. 16 Jumlah Pegawai Fungsional di KKP menurut Jenis dan Nama Jabatan 177
Tabel 4. 17 Indikator Strategi Integratif dalam Model Penerapan Manajemen Talenta Inklusif 184

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Filosofi Talenta berdasarkan Meyers dan van Woerkom.....62
Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian.....68
Gambar 4. 1 Alur Proses Perencanaan Manajemen Talenta KKP 103
Gambar 4. 2 Proses Pelaksanaan Perumusan Rencana Kebutuhan Jabatan Kritikal di KKP.....108
Gambar 4. 3 Tahapan Proses Pemetaan Talenta sampai pada Talenta ditempatkan 110
Gambar 4. 4 Kebutuhan Sistem data Manajemen Talenta 135
Gambar 4. 5 Kotak Manajemen Talenta (Talent Pool) KKP Periode 2015 - 2019 150
Gambar 4. 6 Kotak Manajemen Talenta (Talent Pool) KKP 2019 - Sekarang 150
Gambar 4. 7 Kotak Manajemen Talenta (Talent Pool) berdasarkan Capaian Pemetaan Hasil Kinerja 152
Gambar 4. 8 Persentase Jumlah Pegawai KKP berdasarkan Jabatan ASN.....175

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

BAB I
PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penelitian ini dilakukan untuk melihat kondisi praktik penerapan manajemen talenta pada instansi pemerintah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pemahaman konseptual dari penerapan teori administrasi publik. Teori administrasi publik yang digunakan kemudian disandingkan dengan kondisi praktik yang terjadi khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah untuk menjelaskan realitas penerapan manajemen talenta. Penelitian dilaksanakan di instansi pemerintah yang telah mendapatkan persetujuan penerapan manajemen talenta dari KASN yaitu Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (KKP RI).

Penelitian ini menekankan kajian yang dilakukan dalam konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai kunci pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang dimaksud dalam konteks instansi pemerintah adalah tercapainya sistem tata kelola pemerintahan yang baik sesuai kerangka tujuan nasional. Hal ini sejalan dengan pernyataan pidato pelantikan arahan Presiden Republik Indonesia yang menjelaskan bahwa pembangunan sumber daya manusia akan menjadi prioritas pembangunan nasional pada tahun 2020-2024.

Penelitian ini dikembangkan untuk memahami penerapan manajemen talenta dalam konsep pengembangan karier instansi pemerintah. Praktik pengembangan karier melalui manajemen talenta merupakan *output* dari pelaksanaan penerapan sistem merit. Hal ini mengindikasikan bahwa sebelum instansi pemerintah dapat melaksanakan manajemen talenta maka terlebih dahulu memenuhi unsur dalam penerapan sistem merit. Kondisi ini menjelaskan bahwa penerapan manajemen talenta akan mampu terwujud apabila semua unsur dalam sistem merit telah terpenuhi dan dapat dilaksanakan dengan baik.

KKP RI merupakan lokus dari penelitian ini. KKP RI melaksanakan kewenangan tugas pemerintahan untuk membantu presiden dalam bidang kelautan dan perikanan. Di dalam melaksanakan tugasnya KKP RI didukung dengan pengelolaan sumber daya aparatur yang telah mendapatkan pengakuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara atau disebut KASN. Pengakuan tersebut diterima KKP RI karena telah berhasil memenuhi indikator penerapan sistem merit. Pengakuan telah diterima KKP RI dengan predikat sangat baik selama dua kali berturut-turut yakni tahun 2019 dan tahun 2021.

Arah pembangunan nasional Aparatur Sipil Negara atau ASN untuk menjadikan sumber daya aparatur yang adaptif dan responsif terhadap tantangan dimasa depan. ASN merupakan profesi kunci dalam mendukung sistem tata kelola pemerintahan saat ini. ASN merupakan sebuah konstruksi atas gambaran wajah birokrasi digagas pada gambaran masa depan di abad 21 yang tercermin dalam tiga pilar tugasnya yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat pemersatu bangsa. Tugas tersebut tergambar jelas dalam undang-undang ASN yang dipedomani sebagai dasar peraturan tentang pengelolaan sumber daya aparatur di instansi pemerintah.

Indonesia saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan nasional dan global. Tantangan nasional di antaranya adalah upaya mewujudkan visi Indonesia Maju pada rencana pembangunan jangka menengah (RPJMN) 2020-2024, capaian penerapan *road map* reformasi birokrasi 2020-2024, rencana pemindahan ASN ke ibu kota negara baru, visi Indonesia emas pada tahun 2045, dan bonus demografi penduduk. Sedangkan tantangan global di antaranya adalah adanya pandemi COVID-19 yang mengancam kondisi ekonomi, terjadi kesenjangan kemiskinan yang tinggi akibat dari hilangnya pekerjaan, berkembangnya paradigma dari Industri 4.0 menjadi *Society* 5.0 yang menyebabkan perubahan budaya kebiasaan kerja dan sosial masyarakat dunia, serta krisis multidimensi yang menyebabkan perubahan pada perkembangan pergeseran generasi manusia.

Perkembangan pusat ekonomi dunia diperkirakan akan mengalami pergeseran dari Amerika dan Eropa menjadi beralih ke wilayah Asia (Effendi,

2014). Kondisi ini menjadi salah satu indikator potensi Indonesia diperkirakan akan dapat tumbuh menjadi kekuatan pusat ekonomi nomor lima (5) Asia sekaligus yang terbesar di Asia Tenggara pada tahun 2045. Indonesia akan dapat mencapai hal tersebut apabila memenuhi syarat atas laju pertumbuhan ekonomi yang konsisten bertumbuh dari angka 7% (Effendi, 2014). Kondisi ini adalah momentum yang akan mampu mengubah Indonesia menjadi garda terdepan dunia jika pembangunan infrastrukur yang dilaksanakan secara berkelanjutan, pemanfaatan bonus demografi penduduk untuk menjamin kualitas sumber daya manusia maju, serta peningkatan kualitas ASN yang secara konsisten untuk mendukung perwujudan sistem birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang dinamis.

Selain itu perkembangan abad 21 menunjukkan adanya peningkatan perubahan model MSDM yang melandaskan bahwa kinerja bukan hanya ditentukan atas kemampuan finansial, teknologi, mesin dan model tetap lainnya, melainkan adanya pengaruh model kapital yang berbentuk *intangible* yaitu sumber daya manusia (SDM) itu sendiri. Sumber daya manusia di instasi pemerintah didominasi oleh ASN sebagai kunci dari penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Kewajiban instansi pemerintah dalam mengelola ASN menjadi kunci dalam menjamin proses pemberian nilai tambah yang berdampak pada keunggulan kompetitif sebuah instansi pemerintah. Keunggulan kompetitif tersebut dapat mendorong terwujudnya peningkatan daya saing Indonesia dalam kompetisi global dan mewujudkan akselerasi agenda pembangunan nasional.

Kualitas ASN erat kaitannya dengan peran dan kinerjanya dalam mendukung proses birokrasi yang mampu mendorong perekonomian Indonesia untuk terus tumbuh. Penelitian McKinsey menjelaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah talenta kunci dari organisasi. Keberadaan talenta menjadi garda terdepan perkembangan organisasi. Di dalam kesimpulannya McKinsey mengungkapkan bahwa suatu organisasi bisa bertahan dan berkembang walau dengan ketersediaan 30% pegawai yang bertalenta. Kondisi ini menjelaskan bahwa organisasi akan dapat berjalan walaupun dengan jumlah SDM yang sedikit. Prasyarat kondisi SDM

akan mampu mendorong perkembangan organisasi jika didukung dengan ketersediaan pegawai bertalenta kualitas tinggi dan manajemen SDM yang baik.

Selain itu berdasarkan penelitian Hewitts Assosiates, 2003-2006 menjelaskan bahwa dalam rangka pelaksanaan pengelolaan CEO pada perusahaan dipengaruhi adanya *talent acquisitions* dan *retention* sebanyak 98%, kepemimpinan 89%, dan *employeed engagement* 84%. Pernyataan ini sejalan dengan adanya penelitian sejenis yang dilakukan oleh *price waterhouse coopers* dalam ajang *11th Annual Global Survey 2008* yang menjelaskan bahwa adaptasi perusahaan akan dapat bertahan optimal apabila perhatian terhadap keterampilan kunci dalam proses bisnis menjadi faktor utama yang diperhatikan, kestabilan ekonomi, jaminan kualitas dan kepastian regulasi, biaya kompetisi dan evaluasi rendah, jaminan pengembangan kompetensi, keamanan energi, adaptasi teknologi, proteksi tendensi politik, stabilitas ketersediaan daya dukung sumber daya, serta kondisi kesehatan dan ancaman pandemi global.

Berdasarkan tiga penelitian yang telah disebutkan sebelumnya menjelaskan bahwa penting penentuan strategi pengelolaan SDM sebagai kunci utama dari masa depan organisasi. Pengelolaan yang dilakukan untuk menjamin adanya serangkaian proses pengelolaan talenta kunci dan proses kaderisasi kepemimpinan. Hal ini akan memberikan dampak perubahan pada adaptasi organisasi untuk bersaing dan menentukan arah kebijakannya dalam mewujudkan agenda pembangunan. Pilihan strategi pengelolaan SDM dimaksud dengan melaksanakan serangkaian intervensi pada talenta terbaik.

Pengelolaan SDM dilakukan untuk menjamin tersedianya kualitas SDM yang terampil, menguasai ilmu pengetahuan, dan teknologi. Terdapat beberapa poin yang harus menjadi perhatian setiap instansi pemerintah saat ini sebagaimana yang dijelaskan dalam *road map* pembangunan SDM antara lain keselarasan dan kesatuan pelaksanaan implementasi manajemen ASN, pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, peningkatan disiplin aparatur, penegakan evaluasi jabatan ASN, penegakan sistem penilaian kinerja pegawai dan organisasi, pengembangan

karier aparatur, promosi dan mutasi aparatur, penerapan manajemen talenta, penyesuaian pola, tata kerja, lingkungan dan tempat kerja.

Kedudukan ASN dalam di instansi pemerintah sebagai perangkat birokrasi yang menjamin kesuksesan atau kegagalan suatu negara. Kondisi ini disebabkan bahwa dalam menjalankan dan mewujudkan segala bentuk sistem tata kelola pemerintahannya ditentukan oleh kualitas SDM yang merumuskan, menjalankan, dan merangkul setiap stakeholder untuk menjalankan agenda pemerintahan yang mana skema pelaksanaannya tercantum dalam rencana strategis pembangunan. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Husellid, 1995) dan (Becker & Gerhart, 1996) yang menyatakan bahwa visi, misi, program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi tidak akan memberikan dampak keberhasilan apabila tidak didukung oleh SDM yang handal dalam pelaksanaannya. Nilai kritis dalam pengelolaan SDM harus dapat menjelaskan bahwa proses pengisian jabatan-jabatan publik harus bersumber dari orang-orang terbaik untuk menjalankan tata kelola pemerintahan dan mewujudkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan dalam menjamin hadirnya peran pemerintah/negara di tengah masyarakatnya serta menjamin kesejahteraan rakyat.

Manajemen talenta di instansi pemerintah merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang masif diadopsi dewasa ini. Manajemen talenta di instansi pemerintah menjadi perhatian publik ditandai dengan pernyataan presiden dalam pidato pelantikan presiden dan wakil presiden pada tanggal 20 Oktober 2019. Hal tersebut kemudian menjadi momentum besar perhatian instansi pemerintah untuk mendorong percepatan penerapan manajemen talenta dalam mendukung pengelolaan sumber daya aparatur.

Manajemen talenta di instansi pemerintah tidak dapat dipisahkan dalam sistem pengelolaan sumber daya aparatur untuk menjamin kualitas pengembangan karier ASN. Kerangka pengembangan karier ASN sangat erat kaitannya dengan perkembangan sistem merit yang diadopsi oleh pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengembangan karier ASN adalah skema pengelolaan SDM aparatur untuk menjamin tersedianya kualitas

ASN terbaik dalam mendukung tata kelola pemerintahan dan tercapainya tujuan pembangunan nasional. Pengelolaan SDM aparatur tersebut dilaksanakan secara adil, kompetitif, dan objektif sesuai dengan berdasarkan pada kualifikasi berdasarkan syarat jabatan, kompetensi berdasarkan standar kompetensi jabatan, dan kinerja berdasarkan nilai capaian kinerja.

Sistem merit merupakan paradigma reformasi sistem pengelolaan sumber daya aparatur yang sebelumnya berbasis *spoil system*. Sistem merit menawarkan prasyarat kondisi kompetitif yang terukur sehingga dapat menjadi peluang dalam proses penentuan pengembangan karier ASN yang adil dan objektif melalui skema penerapan manajemen talenta. Manajemen talenta menjadi sebuah pilihan dikarenakan memenuhi indikator perubahan pengelolaan sumber daya aparatur yang terukur pada instansi pemerintah. Praktik ini menjadi pengakuan bahwa dewasa ini instansi pemerintah telah berusaha melakukan reformasi sistem kepegawaian yang sebelumnya berbasis pada *spoil system* menjadi *merit system*.

Penerapan manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah memberikan harapan untuk meningkatkan persaingan dalam model pengembangan karier. Penerapan manajemen talenta dalam instansi pemerintah sejalan dengan konsep *open-career system*. Sudah seharusnya instansi pemerintah diisi dengan orang yang kompeten dalam bidangnya untuk mendukung tercapainya kualitas pembangunan nasional.

Penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah belum dapat terlaksana secara optimal. Belum optimal penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah dikarenakan belum terbangunnya budaya pengelolaan SDM aparatur sejalan dengan prinsip merit sistem. Pemenuhan indikator sistem merit hanya terbatas pada pemenuhan terhadap penilaian dokumen saja. Pengembangan model evaluasi seperti kajian kinerja, potensi, dan kompetensi belum dikembangkan dengan masif bahkan tidak menjadi dasar dalam penentuan penempatan proses mutasi dan promosi terstruktur pada instansi pemerintah. Instansi pemerintah saat ini masih ditemui pola promosi, rotasi, mutasi yang terkadang mengedepankan unsur senioritas, titip-menitip, yang cenderung pada *like and dislike*. Manajemen talenta

diharapkan dapat meningkatkan penerapan pengelolaan SDM aparatur berbasis sistem merit yang adil, akuntabel, inklusif, efektif, efisien, responsibel, dan transparan.

Masalah lain yang ditemukan dalam penerapan manajemen talenta adalah akar budaya manajemen SDM aparatur yang harus sejalan dengan proses bisnis tata kelola birokrasi instansi. Manajemen SDM aparatur harus dapat menyesuaikan dengan cepat kebutuhan organisasi dalam memenuhi proses bisnis birokrasi, sehingga apabila instansi pemerintah tidak dapat menyesuaikan diri maka penerapan manajemen talenta akan berakhir menjadi jargon saja. Hal tersebut sebagaimana yang terjadi pada mekanisme kompetitif sebelumnya terkait kasus seleksi terbuka menjadi bulan-bulanan politik untuk melegitimasi keputusan pelaksanaan pengelolaan SDM aparatur diambil.

KASN pada tahun 2020 telah melansir hasil penilaian penerapan sistem merit kepada 184 instansi pemerintah untuk melihat proses pengelolaan dalam menjamin sistem kelola SDM melalui delapan (8) aspek yaitu perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, sistem informasi.

Tabel 1. 1 Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah Tahun 2020

No.	Instansi	Buruk	Kurang	Baik	Sangat Baik	Total
1	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	1	5	9	5	**20**
2	Pemerintah Provinsi	2	3	10	3	**18**
3	Pemerintah Kabupaten Kota	66	22	23	2	**113**
4	Lembaga Lainnya	0	0	3	1	**4**
	TOTAL	**72**	**31**	**57**	**24**	**184**

Sumber. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2020)
Kategori Penilaian: Sangat Baik 325-400 Nilai Indeks 0,81-1,00; Baik 250-324 Nilai Indeks0,61-0,80; Kurang 175-249 Nilai Indeks 0,41-0,60; Buruk 100-172 Nilai Indeks 0,20-0,40

Penilaian sistem merit oleh KASN Tahun 2020 menyebutkan bahwa setidaknya ada 24 instansi pemerintah yang mendapatkan nilai dalam sangat baik, 57 instansi

pemerintah kategori baik, 31 instansi pemerintah kategori kurang, dan 72 instansi pemerintah kategori buruk.

Tabel 1. 2
Hasil Penilaian Penerapan Sistem Merit Instansi Pemerintah Tahun 2020-2022

No.	Tahun Penilaian Sistem Merit	Buruk	Kurang	Baik	Sangat Baik	Total
1	**2020**	**72**	**31**	**57**	**24**	**184**
2	**2021**	**168**	**27**	**106**	**46**	**347**
3	**2022**	**172**	**71**	**157**	**60**	**460**

Sumber. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2020, 2021, 2022)
Kategori Penilaian: Sangat Baik 325-400 Nilai Indeks 0,81-1,00; Baik 250-324 Nilai Indeks0,61-0,80; Kurang 175-249 Nilai Indeks 0,41-0,60; Buruk 100-172 Nilai Indeks 0,20-0,40

Hal serupa juga dilanjutkan penilaian sistem merit pada tahun 2021 sejumlah 347 instansi pemerintah dan tahun 2022 sejumlah 460 instansi pemerintah. Hasil penilaian sistem merit pada tahun 2022 menyebutkan ada 60 instansi pemerintah yang mendapatkan nilai dalam sangat baik, 157 instansi pemerintah kategori baik, 71 instansi pemerintah kategori kurang, dan 172 instansi pemerintah kategori buruk. Kondisi ini menjelaskan bahwa penerapan sistem merit belum optimal dilakukan di Indonesia, maka diperlukan perhatian serius dan komitmen dalam mendesain ulang sistem manajemen SDM aparatur pada lingkup instansi pemerintah.

Penilaian sistem merit menjadi indikator bahwa perhatian atas pengelolaan SDM aparatur berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja telah menjadi perhatian instansi pemerintah. Hal tersebut mengindikasikan syarat penerapan manajemen talenta telah mencoba diwujudkan oleh instansi pemerintah. Manajemen talenta merupakan salah satu model pendekatan untuk mewujudkan sistem merit dalam manajemen ASN dengan cara menjamin kepastian karier melalui proses pengadaan ASN, pengembangan karier, dan mempertahankan ASN yang bertalenta untuk duduk pada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan pernyataan Pasal 162 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu aspek penting dari manajemen talenta PNS yang kemudian ini menjadikan landasan utama pengembangan karier memiliki bobot terbesar dalam penilaian sistem merit.

Manajemen talenta ASN dapat dilaksanakan apabila instansi telah memenuhi ketentuan pelaksanaan penilaian sistem merit bagi instansi pemerintah yang telah menerapkan pengelolaan karier berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar dalam proses manajemen SDM aparatur. Penerapan manajemen talenta yang dilakukan instansi pemerintah di Indonesia dimulai dengan adanya upaya inovasi pengelolaan SDM aparatur di beberapa instansi pemerintah.

Aspek pengembangan karier ASN merupakan landasan dasar dalam mendukung penerapan manajemen talenta pada instansi pemerintah. Keistimewaan ini hanya dapat dilakukan bagi instansi masuk dalam kategori penilaian hasil penerapan sistem merit sangat baik. Setidaknya berdasarkan data KASN ada 60 instansi pemerintah yang telah mendapatkan rekomendasi sangat baik. Pemberian rekomendasi tersebut sejalan dengan upaya pencapaian pemenuhan indikator pengembangan karier ASN yang merupakan komponen yang tidak terpisahkan dalam unsur penilaian sistem merit.

Berdasarkan pendalaman yang telah dilakukan KASN, 2022 ditemukan bahwa dari 60 instansi pemerintah yang telah mendapatkan penilaian sistem merit sangat baik yaitu ditemukan data sejumlah tiga belas (13) instansi pemerintah yang telah secara konsisten menindaklanjuti rekomendasi KASN untuk melaksanakan pengisian jabatan melalui manajemen talenta. Instansi pemerintah tersebut adalah lima (5) kategori kementerian yaitu Kementerian Keuangan, Kementerian Badan Usaha Badan Milik Negara, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan Kementerian Kelautan dan Perikanan; tiga (3) kategori lembaga pemerintah yaitu Lembaga Administrasi Negara, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Badan Pengawas Obat dan Makanan; dua (2) pemerintah provinsi yaitu Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Jawa Tengah; serta tiga (3) pemerintah kabupaten/kota yaitu Pemerintah Kota Bandung, Pemerintah Kota Tangerang, dan Pemerintah Kabupaten Sumedang.

Selain itu ditemukan juga hal sama oleh KEMENPANRB, 2021 tentang penilaian penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah yang menyatakan bahwa penerapan manajemen talenta belum optimalnya diakibatkan karena

lemahnya tindaklanjut dukungan komitmen dan kapasitas organisasi, dukungan infrastruktur penyelenggaraan, akuisisi talenta, pengembangan dan retensi talenta, serta penempatan talenta. Dari data hasil penilaian penerapan manajemen talenta menjelaskan bahwa berdasarkan sampel data KEMENPANRB pada tiga (3) Pemerintah Daerah yang telah mendapatkan penilaian sistem merit dalam kategori sangat baik.

Tabel 1. 3 Hasil Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Daerah oleh KEMENPANRB Tahun 2021

No.	Status Kemajuan Manajemen Talenta ASN	Target	Realisasi		
			Pemprov Jawa Barat	Pemkot Bandung	Pemprov DIY
1	Komitmen dan Kapasitas Organisasi	5	5,00	2,00	2,00
2	Infrastruktur Penyelenggaraan	15	14,25	12,75	8,25
3	Akuisisi Talenta	40	32,00	14,00	12,00
4	Pengembangan dan Retensi Talenta	20	14,00	5,00	8,00
5	Penempatan Talenta	20	12,00	0,00	0,00
	Nilai Total	**100**	**77,25**	**33,75**	**30,25**
	Kategori		**Tinggi**	**Menengah**	**Menengah**

Sumber: KEMENPANRB, 2021
Kategori Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Maju 80,01 – 100; Tinggi 60,01 - 80,00; Menengah 20,01 - 60,00; Lanjutan 5,01 - 20,00; dan Dasar 0-5,00

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa hasil penilaian sistem merit ternyata tidak selalu dapat menjadi patokan penerapan manajemen talenta pada kategori tertinggi. Kondisi ini menjelaskan bahwa penerapan pelaksanaan manajemen talenta pada instansi pemerintah masih perlu diperbaiki. Selain itu melihat hasil penilaian lainnya terhadap tiga belas (13) instansi pemerintah yang telah ikut berpartisipasi dalam penilaian penerapan manajemen talenta berdasarkan sample 24 instansi pemerintah telah mendapatkan penilaian sistem merit sangat baik ditemukan hal yang sama, sebagaimana yang ditemukan pada tiga instansi pemerintah daerah sebelumnya.

Tabel 1. 4 Hasil Penilaian Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah oleh KEMENPANRB Tahun 2021

No.	Jenis Instansi	Hasil Penilaian Manajemen Talenta					Jumlah
		Maju	Tinggi	Menengah	Lanjutan	Dasar	
1	Kementerian	4	2	1	0	0	7
2	Lembaga	0	0	2	0	0	2
3	Pemerintah Daerah	1	0	3	0	0	4
Jumlah		5	2	6	0	0	13

Sumber: KEMENPANRB, 2021
Kategori Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Maju 80,01 - 100; Tinggi 60,01 - 80,00; Menengah 20,01 - 60,00; Lanjutan 5,01 - 20,00; dan Dasar 0-5,00

Hasil penilaian tersebut menjelaskan bahwa empat (4) kementerian masuk dalam predikat maju, dua (2) kementerian dalam predikat tinggi, satu (1) kementerian dalam predikat menengah, dua (2) lembaga dalam predikat menengah, satu (1) pemerintah daerah dalam predikat maju, serta tiga (3) pemerintah daerah lainnya dalam predikat menengah. Selain itu temuan lain KEMENPANRB bahwa penerapan manajemen talenta masih dalam kategori pemenuhan dokumen saja belum menjangkau unsur penilaian kondisi sistem kelola manajemen talenta di instansi pemerintah. Temuan lain juga berdasarkan hasil observasi awal bahwa dalam penyelenggaraan manajemen talenta di instansi pemerintah saat ini belum berpedoman standar yang sama sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Kondisi penting untuk menjadi perhatian dikarenakan sangat berkaitan dengan upaya kebijakan terintegrasi sebagaimana amanat Presiden untuk membangun Manajemen Talenta Nasional sebagaimana Visi dan Misi Presiden Tahun 2019-2024 melalui manajemen talenta ASN yang dikoordinasikan oleh KEMENPANRB.

Berdasarkan data KASN, 2021 menyebutkan bahwa KKP RI merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan penerapan sistem merit dan manajemen talenta secara konsisten. KKP RI dianggap sebagai kategori instansi pemerintah yang adaptif dalam pelaksanaan pengelolaan SDM aparatur. Penerapan manajemen talenta adalah jawaban terhadap adaptasi KKP RI dalam mengelola talenta-talenta yang tersedia, sejak berdirinya mulai tahun 1999 dan diperkuat secara masif dimulai tahun 2016. Penerapan manajemen talenta KKP merupakan bagian dari proses

pengembangan karier yang memperhatikan prinsip-prinsip sistem merit. Pengakuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara dengan dua (2) kali dengan predikat sangat baik melalui Keputusan KASN Nomor 04 Tahun 2019 dan Keputusan KASN Nomor 99/KEP-KASN/C/XI/2021 tentang penerapan sistem merit merupakan sebuah gambaran bahwa adanya komitmen yang kuat KKP dapat melaksanakan proses pengembangan karier ASN dengan baik yang dilaksanakan melalui mekanisme manajemen talenta.

KKP RI mendapatkan penilaian sangat baik karena telah mengembangkan sistem pengelolaan SDM aparatur yang kompetitif. Pengelolaan SDM aparatur kompetitif diinisiasi pada masa kepemimpinan Susi Pudjiastuti saat menduduki jabatan sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan pada kabinet kerja 2014-2019. Pada saat kepemimpinan tersebut dilakukan proses pengembangan karier kompetitif melalui proses pemetaan kompetensi masal pada seluruh jabatan di KKP RI. Pemetaan tersebut kemudian dilakukan kategorisasi pegawai dalam sembilan kotak atau biasa disebut kotak manajemen talenta *(nine box talent)*. Pemilihan kandidat terbaik ini kemudian diisi oleh para pegawai terbaik yang memenuhi kriteria *rising star*. Praktik inilah kemudian dipandang oleh KASN sebagai embrio pelaksanaan manajemen talenta melalui pengembangan karier kompetitif.

Pengembangan karier kompetitif ini dilaksanakan sesuai prinsip merit berdasar pada penghargaan atas kualifikasi, kompetensi, dan kinerja seorang pegawai untuk duduk dalam jabatan. Model pengembangan karier kompetitif tersebut kemudian disempurnakan sampai pada akhirnya KKP RI dapat diberikan keistimewaan sebagai salah satu Kementerian yang mendapatkan pengakuan oleh KASN untuk melaksanakan pengisian jabatan melalui manajemen talenta.

Walaupun demikian dalam penyelenggaraannya pelaksanaan manajemen talenta di KKP RI saat ini masih ditemui kendala dalam kerangka penerapan sistem merit. Beberapa temuan data KASN dalam proses penilaian penerapan sistem merit yang berkaitan dengan penerapan manajemen talenta di KKP RI yaitu sebagai berikut:

1. Akuisisi Talenta
    a. Perencanaan Kebutuhan bahwa KKP RI belum menetapkan dokumen analisis jabatan, analisis baban kerja, peta jabatan, dan rencana pemenuhan kebutuhan pegawai jangka menengah yang telah disesuaikan dengan SOTK setelah penyederhanaan birokrasi yang telah ditetapkan oleh PPK;
    b. Pelaksanaan pengadaan bahwa KKP RI belum memiliki dokumen perencanaan pengadaan ASN dan proses pengisiannya serta belum memiliki peraturan internal tentang pengadaan ASN dilingkungan KKP RI serta KKP RI belum mengintegrasikan Pelatihan Dasar CPNS dengan program pengembangan kompetensi lainnya dan melaksanakan evaluasi pasca pendidikan dasar sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil;
2. Pengembangan Talenta
    a. Pengembangan karier bahwa KKP RI belum menyempurnakan pengelolaan *talent pool* dengan melakukan pengayaan penilaian kompetensi teknis dan penetapan standar kompetensi teknis pada seluruh jabatan serta belum menjalankan pengembangan intensif pegawai untuk memenuhi kesenjangan antara kompetensi dan kinerja selain itu juga KKP RI belum menetapkan standar kompetensi jabatan untuk seluruh jabatan ASN di KKP RI, KKP RI belum menyusun pengembangan dan pembinaan karier berdasarkan pada data manajemen talenta, serta belum melaksanakan evaluasi pelaksanaan program-program pengembangan kompetensi pegawai;
    b. Promosi dan mutasi bahwa KKP RI belum memiliki peraturan tentang pola karier untuk menjamin jalur karier pegawai dalam kerangka dasar pelaksanaan manajemen talenta serta belum secara menyeluruh melaksanakan pengisian jabatan melalui seleksi kompetitif pada

seluruh jenjang jabatan serta belum menyesuaikan kebijakan pola karier pegawai yang mengatur jalur karier pegawai sebagai kerangka dasar pelaksanaan Manajemen Talenta;

c. Manajemen kinerja bahwa KKP RI belum melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan permasalahan kinerja yang disusun sesuai kesenjangan individu pegawai serta belum menganalisis permasalahan kinerja bagi pegawai yang tidak dapat mencapai target kinerja dan menyusun strategi untuk mengatasi kesenjangan kinerja;

3. Retensi Talenta

a. Pengajian, penghargaan, dan disiplin bahwa KKP RI belum secara masif dalam menjamin konsistensi terhadap pelaksanaan disiplin kode etik dan kode perilaku, dan pemberian penghargaan pegawai belum secara rutin dan objektif dilakukan; serta

b. Perlindungan dan pelayanan bahwa KKP RI belum menyusun peraturan internal yang secara khusus menjamin keamanan, kesehatan, kenyamanan, dan kesejahteraan pegawai selain yang disusun secara nasional.

Selain catatan dari KASN dalam penerapan sistem merit ditemukan juga permasalahan yang muncul berkaitan dengan penerapan manajemen talenta di lingkungan KKP RI. Berdasarkan data Biro SDM Aparatur dan Organisasi terdapat lima permasalahan terkait penerapan manajemen talenta di KKP RI. Permasalahan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Permasalahan berkaitan dengan manajemen data SDM aparatur. Pengelolaan basis data SDM aparatur belum terintegrasi pada satu portal data dalam mendukung penerapan manajemen talenta sehingga menyulitkan proses pengambilan keputusan berkaitan dengan manajemen SDM aparatur. Saat ini basis data yang ada masih terpisah pada aplikasi yang berbeda-beda dan menjalankan proses bisnis yang berbeda-beda. Kondisi ini semakin dilematis ketika tidak terjamin validitas satu data dengan lainnya. Hal ini kemudian

memberikan dampak yang dilematis pada sangat dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan. Data-data tersebut merupakan data dukung penting dalam pelaksanaan manajemen talenta yang meliputi pada data profil pegawai, penilaian kompetensi, penilaian kinerja, pelanggaran disiplin, perilaku ASN, integritas dan moralitas, serta riwayat lain yang menjadi dukungan dalam menentukan rencana suksesi. Selain itu terdapat permasalahan lain dalam kebijakan pengelolaan data internal terkendala dengan kebijakan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik yang di dalamnya mengatur bahwa sistem kepegawaian termasuk dalam kategori aplikasi umum yang mana pembangunan dan pengembangannya dilaksanakan oleh BKN selaku mendapatkan mandat tersebut. Hal ini menjadikan kendala KKP RI untuk melakukan pembaharuan data dan pengembangan sistem yang telah ada guna mendukung integrasi data manajemen SDM aparatur disesuaikan dengan karakter pendekatan internal manajemen di KKP RI. Penyebab kendala tersebut dikarenakan BKN belum dapat memfasilitasi karakteristik fitur khusus yang sesuai dengan kebutuhan internal manajemen pada level kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, serta pengadaan sistem baru maupun pengembangannya masih menunggu adanya alur birokrasi kebijakan pengembangan sistem yang ada pada internal BKN.

2. Permasalahan berkaitan adaptasi instansi pemerintah pada kebijakan standar kompetensi. Perubahan regulasi tentang standar kompetensi sebagai dasar pemetaan talenta kompetensi SDM aparatur tidak dibarengi dengan adaptasi kelembagaan yang cepat sehingga menyebabkan keterlambatan dalam proses pengelolaan manajemen SDM aparatur. Kondisi ini disebabkan adanya perkembangan yang masif dalam penentuan indikator penilaian kompetensi terkait standar kompetensi. Pedoman Standar Penilaian Kompetensi PNS selama ini telah berkembang dimulai dari sejak era perkembangan Undang-Undang Pokok Kepegawaian telah ada sejak tahun 2003 melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang

Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, serta diperbaharui terakhir melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Kemudian pada era Undang-Undang ASN pada tanggal 27 Desember 2017 terdapat perubahan yang cukup fundamental dalam standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, yang mana hal ini menjadi babak baru sebagai pedoman penilaian kompetensi ASN yang terdiri dari kompetensi teknis, manajerial, dan sosiokultural. Pelaksanaan standar kompetensi ini diberlakukan dan setiap instansi menerapkan paling lambat dua (2) tahun sejak ditetapkan. Hingga saat ini standar penilaian kompetensi jabatan belum ditetapkan dalam regulasi yang ada di KKP RI. Pelaksanaan penilaian kompetensi masih menggunakan dasar dari draf rancangan peraturan menteri sehingga hal tersebut masih cacat hukum padahal seharusnya dukungan regulasi penting untuk menjamin keselarasan antara tindakan pada instansi pemerintah dilindungi secara peraturan perundang-undangan.

3. Permasalahan ketiga berkaitan dengan sistem penilaian kompetensi. Pelaksanaan penilaian kompetensi yang belum dapat terlaksana secara menyeluruh dan *terupdate* dalam mendukung proses pemetaan kompetensi sehingga menyulitkan proses klasifikasi kompetensi penentuan *talent pool* dan perencanaan suksesi.

Tabel 1. 5 Jumlah Pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan yang Telah melaksanakan Penilaian Kompetensi Pegawai sampai Tahun 2022

NO	NAMA JABATAN	LEVEL JABATAN	STATUS PENILAIAN KOMPETENSI			JUMLAH
			BELUM	KEDALUARSA	*TERUPDATE*	
1	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	1A		7		7
2	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	1B		2		2
3	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	2A		29	14	43
4	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	2B		7	8	15
5	Jabatan Administrator	3A		58	13	71
6	Jabatan Administrator	3B		7	3	10
7	Jabatan Pengawas	4A		133	12	145
8	Jabatan Pengawas	4B		4	2	6
9	Jabatan Pelaksana	V		44		44
10	Jabatan Pelaksana	Umum	1.437	1.522	1.318	4.277
11	Jabatan Fungsional	Keahlian	1.312	3.329	1.385	6.026
12	Jabatan Fungsional	Keterampilan	495	1.367	214	2.076
JUMLAH			**3.244**	**6.509**	**2.969**	**12.722**
DALAM PERSEN			**25,50%**	**51,16%**	**23,34%**	**100,00%**

Sumber: Biro SDM Aparatur dan Organisasi, 2022
Catatan:
***Penilaian Kompetensi Terupdate** yaitu jumlah pegawai yang penilaian kompetensi telah dilaksanakan dalam dua tahun terakhir dan dapat dipergunakan sebagai dasar proses pelaksanaan pemetaan manajemen talenta yang diperuntukkan untuk suksesi jabatan serta proses penentuan dasar tindaklanjut pengembangan kompetensi;*
***Penilaian Kompetensi Kedaluarsa** yaitu jumlah pegawai yang penilaian kompetensi telah lebih dari dua tahun dan tidak dapat lagi dipergunakan sebagai dasar proses pelaksanaan pemetaan manajemen talenta dan untuk suksesi jabatan namun masih dapat dipergunakan sebagai proses penentuan dasar tindaklanjut pengembangan kompetensi; dan*
***Belum Penilaian Kompetensi** yaitu jumlah pegawai yang belum pernah mengikuti penilaian kompetensi sehingga tidak memiliki dasar yang dapat dipergunakan sebagai dasar proses pelaksanaan pemetaan manajemen talenta, suksesi jabatan dan proses penentuan dasar tindaklanjut pengembangan kompetensi;*

Berdasarkan Biro SDM Aparatur dan Organisasi KKP telah mencapai pelaksanaan penilaian kompetensi mencapai 74,50% dari jumlah total pegawai dari 12.722 orang pada tahun 2022. Namun berdasarkan jumlah tersebut hasil penilaian kompetensi masih menggunakan standar kompetensi lama dan masa berlaku telah kedaluarsa sejumlah 51,16%, sehingga dapat disimpulkan bahwa hanya 23,34% data yang *terupdate* sesuai dengan kriteria standar kompetensi berdasarkan pada PERMENPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Penilaian kompetensi tersebut masih sebatas pada penilaian pada kompetensi managerial dan sosiokulitural sedangkan teknis belum dilakukan.

Pelaksanaan penilaian kompetensi tersebut terkendala juga dengan permasalahan belum ditetapkannya standar kompetensi pada seluruh jabatan yang terdiri dari manajerial, sosiokultural, dan teknis. Skema penilaian kompetensi teknis pun sampai saat ini masih menjadi perdebatan dikarenakan belum ada pedoman teknisnya digunakan untuk melakukan penilaian tersebut. Permasalahan lain dalam pelaksanaan penilaian kompetensi adalah keterbatasan unit penilaian kompetensi yang terakreditasi untuk menyelenggarakan penilaian kompetensi sebagaimana Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Terlebih KKP RI sampai saat ini belum memiliki unit penilaian kompetensi sendiri yang terakreditasi, sehingga KKP RI harus ikut menggunakan unit penilaian kompetensi pemerintah lain yang telah diakreditasi oleh BKN. Saat ini jumlah unit penilaian kompetensi pemerintah yang terakreditasi BKN sangat terbatas. Berdasarkan data BKN tahun 2022 saat ini terdapat 24 lembaga penilaian kompetensi terakreditasi A, sedangkan kebutuhan akan instansi pemerintah untuk melaksanakan penilaian kompetensi sangat tinggi. Kondisi ini mengakibatkan antrian yang panjang instansi pemerintah yang akan melaksanakan penilaian kompetensi karena keterbatasan layanan dan jumlah unit penilaian kompetensi. Selain itu biaya yang dibutuhkan untuk setiap pelaksanaan kompetensi membutuhkan penganggaran yang besar. Kondisi ini tentu menimbulkan dilema tersendiri dalam rangka pelaksanaan penilaian kompetensi dalam mewujudkan dukungan data aktual dan *terupdate* untuk mendukung penerapan manajemen talenta.

4. Permasalahan berkaitan dengan manajemen penilaian kinerja. Pelaksanaan penilaian kinerja saat ini belum dapat mengambarkan pelaksanaan kinerja real pegawai sehingga menyebabkan adanya kesalahan tafsir dalam menentukan proses *talent pool* dan perencanaan suksesi. Nilai kinerja yang tercermin dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) saat ini belum dapat menjadikan ukuran yang tepat dalam melihat hasil dari pelaksanaan kinerja

ASN di KKP RI. Penyusunan SKP saat ini masih terbatas pada pemenuhan dokumen kerja saja. Dokumen SKP sampai hari ini menjadi dokumen formalitas yang terpenting setiap pegawai mampu mencapai kriteria baik dan tidak pernah ada kajian yang mendalam serta komprehensif untuk mengukur keberhasilan dari setiap kontribusi ASN dalam perencanaan pembangunan. Kondisi penilaian kinerja menjadi sangat dilematis bahwa ukuran penilaian kinerja saat ini hanya SKP sebagai satu satunya portofolio kinerja ASN dimana hal tersebut kemudian dijadikan tolok ukur utama dalam wujud dalam pelaksanaan kinerja ASN. KKP RI telah berusaha melaksanakan singkronisasi kinerja organisasi dengan kinerja individu sejak tahun 2018 dengan diperkenalkannya skema *balance scorecard* dalam pendekatan pencapaian kinerja. Penilaian *balance scorecard* tersebut masih memisahkan antara penilaian organisasi dan penilaian individu. Sehingga tidak ada gambaran jelas satuan informasi yang dapat tergambarkan dalam proses kontribusi setiap orang dalam kinerja organisasi. Selain itu penilaian kinerja sering kali masih diwarnai dominasi penilaian yang dapat sewaktu-waktu disesuaikan antara target dan capaian yang ada. Kondisi ini mencerminkan belum optimalnya pengelolaan kinerja sebagai dasar dari dukungan riwayat kinerja ASN untuk mendukung kategorisasi dalam manajemen talenta. Sehingga posisi setiap orang dalam *talent pool* bisa jadi belum mencerminkan kondisi aktual dari kualitas kinerja sebagai seorang ASN.

5. Permasalahan kelima berkaitan dengan singkorisasi manajemen SDM dalam proses bisnis organisasi. Belum tersusunnya *case cading* perencanaan SDM yang sistematis sesuai dengan agenda pengelolaan penempatan talenta pada unit strategis yang menyebabkan belum optimalnya dukungan perbaikan capaian proses bisnis organisasi selaras dengan manajemen SDM. Kebijakan manajemen SDM yang dilaksanakan masih terbatas pada pemenuhan atas regulasi saja dan belum mampu menjelaskan adanya kebutuhan kualitas dalam rangka menunjang perkembangan pengelolaan di bidang SDM aparatur diselaraskan dengan tuntutan perencanaan pembangunan. Hal ini

kemudian memberikan pengaruh terhadap kualitas desain dan rekonstruksi pola pikir penyelenggaraan manajemen talenta di lingkungan KKP RI menjadi terhambat.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang menjadi catatan dari temuan KEMENPANRB, KASN, serta Biro SDM Aparatur dan Organisasi KKP RI bahwa penerapan manajemen talenta masih belum terlaksana dengan baik di KKP RI dalam rangka mendukung sistem kelola manajemen sumber daya manusia aparatur pada instansi pemerintah. Permasalahan yang ditemui kemudian menjadi landasan kuat bahwa diperlukan kajian mendalam untuk melihat lebih jauh praktik penerapan manajemen talenta di KKP RI disandingkan dengan konsep dan teori yang berkembang.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memetakan adanya konstruksi positif yang dapat diwujudkan instansi pemerintah sebagai bentuk praktik pelaksanaan penerapan manajemen talenta yang telah dilaksanakan serta dapat melihat penerapan model yang ideal untuk diterapkan pada instansi pemerintah di Indonesia khususnya di KKP RI. Hasil dari penelitian ini adalah melihat faktor penentu dan kondisi prasyarat standar model yang harus diwujudkan dalam menjamin terlaksananya manajemen talenta di instansi pemerintah. Sumbangsih penelitian untuk mendukung keselarasan penerapan manajemen talenta pada level instansi dan Kebijakan Manajemen Talenta Nasional ASN yang dikelola pada setiap instansi pemerintah. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul "PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA"

B. Identifikasi Masalah

Penerapan manajemen talenta diharapkan dapat memperkuat pelaksanaan sistem merit untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas, dengan cara menempatkan ASN pada kedudukan jabatan di instansi pemerintah sesuai kompetensi dan kinerja yang baik, pemberian kompensasi yang adil dan layak,

pengembangan kemampuan ASN secara optimal, serta melindungi karier ASN dari dampak praktik kebijakan dan politisasi yang bertentangan dengan prinsip merit sistem. Kondisi ini menjadi hal sangat penting bahwa kedudukan kebijakan manajemen talenta menjadi posisi yang sangat strategis sebagai instrumen pendukung dalam manajemen SDM aparatur di instansi pemerintah. Namun kondisi saat ini masih memperlihatkan berbagai permasalahan yang timbul yaitu:

1. Pengelolaan basis data SDM aparatur belum terintegrasi dan mendukung penerapan manajemen talenta sehingga menyulitkan proses pengambilan keputusan berkaitan dengan manajemen SDM aparatur;
2. Perubahan regulasi tentang standar kompetensi sebagai dasar pemetaan talenta yang tidak dibarengi dengan adaptasi kelembagaan yang cepat sehingga menyebabkan keterlambatan dalam proses pengelolaan manajemen SDM aparatur;
3. Pelaksanaan penilaian kompetensi yang belum dapat terlaksana secara menyeluruh dalam mendukung proses pemetaan kompetensi sehingga menyulitkan proses klasifikasi kompetensi penentu *talent pool* dan perencanaan suksesi;
4. Pelaksanaan penilaian kinerja belum dapat menggambarkan pelaksanaan kinerja real pegawai sehingga menyebabkan adanya kesalahan tafsir dalam menentukan proses *talent pool* dan perencanaan suksesi;
5. Belum tersusunnya *case cading* perencanaan SDM yang sistematis sesuai dengan agenda pengelolaan penempatan talenta pada unit strategis yang menyebabkan belum optimalnya dukungan perbaikan capaian proses bisnis organisasi selaras dengan manajemen SDM aparatur.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang dijelaskan pada latar belakang dan rumusan terhadap identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengapa penerapan manajemen talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan belum optimal?

2. Bagaimana model manajemen talenta yang dapat diterapkan di Kementerian Kelautan dan Perikanan?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya penerapan manajemen talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
2. Merumuskan model manajemen talenta yang dapat diterapkan di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

E. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis: membantu penambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang praktik penerapan manajemen talenta bidang administrasi publik.
2. Kegunaan praktis:
   a. Bagi Instansi: bahan masukan penerapan manajemen talenta yang baik bagi Kementerian Kelautan dan Perikanan dan institusi lainnya.
   b. Bagi Peneliti: bentuk penerapan dari ilmu pengetahuan yang telah diperoleh di dalam khazanah ilmu administrasi publik.
   c. Bagi Masyarakat: mengetahui penerapan manajemen talenta yang digunakan di instansi pemerintah dalam mendukung pelayanan publik.

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA