

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian serta menganalisis data dan informasi, akhirnya peneliti mendapatkan kesimpulan atas penelitian ini. Adapun kesimpulan tersebut sebagaimana peneliti uraikan berdasarkan pengelompokan analisis, sebagai berikut.

1. Tahapan Manajemen Talenta LAN

- a. Identifikasi Talenta dan Seleksi KRS: Berdasarkan hasil penelitian, tahapan pertama ini bertujuan untuk merekrut ASN potensial di LAN untuk dimasukkan ke dalam *talent pool* sesuai tingkatannya.
- b. Pengembangan KRS: Berdasarkan hasil penelitian, tahapan ini bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi KRS.
- c. Retensi KRS: Berdasarkan hasil penelitian, tahapan ketiga ini bertujuan untuk mempertahankan KRS agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada instansi.
- d. Penempatan talenta dan Evaluasi KRS: Berdasarkan hasil penelitian, tahapan ini merupakan penempatan talenta ke dalam jabatan-jabatan target, dilaksanakan dengan mendasarkan pada rencana suksesi yang telah ditetapkan.

2. Aktor Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta LAN

- a. Pembuat Kebijakan: Berdasarkan hasil wawancara, strategi akselerasi implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN dilakukan dengan memperhatikan dan mengadopsi praktik-praktik terbaik yang telah dilaksanakan.
- b. Pejabat Pelaksana: LAN memiliki beberapa deputi yang berwenang dalam melaksanakan implementasi Manajemen Talenta. Dalam perspektif pejabat pelaksana ini, peneliti memilih Pusat Pengembangan Kader ASN sebagai salah satu narasumber.

Dalam rangka mendukung kebijakan Manajemen Talenta LAN, Pusbang Kader ASN mengimplementasikan Manajemen Talenta LAN melalui tahapan Identifikasi Talenta dan Seleksi KRS, Pengembangan KRS, Retensi KRS serta Penempatan Talenta dan Evaluasi KRS.

- c. Aktor Individu Selaku Kelompok Target: LAN mengadakan *assessment* untuk seluruh ASN untuk dapat memetakan talenta kedalam *talent pool* sesuai *9 Box Talent*. Rangkaian tes yang diikuti dimulai dari tes tertulis berupa Tes Potensi Akademik (TPA), Uji Psikotest, lalu rangkaian terakhir adalah penilaian individu, yang dinilai dari aspek *softkill*, karakter, sikap dan sebagainya.

3. *Forced Field Analysis*

Kemudian, berdasarkan hasil analisis *Forced Field Analysis*, hasil analisisnya sebagai berikut.

- a. Faktor pendorong dibagi dalam beberapa aspek yaitu: Aturan dan Kebijakan, Komitmen Pemimpin, Komitmen Pelaksanaan Koordinasi Antar Stakeholder.
- b. Faktor penghambat dibagi dalam beberapa aspek yaitu: Perubahan Aturan dan Kebijakan, Ketersediaan SDM, Dukungan Anggaran, Tersedianya Sarana dan Fasilitas Pendukung.

Setelah dianalisis, didapatkan hasil bahwa faktor pendorong memiliki nilai yang lebih besar dibanding faktor penghambat. Maka, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Talenta LAN sudah diimplementasikan dengan baik.

B. Saran

Implementasi Manajemen Talenta LAN sudah diimplementasikan dengan baik, namun ada beberapa saran yang ingin diberikan oleh peneliti dalam rangka optimalisasi implementasi Manajemen Talenta di LAN, sebagai berikut.

- 1) Implementasi kebijakan Manajemen Talenta LAN agar dapat dipantau secara berkala.

Dimulai dari tahap perumusan awal implementasi, agar memiliki *milestone* yang jelas. Agar tahapan dan output setiap tahun menjadi terukur, sehingga dapat menentukan proyeksi target implementasi kebijakan di masa mendatang secara keseluruhan.

- 2) LAN dapat memperluas kerjasama dengan mitra lain.

LAN agar bekerjasama dengan perusahaan negara maupun perusahaan swasta dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta. Kerjasama dapat dilakukan dengan cara-cara atau program baru yang lebih inovatif.

- 3) LAN dapat membuat diversifikasi model kebijakan operasional Manajemen Talenta.

LAN agar membuat kebijakan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi internal instansi serta tantangan eksternal. Sebab situasi dan kondisi antar instansi pasti berbeda.

- 4) LAN dapat semakin memperkuat *Leader Commitment* and *Leader Involvement*.

Pimpinan memberikan dukungan penuh dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta, salah satunya dengan penanaman *talent mindset* dilakukan secara menyeluruh kepada seluruh ekosistem organisasi.

- 5) Penguatan karakter ASN.

LAN agar melaksanakan penguatan nilai ASN Ber-AKHLAK, etika publik, nasionalisme, dan kebangsaan. Implementasi kebijakan Manajemen Talenta harus mengedepankan profesionalisme, kompetensi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

A. Artikel Online

- Apita, Y. (2021), *Pentingnya Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kualitas ASN*, diakses melalui kumparan.com.
- JPNN (2023), *ASN Talent Academy, Terobosan Baru Pelatihan Calon Pemimpin*, diakses melalui jpnn.com.
- Kementerian PAN RB (2020), *Manajemen Talenta Jadi Pilar Penting dalam Sistem Merit*, diakses melalui menpan.go.id.
- McKinsey Group (1997), *How to Use the Nine-Box Matrix for Succession Planning and Development*, diakses melalui <http://www.thebalancecareers.com>.
- Suka, N. F. (2023), *Ini Tujuan MenPAN RB Revisi Kebijakan Manajemen Talenta ASN*, diakses melalui detik.com.
- LAN (2023), *66 Tahun Membangun Negeri, LAN Kembali Berikan Award kepada ASN, Lembaga Pelatihan dan Daerah Berprestasi*, diakses melalui <https://lan.go.id>.

B. Buku

- Aditya, W. (2021), *Konsep Dasar Manajemen SDM*, Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Arikunto, S. (2006), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Cascio, W. F. (2003), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cresswell, J. W. (2010), *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamdi, M. (2014), *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*, Bogor: Ghalia.
- Harsono, H. (2002), *Implementasi Kebijakan dan Politik*, Jakarta: Grafindo Jaya.
- LAN (2018), *Buku Panduan Manajemen Talenta LAN*, Jakarta: Pusbang Kader ASN LAN.
- Moleong, L. J. (2006), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nurhayoko, G. E., Pramudita, A., dan Nugroho, R. B. B. (2020), *Inovasi Birokrasi (Membuat Kerja Birokrat Lebih Bermakna)*, Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Sugiyono (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: CV.Alfabeta.
- Pella, D. A., dan Inayati, A. (2011), *Talent Management (Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sianipar, J.P. dan H.M. Entang (2019), *Teknik-teknik Analisis Manajemen (TAM)*, Modul Diklat Volume 1, Issue 1, Jakarta: LAN.
- Sulistiyani, A. T. (2010), *Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia*, Tangerang: Graha Ilmu.
- Schweyer, A. (2004), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Hoboken NJ: John Wiley and Sons.
- Tachjan (2006), *Implementasi Kebijakan Publik*, Bandung: AIPI.
- Tompkins (2002), *Human Resources Management*, Jakarta: PT. Prehallindo.
- Tjetjep, R. R. (2017), *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, Jakarta: UI-Press.
- Unggul, B. (2021), *Manajemen Perubahan*, Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Wahab, S. A. (2001), *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno. (2012), *Metodologi Penelitian*, Malang: UM Press.

C. Laporan

- BKN (2020), *Laporan BKN Survey Indeks Penilaian Aparatur Sipil Negara Tahun 2020*.
- BKN (2022), *Laporan Data Statistik ASN Tahun 2022*.
- CIPD (2006), *Chartered Institute of Personnel and Development, Reflections on Talent Management*, Change Agenda, London: CIPD.
- KASN (2018), *Laporan Tahunan KASN Tahun 2018*.
- OECD (2016), *Development Cooperation Report: The Sustainable Development*

D. Jurnal

- Acheampong, N. A. A. (2021), *Reward Preferences of The Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations*, Compensation and Benefits Review, Vol 53, No.2.
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., dan Dewi, D. S. K. (2019), *The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review*, Problems and Perspectives in Management, Vol 7, No.1.
- Ashton, C., dan Morton, L. (2005), *Managing Talent for Competitive*, Journal Performance Improvement Solutions, Vol 4, No.5.
- Collings, D. G., dan Mellahi, K. (2009), *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, Human Resource Management Review, Vol. 19, No.4.
- d'Armagnac, S., Al Ariss, A., dan N'Cho, J. (2021), *Talent Management in Turbulent Times: Selection, Negotiation, and Exploration Strategies for Talent Management in The Aeronautics and Space Industries*, International Journal of Human Resource Management, Vol.33, No.4.
- Delfgaauw, J., dan R. Dur. (2010), *Managerial Talent, Motivation, and Self-Selection into Public Management*, Journal of Public Economics, Vol.94, No.9.
- Dries, N. (2013), *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*, Human Resource Management Journal Vol.23, No.4.
- Hughes, J. C., dan Rog, E. (2008), *Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No.7.
- Mathew, A. (2015), *Talent Management Practices in Select Organizations in India*, Global Business Review, Vol. 16 No.1.
- Nugraha, R. (2020), *Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Morowali*, Katalogis, Vol.4, No.10.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, A., Harijanto, D., Bagus, I., dan Dharmanegara, A. (2022), *Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan*, Jurnal Manajemen dan Profesional, Vol.3, No.2.
- Poocharoen, O. O., dan C. Lee. (2013), *Talent Management in the Public Sector: A*

Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand, Public Personnel Review, Vol. 15, No.8.

Raharjanto, T. (2019), *Systematic Literatur Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik, Vol 1, No.2.

Suk Kim, P., dan Kotchegura, A. (2017), *Talent Management in Government in Times of Economic Instability: Selected Cases from the BRICS Countries*, Public Money and Management, Vol.37, No.1.

Seno, R. H. (2022), *Menuju Manajemen Talenta Sektor Publik: Faktor yang Memengaruhi, Tantangan, dan Strategi*, Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik, Vol.25, No.2.

Thunnissen, M., dan D. Buttiens. (2017), *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations*, Public Personnel Management, Vol.46, No.4.

Van Dijk, H. G. (2009), *Administration vs Talent: The Administrative Context for Talent Management*, Journal of Public Administration, Vol.44, No.3.

E. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

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

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

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang LAN.

Peraturan Menteri PAN RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri PAN RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Peraturan Menteri PAN RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis LAN Tahun 2020-2024.

Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.

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

Surat Edaran Menteri PAN RB dan Aparatur Sipil Negara Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan.

Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

F. POLICY BRIEF

Darto, M. (2020), *Policy Brief PKN I-VII*.

G. WEBSITE

[https://lan.go.id/Struktur Organisasi LAN](https://lan.go.id/Struktur%20Organisasi%20LAN)

[https://lan.go.id/Pusbangkom TSK LAN](https://lan.go.id/Pusbangkom%20TSK%20LAN)