

**ANALISIS IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM UPAYA  
PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA INSTANSI  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

Disusun Oleh :

NAMA : AFRYANTHO DWI BASUKI  
NPM : 2044021037  
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 STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

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


**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Afryantho Dwi Basuki, S.AP.  
NPM : 2044021037  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Implementasi Manajemen Talenta  
Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir  
Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup  
dan Kehutanan  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Analysis of The Implementing Talent  
Management for The State Civil Apparatus In Efforts For  
Employee Career Development in Ministry of  
Environment and Forestry

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I

Pembimbing II

  
(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

  
(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

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

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : Afryantho Dwi Basuki, S.AP.  
NPM : 2044021037  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Implementasi Manajemen Talenta  
Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir  
Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan  
Kehutanan  
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Analysis of The Implementing Talent  
Management for The State Civil Apparatus in Efforts for  
Employee Career Development in Ministry of  
Environment and Forestry

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

Hari : Minggu  
Tanggal : 17 Desember 2023  
Pukul : 10.00 s/d 11.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP.,MPA.

Anggota : Dr. Hamka, M.A.

Pembimbing 1 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

Pembimbing 2 : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.



*(Handwritten signatures in blue ink over the seal and dotted lines)*

## SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

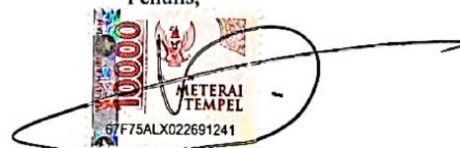
Nama : Afryantho Dwi Basuki, S.AP.  
NPM : 2044021037  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Analisis Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan/plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atas ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikia pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 31 Januari 2024

Penulis,

A handwritten signature in black ink is written over a 1000 Rupiah postage stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number '67F75ALX022691241'. The signature is a cursive script that loops around the stamp.

Afryantho Dwi Basuki, S.AP.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh Segala puji bagi Allah SWT Tuhan yang Maha Esa, yang telah memberikan karunia-Nya berupa pikiran dan kecerdasan kepada manusia sebagai makhluk yang paling sempurna. Karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Salawat dan salam kita haturkan kepada Rasulullah Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabat dan umatnya, agar kita mendapatkan Syafaat Beliau di hari pembalasan nanti.

Tesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) dengan judul “ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM UPAYA PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA INSTANSI KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN”.

Dalam menyelesaikan tesis ini, saya mengucapkan syukur Alhamdulillah, dengan banyaknya kendala, hambatan dan ujian yang pada akhirnya selalu ada jalan kemudahan, namun saya menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangat sulit untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini. Dengan demikian dalam kesempatan yang berharga ini saya ingin mengungkapkan rasa hormat dan terima kasih tiada terhingga kepada:

1. Kedua Orangtuaku, Bapak H. Yakun Kastari (Rahimahullah) dan Mamahku tersayang Ibu Maryani Sutini terima kasih untuk doa dan dukungannya selalu.
2. Istriku Ismaniar, S.E dan keempat anak-anakku tercinta Agniezka Izzatunisa Arisma, Abrizam Ghani Arrayyan, Azizah Giannira Arsy dan Azhar Rigansyah Arrazy yang selalu sabar mendukung dan menjadi penyemangat.
3. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas dedikasi ibu dan jajaran yang senantiasa memaksimalkan kualitas pendidikan di masa pandemic saat itu dan selalu menghadirkan

Narasumber yang berkualitas guna meningkatkan pengetahuan mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta.

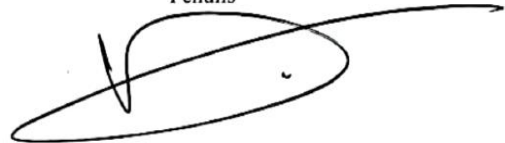
4. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A. selaku Dosen Pembimbing tugas akhir, terima kasih atas bimbingan, dukungan dan kepercayaan kepada saya untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Yang selalu setia memberikan masukan dan saran serta meningkatkan kepercayaan diri peneliti sehingga yakin dan berhasil menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP.,MPA dan Bapak Dr. Hamka, M.A selaku tim penguji. Terima kasih atas segala saran dan masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
6. Para Key Informant Ibu Prima Uswati Rosalina, S.Psi., M.Psi, Ibu Nana Yohana Handayani, S.Psi, Bapak Ir. Abdul Hakim, M.For.,S.T, Bapak Adi Sulaksono, S.Si.,M.Si dan Bapak Agus Muhammad Arifin, S.Hut.,M.A. yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan informasi yang sangat berharga untuk penyelesaian penelitian tesis saya.
7. Teman baik saya, adik saya sekaligus mentor saya Anisya Tita Ramadhania yang selalu meluangkan waktu untuk membantu saya, berdiskusi dan berkomunikasi dan selalu memberi saya semangat dalam penyelesaian tesis ini.
8. Para Pimpinan dan rekan kerja di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan terima kasih telah memberikan saya kesempatan untuk dapat melanjutkan pendidikan dan melaksanakan penelitian tugas akhir saya.
9. Rekan – rekan seperjuangan Mahasiswa Pasca Sarjana Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatus Politeknik STIA LAN Jakarta angkatan 2020. Terima kasih untuk kekompakan, kerjasama, dukungan dan bantuannya selama ini dan semoga tali pertemanan ini akan selalu terjaga.

10. Para dosen Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas didikan, bimbingan selama saya menempuh pendidikan disini yang tentunya sangat bermanfaat untuk diaplikasikan ditempat kerja.
11. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan dan motivasi selama ini.

Peneliti menyadari tesis ini jauh dari kata sempurna, oleh karena itu segala kritik dan saran membangun akan dengan senang hati peneliti terima. Akhir kata, peneliti berharap tesis ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Aparatur.  
Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, 31 Januari 2024

Penulis



Afryantho Dwi Basuki, S.AP

## ABSTRAK

Analisis Implementasi Manajemen Talenta  
Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir  
Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan  
Kehutanan

Afryantho Dwi Basuki, Ridwan Rajab, Mala Sondang Silitonga

Vry\_doankz@yahoo.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Kebijakan Manajemen Talenta ASN telah diamanatkan pada Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 yang selanjutnya disebut (Perpres No 18 tahun 2020) yang secara garis besar memfokuskan pada Peningkatan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdaya saing dan Penguatan stabilitas Politik Hukum, Pertahanan dan keamanan serta Transformasi Pelayanan Publik. Manajemen Talenta ASN terdiri atas Manajemen Talenta ASN Instansi dan Manajemen Talenta ASN Nasional. Berdasarkan Keputusan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Nomor 97/KEP.KASN/C/XI/2021 tentang Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Sebagaimana dipaparkan diatas, maka menjadi suatu keharusan dalam menerapkan Manajemen Talenta, dimana manajemen talenta ASN di KLHK adalah sistem manajemen karir yang diselenggarakan dengan meliputi tahapan akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan KLHK. Oleh karena itu penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui Bagaimana Evaluasi Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimaksudkan agar penelitian ini mampu mengungkap fakta di lapangan secara lebih dalam dan lebih intensif atas pelaksanaan kebijakan manajemen talenta sehingga dapat memberi gambaran bagaimana strategi implementasi kebijakan manajemen talenta dalam upaya pengembangan karir PNS di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dapat berjalan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. penelitian ini juga menemukan hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, mulai dari standar kebijakan yang belum jelas, anggaran yang terbatas, komunikasi antar organisasi yang belum sempurna, kurangnya dukungan menyeluruh terhadap implmentasi dan juga pimpinan yang tidak mampu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal.

**Catatan Kaki : Aparatur Sipil Negara, Implementasi Kebijakan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Manajemen Talenta.**



## ABSTRACT

Analysis of The Implementing Talent  
Management for The State Civil Apparatus in Efforts for  
Employee Career Development in Ministry of  
Environment and Forestry  
Afryantho Dwi Basuki, Ridwan Rajab, Mala Sondang Silitonga  
Vry\_doankz@yahoo.com  
Politeknik STIA LAN Jakarta

The Civil Servant (Aparatur Sipil Negara-ASN), Talent Management Policy has been mandated in Presidential Regulation Number 18 of 2020 concerning the 2020 - 2024 National Medium Term Development Plan, hereinafter referred to as (Presidential Decree No. 18 of 2020) which broadly focuses on increasing quality and competitive human resources and strengthening stability. Politics, Law, Defense and Security and Transformation of Public Services. ASN Talent Management consists of Agency ASN Talent Management and National ASN Talent Management. Based on the Decree of the Chairman of the State Civil Apparatus Commission (KASN) Number 97/KEP.KASN/C/XI/2021 concerning the Implementation of the Merit System in the Management of State Civil Apparatus within the Ministry of Environment and Forestry. As explained above, it is a necessity to implement Talent Management, where ASN talent management in the Ministry of Environment and Forestry is a career management system that is implemented by including the stages of talent acquisition, talent development, talent retention, talent placement as well as monitoring and evaluation of those who are prioritized for occupying target positions based on the highest level of potential that are implemented effectively and sustainably to meet the needs of the Ministry of Environment and Forestry. Therefore, this research aims to find out how to evaluate the implementation of talent management policies in career development efforts for civil servants at the Ministry of Environment and Forestry agencies. The research method used in this research is a descriptive method with a qualitative approach to reveal facts in the field more deeply and intensively regarding the implementation of talent management policies so that it can provide an overview of how the strategy for implementing talent management policies in efforts to develop the career of civil servants at the Ministry of Environment and Forestry can work using data collection techniques through interviews, observation, and document review. This research also found obstacles that occurred in the implementation of the Talent Management Policy in Efforts to Develop the Careers of Civil Servants at the Ministry of Environment and Forestry, starting from unclear policy standards, limited budgets, imperfect communication between organizations, lack of comprehensive implementation support and also leaders who are unable to identify and develop internal talent.

**Keywords:** *Civil Servant, Ministry of Environment and Forestry, Policy Implementation, Talent Management*

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR BAGAN .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	18
C. Rumusan Masalah .....	19
D. Tujuan Penelitian .....	20
E. Manfaat Penelitian .....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	21
A. Penelitian Terdahulu .....	21
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis .....	25
1. Tinjauan Kebijakan Manajemen Talenta ASN .....	26
a. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 .....	26

b.	Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 .....	28
c.	Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020.....	30
d.	Peraturan Menteri LHK Nomor 17 Tahun 2021 .....	33
2.	Tinjauan Teoritis.....	40
a.	Manajemen Talenta.....	40
b.	Implementasi Kebijakan Publik.....	48
c.	Model Implementasi.....	52
d.	Strategi Implementasi.....	65
C.	Kerangka Berpikir.....	72
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		74
A.	Metodologi Penelitian.....	74
B.	Teknik Pengumpulan Data.....	75
C.	Teknik Pengolahan Dan Analisis Data .....	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		82
B.	Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	82
1.	Profil Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK)...	82
2.	Prinsip-prinsip Manajemen Talenta di KLHK.....	89
B.	Hasil dan Analisis Penelitian.....	92
1.	Tujuan dan Standar Kebijakan .....	92
2.	Sumber Daya Manusia dan Anggaran.....	96
3.	Komunikasi Antar Organisasi .....	101
4.	Karakteristik Organisasi Pelaksana .....	105
5.	Sikap Para Pelaksana.....	110
6.	Lingkungan Sosial, Politik dan Ekonomi.....	114

C. Manfaat Implementasi Manajemen Talenta .....	117
D. Identifikasi dan Analisis Hambatan.....	118
E. Pemilihan Alternatif / Strategi Yang terbaik .....	120
1. Sumber Daya Manusia .....	120
2. Sumber Daya Anggaran .....	121
3. Strategi Sikap Para Pelaksana dalam Implementasi Manajemen Talenta .....	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	123
A. Kesimpulan.....	123
B. Saran .....	125
DAFTAR PUSTAKA .....	127
LAMPIRAN	

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Aparatur Sipil Negara Lingkup Kementerian LHK .....	9
Tabel 1. 2 JPT Kosong Lebih dari 1 (Satu) Tahun .....	11
Tabel 1. 3 JPT Lebih dari 5 (Lima) Tahun.....	12
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 2. 2 Rekomendasi Tindak Lanjut .....	38
Tabel 2. 3 Variabel Implementasi Kebijakan.....	60
Tabel 3. 1 Daftar Key Informan.....	78
Tabel 4. 1 Jumlah Aparatur Sipil Negara.....	88

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian Van Metter dan Van Horn.....	73
Bagan 4. 1 Struktur Organisasi KLHK .....	85



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

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Manajemen Talenta ASN pada Kementerian Keuangan RI .....	6
Gambar 2. 1 Kotak Manajemen Talenta .....	38
Gambar 2. 2 Sekuensi Implementasi Kebijakan .....	49
Gambar 2. 3 Variabel-variabel Dalam Implementasi .....	54
Gambar 2. 4 Model Van Meter dan Van Horn Model .....	55
Gambar 2. 5 Implementasi Sebagai Proses Politik dan Administrasi .....	63
Gambar 2. 6 Strategi Pencapaian Tujuan Organisasi .....	67
Gambar 2. 7 Proses Formulasi Strategi .....	70
Gambar 3. 1 Teknis Pengumpulan Data .....	76
Gambar 3. 2 Model Analisis Data .....	80

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut (UU No 5 Tahun 2014) merupakan salah satu sumber hukum formil mengenai kepegawaian, peraturan ini menjadi titik tolak untuk berubahnya wajah birokrasi di Indonesia. Undang – undang inilah yang diharapkan akan memaksa birokrasi untuk merubah kondisinya. UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat (ASN) merupakan salah satu elemen personifikasi Negara, dan diberikan keistimewaan dijamin perlindungan terhadap profesinya, dalam Undang – undang ini tidak hanya mengatur mengenai masalah administrasi kepegawaian tetapi lebih kepada manajemen kepegawaian mulai dari proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan aparatur serta pembinaan dan pengembangan karir yang jelas dalam menjalankan tugas dan fungsinya selain mendapatkan hak sebagaimana dijelaskan pada Pasal 21.

Kemajuan peradaban yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, serta perubahan lingkungan strategis organisasi yang ditandai oleh dinamika perubahan peraturan perundang – undangan yang ada, membawa konsekuensi pada pola pengelolaan manajemen ASN menjadi semakin dinamis dan penuh tantangan. Dalam pengelolaan ASN sebagai asset organisasi, diprediksi akan banyak instansi pemerintah akan mengalami kesulitan mempertahankan para pegawai yang memiliki talenta terbaik dan akan sulit dalam melaksanakan proses seleksi calon pegawai yang memiliki potensi dan keterampilan tinggi akibat tingginya tingkat kompetisi antar pemangku kepentingan serta suplai calon pegawai yang memiliki talenta.



Pemerintah mulai mengambil langkah serius untuk mengimplementasikan sistem Manajemen ASN dan untuk meningkatkan pegawai guna memberikan pelayanan prima. Menindaklanjuti UU No 5 Tahun 2014 tersebut lahir Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut (PP No 11 Tahun 2017) yang menginstruksikan kepada seluruh Pemerintah/Kementrian/Lembaga daerah untuk menerapkan sistem merit. Berdasarkan PP No 11 Tahun 2017, pengertian *merit system* yaitu kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Istilah talenta (*talent*) merujuk pada potensi atau individu yang memberikan pengaruh kinerja yang signifikan terhadap sebuah organisasi. Menurut Michael et. Al. (2001) talent adalah “sekumpulan individu dalam sebuah organisasi yang memiliki potensi unggul untuk mencapai posisi puncak”. Manajemen talenta adalah perpaduan rangkaian proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga pengimbangan terhadap pegawai dengan berorientasi pada satu tujuan. Manajemen talenta berfokus sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan pegawai yang tepat pada pekerjaan. Buttiens dan Hondeghem (2015) mendefinisikan “manajemen bakat sebagai proses yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat, yang mencakup perspektif baik karyawan maupun organisasi, manajemen talenta ini dimanfaatkan untuk mengisi jabatan sehingga dapat diisi oleh Sumber Daya Aparatur yang tepat sesuai kebutuhan organisasi”. Pada Birokrasi di Indonesia kebijakan manajemen talenta sebenarnya secara langsung sudah ditetapkan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 134 Ayat 2 Huruf “d” dijelaskan bahwa Sistem Merit yang diterapkan dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil memiliki kriteria diantaranya harus mempunyai

manajemen karir yang terdiri dari kelompok rencana suksesi, pola karir, perencanaan, dan pengembangan yang diperoleh dari manajemen talenta. Kebijakan manajemen talenta tersebut sudah ditetapkan kurang lebih 4 (empat) tahun yang lalu, tetapi sampai dengan saat ini proses penerapan kebijakan tersebut masih parsial. Terdapat beberapa instansi yang baru memulai pelaksanaan asesmen kompetensi sebagai tahap awal dari proses pengembangan manajemen talenta, namun terdapat juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta tetapi tanpa didahului proses rekrutmen talenta yang jelas bahkan ada juga instansi yang belum melakukan proses apapun terkait dengan program pengembangan manajemen talenta ini salah satunya di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK).

Kebijakan Manajemen Talenta ASN telah diamanatkan pada Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 yang selanjutnya disebut (Perpres No 18 tahun 2020) yang secara garis besar memfokuskan pada Peningkatan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdaya saing dan Penguatan stabilitas Politik Hukum, Pertahanan dan keamanan serta Transformasi Pelayanan Publik. Implementasi Manajemen Talenta ASN Instansi adalah merupakan penguatan dari Implementasi Manajemen ASN Nasional untuk mencapai sasaran pokok Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola dalam rangka mendukung terlaksananya transformasi pelayanan publik. Dimana dalam matriks pembangunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024, ditargetkan Implementasi Manajemen Talenta ASN secara nasional pada 87 Kementerian/Lembaga dan 34 Pemerintah Provinsi serta 100 Pemerintah Kabupaten dan Kota. Dengan diberlakukannya UU No 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, maka hal tersebut membawa konsekuensi pada setiap institusi pemerintah untuk melakukan penyesuaian dalam manajemen ASN PNS sehingga

manajemen ASN tersebut dapat terintegrasi dengan seluruh sistem yang ada. Pengintegrasian manajemen ASN PNS tersebut diperlukan agar pola karir dapat dilaksanakan dengan baik dan memberi jaminan kepastian dalam berkarir bagi ASN PNS.

Manajemen Talenta merupakan sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan orang yang memiliki potensi terbaik sesuai dengan jabatan yang dipangku atau dituju dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyalurkan orang yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Vural, Vardarlier, dan Aykir (2012) berpendapat bahwa bakat sebagian bawaan dan sebagian diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan praktik. Bakat dapat dipertimbangkan dari perspektif individu atau organisasi. Dalam mempertimbangkan bakat dari perspektif individu, perlu untuk memiliki pemahaman tentang posisi saat karyawan dalam organisasi, dan untuk menentukan di mana dan bagaimana ia/dia ingin diposisikan di masa depan (yaitu perencanaan karir). Dari perspektif suatu organisasi, bakat terkait dengan konsep “orang yang tepat dalam posisi yang tepat”; dengan demikian, orang-orang berbakat harus melakukan tugas-tugas yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

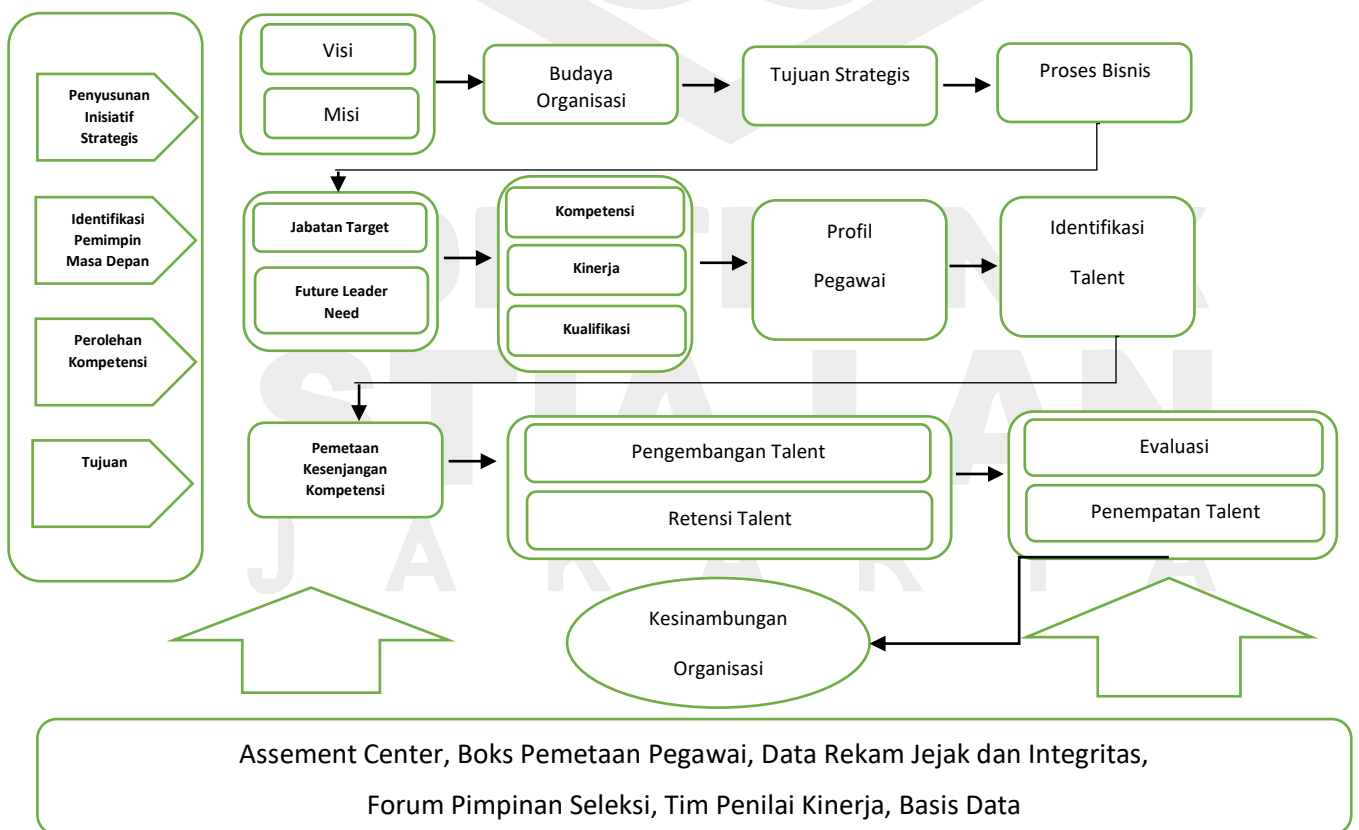
Manajemen Talenta ASN terdiri atas Manajemen Talenta ASN Instansi dan Manajemen Talenta ASN Nasional. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut (PERMENPANRB No 3 Tahun 2020) menjelaskan bahwa Manajemen Talenta ASN Instansi merupakan sistem manajemen karir ASN yang meliputi akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang

dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

Manajemen talenta pada awalnya dirancang untuk meningkatkan proses perekrutan dan pengembangan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini. Berbagai aspek manajemen talenta adalah perekrutan, seleksi, on-boarding, pendampingan, manajemen kinerja, pengembangan karir, pengembangan kepemimpinan, perencanaan pengganti, perencanaan karier, pengakuan dan penghargaan (Heinen dan O'Neill 2004). "Talent management didefinisikan sebagai proses sistematis dan dinamis untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat" (Isfahani dan Boustani 2014). Dengan berlakunya PERMENPANRB No 3 Tahun 2020 maka sistem merit dapat dilaksanakan secara berkesinambungan agar dapat mendorong pencapaian strategis pembangunan nasional dan optimalisasi pelayanan publik melalui penetapan kelompok rencana suksesi berbasis tingkat potensi dan kinerja terbaik.

Pemerintah menetapkan sebanyak 24 Instansi Pemerintahan yang menjadi pilot project penilaian implementasi manajemen talenta ASN yang meliputi 19 Instansi Kementerian dan Lembaga, 3 Instansi Pemerintah Provinsi dan 2 Instansi Pemerintah Kota. Pemilihan 24 Instansi pemerintah ini dinilai dari sudah berjalan dengan baik sistem merit yang diterapkan di Instansi tersebut. Kementerian Keuangan adalah satu dari 24 Instansi yang ditunjuk Pemerintah sebagai Pilot Project penilaian implementasi manajemen talenta ASN yang sedang digalakan Pemerintah demi tercapainya pemerintahan kelas dunia. Kementerian Keuangan dianggap berhasil dalam penerapan sistem merit yang dibangun di lingkungan institusi nya sendiri, yang mana penerapan sistem merit di lingkungan Kementerian Keuangan sudah dilakukan sejak tahun 2007 dengan tantangan terbesarnya ada pada implementasi jumlah pegawai yang terbilang sangat banyak yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 161 Tahun 2017 dijelaskan bahwa manajemen talenta melalui proses pembangunan SDM mempunyai peranan penting dalam mewujudkan keberlangsungan organisasi dengan cara mempersiapkan talent untuk menduduki jabatan struktural yang kosong dengan posisi setingkat lebih tinggi atau jabatan strategis lainnya. Organisasi memberikan retensi dalam bentuk penghargaan dalam rangka memotivasi talent agar tetap berkontribusi optimal dan mengurangi timbulnya suatu ketidakpuasan kerja dari talent. Pemberian penghargaan bagi PNS di lingkungan Kementerian Keuangan dan retensi yang diberikan mengacu kepada ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan.



Gambar 1. 1 Kerangka Manajemen Talenta ASN pada Kementerian Keuangan RI

Dari gambar kerangka manajemen talenta ASN yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan tersebut dijelaskan beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan pegawai melalui manajemen talenta, yaitu sebagai berikut :

a. Penyusunan Inisiatif Strategis

- 1) Organisasi perlu menyusun inisiatif strategis dalam manajemen SDM yang mengacu pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sebagai upaya mewujudkan peningkatan kualitas manajemen SDM yang mampu membentuk SDM yang memiliki keunggulan kompetitif.
- 2) Guna mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan talent berkualitas tinggi yang diimplementasikan melalui manajemen talenta, penyusunan inisiatif strategis harus dilakukan dengan memperhatikan asas manajemen talenta, yaitu objektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel.

b. Identifikasi Pemimpin Masa Depan

Pemilihan strategi dalam mengidentifikasi pemimpin masa depan melalui manajemen talenta, dilakukan dengan cara :

- 1) Menetapkan jabatan target, dan
- 2) Menetapkan jumlah kebutuhan talent

Pengelola manajemen talenta dan pemimpin organisasi harus menyusun dan menetapkan strategi manajemen SDM yang tepat, guna mendukung pencapaian visi, misi dan strategi organisasi.

c. Perolehan Kompetensi

Dalam rangka menentukan program pengembangan yang akan diberikan kepada talent, proses perolehan kompetensi dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi kemampuan yang di miliki oleh talent yang meliputi :

- 1) Rencana pengembangan individu merupakan dokumen perencanaan pengembangan talent yang disusun oleh talent Bersama mentor

tetap dalam rangka memastikan pengembangan kompetensi telah dilakukan secara efektif, efisien dan sistematis, bagi talent dalam peningkatan kompetensi pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan.

2) Program pengembangan individu

- a) Program pengembangan talent merupakan program pengembangan bagi talent berupa kesempatan dan kegiatan yang menunjang peningkatan keahlian baru, pengetahuan dan kompetensi.
- b) Program pengembangan talent dilaksanakan secara simultan, dimana masing-masing individu melaksanakan tugas tetap berdasarkan dengan bidang tugasnya.
- c) Program metode *on the job training (non class)* dan *off the job training (on class)* merupakan bagian dari pengembangan talent.
- d. Penilaian Pengembangan Talenta, merupakan penilaian sistematis yang memiliki tujuan untuk mengetahui pencapaian program pengembangan talenta yang telah disepakati dalam formulir rencana pengembangan individu.

KLHK adalah Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemerintahan di bidang Lingkungan Hidup dan Kehutanan, sesuai dengan sasaran strategis yang telah disepakati dan yang akan dicapai pada tahun 2020 – 2024 oleh KLHK, salah satu nya adalah terselenggaranya tata kelola dan inovasi pembangunan lingkungan hidup dan kehutanan yang baik serta kompetensi SDM yang berdaya saing.

Berdasarkan kriteria merit sistem, pelaksanaan manajemen talenta menjadi syarat sistem merit yang harus dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah tidak terkecuali di KLHK. Berdasarkan Keputusan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Nomor 164/KEP.KASN/C/XI/2023 tentang Penetapan Kategori, Penilaian dan

Indeks Penerapann Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

KASN telah melakukan pemetaan pada sejumlah Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Provinsi, penearikan sistem merit dalam Manajemen ASN di KLHK ditetapkan dengan nilai 370 yang berarti masuk dalam Kategori IV dengan predikat sangat baik. Adapun rekomendasi langkah-langkah penataan/perbaikan dari KASN salah satunya adalah menyempurnakan pembangunan talent pool dan rencana suksesi sesuai dengan ketentuan PERMENPAN RB No.3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Laporan Kinerja KLHK tahun 2022 menjelaskan potensi SDM yang dimiliki KLHK dilihat dari jumlah dan penyebaran Sumber Daya Aparatur (SDA) disetiap unit kerja lingkup Eselon I, baik di tingkat pusat dan di Unit Pelaksana Teknis (UPT) adalah sebanyak 15.875 orang pegawai, dengan rincian laki – laki sebanyak 11.169 orang atau sekitar 70% dan perempuan sebanyak 4.766 orang atau sekitar 30% yang tersebar di 85 unit kerja pusat dan 190 unit kerja di UPT, dengan rincian sebagai berikut :

*Tabel 1. 1 Jumlah Aparatur Sipil Negara Lingkup Kementerian LHK*

NO	UNIT KERJA LINGKUP ESELON I KLHK	Jumlah Unit Kerja		JUMLAH ASN
		PUSAT	UPT	
1	Sekretariat Jenderal	18	-	925
2	Inspektorat Jenderal	5	-	205
3	Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan	6	22	1.274
4	Ditjen Pengendalian Aliran Sungai dan Rehabilitasi Hutan	6	36	1.588
5	Ditjen Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan	5	5	319
6	Ditjen Pengelolaan Hutan Lestari	6	16	793



7	Ditjen Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem	6	74	6.444
8	Ditjen Pengendalian Perubahan Iklim	6	5	450
9	Ditjen Pengelolaan Sampah dan Limbah B3	6	-	236
10	Ditjen Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan	6	-	247
11	Ditjen Penegakan Hukum Lingkungan Hidup dan Kehutanan	5	5	1.096
12	Badan Standardisasi dan Instrumen	5	15	1.396
13	Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM	5	12	902
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>190</b>	<b>15.875</b>

Sumber : Laporan Kinerja 2022 (KLHK 2022)

Berdasarkan Pasal 8 PERMENPANRB No 3 Tahun 2020 masing-masing instansi Pemerintah diwajibkan untuk menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN termasuk di KLHK. Dengan mengacu pada peraturan dan undang-undang yang baru, Manajemen SDM di KLHK saat ini sudah mulai mengalami perubahan namun masih bersifat parsial. Beberapa aspek yang sudah mengalami perubahan diantaranya : sistem seleksi JPT, sistem penilaian kinerja pegawai, sistem pengembangan pegawai dan sistem rekrutmen pegawai.

Capelli dan Keller (2014) berpendapat bahwa manajemen talenta adalah proses mengantisipasi dan pemenuhan kebutuhan organisasi melalui sebuah bakat di dalam pekerjaan yang strategis. Melalui pengelolaan sebuah manajemen talenta yang baik. Manajemen Talenta ASN di KLHK saat ini masih belum berjalan sebagaimana mestinya dilihat masih banyaknya jabatan kosong yang berada di unit kerja KLHK khususnya JPT yang ada di pusat, seperti contoh pada tabel berikut :

Tabel 1. 2 JPT Kosong Lebih dari 1 (Satu) Tahun

NO	NAMA JABATAN	LAMANYA
1	Direktur Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan	2021 – Saat ini
2	Kepala Biro Umum	2022 – Saat ini
3	Kepala Biro Keuangan	2022 – Saat ini
4	Direktur Pencegahan dan Pengamanan Hutan	2022 – Saat ini
5	Direktur Bina Usaha Pemanfaatan Hutan	2022 – Saat ini
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Sumber : Data Simpeg KLHK 2022

Dari data tabel diatas, adanya JPT yang kosong saat ini mengindikasikan bahwa Implementasi Manajemen Talenta di KLHK belum diterapkan sampai saat sesuai dengan yang telah diamanatkan oleh peraturan perundang – undangan yang berlaku. Ada beberapa jabatan yang kosong dan mungkin terbilang sudah cukup lama, melihat pentingnya jabatan tersebut dan ada pada level jabatan Eselon II, sebagai contoh Biro Umum dan Biro Keuangan yang ada di Unit Kerja Eselon I Sekretariat Jenderal yang sudah cukup lama kosong dikarenakan pejabat definitifnya pensiun pada tahun 2022 lalu, dimana berdasarkan PERMENPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 bahwa jabatan target dalam Manajemen Talenta yang lowong dapat segera diisi oleh suksesor sehingga tidak terdapat jabatan yang kosong dalam waktu yang lama.

Terdapat permasalahan lain yang mempengaruhi jenjang karir di KLHK, yaitu terkait masa jabatan struktural. Berdasarkan PP 11 Tahun 2017 Pasal 133 ayat (1) JPT hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun, pada kenyataannya ditemukan fakta bahwa beberapa pemangku jabatan struktural mulai dari JPT Madya dan JPT Pertama. Hal ini

menandakan bahwa Manajemen Talenta ASN di KLHK belum berjalan sesuai peraturan yang berlaku, sebagaimana terlampir pada tabel berikut :

*Tabel 1. 3 JPT Lebih dari 5 (Lima) Tahun*

NO	NAMA JABATAN	MENDUDUKI JABATAN
1	Sekretaris Jenderal	2015 – Saat ini
2	Direktur Jenderal Penegakan Hukum LHK	2015 – Saat ini
3	Kepala Biro Umum	2016 – Saat ini
4	Kepala Biro Keuangan	2016 – Saat ini
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

Sumber : Data Simpeg KLHK 2023

Memperhatikan kondisi manajemen SDM di KLHK saat ini, dalam rangka mewujudkan peningkatan kualitas manajemen SDM yang professional, handal dan kompetitif perlu disusun nya konsep strategis dalam manajemen SDM yang mengacu pada pencapaian visi, misi dan arah strategis, dimana konsep strategis tersebut harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip - prinsip manajemen talenta yaitu objektif, terbuka, terencana, tepat waktu, akuntabel dan bebas dari intervensi politik guna mengidentifikasi kebutuhan organisasi serta talent berkualitas tinggi untuk mengisi posisi – posisi strategis yang diimplementasikan melalui manajemen talenta.

Sebagaimana dipaparkan diatas, maka menjadi suatu keharusan dalam menerapkan Manajemen Talenta, dimana manajemen talenta ASN di KLHK adalah sistem manajemen karir yang diselenggarakan dengan meliputi tahapan akusisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta serta pemantauan dan evaluasi yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan KLHK.

Menindaklanjuti arahan yang tertuang pada pasal 8 Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, dimana setiap instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN. Maka dari itu KLHK telah melaksanakan arahan tersebut dengan telah dikeluarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 17 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

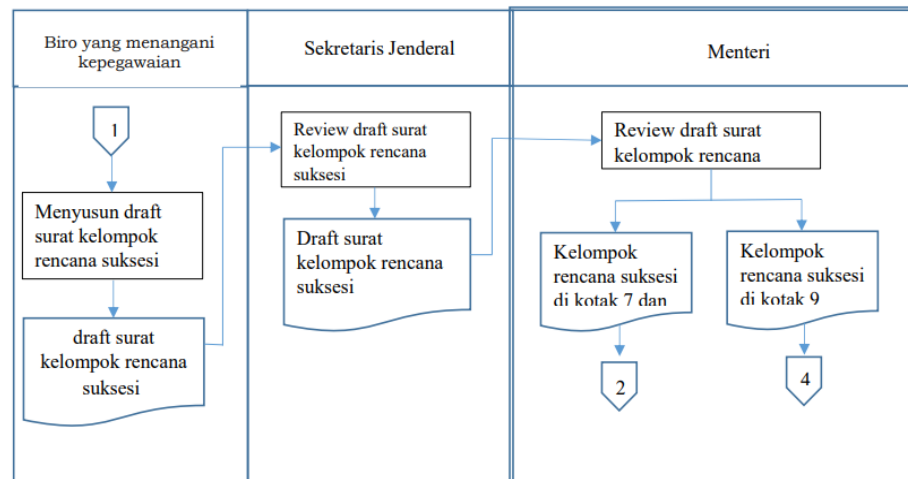
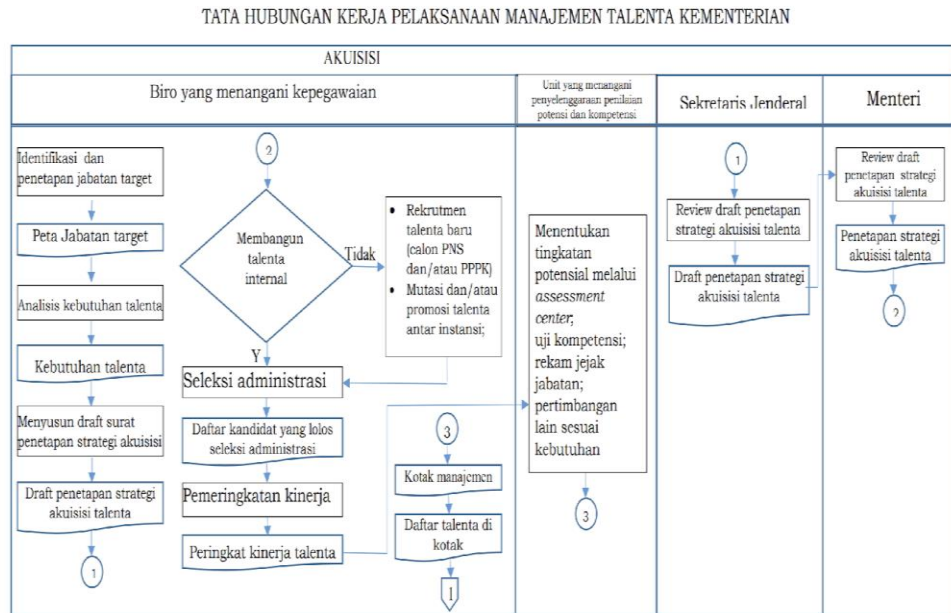
Manajemen Talenta menjadi proses yang tepat ketika diawali dengan proses mengidentifikasi dan menemukan talenta – talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan telah diterbitkannya PERMENLHK 17 Tahun 2021 tidak serta merta Implementasi Manajemen Talenta di KLHK dapat secara langsung dilaksanakan, nyatanya sampai saat ini Implementasi Manajemen Talenta ASN di KLHK belum diterapkan.

Penyelenggaraan manajemen talenta ASN di KLHK berdasarkan PERMENLHK 17 Tahun 2021 yang meliputi Akuisisi, Pengembangan, Retensi, Penempatan serta Pemantauan dan Evaluasi, dimana dari kelima tahapan tersebut KLHK baru akan melaksanakan tahapan pertama yaitu akuisisi talenta yang dimulai dengan pemetaan kompetensi pegawai.

Penyelenggaraan manajemen talenta ASN di KLHK untuk dapat berjalan secara cepat dan maksimal dibutuhkan komitmen dari para pimpinan dan dukungan anggaran yang besar, saat ini anggaran untuk pelaksanaan pemetaan kompetensi pegawai dipusatkan pada Pusat Perencanaan dan Pengembangan SDM (Pusrenbang SDM) yang setiap tahunnya hanya mengganggu pemetaan kompetensi untuk satu Eselon 1.

Berdasarkan PermenLHK No. 17 Tahun 2021 pelaksanaan manajemen talenta ASN di KLHK dilakukan melalui tahapan:

### 1. Akuisisi

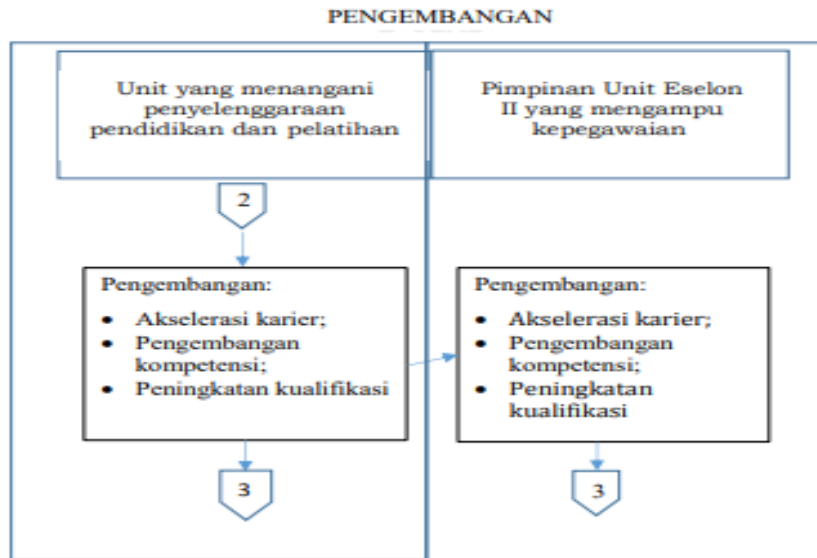


Akuisisi talenta sendiri dalam peraturan tersebut seharusnya dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- a. Identifikasi dan penetapan jabatan target
- b. Analisis kebutuhan talenta
- c. Penetapan strategi akuisisi

- d. Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta
- e. Penetapan kelompok rencana suksesi

2. Pengembangan



Pengembangan talenta dalam peraturan tersebut seharusnya dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- a. Akselerasi karier
- b. Pengembangan kompetensi
- c. Peningkatan kualifikasi.

3. Retensi

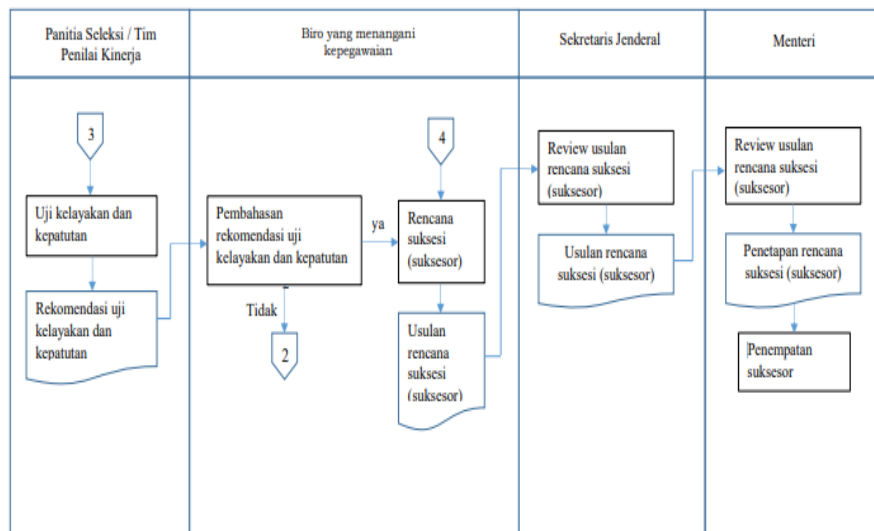


Retensi talenta bertujuan untuk mempertahankan posisi dalam kelompok rencana suksesi sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target, yang seharusnya dilaksanakan melalui;

- a. Rencana suksesi
- b. Rotasi jabatan
- c. Pengayaan jabatan
- d. Perluasan jabatan
- e. Penghargaan.

#### 4. Penempatan

PENEMPATAN TALENTA



Tahapan penempatan talenta yang seharusnya dilaksanakan berdasarkan PermenLHK yaitu penempatan talenta berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis organisasi, dimana perumpunan berdasarkan kebutuhan organisasi tersebut dapat dengan memperhatikan talenta yang termasuk dalam kotak 9 atau nine box yang dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.

## 5. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi yang seharusnya dilaksanakan terhadap suksesor yang telah ditempatkan pada jabatan target selama 3 (tiga) tahun untuk dilakukan penempatan kembali dalam jabatan dapat melalui promosi atau penempatan jabatan lain yang setara sesuai dengan hasil evaluasi dan kebutuhan pengisian jabatan target.

Jika dilihat dari struktur organisasi KLHK memiliki 13 Eselon 1, jika hanya mengandalkan kinerja dan anggaran dari Pusrenbang SDM maka untuk selesainya pemetaan kompetensi pegawai saja dibutuhkan waktu paling tidak selama 13 tahun, jelas hal tersebut akan menghambat proses implementasi dan percepatan pelaksanaan manajemen talenta ASN di KLHK.

Pemetaan kompetensi pegawai masuk kedalam akuisisi yang dimana akuisisi ini merupakan adalah tahap awal dari rangkaian manajemen talenta. KLHK. Untuk mempercepat pelaksanaan implementasi Manajemen Talenta di KLHK Sekretaris Jenderal menugaskan pengelolaan Manajemen Talenta kepada Biro Kepegawaian dan Organisasi. Selanjutnya dalam mengelola Manajemen Talenta Biro Kepegawaian dan Organisasi dapat bekerjasama dengan unit kerja yang menangani penilaian kompetensi serta pendidikan dan pelatihan.

1. Biro Kepegawaian dan Organisasi
  - a. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja pimpinan tinggi madya terkait.
  - b. Melakukan sosialisasi manajemen talenta Kementerian kepada seluruh pegawai ASN Kementerian.
  - c. Melakukan pemantauan dan evaluasi manajemen talenta Kementerian.
  - d. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban manajemen talenta kepada Menteri.
2. Pusat Perencanaan Pengembangan SDM
  - a. Penilaian dan pemetaan talenta melalui tes assessment center dan uji kompetensi.



3. Pusat Pendidikan dan Pelatihan SDM
  - a. Akselerasi karir melalui sekolah kader.
  - b. Pengembangan kompetensi melalui ASN corporate university, pembelajaran di dalam dan luar kantor dengan metode klasikal dan non klasikal, bentuk pengembangan kompetensi lainnya.
  - c. Peningkatan kualifikasi melalui tugas belajar.

## **B. Identifikasi Masalah**

Implementasi Manajemen Talenta KLHK hingga saat ini penerapannya masih parsial, berdasarkan latar belakang diatas, penulis menemukan fakta – fakta yang mengidentifikasi permasalahan yang akan diteliti, diantaranya:

1. Pasal 8 ayat 2 PERMENPANRB Nomor 3 Tahun 2020 menyebutkan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN Instansi berdasarkan analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi. Tujuan dan sasaran serta strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional. Namun pada kenyataannya sampai saat ini KLHK belum menerapkan Manajemen Talenta ASN sesuai dengan peraturan perundang – undangan, bisa dilihat dari pengisian JPT yang masih melalui seleksi terbuka.
2. Tahapan Akusisi Talenta berdasarkan Pasal 8 PERMENLHK Nomor 17 Tahun 2021 menyebutkan penilaian dan pemetaan talenta dilakukan melalui pengujian, pengukuran, pemeringkatan kinerja dan penentuan tingkatan potensial. Kementerian LHK sudah melakukan penilaian kompetensi pegawai berdasarkan hasil uji kompetensi dan atau seleksi terbuka, namun data hasil penilaian kompetensi tersebut belum dilakukan pemetaan kedalam sembilan kotak manajemen talenta sehingga belum berjalan kedalam proses rekomendasi dan pelaksanaan pengembangan pegawai (talenta).
3. Pasal 2 huruf D PERMENLHK Nomor 17 Tahun 2021 menyebutkan penerapan manajemen talenta sebagai penyeimbang antara pengembangan karier di dalam lingkungan ASN dan kebutuhan

organisasi, namun pada praktek nya di KLHK masih belum meratanya kesempatan yang sama bagi PNS di KLHK untuk mengembangkan karier berdasarkan pola karier, kinerja dan kompetensi yang dimiliki, dilihat dari masih banyaknya pejabat yang menduduki satu jabatan dalam waktu yang lama sehingga dapat memperlambat karir pegawai lain, berdasarkan PP 11 Tahun 2017 Pasal 133 ayat (1) JPT hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun.

4. Pasal 4 ayat 3 PERMENLHK Nomor 17 Tahun 2021 menyebutkan Manajemen Talenta ASN harus dilaksanakan dengan tepat waktu dimana jabatan target yang kosong dapat segera terisi oleh suksesor sehingga tidak terdapat jabatan kosong dalam jangka waktu yang lama dan dapat menjamin persediaan talenta dalam pengisian jabatan target. Namun pada penerapannya masih ada beberapa JPT Madya, JPT Pertama dan JA yang masih kosong dimana sampai dengan saat ini belum terdapat pejabat definitif yang mengisi jabatan tersebut dan masih diemban oleh pelaksana tugas.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Talenta ASN Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sehingga Belum Berjalan Maksimal?
2. Strategi apa yang harus dibangun untuk meningkatkan Implementasi Manajemen Talenta ASN Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dimasa yang akan datang?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Dari pemaparan latar belakang dan identifikasi masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui “

1. Mendiskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Manajemen Talenta ASN Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
2. Merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan Implementasi Manajemen Talenta ASN Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan untuk melakukan perubahan yang berkaitan dengan manajemen talenta.

2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini di harapkan mampu menambah wawasan mengenai Implementasi Manajemen Talenta Pada Instansi Pemerintahan.