

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa:

Belum maksimalnya implementasi manajemen talenta ASN dalam upaya pengembangan karir pegawai pada instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dipengaruhi oleh beberapa factor dan berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi Manajemen Talenta ASN secara signifikan adalah:

1. Tujuan dan Standar Kebijakan

Tujuan dan standar kebijakan harus dapat diukur dan jelas supaya bisa terealisasi. Penetapan standar dan tujuan tidak boleh rancu dan kontradiktif karena akan membingungkan pelaksana. Dalam melaksanakan kebijakan manajemen talenta KLHK mengacu pada PERMENPANRB No 3 Tahun 2020, PERMENPAN No 8 Tahun 2021, dan PERMENLHK 17 Tahun 2021.

2. Sumber Daya Manusia dan Anggaran

Sumber daya manusia dan anggaran menjadi faktor yang sangat penting dalam implementasi suatu kebijakan, tanpa sumber daya, sarana dan prasarana maka tidak akan mungkin kebijakan akan terlaksana dengan baik. Sumber daya digunakan untuk memfasilitasi implementasi kebijakan. KLHK memiliki 3 unit kerja yang mendukung kegiatan manajemen talenta yaitu Biro Kepegawaian dan Organisasi, Pusat Perencanaan dan Pengembangan SDM serta Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Saat ini masih terbatasnya penganggaran uji kompetensi untuk pemetaan pegawai dimana pertahun Biro Perencanaan hanya mengalokasikan untuk pelaksanaan uji kompetensi bagi satu eselon 1, sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk

menyelesaikan pemetaan pegawai dalam rangka pelaksanaan tahapan dalam rangkaian manajemen talenta secara utuh dan menyeluruh.

3. Komunikasi Antar Organisasi

Komunikasi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan penerapan manajemen talenta. KLHK telah berkomunikasi dengan organisasi lain seperti Kemenpan RB, BKN dan KASN maupun antar unit organisasi internal KLHK dalam konteks manajemen talenta, guna memastikan implementasi manajemen talenta sesuai dengan arahan peraturan perundangan yang berlaku.

4. Karakteristik Organisasi

Adanya pola hubungan antara pembuat keputusan dan pelaksana kebijakan penting dilakukan, agar dapat mencapai keberhasilan dan untuk mengetahui apakah program tersebut sudah berjalan dengan baik dan terarah dan mencapai target yang telah ditentukan atau belum. Koordinasi tersebut juga untuk mengetahui ada kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Komitmen pimpinan dalam menginstruksikan pelaksanaan manajemen talenta sangat mempengaruhi praktik-praktik manajemen talenta yang sedang atau akan dilaksanakan.

5. Sikap Para Pelaksana

Faktor yang mempengaruhi implementasi adalah sikap para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Untuk melaksanakan sebuah program dibutuhkan komitmen para pelaksana, jika mereka menyetujui dari isi kebijakan maka akan melaksanakan dengan baik, jika tidak menyetujui dengan isi kebijakan tersebut maka kebijakan tidak akan berjalan dengan baik atau gagal. Di internal KLHK, dalam praktiknya implementasi manajemen talenta memerlukan dukungan dan partisipasi dari seluruh pelaksana di organisasi. Oleh karena itu, sikap para pelaksana dan komitmen pimpinan dalam implementasi

manajemen talenta sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta. Sejauh ini komitmen pimpinan dan sikap para pelaksana terhadap implementasi Manajemen Talenta sudah on the track namun masih perlu dorongan agar kebijakan yang ada tidak hanya sekedar pengaturan normatif, namun berupa komitmen untuk selalu memantau perkembangan dan tindak lanjut dari langkah-langkah yang telah dilakukan.

6. Lingkungan Politik, Sosial dan Ekonomi

Kebijakan Implementasi manajemen talenta sangat di dukung oleh stake holder. Pada tahap implementasi perlu diantisipasi jika terjadi kegagalan atau hambatan implementasi, hal tersebut dapat berdampak terhadap tidak terwujudnya tujuan. Kebijakan publik sebenarnya juga membawa risiko kegagalan. Adanya beberapa pengaruh signifikan yang dapat menjadi penghambat implementasi manajemen talenta ASN di KLHK tidak dapat berjalan dengan maksimal yaitu keterbatasan anggaran, suasana kondisi nasional yang saat ini sedang berfokus pada pemilu tahun depan. Sampai dengan saat ini pucuk pimpinan tertinggi KLHK yaitu Ibu Menteri masih konsen terhadap anggaran terkait dengan pengembangan untuk profesionalitas SDM KLHK

B. Saran

Dalam rangka Implementasi Manajemen Talenta ASN di KLHK, direkomendasikan agar :

1. Perlunya sinergitas kebijakan yang baik, komitmen pimpinan dan para pelaksana serta support anggaran untuk implementasi kebijakan Manajemen Talenta ASN di KLK dapat berjalan dengan maksimal sesuai amanah peraturan perundangan yang berlaku.
2. Manajemen Talenta memerlukan anggaran yang besar dan waktu yang tidak sebentar, maka dari itu agar kebijakan Manajemen Talenta ASN yang sudah di buat KLHK ini dapat terlaksana dengan baik langkah

awal yang harus dilakukan adalah percepatan pemetaan kompetensi dari seluruh pegawai yang ada dengan cara setiap unit Eselon 1 dapat mengalokasikan anggaran uji kompetensi untuk pemetaan pegawai.

3. Memaksimalkan peran 3 unit kerja pelaksana Manajemen Talenta ASN di KLHK yaitu Biro Kepegawaian dan Organisasi, Pusat Perencanaan dan Pengembangan SDM, Pusat Pendidikan dan Pelatihan.
4. Diperlukan adanya kebijakan terkait pola karir dan pola diklat yang sejalan dengan manajemen talenta, sehingga pengembangan karir seorang pegawai tidak ada salah penempatan sesuai dengan background pendidikan dan kompetensinya.
5. Diperlukan adanya kebijakan terkait pemanfaatan talenta hasil pemetaan yang sudah terjaring untuk mengisi rencana suksesi, sehingga tidak terpengaruh terhadap intervensi dari berbagai pihak.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Angela Martin (2015). Talent Management : Preparing a “ready” agile workforce
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi*. Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10, 59-73. <https://doi.org/10.1080/13678860601170294>
- Buttiens, D. and Hondeghem, A. (2015). Strategic choices regarding talent management in the Flemish public sector. *Society and Economy*, 37(1), pp. 49–72
- Cappelli, P. and Keller, J. (2014), “Talent management: conceptual approaches and practical challenges”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 No. 1, pp. 305-331
- Cardy, LR. . 200(4). Performance management: Concepts, skills, and exercises. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, January, 67-76.
- De Long, D. W., & Davenport, T. (2003, Fall). Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge. *Employee Relations Today*, 30(3), 51-63.
- Deven, Marjorie (2008), *Journal of Management Onboarding*, obtain early allegiance to gain strategic advantage in the war of talent.
- Dries, N. (2013a). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 267–271.
- Dries, N. (2013b). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 272–285.
- Dries, N. and Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), pp. 749–770.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management research news*
- Gadsden, S. et al. (2017). Talent Management in Public Services in Scotland. Improvement Service, Edinburgh Napier University, University of the West of Scotland School of Business and Enterprise. At accessed 29 October 2019.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 290–300.
- GALLARDOGALLARDO, E., DRIES, N., GONZÁLESCRUCZ, T., F. What is the meaning of ,talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 2013, Vol. 23, Iss. 4, pp. 290–300. ISSN: 10534822

- Gardner, T. M. (2002). In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources. *Human Resources Management*, 41, 225-237. <https://doi.org/10.1002/hrm.10033>
- Grindle, Merilee S. (2017). *Politics and Policy Implementation In The Third World* (Merilee Serrill Grindle, Ed.). New Jersey: Princeton University Press.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Heinen, S.J. and O'Neill, C. 2004. "Managing talent to maximize performance", *Employment Relations Today*, Vol. 31, p. 2.
- Hyman J & Summers J (2004) Lacking balance? Work-life employment practice in the modern economy. *Personnel Review* 33:418-4129.
- Iles. (2007). Employees recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of management*, 37(2).
- Isfahani, A.C. & Boustani, H. (2020) "Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust" *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5), 114-128.
- Lawler, E. E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. Center for Effective Organizations. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007>
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), pp. 139–154.
- Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88(4), 13-14
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., and Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Nijs, S. et al. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 180–191.
- Nugroho, R. (2020). *Public Policy Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Oublik, Etika Kebijakan Publik, Kimia Kebijakan Publik*. (p. 898). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3 TAHUN 2020 TENTANG MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL
- Petersone, M., Ketners, K. and Krastins, A. V. (2014). Talent Management in Public Administration Institutions: The Case Of Latvian Customs. The 8th International Scientific Conference 'Business and Management 2014'.

- Presented at the 8th International Scientific Conference ‘Business and Management 2014’, Vilnius, Lithuania.
- Politeknik STIA LAN Jakarta. Pedoman Penulisan Tugas Akhir. Jakarta: Politeknik STIA LAN. 2021.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), pp. 166–170.
- Schramm, J. (2006, Sep). Future focus: Targeting retention. *HR Magazine*, 51(9).
- Silzer, R. and Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), pp. 377–412.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. M. (2012), “Six Principles of Effective Global Talent Management”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No. 2, pp. 25–32.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., & Stiles, P. et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. Faculty & Research Working Paper, INSEAD Working Paper Series
- Sugiyono (2019) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syed Mansoor Pasha, Prof. Badiuddin Ahmed (2017). *A Study of Talent Management Strategies in IT Industry*, Rayalaseema University.
- [Tansley, C.](#) (2011), "What do we mean by the term “talent” in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5, pp. 266-274.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. 2010, “Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research”, *Journal of World Business*, Vol.45, No.2, pp.122-133
- Thunnissen, M. and Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), pp. 182–199.
- Thunnissen, M., and 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* 46 (4): 391–418.
- UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Penelitian Gabungan* (p. 480). Jakarta : PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Vladescu, A. (2012), “The possibility of implementing talent management in the public sector”, *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7 No. 2, pp. 351–362.
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 340–349.
- WAHEED Sajjad, et all (2012), “Talent Management in four stages’

- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pusaka Pelajar.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. In *Yogyakarta : CAPS*.
- Zhang, Y. (2012). *The impact of performance management system on employee performance-Analysis with WERS 2004* (Master's thesis, University of Twente
- Zhengyuan, J. and Gang, Z. (2011). *Research on the talent management from the perspective of systematic thinking of complex scientific management*. *Proceeding of the International Conference on E-Education. Entertainment and e-Management*, pp. 261–265.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A