

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Kebijakan Manajemen Talenta

Sebagai referensi penelitian, penulis melakukan telaah terhadap kebijakan sistem manajemen talenta yang berkaitan dengan topik penelitian. Kebijakan yang dimaksud sebagai berikut:

a. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Dengan lahirnya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (2014) ASN ini menandai juga lahirnya era baru pengelolaan ASN salah satunya pesan dan amanat yang dibawa tentang sistem merit. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan landasan hukum yang penting dalam konteks manajemen talenta di Indonesia. Undang-Undang ini memiliki hubungan yang erat dengan manajemen talenta karena menetapkan kerangka kerja dasar untuk pengelolaan ASN di Indonesia, yang mencakup pengaturan tentang seleksi, pengembangan, promosi, mutasi, dan pemberhentian ASN. Kemudian Undang-Undang ini diperbaharui dengan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa mobilitas diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit melalui manajemen talenta.

b. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024

Dalam Peraturan Presiden ini dinyatakan bahwa pengelolaan SDM bertalenta menjadi tujuan dari Pembangunan Indonesia 2020-2024. Secara spesifik untuk sistem informasi *Talent* ASN, pelaksanaan pengisian *Talent Pool* ASN secara nasional dapat dijadikan acuan

rencana suksesi instansi, pengembangan karier pegawai, pengembangan kompetensi, promosi dan mutasi. Pembangunan manajemen talenta nasional untuk SDM ASN merupakan salah satu target dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJ) Indonesia 2005-2045 tentang pembangunan manusia yang berkualitas.

Proyeksi tahun 2023 penerapan manajemen talenta secara nasional meliputi 87 Kementerian dan Lembaga non-Kementerian (K/LPNK). Sementara untuk tahun 2024, penerapan manajemen talenta secara nasional meliputi 34 Pemerintah Provinsi dan 100 Pemerintah Kabupaten/Kota. Hal ini menjadi bagian dari rencana jangka menengah nasional untuk dapat melahirkan talenta-talenta berkualitas tinggi. Salah satu dari agenda Presiden adalah bagaimana mencetak dan mewujudkan SDM yang menguasai ilmu pengetahuan, memiliki mental pekerja keras yang dinamis, dapat menghasilkan hal-hal yang produktif, memiliki keterampilan, dan menguasai teknologi dan mampu bersaing dalam peraturan talenta global.

c. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Sebagai upaya penerapan Manajemen ASN yang berdasarkan Sistem Merit, maka dibutuhkan pengaturan Manajemen PNS. Hal ini bertujuan untuk mencetak PNS yang profesional, menjunjung tinggi etika profesi, mengamalkan nilai dasar ASN, terbebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam menjalankan pelayanan masyarakat, tugas lembaga dan tugas menyukseskan program-program pembangunan. Dalam PP ini juga diatur mengenai kriteria dalam penerapan sistem merit yang salah satunya adalah memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan karier, pengembangan karier, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Kriteria dimaksud hanya dapat dipenuhi apabila terdapat kelompok rencana

suksesi (*talent pool*) yang diperoleh dan dibangun dari penerapan manajemen talenta.

d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri PANRB ini menjadi landasan dalam hal penerapan manajemen talenta. Dengan regulasi ini sebagai upaya mewujudkan ASN yang memiliki profesionalitas dan sistem karier yang adil, terbuka dan kompetitif. Manajemen talenta ASN memiliki beberapa tujuan mendorong pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik dengan cara mendapatkan talenta terbaik yang dapat diproyeksikan untuk menempati dan mengisi posisi strategis posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) sehingga bisa mengoptimalkan keberhasilan tujuan organisasi.

Peraturan Menteri PANRB No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) ini sesungguhnya menjadi dukungan untuk mampu melahirkan dan menghasilkan ASN yang memiliki kinerja dan kompetensi tinggi agar terus dapat dikembangkan, sehingga mampu memberikan dukungan terhadap keberhasilan masing-masing organisasi serta talenta sendiri. Permen PANRB membagi ruang lingkup manajemen talenta ASN dalam dua cakupan yaitu tingkat nasional dan tingkat instansi. Dalam implementasinya, baik tingkat nasional dan tingkat instansi meliputi :

a. Tahapan Akuisisi Talenta

Tahapan akuisisi talenta meliputi identifikasi dan penetapan jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, serta penetapan strategi akuisisi; diikuti dengan identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta serta penetapan kelompok rencana suksesi.

Proses ini juga mencakup pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.

b. Tahapan Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta terdiri dari akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karier dilakukan melalui sekolah kader, sementara pengembangan kompetensi mencakup program-program di ASN corporate university dengan metode klasikal dan nonklasikal, pembelajaran di dalam dan luar kantor, serta berbagai bentuk pengembangan lainnya. Peningkatan kualifikasi talenta dilakukan melalui tugas belajar. Lembaga Administrasi Negara bertanggung jawab atas pelaksanaan akselerasi karier dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari Penyelenggaraan Manajemen Talenta, dengan prioritas yang ditentukan berdasarkan peringkat pada kotak manajemen talenta. Pengembangan Talenta juga merupakan hal yang paling terkait dengan pelaksanaan sistem merit yaitu pada aspek pengembangan karier, dimana pada aspek ini memiliki kesamaan yaitu bagaimana organisasi mengembangkan atau mempertajam talenta yang ada pada organisasinya.

c. Tahapan Retensi Talenta

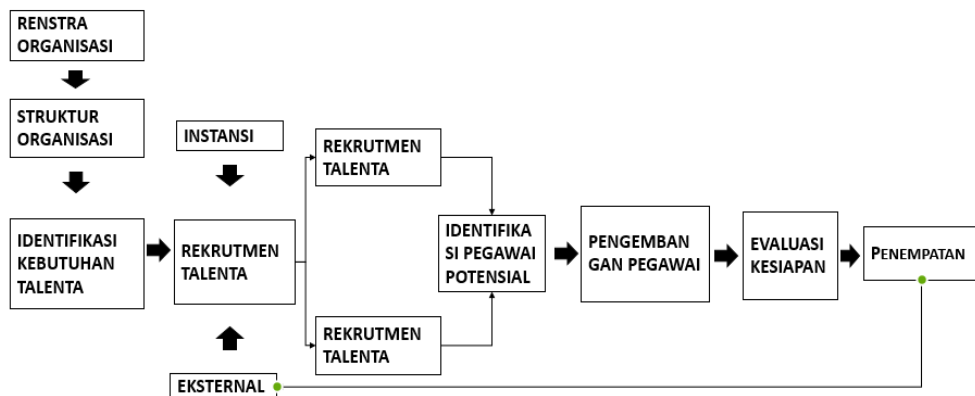
Retensi talenta bertujuan mempertahankan posisi mereka dalam kelompok rencana suksesi untuk jabatan target, melalui rencana suksesi, rotasi, pengayaan, perluasan jabatan, dan penghargaan.

d. Tahapan Penempatan Talenta.

Penempatan talenta nasional berdasarkan rencana suksesi, dimana bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Utama dan Madya, usulannya diajukan oleh Tim Manajemen Talenta ASN Nasional kepada Presiden. Sementara itu, penempatan talenta nasional

untuk jabatan selain Pimpinan Tinggi Utama dan Madya ditetapkan langsung oleh Tim Manajemen Talenta ASN.

PROSES MANAJEMEN TALENTA INSTANSI



Gambar 2. 1 Tahapan Manajemen Talenta Instansi

Sumber: Permen PANRB No. 3/2020

Diatas adalah gambaran tentang proses manajemen talenta instansional. Penerapannya mengacu pada rencana strategis yang diturunkan dalam organisasi. Dalam hal ini unit kerja pengelola organisasi dan unit-unit kerja lainnya melakukan identifikasi kebutuhan talenta. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam proses penerjemahan dan identifikasi kebutuhan yaitu rekrutmen talenta, baik dari internal maupun eksternal. Implementasi manajemen talenta instansi memerlukan dukungan kelembagaan dan instansi.

e. Surat Edaran MENPANRB Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

Sebagai penguatan terhadap regulasi terkait manajemen talenta, telah diterbitkan Surat Edaran tentang penilaian penerapan manajemen talenta. SE ini bertujuan untuk: (1). mempercepat dan mendorong

keberhasilan penerapan manajemen talenta; (2) untuk mengetahui dan mengukur penerapan manajemen talenta pada instansi pemerintah dengan indeks sistem merit sangat baik pada tahun 2020, (3) memastikan adanya kesesuaian antara penerapan manajemen talenta dengan kebijakan-kebijakan yang ada, (4) memetakan penerapan Manajemen Talenta secara nasional sebagai bagian dari kebijakan-kebijakan yang diterbitkan, dan (5) sebagai monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan manajemen talenta kedepannya.

f. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara untuk kemudian dikuatkan lagi dengan dikeluarkannya Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 5 Tahun 2023 Tentang Akademi Talenta Aparatur Negara

Sebagai penguatan terhadap regulasi terkait manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara, telah diterbitkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara peraturan ini juga upaya untuk menyiapkan pegawai negeri sipil yang memenuhi kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang terbaik untuk menduduki dalam jabatan pengawas, jabatan administrator, jabatan pimpinan tinggi pratama dan jabatan pimpinan tinggi madya, perlu menetapkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2020 tentang manajemen talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara juga menjelaskan bahwa manajemen talenta dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip kepastian, profesionalisme, obyektivitas, berkesinambungan.

Kemudian untuk penguatan dan pembuktian Lembaga Administrasi Negara dalam mendukung manajemen talenta, maka dikeluarkannya Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 5 Tahun 2023 Tentang Akademi Talenta Aparatur Negara.

B. Tinjauan Teori

Dalam menganalisis permasalahan peneliti menggunakan teori yang relevan dengan pertanyaan penelitian untuk memperjelas perumusan teori. Hal ini berguna untuk menganalisis faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta Lembaga Administrasi Negara, sehingga diketahui strategi mempertahankan keberhasilan tersebut. Berikut ini beberapa teori yang dapat dijadikan dasar dalam penelitian ini.

1. Manajemen Talenta

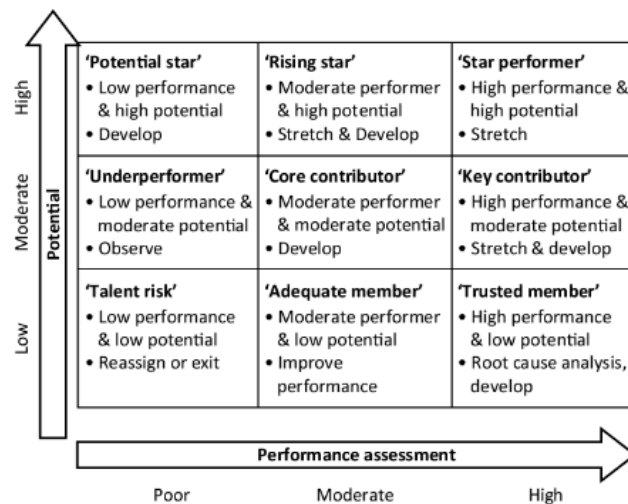
Konsepsi manajemen talenta (*Talent Management*) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui studi yang dilakukan pada tahun 1997. Kemudian tahun 2001, *Talent Management* diterbitkan dalam bentuk buku yang diberi judul “*The War for Talent*” ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod. Dalam buku ini, disebutkan bahwa talent merupakan karyawan kunci yang memiliki “pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instink*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil-hasil” (Vincent, 2013).

Menurut Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen talenta sebagai salah satu management tools merupakan

sub sistem dari proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses utama. Pertama, mengembangkan dan menguatkan karyawan baru pada tahap awal penerimaan karyawan baru. Kedua yaitu menjaga dan meningkatkan kemajuan karyawan yang sudah ada. Ketiga yaitu menarik karyawan yang memiliki kualifikasi, karakter, dan komitmen yang kuat untuk perusahaan.

Pendapat lainnya, bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai talent pool. Selanjutnya, talent pool dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik (Yarnall, 2011).

Untuk mengelompokan talent McKinsey mengembangkan matriks sembilan kotak (*nine box*), awalnya sebagai alat strategis untuk membantu para pemimpin bisnis memprioritaskan investasi mereka dalam portofolio perusahaan dengan membandingkan unit bisnis yang berbeda. Model talenta *nine box* adalah alat untuk menganalisis tingkat kontribusi karyawan saat ini dan potensinya. Kemudian hal ini berkembang menjadi alat HR yang dikenal luas untuk menilai kinerja dan potensi talenta dalam suatu organisasi guna menentukan apa yang dibutuhkan tenaga kerja. Grid kinerja 9 kotak biasanya digunakan dalam manajemen talenta dan perencanaan suksesi, karena membantu mengevaluasi talenta perusahaan dan mengidentifikasi pemimpin potensial.



Gambar 2 2 Model McKinsey 9-Box

Sumber: Kinsey, 2001

Model McKinsey 9-Box dapat digunakan untuk mengevaluasi baltak Anda dalam matriks yang dipetakan pada sumbu "Potensi vs Kinerja". Terkadang digunakan sebagai alat untuk penilaian kinerja dan manajemen kinerja. Hal ini juga membantu perusahaan menilai bakat dan kinerja mereka secara lebih objektif. Hal ini juga dapat membantu menentukan karyawan mana yang akan dipromosikan, mana yang terus dikembangkan dan mana yang mungkin tidak cocok di perusahaan.

Menurut Smilansky (2008) tujuan utama manajemen talenta adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

Pella dan Inayati (2011) menyatakan bahwa terdapat tiga manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, yakni (1) adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; (2) hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru, dan (3) keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Manajemen talenta sebagai salah satu management tools yang strategis, diimplementasikan secara berkelanjutan yang membutuhkan komitmen pimpinan terus menerus dalam jangka panjang.

Setiap tahapan dalam manajemen talenta, menurut Pella dan Inayati (2011) memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara singkat proses manajemen talenta terdiri dari tahapan, (1) perencanaan kebutuhan talenta; (2) pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di pasar talenta; (3) mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi; (4) pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi; dan (5) memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Beberapa teori tentang manajemen talenta yang telah diuraikan diatas, maka dapat didefinisikan bahwa talent management adalah sistem terstruktur dari organisasi yang berperan untuk mendapatkan, dan mempertahankan talent agar dapat

mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan dan mampu bersaing secara kompetitif berdasarkan keunggulan yang dimiliki. Talent management digunakan sebagai tools yang efektif dalam memetakan dan mengidentifikasi serta mengembangkan pegawai/karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan potensi tinggi hingga mampu menempati posisi pimpinan masa depan dalam organisasi tersebut.

2. Kebijakan Sistem Merit

Sistem merit sendiri di terapkan di Indonesia sejak keluarnya Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang manajemen ASN. Dengan meningkatnya kompleksitas organisasi modern, pemahaman yang mendalam tentang implementasi sistem merit menjadi semakin penting untuk memastikan keadilan, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja, yang kemudian di perjelas di Undang-Undang ASN nomor 20 tahun 2023. Penilaian sistem merit yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018 tentang pedoman Sistem merit yang menjelaskan 8 aspek, yaitu perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan , serta sistem informasi. Bakamla menerapkan 8 aspek yang diatur dalam PermenPar-RB nomor 40 tahun 2018 yang terdiri dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian dan penghargaan serta disiplin, perlindungan dan pelayanan , serta sistem informasi (KASN).

1. Perencanaan kebutuhan : Instansi mempunyai peta jabatan dan rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun, dilengkapi Anjab dan ABK. Pemenuhan kebutuhan ASN.
2. Pengadaan : Instansi mempunyai rencana tahunan pengadaan ASN (CPNS, P3K & PI). Adanya kebijakan internal pengadaan ASN

yang dilakukan terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif.

3. Pengembangan karir : Instansi mempunyai standarisasi jabatan, SKJ, profil kompetensi, rencana pengembangan kompetensi, manajemen talenta dan rencana suksesi.
4. Promosi dan mutasi : instansi mempunyai pola karier. Adanya kebijakan dan pelaksanaan pengisian jabatan struktural secara terbuka dan kompetitif (regional dan nasional).
5. Manajemen kinerja : Instansi menerapkan metode penilaian kinerja yg objektif & terukur. Melakukan penilaian kinerja (evaluasi) secara berkala. Dan, menggunakan penilaian kinerja sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan karier ASN.
6. Penggajian, penghargaan dan disiplin: Instansi melaksanakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja. Adanya penghargaan terhadap pegawai berprestasi. Pelaksanaan dan penegakkan kode etik dan kode perilaku.
7. Perlindungan dan pelayanan: Instansi mempunyai program perlindungan (hukum dan program lainnya). Penyediaan fasilitas/pelayanan yg memudahkan pegawai.
8. Sistem informasi: Instansi mempunyai SIMPEG online yang terintegrasi dengan sistem-sistem lainnya. Penggunaan e-office untuk memudahkan pelayanan2 perkantoran.

Sistem merit dibuat untuk memenuhi empat tujuan, yaitu merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya, mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak, mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat, serta melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Menurut PermenPar-RB No. 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN,

Komisi ASN berwenang melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sistem merit yang dilakukan ASN.

Menurut Undang-Undang Komisi ASN atau disingkat KASN nomor 9 tahun 2019 tentang tata cara penilaian mandiri sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan instansi pemerintah, menjelaskan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Ruang lingkup sistem merit terdiri dari delapan aspek tadi maka sistem merit di Indonesia memiliki beberapa tahapan lagi untuk penerapan-nya. PermenPar-RB nomor 40 tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen ASN bahwa tahapan penerapan sistem merit terdiri dari :

- a. *Road map* penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah
- b. Pembentukan dan tugas tim penilai mandiri sistem merit pada instansi pemerintah
- c. Penetapan penilaian tingkat penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah
- d. Pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan sistem merit pada masing-masing instansi pemerintah.
- e. Pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.

3. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Manajemen Talenta

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta, menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007) terdiri atas, (1). Nilai tenaga kerja; (2). Keadaan demografi dunia;

(3). Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi antara lain melalui pelatihan, *coaching*, dan *conseling*, hingga cara mengimplementasikan *work life programs inovatif*; (4). Strategi perubahan untuk melaksanakan manajemen talenta, meliputi *coaching*, pengembangan untuk meningkatkan efektifitas kerja, subkontrak dan subkontraktor, dan rencana suksesi, serta (5). Mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi dengan cara employment branding dan peningkatan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi yang harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Keberhasilan ataupun kegagalan manajemen talenta dalam organisasi disebabkan oleh berbagai faktor. Menurut Manopo, (2011) keberhasilan manajemen talenta dipengaruhi oleh empat faktor pendukung, yakni dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti), dan menetapkan pola pikir talent. Namun teori ini dirasa kurang cocok dengan sektor publik, dikarenakan pada setiap aspeknya lebih condong mengarah kepada sektor *privat* atau swasta, contohnya dalam aspek strategi bisnis dan core bisnis pada sektor publik hal ini dirasa kurang relevan karena sektor publik memiliki mandat yang berbeda dan fokus pada pelayanan masyarakat bukan keuntungan finansial. Selain itu, dalam sektor publik, kebijakan dan tujuan sering kali lebih terkait dengan keadilan, keberlanjutan, dan akuntabilitas daripada dengan strategi bisnis yang bersifat kompetitif.", oleh karena itu penulis menggunakan teori lain berupa kebijakan penilaian sistem merit.

Sedangkan kegagalannya, menurut McKinsey dalam Josef Bataona (2010) menjelaskan tujuh penghalang berjalannya manajemen talenta, yakni: (1) Manajer senior tidak meluangkan waktu yang cukup terhadap *talent management*; (2) Organisasi

bersifat silo sehingga tidak mendorong kolaborasi yang konstruktif dan terjadinya sharing sumber daya; (3) Kurangnya komitmen manajer lini untuk mengembangkan kemampuan dan karier karyawan; (4) *Line manager* tidak bersedia mengategorikan anak buahnya menjadi *top*, *average*, maupun *underperformers*; (5) CEO maupun pemimpin-pemimpin senior perusahaan tidak cukup terlibat dalam pembentukan strategi talent management; (6) Pemimpin senior tidak menyelaraskan antara strategi talent management dengan strategi bisnisnya; dan (7). Manajer lini tidak memperhatikan *underperformers employee* secara efektif bahkan ketika sudah dalam kondisi kronis.

B. Konsep Kunci

Keberhasilan manajemen talenta menurut Manopo, (2011) dipengaruhi oleh empat faktor pendukung, yaitu dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti) dan menetapkan pola pikir *talent*. Namun teori ini dirasa kurang cocok dengan sektor publik, oleh karena itu penulis menggunakan teori lain berupa kebijakan penilaian sistem merit.

Manajemen talenta sangat berkaitan dengan sistem merit. Keberhasilan suatu instansi dalam menerapkan manajemen talenta dapat diukur dari indeks sistem meritnya. Sebuah instansi dengan sistem merit yang baik cenderung mampu melaksanakan manajemen talenta secara efektif. Oleh karena itu, untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara, peneliti akan menggunakan delapan indikator penilaian sistem merit sesuai dengan Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018. Delapan indikator atau aspek tersebut diantaranya yaitu:

- a. Perencanaan kebutuhan
Instansi mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK dan jumlah pegawai yang akan pensiun.
- b. Pengadaan
Instansi mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain.
- c. Pengembangan Karier
Instansi mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta.
- d. Promosi Mutasi
Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool.
- e. Manajemen Kinerja
Instansi menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier.
- f. Penggajian, penghargaan, dan disiplin
Instansi mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.
- g. Perlindungan dan Pelayanan
Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai.
- h. Sistem Informasi
Instansi mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit.

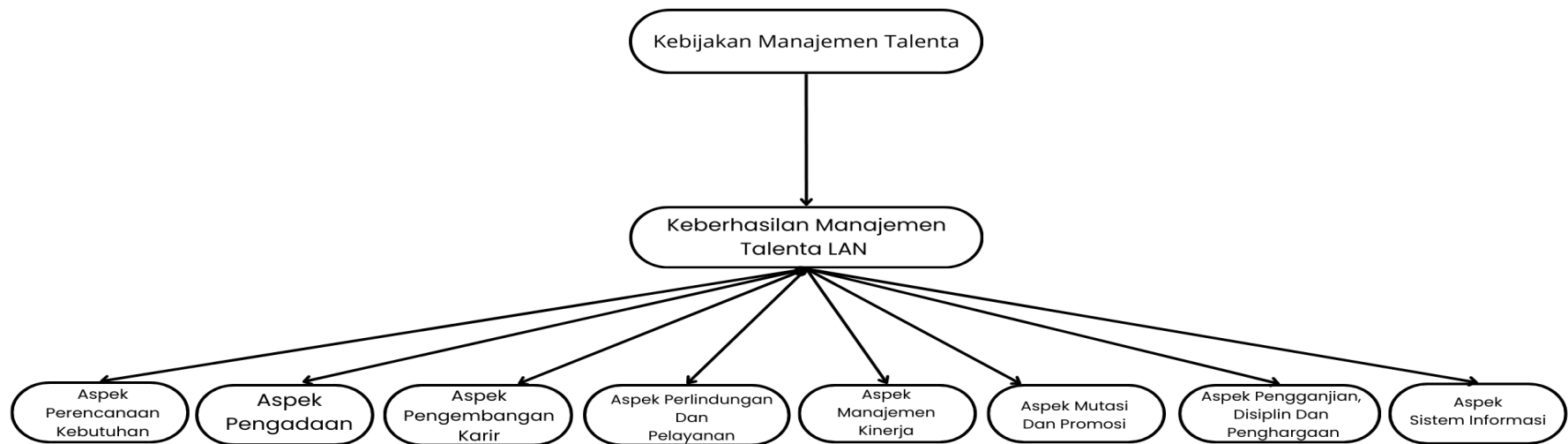
Dengan begitu, konsep kunci yang penulis jadikan acuan adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 40 tahun 2018. Karena penulis akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara melalui delapan aspek penilaian sistem merit sesuai dengan topik yang akan dibahas di Lembaga Administrasi Negara, yang berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen talenta.



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

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2 3 Kerangka Berpikir

Sumber: diolah peneliti, 2024

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dewi, 2020	Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Bpsdm Provinsi Bali)	a. Meneliti mengenai manajemen talenta b. Menggunakan metode kualitatif	a. Perbedaan Lokus Penelitian b. Rumusan masalah penelitian
2.	Arif, 2021	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Karangjati Kabupaten Ngawi	Meneliti mengenai manajemen talenta	a. Perbedaan Lokus Penelitian b. Menggunakan metode kualitatif
3.	Pramesti & Susiloabadi, 2023(Pramesti & Susiloadi, 2023)	Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah	a. Meneliti mengenai manajemen talenta b. Menggunakan metode kualitatif	a. Perbedaan lokus penelitian b. Rumusan Permasalahan

4	Sari, 2023	Analisis Pengaruh Talent Management, Compensation, Dan Work Motivation Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta Handayani Gunungkidul	Meneliti mengenai manajemen talenta	a. Menggunakan metode kuantitatif b. Perbedaan lokus penelitian
5	Shidarta, 2023	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Non Pns Universitas Pendidikan Ganesha	Meneliti mengenai manajemen talenta	a. Menggunakan metode kuantitatif b. Rumusan masalah penelitian
6	Yuliana, 2023	Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia	a. Meneliti mengenai manajemen talenta b. Menggunakan metode kualitatif	a. Perbedaan lokus penelitian b. Rumusan masalah penelitian

7	Suryanto, 2019	Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	a. Meneliti tentang manajemen talenta b. Menggunakan metode kualitatif	a. Perbedaan lokus penelitian b. Rumusan masalah penelitian
8	Ricky, 2022	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pencegahan Dan Pemadam Kebakaran Kota Medan	Meneliti tentang manajemen talenta	a. Menggunakan metode kuantitatif b. Perbedaan lokus penelitian
9	Fathony et al., 2023	Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung	a. Meneliti tentang manajemen talenta b. Menggunakan metode kualitatif	a. Perbedaan lokus penelitian b. Rumusan permasalahan

10	Siswoyo, 2024	Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai Sumatera Bagian Barat	Meneliti tentang manajemen talenta	a. Menggunakan metode kuantitatif b. Rumusan permasalahan
----	------------------	--	---------------------------------------	---

Sumber: Data diolah oleh peneliti, (2024)

Berdasarkan Berdasarkan tabel 2.1 penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif serta penelitian sebelumnya juga membahas mengenai manajemen talenta di sektor publik. Dapat dibandingkan berdasarkan dengan kebaruan (*novelty*) penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah fokus dan tema penelitian yang diambil oleh peneliti adalah tentang faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara dan metode yang digunakan adalah menggunakan regulasi dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Hal ini dikarenakan pada penelitian sebelumnya belum ada yang secara spesifik membahas mengenai faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian dengan menghasilkan data berupa deskripsi verbal yang berasal dari individu yang perlu diamati. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama, penelitian kualitatif memerlukan pemahaman teoritis yang mendalam serta wawasan yang luas guna mengajukan pertanyaan yang relevan, analisis data, serta menggambarkan dan memahami situasi sosial yang nantinya akan diteliti Sugiyono (2016). Penelitian kualitatif dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu dekriptif rinci dan deskriptif eksplanatif. Deskriptif rinci digunakan untuk memahami fenomena yang muncul pada subjek penelitian dan menggambarkannya secara detail apa, siapa, dimana, bagaimana, dan mengapa (Suyitno, 2018).

Metode yang digunakan peneliti adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan mendeskripsikan bagaimana 8 aspek sistem merit berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Selain itu, mendeskripsikan juga faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian. Menurut Sugiyono (2018), teknik pengumpulan data dalam penelitian terdiri dari wawancara, dokumentasi, observasi, dan juga gabungan. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara dan dokumen.

a. Teknik Wawancara

Wawancara merupakan cara pengambilan data yang dilakukan dengan cara komunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi terstruktur, dan tak terstruktur (Suyitno, 2018). Bentuk wawancara dalam teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan terlebih dahulu sebelum melakukan wawancara. Wawancara yang dilakukan berkaitan dengan faktor keberhasilan manajemen talenta di LAN berdasarkan 8 aspek sistem merit yang akan menjawab rumusan permasalahan dari penelitian ini.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan para narasumber sebagai sumber data primer penelitian yang merupakan sumber data penelitian dan dilakukan dengan cara berhadapan langsung. Jenis wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara bebas terpimpin dengan peneliti yang sudah membawa pedoman tentang apa yang harus ditanyakan kepada narasumber. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang memiliki kemampuan serta terlibat secara langsung dalam pengelolaan manajemen talenta di LAN.

Tabel 3. 1 Narasumber

No	Nama Inisial	Jabatan
1	YG	Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum
2	SR	Analisis Kebijakan Ahli Pertama
3	OS	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli
4	SH	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
5	NH	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama

6	RI	Analisis Manusia Pertama	Sumber Aparatur	Daya Ahli
---	----	--------------------------------	--------------------	--------------

Sumber: Diolah peneliti, 2024

Dalam penelitian ini peneliti memilih narasumber berjumlah 6 orang dengan alasan sebagai berikut:

1. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Umum

Alasan pemilihan narasumber ini adalah dikarenakan Kepala Biro SDM dan Umum memiliki tanggung jawab dalam penerapan dan kebijakan terkait manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

2. Analis Kebijakan

Alasan pemilihan narasumber ini dikarenakan analis ahli memahami terkait kebijakan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

3. Analis Sumber Daya Manusia

Alasan pemilihan narasumber ini karena mereka terlibat langsung dalam proses manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

b. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen. Teknik dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data dalam bahan yang berbentuk catatan atau lisan sesuai keinginan penulis. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk foto, laporan, rekaman atau karya-karya dari seseorang. Dokumentasi digunakan sebagai alat pelengkap dan pengumpul data yang dapat diperoleh melalui angket, tes dan wawancara (Sugiyono, 2018).

Sifat utama dari data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada penulis untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu sebelumnya. Dalam melakukan penelitian ini, penulis akan mengambil foto-foto dan video dengan izin pihak instansi

terkait. Dokumen yang penulis butuhkan nantinya seputaran dokumen yang berkaitan dengan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara seperti:

- a. Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dokumen ini mencakup kebijakan dan prosedur terkait manajemen talenta, termasuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, evaluasi kinerja, dan penghargaan karyawan di lembaga administrasi negara.
- b. Rencana Strategis Organisasi
Dokumen ini memuat strategi jangka panjang dan jangka pendek lembaga administrasi negara, termasuk bagaimana manajemen talenta akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pedoman Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara
Dokumen ini mencakup pedoman dan tahapan proses manajemen talenta yang ada di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) Dalam penelitian kualitatif (karena tidak melakukan pengukuran, tetapi mengeksplorasi untuk menemukan), oleh karena itu instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai instrumen harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi pemahaman metode penelitian kualitatif, pengetahuan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan untuk melakukan penelitian di lapangan, baik akademik ataupun logistik. Cara melakukan validasi adalah dengan melakukan evaluasi diri (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, maka dari itu peneliti akan terlibat aktif dalam penelitian yang dilakukan, mulai dari pengumpulan data, analisis data, atau bahkan diskusi hasil temuan sampai dengan penyimpulan terkait faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi

keberhasilan manajemen talenta di LAN dan juga bagaimana faktor tersebut mendukung keberhasilan manajemen talenta di LAN.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data dapat diartikan mengolah, mengorganisir data, memecahkannya dalam unit-unit yang lebih kecil. Analisis data ini berarti mengatur secara sistematis hasil pengumpulan data, kemudian menafsirkannya dan menghasilkan suatu pemikiran, pendapat, teori atau gagasan yang baru.

Aktivitas dalam analisis data ini menggunakan teori Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Adapun aktivitas dalam analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini reduksi data digunakan untuk memilih data-data yang penting dari banyaknya data yang diperoleh dari tempat penelitian. Dan kemudian membuang data-data yang tidak perlu untuk dipaparkan dalam penelitian ini. Sehingga akan diperoleh data-data yang tepat mengenai manajemen talenta Lembaga

Administrasi Negara dan faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2016) Data yang terkumpul kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat dan sejenisnya, data yang lebih baik adalah jalan masuk utama untuk analisis kualitatif yang valid.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan data dalam bentuk uraian singkat. Data-data yang tersusun dengan benar dalam penyajian data memungkinkan penulis untuk menarik kesimpulan dengan benar juga.

3. Kesimpulan (*Verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah langkah ketiga dalam penelitian kualitatif. Kesimpulan awal yang dikemukakan hanya bersifat sementara dan bisa saja berubah jika ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan begitu kesimpulan dapat menjawab rumusan masalah namun mungkin saja tidak, karena seperti yang sudah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan (Sugiyono, 2016).

Jika kesimpulan tidak memadai maka perlu diadakan penelitian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan. Dengan begitu, analisis data merupakan proses interaksi antara ketiga komponen analisis dengan pengumpulan data dan merupakan suatu proses siklus sampai aktivitas penelitian selesai.

E. Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam analisis data merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2016). Triangulasi dilakukan dengan pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan dokumentasi yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi data dan triangulasi teori untuk menganalisis keabsahan data. Triangulasi data adalah menganalisis keabsahan data dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh melalui berbagai sumber untuk menemukan data yang valid. Data yang diperoleh dari salah satu sumber penelitian akan dilakukan pengecekan kembali dengan sumber penelitian lainnya. Kemudian, triangulasi teori merupakan pengecekan teori dengan mencocokkan teori yang digunakan peneliti dengan data-data yang didapatkan peneliti.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

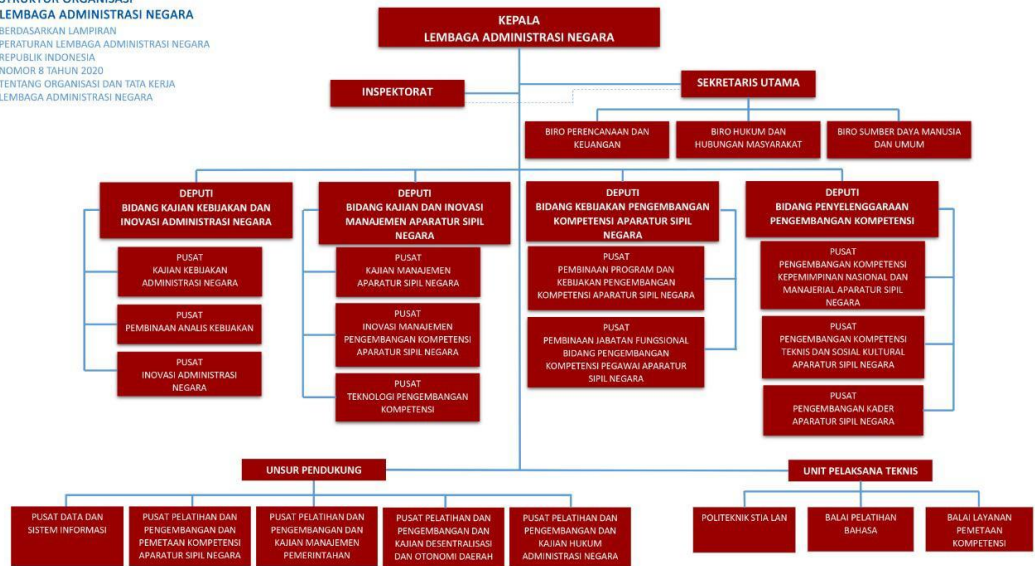


Gambar 4. 1 Logo LAN

Sumber: lan.go.id

Pada saat ini, struktur organisasi Lembaga Administrasi Negara terdiri dari berbagai unit dan divisi yang bertanggung jawab atas berbagai bidang tugas yang meliputi pengembangan administrasi negara, peningkatan kualitas layanan publik, serta koordinasi administrasi pemerintah. Berikut ini adalah struktur organisasi Lembaga Administrasi Negara pada saat ini berdasarkan lampiran Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

**STRUKTUR ORGANISASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**
BERDASARKAN LAMPIRAN
PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 8 TAHUN 2020
TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi LAN

Sumber: lan.go.id

LAN, sebagai Lembaga Pemerintah Non-Kementerian (LPNK), didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 tanggal 6 Agustus 1957, dengan struktur organisasi dan fungsinya diatur melalui Surat Keputusan Perdana Menteri Nomor 283/P.M./1957. Pendirian LAN diprakarsai oleh Panitia Perencanaan Pembentukan Lembaga Pendidikan Tengah Administrasi Pemerintahan yang dibentuk oleh Menteri Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan. LAN bertujuan untuk mendidik tenaga administrasi pemerintahan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan negara merdeka.

Meskipun LAN dibentuk pada tahun 1957, baru mulai beroperasi setahun kemudian pada tanggal 5 Mei 1958, dengan Prof. Dr. Prajudi Atmosudirjo SH sebagai Direktur pertamanya. Pada masa kepemimpinan beliau, LAN mencapai beberapa prestasi awal, termasuk pendirian Perguruan Tinggi Kedinasan Ilmu Administrasi Negara (PTDIAN) melalui Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 578/MP/1960 tanggal 24 Desember 1960. LAN juga mulai berperan dalam kerjasama internasional dengan

Indiana University, Amerika Serikat, untuk mempercepat pengembangan ilmu administrasi di Indonesia.

Seiring dengan Rencana Pembangunan Lima Tahun (Repelita), diperlukan penyesuaian terhadap tugas, fungsi, dan struktur organisasi LAN dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 dan diatur kembali melalui Keppres Nomor 5 Tahun 1997. Dalam peraturan tersebut, tugas LAN adalah mendukung Presiden dalam meningkatkan administrasi negara agar mencapai tujuan pemerintahan secara menyeluruh. Kemudian adanya Permen PAN & RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN membuat LAN mengeluarkan Perka LAN Nomor 6 Tahun 2020 sebagai bukti keseriusan LAN dalam menjalankan manajemen talenta dan juga bukti bahwa LAN merupakan Lembaga yang berperan dalam menjalankan manajemen talenta nasional.

Peneliti melakukan penelitian pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. Hal ini dikarenakan fokus penelitian peneliti yang meneliti tentang manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Biro SDM dan Umum memiliki tugas melaksanakan pengelolaan, koordinasi, dan juga pemberian dukungan administrasi yang juga meliputi SDM dan kerumahtanggaan, serta pengelolaan barang milik negara. Salah satu fungsi Biro SDM dan Umum adalah mengurus manajemen talenta di LAN. Biro SDM dan Umum bertugas menyiapkan bahan implementasi sekolah kader, penyiapan bahan pedoman pengembangan karier pegawai ASN, penyiapan bahan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai ASN.

2. Data Hasil Penelitian

Pada bagian ini, peneliti mendeskripsikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan sejak Maret 2024 sampai dengan Mei 2024 dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan telaah dokumen.

a. Aspek Perencanaan Kebutuhan

Perencanaan kebutuhan merupakan aspek pertama dalam penilaian sistem merit. Dalam hal ini, Instansi yang dinilai harus memenuhi berbagai sub-aspek, salah satunya adalah memiliki rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK serta jumlah pegawai yang akan pensiun. Perencanaan kebutuhan juga berkaitan dengan manajemen talenta, dikarenakan manajemen talenta memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan memanfaatkan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan jangka panjang dan tujuan strategis mereka.

Tabel 4. 1 Nilai Aspek Perencanaan Kebutuhan LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Perencanaan Kebutuhan	Sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan ASN yang dirinci menurut nama jabatan melalui pengadaan CPNS maupun PNS dari Instansi lain	Agar mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan jangka menengah 5 tahun dan agar segera mengunggah Renstra LAN	37,5
Nilai Maksimal			40

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.2 merupakan data penilaian mandiri sistem merit yang dilakukan sendiri oleh Lembaga Administrasi Negara, dalam tabel tersebut terlihat bahwa pada aspek perencanaan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat catatan agar LAN dapat mencapai nilai maksimal, yaitu dengan mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan jangka menengah 5 tahun dan agar segera mengunggah Renstra LAN. Di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sendiri, ketersediaan kebutuhan pegawai telah menjadi salah satu fokus utama. Pada

tanggal 14 April 2023 Lembaga Administrasi Negara sudah menetapkan Keputusan Kepala LAN Nomor 96 Tahun 2023 Tentang Peta Jabatan dan LAN sudah menyusun dokumen rencana kebutuhan jangka menengah 5 tahun. Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber Inisial YG, yang menyatakan bahwa:

"Jadi untuk perencanaan kebutuhan ASN di Lembaga Administrasi Negara, kami telah mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pegawai untuk lima tahun ke depan berdasarkan beban kerja di tiap unit kerja masing-masing serta analisis jabatan. Rencana tersebut telah kami sampaikan kepada KASN maupun Kementerian PAN-RB." (Wawancara, 3 Mei 2024).

Hal terkait ini juga disampaikan oleh narasumber lain, Inisial **SR**, yang menyatakan bahwa Lembaga Administrasi Negara sudah memiliki rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK serta jumlah pegawai yang akan pensiun, beliau menyampaikan bahwa:

"Jadi, kita sudah punya identifikasi dan perencanaan kebutuhan. Ini juga identifikasi yang dilakukan. Sekarang juga setiap-tiap instansi tuh udah terintegrasi ya? Keinformasinya, punya Menpan. Jadi, dari data kita, kita upload gitu, Mas, di sistem. Kita upload ke sana. Jadi, nanti perencanaan 5 tahun itu setiap tahunnya. Jadi, Menpan kan ngeluarin penetapan formasi tuh, Mas. Untuk kita bisa melakukan pengadaan, requirement CAASN gitu. Jadi, diambil dari informasi itu. Jadi, sudah ada dan sudah terhubung gitu ya. Terintegrasi sama sistemnya Menpan. Informasi Menpan." (Wawancara, 25 April 2024).

Adapun narasumber berikutnya yaitu inisial **OS**, juga mengatakan bahwa Lembaga Administrasi Negara sudah memiliki rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK serta jumlah pegawai yang akan pensiun, narasumber dengan inisial **OS** tersebut menyampaikan bahwa:

"Kalo rencana kebutuhan kan semuanya udah terkait Menpan dan BKN sebagai instansi pengepul prosesnya ini, jadi biasanya terkait Anjab dan ABK kalo masuknya ke manajemen talenta itu biasanya tentang bagaimana kita nanti berdasarkan rencana kebutuhan itu, kita nanti akan merekrut talent-talent gitu,

artinya dari sini kita udah bikin daftar kebutuhan terkait jabatannya." (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dalam aspek perencanaan kebutuhan ini yang dilihat bukan hanya mengenai rencana 5 tahun berdasarkan Anjab ABK, melainkan dilihat juga apakah instansi memiliki rencana konkret untuk mengantisipasi jumlah pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan. Dari hasil wawancara dengan narasumber di Lembaga Administrasi Negara berinisial YG diketahui bahwa:

"Jadi kalau untuk strategi atau rencana konkritnya adalah bahwa kita ada peta ya. Peta atau mapping pegawai yang akan pensiun lima tahun ke depan itu berapa orang dan seperti apa karakteristiknya. Jadi kalau misalnya kita bagi dalam dua hal pendekatan misalnya apakah yang bersangkutan itu pejabat struktural dan fungsional atau pelaksana, maka nanti akan dilihat, buat pertanyaan apakah yang pelaksana itu nanti diganti apple to apple jadi pelaksana, yang mereka itu jelas bidangnya hal teknis. Atau misalnya yang pensiun itu untuk pejabat fungsional atau pejabat struktural. Kalau di level tertentu misalnya kita akan merekrutnya dari jalur mana?." (Wawancara, 03 Mei 2024).

Informasi mengenai apakah LAN memiliki rencana konkret untuk mengantisipasi jumlah pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan juga diperoleh dari narasumber dengan inisial **SR** dalam wawancara yang dilakukan peneliti yakni:

"Jadi kan, apa namanya, salah satu hal yang dianalisis untuk kebutuhan, perencanaan kebutuhan, salah satunya ini memang jumlah pegawai yang akan pensiun. Itu udah yang kelihatan lah. Ibaratnya masih udah bisa dilihat, terhitung gitu kan." (Wawancara, 25 April 2024)

Adapun penjelasan lain dari narasumber lain dengan inisial **OS** yang berpendapat lain mengenai rencana konkret mengenai pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan. Beliau berpendapat bahwa rencana konkret mengenai pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan tidak terlalu signifikan dengan aspek kebutuhan, karena persiapan lebih melihat

pertimbangan kebutuhan secara simultan terkait dengan tugas dan fungsi LAN.

“Kalo terkait ini ga terlalu signifikan kali ya mas, karena persiapan itu lebih melihat pertimbangan kebutuhannya itu di jabatan itu nanti lebih mendorong secara simultan terkait dengan tugas dan fungsi LAN itu seperti apa, jadi misalnya itukan lan pengembangan kapasitas. Jadi otomatis dibutuhkan tenaga-tenaga yang dapat mendorong supaya ASN bisa memenuhi kapasitas yang tinggi, misalnya kita punya analisis kebijakan, kita punya widyasarana, kita punya analisis pengembangan kompetensi, itu yang nanti kita siapkan, dan satu lagi mas kalo sekarang si kita lebih prever mempersiapkan ASN atau SDM yang siap dan tanggap terkait perubahan teknologi ya mas.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Tidak hanya itu dalam aspek rencana kebutuhan, instansi juga dituntut untuk mendukung tujuan rencana strategis dan operasional instansi secara keseluruhan. Dari hasil wawancara dengan narasumber di LAN, peneliti memiliki informasi mengenai bagaimana LAN mendukung rencana strategis dan operasional secara keseluruhan dalam konteks kebutuhan pegawai. Narasumber dengan inisial **YG** menyampaikan bahwa:

“Untuk mendukung tujuan strategis dan operasional instansi, maka dari keseluruhan rekrutmen ini atau rencana kebutuhan ini selalu didasarkan pada bagaimana perencanaan strategis atau renstra lembaga selama lima tahun ke depan. Sehingga rekrutmen ini harus mendukung pencapaian tujuan strategis khususnya yang termasuk tercantum dalam renstranya.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Narasumber lain dengan inisial **SR** juga memiliki pendapat yang lebih luas terkait bagaimana LAN mendukung rencana strategis dan operasional secara keseluruhan dalam konteks kebutuhan pegawai, penjelasan dari narasumber tersebut yaitu:

“Jadi, ya pasti yang pertama kita udah, pertama udah dipetain tuh mas rencananya. Kebutuhannya berapa udah diidentifikasi. Jadi, secara sederhana pasti harusnya kita memastikan itu terisi kan mas ya. Sebenarnya ada satu step lagi sih.”

“Selain memastikan itu terisi, efektif atau enggak gitu kan. Itu yang harus dinilai misalnya. Kadang-kadang butuh juga sih evaluasi

misalnya ya dari pegawai yang udah masuk di oh misalnya terpenuhi semua. Walaupun enggak terpenuhi mas. Kayak misalnya kita buka formasi, misalnya let's say 100 gitu ya. Eh ternyata ya daftar cuma berapa gitu kan. Dan daftar berapa kan dia sekarang kan ada step seleksi gitu kan dan segala macam. Yang ujung-ujungnya makin berkurang gitu kan. Nah dari situ aja pasti kan kita ngeliat evaluasi di situ. Terpenuhnya atau enggak terisi atau enggak dari kebutuhan.” (Wawancara, 25 April 2024).

Adapun Narasumber lain dengan inisial **OS**, beliau memiliki pendapat yang hampir sama mengenai kebutuhan pegawai, terkait mendukung rencana strategis dan operasional.

“Ya tentunya kita akan melakukan pemetaan dulu ya mas mengenai rencana kebutuhan ASN untuk lima tahun kedepan, yaitu bisa dilihat dari renstra LAN juga, dan kemudian ga cuman itu mas, abis di petain kita galupa evaluasi juga mengenai keefektivitasn program itu, apakah udah sesuai belum dengan tujuan strategis LAN.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Berdasarkan penjelasan dari ketiga narasumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada aspek kebutuhan pegawai, LAN sudah menjalankannya dengan baik karena sudah memenuhi sub aspek pada aspek kebutuhan pegawai adapun pendapat berbeda dari narasumber inisial OS mengenai rencana konkret mengenai pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan beliau berpendapat bahwa rencana konkret mengenai pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan kurang begitu berpengaruh, khususnya pada aspek kebutuhan pegawai.

b. Aspek Pengadaan

Aspek pengadaan merupakan aspek kedua dalam penilaian sistem merit, untuk memenuhi aspek ini instasni dituntut untuk mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain. Pengadaan juga berkaitan erat dengan manajemen talenta, dikarenakan dengan adanya pengadaan tentunya organisasi dapat menarik

individu dengan bakat dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan strategis mereka.

Tabel 4. 2 Nilai Aspek Pengadaan LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengadaan	Sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan ASN yang dirinci menurut nama jabatan melalui pengadaan CPNS, PPPK, dan dari Instansi lain.	Pengadaan secara terbuka dan kompetitif secara berkelanjutan.	38
Nilai Maksimal			40

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Tabel 4.3 merupakan penilaian mandiri yang dilakukan oleh LAN untuk aspek pengadaan. Dalam hal ini Lembaga Administrasi Negara (LAN) berupaya memenuhi semua sub aspek dalam aspek pengadaan. Dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber inisial **YG** diketahui bahwa:

“Kebijakan internal yang dimaksud ini adalah bagaimana kepala LAN sebagai pimpinan tertinggi menetapkan kebijakan rekrutmen. Jadi rekrutmen pegawai ini tentunya berdasarkan kebutuhan unit-unit tadi untuk mendukung capaian organisasi yang termasuk dalam renstra dan ini akan disosialisasikan ke seluruh unit kerja. Dan karena sudah disosialisasikan maka itu sangat transparan, sangat terbuka dan setiap unit punya hak untuk menyampaikan kebutuhan masing-masing secara kompetitif tentunya, tentunya nanti pada akhirnya kita selalu akan mengacu pada anggaran yang tersedia berbanding dengan kebutuhan itu.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Adapun peneliti mendapatkan informasi lain dari narasumber berinisial **SR** terkait bagaimana LAN dituntut untuk mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif yaitu:

“Ini sebenarnya kalau ngomongin kebijakan internal kemungkinan di masing-masing instansi di seluruh Indonesia sama ya. Karena kan induknya ke permainannya, aturan yang sama. Yang sekarang itu benar-benar kalau ini dari pendapat pribadi juga ya mas ya. Udah sangat mendukung sih transparansi, keterbukaan, kompetitif itu udah main, udah ke arah sana gitu”

“Dan sekarang juga, ini kan masuk ke transparansi ya. Dulu kan belum ada live YouTube gitu-gitu. Sekarang itu udah sampe di live-in di YouTube. Nilai-nilai itu, posisinya gitu. Jadi misalnya Sabila di peringkat berapa itu tuh sekarang udah di live-in di YouTube. Jadi kayaknya aksusnya sih udah sangat setransparan itu. Jadi orang tua, dulu kan jaman dulu orang tua ikutin nganter gitu kan. Kita ikut tuh kayak bener-bener ngeliat layar itu. Sekarang mereka mau lagi dimana pun bisa ngeliat online itu live. Bener-bener di move-in. Itu untuk pengadaan. Jadi kalau untuk transparansi, keterbukaan” (Wawancara, 25 April 2024).

Informasi berikutnya yang peneliti dapat dari narasumber lain yaitu narasumber berinisial **OS**, beliau menjelaskan bagaimana kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka di LAN, beliau menyampaikan bahwa:

“Untuk ini tentunya terkait kebijakan kepala LAN ya, selaku pimpinan tertinggi disini, jadi saya rasa udah pasti transparan karna informasinya bisa diakses kapanpun dan dimanapun mas” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dalam aspek pengadaan ini tidak hanya melihat kebijakan dan transparansi terkait pengadaan pegawai saja, melainkan juga melihat apakah pengadaan pegawai dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain dilaksanakan secara transparan, adil, dan berdasarkan kriteria kompetensi

yang jelas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dari wawancara narasumber bernisial **YG** peneliti mendapatkan informasi mengenai hal ini, narasumber bernisial **YG** menyampaikan bahwa:

“Baik kalau mengenai proses pengadaan ini, saat ini jelas sudah sangat terbuka gitu ya. Di antaranya adalah dengan pendekatan teknologi informasi yang semua bisa mengakses, baik itu dari jumlah formasi, dari proses rekrutmennya setiap orang bisa mengikuti secara terbuka gitu ya secara transparan. Sehingga kami tidak main-main gitu ya, aturannya sudah jelas apalagi ini terpusat atau tersentralisasi khususnya di panitia Panselnas di BKN, maka kami harus mengikuti aturan-aturan yang ditetapkan oleh Panselnas ini. Termasuk juga terkait dengan kriteria kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan formasi yang akan kita rekrut.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Adapun penjelasan dari narasumber bernisial **SR** yang menjelaskan secara lebih luas mengenai kebijakan pengadaan pegawai dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain dilaksanakan secara transparan, adil, dan berdasarkan kriteria kompetensi yang jelas sesuai dengan kebutuhan organisasi di LAN, beliau menjelaskan bahwa:

“Ini memutasi mungkin ya dari instansi lain, dilaksanakan secara transparan, adil, benar-benar. Kalau ini secara memastikannya ya pastikan kita ada timnya. Tim internal lah ya. Tim internal untuk pengadaan pegawai itu ada. Kita ada mulai kalau ngomongin tim, ada kayak pengarahnya, misalnya pimpinan di level atas, sampai timnya itu ya kita pasti menjalankan tugas itu sesuai dengan SOP, prosedur, dan ketentuan gitu.”

“Dengan berbagai forum-forum internal tim itu juga beberapa kali kan disampaikan ya harus sesuai prosedur dan segala macam. Maksudnya dalam internal tim itu ada proses cekingnya lah gitu ya sampai ke pengarah pimpinan itu. Plus yang sekarang ini, apa ya, ada APIP namanya mas. Jadi APIP itu, kalau saya kepanjangannya lupa namanya, Aparatur, pokoknya intinya tuh kayak inspektoratnya, inspektorat yang di kita tuh namanya APIP.”

“Jadi tim APIPnya setiap instansi, termasuk di LAN itu, dia melakukan pengawasan juga mas dalam proses pengadaan ini. Jadi selain ada tim khusus yang menjalankan, jadi proses keseluruhan pengadaan itu juga dikawal sama si APIP ini. APIP ini biasanya memang identik sama unit yang punya TUSI, terkait pengawasan, inspektorat sih kalau di kita gitu. Jadi ada step QC ya biasanya. QC lah. Ada kontrolnya juga, pengawasan juga dari satu pihak lain gitu di internal kita. Khusus untuk ngawasin pengadaan gitu.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dalam aspek pengadaan juga instansi menjamin bahwa pegawai yang direkrut atau dipindahkan dari instansi lain dapat terintegrasi dengan baik dalam budaya dan strategi manajemen talenta yang ada. Dalam hal ini peneliti mendapatkan informasi dari narasumber berinisial **YG** mengenai bagaimana LAN menjaminn bahwa pegawai yang direkrut atau dipindahkan dari instansi lain dapat terintegrasi dengan baik dalam budaya dan strategi manajemen talenta yang ada. Narasumber berinisial **YG** menjelaskan bahwa:

“Ya memang kalau hubungan langsung dengan manajemen talenta tentunya tidak langsung terikat kuat rekrutmen pegawai ini, tapi pada dasarnya nanti akan menuju ke sana. Jadi rekrutmen ini tentunya pertama berdasarkan kebutuhan organisasi dan nanti akan diseleksi dari rekrutmen pegawai ini mana yang memang bisa menjadi, katakanlah talent bagi organisasi ke depannya. Hal ini tentunya nanti kita akan coba identifikasi dari proses rekrutmen ini yang sekiranya nanti akan digolongkan ke talent itu nanti dia akan masuk ke dalam talent pool di Lembaga Administrasi Negara.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Narasumber lain berinisial **SR** juga menjelaskan dengan lebih luas mengenai bagaimana LAN menjamin bahwa pegawai yang direkrut atau dipindahkan dari instansi lain dapat terintegrasi dengan baik dalam budaya dan strategi manajemen talenta yang ada. Narasumber berinisial **SR** menjelaskan bahwa:

“Jadi kalo sudah masuk ke kita, kita tuh wajib mas punya setiap pegawai itu punya profil namanya, profil talent. Ini bisa disebut profil talenta, bisa disebut profil SDM, atau profil pegawai, jadi ini dia punya profil yang memuat gak cuman data-data administratif, misalnya nipnya, masa kerja, pangkat golongan kan biasanya identiknya sama gitu ya. Tapi dengan sistem manajemen talenta, profil ini harus lengkap sampai ke profil kompetensi dan kinerjanya dia”

“Jadi ini ada namanya orientasi mas, orientasi untuk baik untuk yang si PNS ataupun PPPK, keduanya ada programnya itu, program orientasi pegawai, jadi gimana caranya ya namanya anak baru gitu kan, biar tau oh di ASN itu kalau untuk secara keseluruhan, seperti apa sih budayanya, kemudian khususnya di LAN nanti juga ada itu ada program khusus lah, untuk si pegawainya itu. Tapi kalau tadi kalau ngomongin talent manajemen ya itu, mulai dari kita talent mapping yang bikin dia ada profilnya dulu, kita tahu treatmentnya buat si dia tuh kayak apa yang tepat kayak gitu. Jadi ada kebijakan dan pola-pola program-program untuk, baik untuk menyambut si pegawai, untuk masuk ke budaya kita bisa diterima sama dia, ataupun untuk masuk ke talent juga tadi program-programnya ada, mulai dari awal dia masuk.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dari penjelasan dua narasumber tersebut maka dapat dilihat bahwa Lembaga Administrasi Negara telah memenuhi aspek pengadaan dengan baik, yaitu dengan mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta.

c. Aspek Pengembangan Karier

Aspek pengembangan karier ini merupakan aspek berikutnya setelah aspek pengadaan dalam sistem merit. Aspek pengembangan karier sangat erat kaitannya dengan manajemen talenta, dikarenakan manajemen talenta juga mencakup upaya untuk mengidentifikasi potensi karyawan, didalamnya juga ada pelatihan dan pengembangan hingga menciptakan jalur karier yang jelas, yang memungkinkan juga pegawai untuk berkembang secara profesional sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tabel 4. 3 Nilai Aspek Pengembangan Karie LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Pengembangan Karier	Mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta.	Agar Mengunggah HC DP 5 tahun dan 3 tahun milik LAN serta mengunggah sampel IDP di biro lainnya dikarenakan saat ini sampel yang diunggah baru di biro inspektorat.	112,5
Nilai Maksimal			130

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa data penilaian mandiri yang dilakukan secara mandiri oleh instansi LAN pada aspek pengembangan karir untuk tahun 2023. Dalam penilaian aspek ini, Lembaga Administrasi Negara dituntut untuk mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta. Untuk mengetahui itu peneliti mewawancarai narasumber berinisial **YG** guna mencari tahu mengenai bagaimana LAN dalam memenuhi aspek pengembangan karier ini. Narasumber berinisial **YG** menjelaskan bahwa:

“Karir jelas, jadi semua pegawai itu berhak punya pengembangan karir ke depannya. Jadi nanti akan terbuka, pegawai itu bisa memilih jabatan fungsional yang sifatnya keahlian maupun nanti diberikan amanah sebagai pejabat struktural. Kalau jabatan fungsional ini sangat terbatas, sangat terselektif tergantung pada

kemampuan manajerial dan kepemimpinannya. Jadi karir pegawai itu sangat jelas kalau di LAN.” (Wawancara, 3 Mei 2024)

Dalam hal ini peneliti juga mendapatkan informasi dari narasumber lain mengenai bagaimana kebijakan pengembangan karier yang diterapkan oleh LAN. Peneliti mendapatkan informasi dari narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Nah untuk kebijakan karir, kalau untuk kebijakan karir secara general, kita sebenarnya punya perkataan pola karir mas, tapi perka LAN pola karir itu kan masih dalam bentuk kayak kebijakan normatifnya nih, jadi kayak cuman metain oh iya pola karir itu, perpindahan itu bisa yang kayak vertikal, horizontal, diagonal, yang kayak konsepnya, maksudnya bukan konsepnya, jadi kebijakan secara umumnya lah gitu. Tapi paling pasti kalau ngomongin keadaan LAN identik melekat ke si pegawai kan, gimana nih pengembangan keadaan yang bersangkutan.” (Wawancara, 25 April 2024)

Mengenai kebijakan dan program LAN dalam pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta. Peneliti mendapatkan informasi yang lebih spesifik terkait kebijakan LAN dalam pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta dari narasumber berinisial **OS**. Narasumber berinisial **OS** menyampaikan bahwa:

“Kalo karir ya mas, kebijakannya banyak sekali mas, kami punya PerkaLAN No 2 Tahun 2019 itu tentang manajemen SDM, PerkaLAN No. 14 Tahun 2019 tentang Pedoman Uji Kompetensi dan Uji Kelayakan Jabatan Fungsional, PerkaLAN No.6 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, PerkaLAN No. 23 Tahun 2019 Tentang Magang, PerkaLAN No. 8 Tahun 2020 tentang Pedoman, Coaching, Mentoring, dan Konseling, terus ada juga PerkaLAN No. 11 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Kemudian setelah diketahui mengenai bagaimana kebijakan pengembangan karier di Lembaga Administrasi Negara, peneliti juga mencari informasi mengenai apakah LAN memiliki program pengembangan karier yang spesifik berdasarkan manajemen talenta. Oleh

karena itu peneliti menanyakan kepada narasumber berinisial **YG** terkait program pengembangan karier bagaimana yang dilakukan LAN terkait pengembangan karier yang spesifik berdasarkan manajemen talenta. Narasumber berinisial **YG** menyampaikan bahwa:

‘Jelas punya kita program karir yang spesifik, jadi ketika mereka yang masuk ke dalam talent pool maka dia akan diberikan treatment-treatment yang nanti mendukung pada pengembangan karirnya. Contoh misalnya, dia akan diberikan semacam pelatihan-pelatihan atau dia akan diberikan sebuah challenge bagi dia yang nanti akan upgrade kemampuannya baik itu kemampuan manajerial maupun kompetensi teknis dan sosio-kulturalnya.’ (Wawancara, 3 Mei 2024).

Adanya kebijakan berupa Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi juga merupakan bentuk keseriusan LAN dalam memenuhi aspek pengembangan karier. Kemudian untuk program yang secara spesifik berdasarkan manajemen talenta yaitu LAN sudah menerapkan program karier berdasarkan manajemen talenta yaitu dengan penilaian dan grading *9 box talent*. Hal ini diperkuat dengan penjelasan narasumber berinisial **OS** yang menjelaskan bahwa:

“Mengenai program pengembangan karier secara spesifik berdasarkan manajemen talenta tentunya kita punya yaa, yaitu dengan melihat juga hasil dari penilaian dan grading 9 Box talent sendiri mas, karnakan tentunya program pengembangannya pasti berbeda, sesuai dengan ada dimana pegawai tersebut masuk ke box berapa gitu mas.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dalam menjalankan program pengembangan karier tentunya diperlukan yang namanya identifikasi dan pengelolaan bakat, hal ini diperlukan agar nantinya program pengembangan yang diberikan dapat sesuai dan tepat sasaran bagi pegawai dan juga tujuan organisasi. Di Lembaga Administrasi Negara sendiri identifikasi dan pengelolaan bakat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat SKP (Sasaran Kinerja

Pegawai) dan juga penilaian 360 derajat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari narasumber berinisial **SR** yang menyampaikan bahwa:

“Sebenarnya kalo yang di LAN itu selain SKP, kita juga kayak ada survei 360 derajat gitu loh mas. Jadi penilaian kinerja, perilaku kerja sih, bukan kayak kinerja, target kinerja gitu. Enggak, perilaku kerja. Perilaku kerjanya ini, misalnya saya juga dinilai sama rekan kerja. Kalau ada yang kerja bawahan, dinilai sama rekan kerja bawahan. Jadi semua itu 360 atasan juga nilai rekan kerja nilai, bawa nilai itu masih nilai gitu.” (Wawancara, 25 April 2024).

Lembaga Administrasi Negara juga sudah mengambil langkah-langkah konkret dalam mendukung pengembangan karier pegawai sesuai dengan prinsip manajemen talenta. Langkah-langkah konkret yang diambil LAN ini diantaranya yaitu dengan diantaranya adalah IDM (*Individual Development Plan*) dan juga ICP (*Individual Career Plan*). Walaupun dalam realisasinya Lembaga Administrasi Negara masih merumuskan, meramu untuk mencari formula yang cocok guna menyempurnakan program tersebut. Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari narasumber berinisial **SR** yang menyampaikan bahwa:

“Faktor untuk ngisi si ICP dan IDP itu sebenarnya itu lumayan kompleks, dan kita masih working gitu, masih bekerja dengan itu, working on it. Jadi kalau untuk ICP dan IDP, jujur kita masih merumuskan, meramu gitu loh mas, kira-kira formula yang tepat kayak apa, datanya yang diambil tuh bisa sampai merumusin, satu pegawai tuh pengennya gini, misalnya ya mas Wisnu nih, kita tuh bisa metain 5 tahun ke depan tuh kira-kira karirnya kayak apa gitu” (Wawancara, 25 April 2024).

Kemudian peneliti juga mendapatkan informasi mengenai kendala Lembaga Administrasi dalam menjalankan program ICP dan IDP yang peneliti dapatkan dari narasumber berinisial **SR**.

“Untuk ngisi itu ada banyak data yang harus kita pegang. Yang pertama, kita harus tahu nih minat dan bakat mas Wisnu. Kalau

bakat dan hasil tadi profil bisa kita ambil dari yang tadi pemetaan di awal gitu ya, tapi kan ada satu masalah minat gitu loh mas, kan belum tentu profilnya, mas Wisnu kan ya, mas Wisnu nih profilnya misalnya pengen jadi misalnya analis kebijakan gitu, tapi ternyata nggak berminat, maunya minatnya kayak yang lain, mungkin aja kan kadang-kadang kan gitu. Nah step itu yang kita masih belum dapet secara keseluruhan gitu, ada beberapa udah tapi belum menyeluruh. Artinya gini, kita juga pengen denger loh ke si pegawai gitu loh, yang ini jadi apa sih dalam 5 tahun ini, nah itu tuh, itu yang perlu kita integrasiin. Itu yang pertama ya, jadi ngelihat kesesuaian profil tadi ya bakat dan minatnya si pegawai ini udah ketemu atau belum.” (Wawancara, 25 April 2024).

Setelah melakukan pengembangan karier tentunya langkah terakhir yang harus dipastikan adalah bagaimana hasil atau output dari program-program yang telah diberikan, oleh karena itu Lembaga Administrasi Negara tentunya tidak lupa untuk melakukan evaluasi terhadap implentasi kebijakan dan program pengembangan karier yang telah dilaksanakan. Dari hasil wawancara dengan narasumber berinisial **YG**, peneliti mendapatkan informasi mengenai evaluasi yang dilakukan LAN. Narasumber berinisial **YG** menyampaikan bahwa:

“Untuk evaluasi ini kami dari pengelola, pengelola SDM disini melakukan evaluasi setiap setahun itu dua kali, per semester satu kali yaitu ada komite talenta. Jadi komite talenta ini terdiri dari pejabat struktural, yaitu unsur dari pimpinan tinggi madya dan peratama dan juga pejabat fungsional tertentu yang nanti tim ini akan mengevaluasi seperti apa implementasi kebijakan tentang pengembangan karir yang berbasis manajemen talenta dan apa kira-kira kendalanya dan apa kira-kira solusi yang nanti akan ditawarkan. Jadi secara rutin setahun dua kali kami akan melakukan evaluasi terhadap implementasi kebijakan manajemen talenta ini.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Sejalan dengan hal itu, peneliti juga mendapatkan informasi tambahan dari narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Nah ini nih mas, kalo ngomongin evaluasi manajemen talenta, ada setidaknya dua, evaluasi yang kita lakuin, yang pertama evaluasi sistemnya mas, jadi kebijakannya itu udah evektif apa belum si, gitukan, nah itu evaluasi sistem manajemen talenta, yang kedua adalah evaluasi orangnya, si talentnya gitu, jadi talentnya udah puas apa belum, terus hasil pemetaan kita atau hasil mapping kita udah sesuai apa belum, nah kaya gitu gitu mas, jadi ada dua gitu mas, evaluasi sistem manajemen talentanya, maksudnya kebijakannya sama keefektivitasan dari sistemnya terus sama orangnya mas yang dievaluasi.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dari hasil wawancara dengan tiga narasumber yaitu narasumber dengan inisial **YG**, **SR**, dan **OS**, maka dapat dilihat bahwa aspek pengembangan karier pegawai di LAN sudah berjalan dengan baik terbukti dengan adanya kebijakan dan program-program terkait pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta. Namun LAN juga harus segera meramu langkah-langkah konkret yang diambil oleh instansi untuk mendukung pengembangan karier pegawai sesuai dengan prinsip manajemen talenta, dalam hal ini yaitu penyempurnaan program IDP dan ICP.

d. Aspek Promosi Mutasi

Aspek Promosi Mutasi merupakan aspek keempat dalam penilaian sistem merit. Untuk memenuhi aspek promosi mutasi suatu instansi harus mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool. Peneliti mendapatkan dokumen berupa penilaian aspek promosi mutasi Lembaga Administrasi Negara. Penilaian aspek promosi mutasi ini dilakukan secara mandiri oleh Lembaga Administrasi Negara sesuai dengan pedoman Permen PAN & RB Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penilaian Sistem Merit :

Tabel 4. 4 Nilai Aspek Promosi Mutasi LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Promosi Mutasi	Memiliki kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool.	Perlu penyempurnaan rancangan PerkaLAN Tentang Pedoman Pola Karier, agar sesuai dengan PermenPanRB No. 22 Tahun 2021.	32,5
Nilai Maksimal			40

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Promosi mutasi juga merupakan strategi yang digunakan dalam manajemen talenta untuk memanfaatkan potensi karyawan yang ada dan mengembangkan mereka secara progresif. Dalam konteks ini, manajemen talenta membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang cocok untuk naik ke posisi yang lebih tinggi atau untuk mengisi peran yang berbeda dalam organisasi melalui mutasi. Hal ini diperkuat juga dengan penjelasan narasumber berinisial **SR**, yang menjelaskan bahwa:

“Memang promosi mutasi ini kalo di manajemen talenta itu jadi salah satu apa yaa, cikal bakal, ehh bukan tapi salah satu bentuk atau jenis pengembangan juga termasuknya didalam manajemen talenta.” (Wawancara, 25 April 2024).

Mengenai kebijakan terkait promosi dan mutasi ini, Lembaga Administrasi Negara memiliki Peraturan Kepala LAN No. 5 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil. Dalam menjalankan promosi mutasi Lembaga Administrasi Negara juga berusaha mendukung tujuan manajemen talenta dalam pengembangan serta pemanfaatan potensi terbaik dari para pegawai. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan narasumber berinisial **YG** yang menjelaskan bahwa:

“Kebijakan promosi ini tentunya berkaitan dengan mekanisme reward organisasi terhadap pegawai-pegawai yang punya prestasi, punya kinerja yang baik. Jadi siapapun pegawai yang menunjukkan kinerja yang luar biasa, kinerja terbaiknya, bahkan ada prestasi yang melengkapinya maka dia akan diberikan karir promosi. Promosi itu bisa yang sifatnya vertikal artinya dia bisa mendapatkan kesempatan untuk mengembang di jabatan struktural atau promosi yang sifatnya diberikan peluang bagi dia untuk mengembangkan karir misalnya diberikan peluang untuk melanjutkan sekolah atau mengikuti pelatihan-pelatihan yang strategis bagi organisasi dan lain sebagainya.”

“Kemudian untuk mutasi, mutasi ini pada dasarnya adalah pendekatan SDM yang memberikan peluang bagi para pegawai untuk mempunyai pengalaman yang berbeda di tempat kerjanya. Jadi bisa jadi mungkin setiap 4 tahun atau maksimal 5 tahun pegawai itu nanti akan dipindahkan ke unit yang lain sehingga dia punya pengalaman yang banyak dalam organisasi ini, tidak hanya di satu unit saja gitu ya. Jadi mutasi ini merupakan dinamika organisasi yang tentunya akan menambah pengetahuan dan pemahaman para pegawai terkait dengan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Adapun penjelasan mengenai ini juga diperkuat dengan penjelasan dari narasumber berinisial **OS** yang menjelaskan bahwa:

“Jadi kaya kalo promosi itu kaya kita kemaren pake itu, ada yang dipromosikan menjadi eselon 2 atau JPT pratama, nah kita pake skema talent poll, jadi yang bersangkutan sudah masuk ke box 9, terus rekam jejaknya dilihat, terus kami merekomendasikan 3 orang, kemudian 3 orang itu kami sampaikan ke KASN untuk mendapatkan persetujuan prinsip, ketika sudah dapet, lapor kemenpan, kalo sudah oke baru kita.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dari penjelasan narasumber diatas dapat dilihat bahwa promosi dan mutasi di LAN sudah mendukung tujuan manajemen talenta dalam pengembangan serta pemanfaatan potensi terbaik, terbukti dengan adanya promosi yang dilakukan dengan melibatkan 9 box manajemen talenta untuk melihat potensi dari pegawainya. Artinya Lembaga Administrasi Negara telah menggunakan Talent Pool sebagai alat untuk mendukung identifikasi, pengembangan, dan penempatan pegawai yang potensial dalam proses promosi dan mutasi. Dalam menjalankan promosi dan mutasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara juga tidak lepas dari pengawasan atau evaluasi, hal ini diperjelas dengan pernyataan narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Jadi secara kebijakan mungkin masuk ke manajemen talenta sebenarnya ya, sistem manajemen talenta. Untuk yang promosi mutasi by system evaluasi. Kita evaluasi by personalnya ini juga setelah duduk nih, kita evaluasi kan, dia efektif, cocok gak sih, sesuai gak sih. Kalau misalnya memang gak cocok, per 2 tahun dia evaluasinya. Kalau untuk personal yang individual.” (Wawancara, 25 April 2024).

Adapun informasi tambahan yang didapatkan oleh peneliti yaitu informasi dari narasumber berinisial **YG** yang menjelaskan mengenai evaluasi terkait promosi dan mutasi di Lembaga Administrasi Negara, narasumber berinisial **YG** menjelaskan bahwa:

“Ya, kalau untuk promosi mutasi ini pada dasarnya itu siklus ya, jadi siklus setiap 4 atau 5 tahun pegawai itu nanti akan dimutasi berdasarkan background pendidikan atau background kealiannya. Dan itu pasti nanti akan didiskusikan di tim kami, di tim pengelola SDM yang nanti akan dibahas oleh komite talenta tadi. Jadi komite ini juga akan memberikan rekomendasi kira-kira siapa pegawai yang bisa dipindahkan dan pindahnya kemana dan itu dilakukan secara periodik setahun dua kali.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Informasi tambahan lain yang didapatkan mengenai aspek promosi

dan mutasi ini didapatkan juga dari narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa proses transparansi terkait promosi dan mutasi di LAN yang tergolong semi tertutup terutama pada hasil mapping pegawai dikarenakan ditakutkan menimbulkan kecemburuan antar pegawai yang ada.

“Kalau transparansi, kan kita itu sebenarnya kalau untuk data talent, agak tertutup. Semitertutup sih. Maksudnya gini, pegawainya sendiri yang bisa ngeakses gitu. Tapi, mas nggak bisa ngeakses saya.”
(Wawancara, 25 April 2024).

Dapat dilihat bahwasannya aspek promosi mutasi di Lembaga Administrasi Negara telah berjalan dengan baik dan memenuhi aspek promosi dan mutasi, hal ini dapat dilihat dengan Lembaga Administrasi Negara yang mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparansi berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool. Namun ditemukan juga temuan berupa transparansi di aspek promosi yang semi tertutup di bagian talent mapping dan juga rancangan kebijakan mengenai pola karier yang masih perlu disesuaikan dengan Permen PAN & RB tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

e. Aspek Manajemen Kinerja

Aspek manajemen kinerja merupakan aspek kelima yang ada di pedoman sistem merit. Dalam aspek ini instansi dituntut untuk menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier. Manajemen talenta masuk kedalam Renstra LAN 2020-2024. Hal ini didukung dengan adanya PerkaLAN No 6 Tahun 2020 tentang Manajemen talenta ASN di Lingkungan LAN. Hal ini diperkuat juga dengan penilaian mandiri yang dilakukan oleh LAN untuk aspek manajemen kinerja, yang menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Penilaian Aspek Manajemen Kinerja LAN 2024

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Manajemen Kinerja	Menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier.	Perlu memperbaharui dokumen Penilaian Kinerja tahun 2023 dan segera melengkapi dokumen terkait penilaian kinerja pada tahun 2023	75
Nilai Maksimal			80

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Peneliti mendapatkan informasi mengenai manajemen kinerja di Lembaga Administrasi Negara, melalui wawancara dengan narasumber berinisial **YG**, beliau mengatakan bahwa:

“Jadi yang terkait dengan manajemen kinerja, kita berpikirnya secara hirarki, hirarki ini artinya apa target besar organisasi yang itu nanti akan di cascade atau diturunkan dalam target-target struktur di bawahnya gitu ya. Contoh misalnya dari level JPT madya di sini, di sekretaris utama khususnya, menetapkan target kinerjanya adalah bagaimana pengelolaan manajemen talenta berjalan dengan baik yang itu menjadi target kinerja di Biro SDM dan umum. Nah ini akan di cascade lagi ke mereka yang mendapatkan mandat, sehingga ini akan terintegrasi dengan tujuan organisasi. Jadi apa yang dilakukan kita di bawah ini mengacu pada tujuan organisasi di atasnya gitu ya.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Aspek manajemen kinerja di Lembaga Administrasi Negara juga tidak luput dari evaluasi dan pengawasan, menurut narasumber berinisial **SR**, evaluasi yang dilakukan LAN terkait aspek manajemen kinerja ini dilakukan berkala. Hal ini diperjelas dari narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Sampai detik ini evaluasinya. Kita tuh sekarang pertriwulan mas. Jadi per tiga bulan kita dimiliki, udah persistem di kinerjanya BKN. Jadi kalau untuk memastikan objektivitas dan konsistensi paling kalau objektivitas itu pimpinan tuh kan nilai berdasarkan buki dukung juga. Dan kayak penjabaran kita menyandingkan antara target targetnya apa, realisasinya apa, bukinya apa.” (Wawancara, 25 April 2023).

Narasumber berinisial **SR** juga menjelaskan bahwa dalam evaluasi atau penilaian yang dilakukan pertriwulan ini sedikit mengalami kendala, hal ini dibuktikan dengan penjelasan narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Karena pertriwulan tadinya kan tahunan kan. Sekarang tuh tiga bulanan kitanya juga mungkin ruwet. Pimpinan juga nilainya lumayan ruwet lah ya. Tapi kita lagi berproses dan tahun ini, pertriwulan pertama kita perdana nih mas, pertriwulan ini. Baru kemarin. Itu untuk evaluasi.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dalam aspek manajemen kinerja ini juga instansi dituntut untuk dapat menganalisis kesenjangan kinerja antara target yang ditetapkan dan pencapaian aktual, serta strategi apa yang diambil untuk mengatasi gap kinerja tersebut. Di Lembaga Administrasi Negara sendiri strategi yang diambil dalam mengatasi gap kinerja yaitu dengan berbagai cara mulai dari bankom, pengembangan, dan juga pendampingan atasan. Hal ini diperkuat dengan penjelasan narasumber berinisial **SR** yang menjelaskan bahwa:

“Sebenarnya untuk antisipasinya itu bagusnya pakai penilaian pertriwulan sih. Jadi udah ke-detect kan. Jadi kalau misalnya udah ke-detect, tentunya untuk mengatasi gripnya ini kan pasti ada

treatment nih dari Pak Biro. Entah melalui bankom, pengembangan, entah melalui kayak ada pendampingan mungkin kayak dengan rekan kerja yang udah lebih advance ataupun mungkin dengan pimpinan di atasnya persis ataupun mungkin dengan siapa gitu kan. Itu ada pendampingan-pendampingan itu biasanya gitu kita ngatasiin gapnya.” (Wawancara, 25 April 2024).

Adapun penjelasan dari narasumber lain berinisial **OS** terkait strategi apa yang diambil untuk mengatasi gap kinerja di Lembaga Administrasi Negara yaitu beliau menyampaikan bahwa:

“Strategi mengatasi gap kinerja itu mas, tergantung pegawainya, ketika sudah masuk evaluasi berkala 3 bulan, kinerja dia dianggap tinggi atau sedang tergantung dia berada di box nomer berapa. Lalu strategi mengatasinya yaa sama lagi sesuai dengan apa yang sudah ada di 9 box matrix itu mas, jadi penangannya beda-beda sesuai dengan kondisi dari si pegawai itu.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui bahwa Lembaga Administrasi Negara telah menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja; penilaian kinerja digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier dengan baik. Namun masih ada sedikit kendala terkait evaluasi atau penilaian yang masih sedikit membutuhkan adaptasi karena sekarang dilakukan pertriwulan dari yang sebelumnya dilakukan pertahun. Kemudian LAN juga harus selalu konsisten dalam memperbaharui dokumen Penilaian Kinerja tahun 2023 dan segera melengkapi dokumen terkait penilaian kinerja pada tahun 2023.

f. Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin, meskipun tidak secara langsung terkait dengan manajemen talenta, tetap harus dipertimbangkan dalam penilaian sistem merit karena mereka mempengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas manajemen talenta secara keseluruhan. Untuk memenuhi aspek ini instansi dituntut untuk mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan

penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku. Lembaga Administrasi Negara sendiri sudah memiliki PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi Negara. Artinya terkait penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku LAN sudah memiliki kebijakan yang mengatur itu semua. Hal ini juga diperkuat dengan penilaian mandiri yang dilakukan oleh LAN untuk aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin yang menghasilkan nilai sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Nilai Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disipli LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	Sudah mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.	Meratakan Sosialisai terkait PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Kode Etik Pegawai LAN	35
Nilai Maksimal			40

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari narasumber berinisial **OS** yang menjelaskan bahwa

“Terkait kode etik di LAN sendiri itu udah ada PerkaLAN nya mas, bentarr, hmm nah ini PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi Negara, jadi semua ngikutin kebijakan yang ada mas.” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Lembaga Administrasi Negara juga tidak luput instansi menjaga konsistensi dalam menegakkan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku sambil memanfaatkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai. Hal ini dibuktikan dengan penjelasan narasumber berinisial **RI**, yang menjelaskan bahwa:

“Nah kalau itu kan memang ada yang evaluasi itu kan, setiap bulan dari penilaian setiap bulan itu, nanti dilihat lagi, ini yang selama beberapa bulan nilainya di bawah, nanti baru di evaluasi dipanggil, ada pembinaan, kenapa begini begini, cara konsistennya kayak gitu, memastikan si pegawai ini ada perubahan atau enggak. Menjaga konsistensinya berarti dengan evaluasi dan monitoring ke pegawainya. Nanti evaluasi dan monitoring dia butuh apa, perbaikannya, pakai cara apa, salah satunya ada coaching, ada mentoring, ada counseling gitu.” (Wawancara, 25 April 2024).

Peneliti juga mendapatkan penjelasan tambahan dari narasumber berinisial **SR** mengenai pengaitan hasil penilaian kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Narasumber berinisial **SR** ini menjelaskan bahwa:

“Untuk ini hasil kinerja dan disiplin dengan pemberian tunjangan biasanya ada mas, perlantukin gitu, perlantukin terkait pemberian tunjangan ya pastinya ini dilihat dari nilai kinerja memang gitu, jadi memang sedang nge-link penilaian kinerja itu bobotnya 60% jadi 40% dilihat dari data kehadiran, disiplin pegawai itu disiplin kehadiran, jadi memang benar cocok nih 2 nih, tapi bobotnya dilan, penilaian kinerja 60% disiplin kehadiran 40% untuk pemberian tunjangan kinerja bulanan ya mas.”

“Kemudian untuk penghargaan setiap penghargaan, ini nggak tau ya penghargaan yang dimaksud apa kalau penghargaan yang biasa kita berikan, mau dia ASN Berahlak yang kayak employee of the year gitu-gitulah, atau penghargaan dari luar instansi yang butuh rekomendasi kita pasti akan nge-lihat dia dari box berapa yang pasti itu terus yang kedua data-data ini disiplin, baik itu kehadiran atau disiplin yang dalam artian ada penghargaan atau enggak kita tuh akan selalu nge-check ketika dia ketemu histori ada pernah di jatuhi komdis itu pasti ada dicatatan.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dari penjelasan kedua narasumber dapat dilihat bahwa Lembaga Administrasi Negara telah mampu mengaitkan hasil penilaian kinerja & disiplin dengan tunjangan kinerja dan penghargaan pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, namun masih perlu meratakan sosialisai terkait PerkaLAN Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Perubahan atas Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi Negara.

g. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Aspek perlindungan dan pelayanan merupakan aspek ketujuh dari penilaian sistem merit. Pada aspek ini instansi dituntut untuk mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai. Lembaga Administrasi Negara sendiri juga sudah melakukan penilaian secara mandiri untuk aspek perlindungan dan pelayanan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Nilai Aspek Perlindungan dan Pelayanan LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Perlindungan dan Pelayanan	Sudah mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai.	Agar mengunggah bukti pelaksanaan pendampingan atau bantuan hukum.	14
Nilai Maksimal			16

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dalam hal ini kaitannya dengan manajemen adalah lebih fokus kepada bagaimana instansi mempertahankan pegawai dalam konteks retensi pegawai sesuai dengan manajemen talenta. Peneliti mendapatkan informasi dari narasumber berinisial **SH** terkait bagaimana Lembaga Administrasi Negara mendukung pengembangan dan retensi bakat sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen talenta. Narasumber berinisial **SH** menjelaskan bahwa:

“Salah satu cara mempertahankan pegawai atau di proses retensinya itu salah satunya dengan memberikan bangkom atau tugas-tugas yang challenging buat mereka. Jadi biasanya kalau yang udah bagus, udah masuk KRS-nya bagus, predikatnya bagus, itu di retensinya itu kita kasih bangkom yang luar negeri. Jadi walaupun mereka belum bisa promosi, tapi mereka bisa bertahan, tetap bertahan di instansi ini karena mereka merasa dikembangkan, dikembangkannya juga udah bukan hanya di dalam negeri lagi, skupnya udah luas ke luar negeri.” (Wawancara, 25 April 2024).

Adapun penjelasan tambahan terkait perlindungan dan pelayanan di Lembaga Administrasi Negara, peneliti mendapatkan informasi tambahan melalui narasumber berinisial **OS** yang menjelaskan bahwa:

“spesifiknya mungkin kita mendapatkan perlindungan hukum ya mas, kaya contohnya kita kalo mendapatkan masalah di ranah hukum, pasti kita akan mendapatkan bantuan hukum, contohnya advokat atau lawyer gitu mas” (Wawancara, 26 Maret 2024).

Dari penjelasan kedua narasumber diatas dapat dilihat bahwa Lembaga Administrasi Negara telah mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai, namun diperlukan konsistensi dalam mengupload laporan atau bukti terkait, pelaksanaan kegiatan tersebut.

h. Aspek Sistem Informasi

Aspek sistem informasi merupakan aspek kedelapan sekaligus aspek terakhir dalam penilaian sistem merit. Dalam aspek ini instansi dituntut untuk mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit. Pada aspek sistem informasi ini hal yang berkaitan dengan manajemen talenta adalah mengenai sistem informasi yang mendukung

manajemen ASN berbasis merit diinstansi tersebut terhubung dengan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Hal ini diperkuat dengan data penilaian mandiri LAN untuk aspek sistem informasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Nilai Aspek Sistem Informasi LAN 2023

Aspek	Kondisi Saat ini	Catatan Aspek	Nilai Akhir
Sitem Informasi	Sudah mempunyai sistem informasi yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit.	Aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP sudah terintegrasi dengan baik	24
Nilai Maksimal			24

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Lembaga Administrasi Negara sendiri memiliki sistem informasi yang mendukung manajemen ASN berbasis merit yaitu aplikasi IDAMAN (sistem informasi sumber daya manusia). Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari narasumber berinisial YG yang menjelaskan bahwa:

“Jadi IDAMAN itu adalah sistem informasi sumber daya manusia. Itu menyangkut data-data pegawai detail ibaratnya dari A sampai Z ada di IDAMAN itu. Jadi mulai dari data-data sifatnya pribadi entah itu data nama, data kelahiran, data alamat dan lain sebagainya maupun data-data yang sifatnya terkait dengan pengembangan karir. Misalnya data itu di database itu dia sudah mengikuti pelatihan apa saja.” (Wawancara, 3 Mei 2024).

Jadi untuk sistem informasi sistem informasi yang mendukung manajemen ASN berbasis merit Lembaga Administrasi Negara sudah memenuhi aspek sistem informasi dengan adanya aplikasi IDAMAN tersebut. Kemudian agar sistem informasi yang mendukung manajemen ASN berbasis merit tersebut terhubung dengan manajemen talenta di

Lembaga Administrasi Negara maka LAN mempunyai satu aplikasi lagi yaitu SIMANTAP. SIMANTAP sendiri merupakan singkatan dari Sistem Manajemen Talenta Pegawai, namun aplikasi ini masih dalam tahap pengembangan dan baru bisa diakses oleh bidang SDM dan bagian Pusat data dan informasi. Hal ini diperkuat dengan penjelasan dari narasumber berinisial **RI** yang menjelaskan bahwa:

“Kalo aplikasi yang terhubung langsung sama manajemen talenta itu ada juga SIMANTAP Si mantap, sistem manajemen talenta pegawai. Tapi masih pengembangan. Sampai saat ini, yang bisa akses baru SDM. Baru pegawai sama pusdatin.”

“SIMANTAP itu, kegunaannya emang untuk mendukung data manajemen talenta. Jadi ada hasil assessment, ada profil pegawai yang lengkap berdasarkan hasil assessment, berdasarkan penilaian kinerja.” (Wawancara, 25 April 2024).

Dari penjelasan kedua narasumber diatas dapat dilihat bahwa Lembaga Administrasi Negara sudah memiliki sistem informasi yang mendukung pengelolaan talenta yang efektif dan berbasis merit dan terhubung dengan manajemen talenta dengan baik dan mendapat nilai sempurna 24 dan nilai maksimal 24. Namun penulis menemukan informasi dari narasumber berinisial **RI** yang menyampaikan bahwa aplikasi tersebut masih dalam tahap pengembangan, jadi mungkin saja pegawai yang bersangkutan belum menerima sosialisasi dengan baik.

B Pembahasan

Pembahasan penelitian ini meliputi kajian penulis dari hasil wawancara dan telaah dokumen terhadap kedelapan aspek penilaian sistem merit di Lembaga Administrasi Negara. Hasil penelitian kemudian peneliti analisis berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara guna melihat mengetahui apa saja faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara dan untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut mendukung keberhasilan manajemen talenta.

1. Delapan Aspek Penilaian Sistem Merit Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan data hasil penilaian sistem merit yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara secara mandiri, dapat dilihat hasil penilaian terhadap 8 aspek sistem merit, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Penilaian Sistem Merit LAN 2023

Aspek	Bobot Nilai	Kondisi Nyata di LAN
Perencanaan Kebutuhan	40	37,5
Pengadaan	40	38
Pengembangan Karier	130	112,5
Promosi Mutasi	40	32,5
Manajemen Kinerja	80	75
Penggajian, Penghargaan, dan disiplin	40	35
Perlindungan Pelayanan	16	14
Sistem Informasi	24	24
	410	368,5

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

a. Aspek Perencanaan Kebutuhan

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa pada aspek pertama yaitu aspek perencanaan kebutuhan di Lembaga Administrasi Negara sudah menjalankan rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK dan jumlah pegawai yang akan pensiun dengan baik, namun masih bisa maksimalkan lagi dikarenakan nilai yang didapat yaitu 37,5 dari nilai maksimal 40. Belum maksimalnya Lembaga Administrasi Negara dalam aspek perencanaan kebutuhan ini dikarenakan LAN belum mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan pegawai jangka

menengah 5 tahun serta belum mengunggah resntra LAN pada saat penilaian dilakukan.

Terkait dengan manajemen talenta, aspek perencanaan kebutuhan memang memiliki hubungan dengan manajemen talenta, namun jika dilihat mengenai apakah aspek perencanaan kebutuhan merupakan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka aspek perencanaan kebutuhan tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan fokus utama aspek perencanaan kebutuhan disini belum masuk kepada tahapan manajemen talenta sepenuhnya. Dalam hal ini kebutuhan yang dimaksud dalam manajemen talenta adalah kebutuhan terkait pegawai yang sudah ada dalam organisasi dan bagaimana nanti Lembaga Administrasi Negara mengolah pegawai tersebut, namun untuk didalam sistem merit sendiri kebutuhan pegawai yang dimaksud adalah kebutuhan akan pegawai baru, sehingga dirasa kurang sesuai dengan konteks manajemen talenta.

b. Aspek Pengadaan

Kemudian untuk aspek yang kedua yaitu aspek pengadaan, dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber juga diketahui bahwa Lembaga Administrasi Negara telah melaksanakan aspek pengadaan dengan baik, yaitu dengan mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain. Namun masih perlu ditingkatkan lagi dikarenakan bobot nilai dari aspek pengadaan ini adalah 40 sedangkan nilai yang didapatkan Lembaga Administrasi Negara adalah 38, artinya masih ada kemungkinan untuk lebih dimaksimalkan lagi dengan lebih menekankan pengadaan secara terbuka dan kompetitif secara berkelanjutan.

Terkait dengan manajemen talenta, aspek pengadaan memang memiliki hubungan dengan manajemen talenta, namun jika dilihat

mengenai apakah aspek pengadaan merupakan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka aspek pengadaan tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan fokus utama pengadaan sering kali terpusat pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, seperti pengisian posisi kosong atau pemenuhan kebutuhan spesifik, daripada memperhatikan aspek jangka panjang terkait pengembangan dan pemanfaatan bakat yang ada.

c. Aspek Pengembangan Karier

Aspek pengembangan karier merupakan aspek dengan bobot terbesar dalam penilaian sistem merit. Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa Lembaga Administrasi Negara telah mampu melaksanakan aspek pengembangan karier dengan cukup baik, yaitu dengan mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang berbasis manajemen talenta. Hal ini dapat dilihat dari nilai yang diperoleh LAN yaitu 112,5 dari nilai maksimal yang ada yaitu 130. Artinya dalam melaksanakan aspek pengembangan karier ini LAN masih dapat memaksimalkannya lagi sehingga dapat mendapatkan nilai maksimal yaitu 130. Dari hasil wawancara peneliti menemukan bahwa kendala yang dialami LAN terkait pengembangan karier ini adalah pada bagaian penyempurnaan program pengembangan karirer mereka, yaitu pada program IDP dan ICP.

Program IDP (*Individual Development Plan*) dan ICP (*Individual Career Planing*) yang dilaksanakan LAN memiliki kendala yaitu belum bisanya LAN menemukan rumus dalam mencari minat yang benar benar tepat dan di inginkan oleh pegawai. Kemudian terkait dengan manajemen talenta, aspek pengembangan ini merupakan aspek yang sangat bekaitan dengan manajemen talenta, hal ini dikarenakan pengembangan karier merupakan bagian utama dari penerapan manajemen talenta. Selanjutnya terkait dengan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka peneliti dapat

menyimpulkan bahwa aspek pengembangan karir memiliki kontribusi yang besar dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Implementasi program pengembangan karir yang efektif mampu meningkatkan kinerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan, serta memastikan kelangsungan organisasi dengan menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan berkelanjutan bagi bakat-bakat yang ada. Dengan demikian, aspek pengembangan karir dapat dianggap sebagai salah satu pilar utama dalam mencapai keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

d. Aspek Promosi Mutasi

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa pada aspek promosi mutasi di Lembaga Administrasi Negara sudah mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan Talent Pool. Hal ini dapat dilihat dari LAN yang mendapatkan nilai 32,5 dari nilai maksimal 40. Artinya LAN masih memiliki peluang untuk dapat meningkatkan aspek promosi mutasi agar mendapatkan nilai maksimal yaitu 40. Dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber, ditemukan bahwa dalam aspek promosi mutasi LAN transparansi di aspek promosi masih semi tertutup di bagian talent mapping. Oleh karena itu diperlukan perbaikan berupa sistem yang transparan dan terbuka guna memperbaiki aspek promosi dan mutasi ini. Adapun temuan lain yaitu rancangan kebijakan mengenai pola karier yang masih perlu disesuaikan dengan Permen PAN & RB tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian terkait dengan manajemen talenta, aspek promosi mutasi ini merupakan aspek yang sangat berkaitan dengan manajemen talenta, hal ini dikarenakan promosi mutasi merupakan salah satu bagian utama dari penerapan manajemen talenta. Dalam penerapannya juga promosi mutasi ini mengacu pada *talent pool* dan rencana suksesi yang merupakan produk

dari manajemen talenta. Selanjutnya terkait dengan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa aspek promosi mutasi memiliki kontribusi yang besar dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara karena langsung terlibat langsung kedalam manajemen talenta melalui acuan *talent pool*.

e. Aspek Manajemen Kinerja

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa pada aspek manajemen kinerja di Lembaga Administrasi Negara telah menerapkan manajemen kinerja dari penetapan target, evaluasi berkala, analisis kesenjangan kinerja & strategi mengatasi gap kinerja. Penilaian kinerja juga sudah digunakan untuk keputusan terkait pengembangan karier. Hal ini dapat dilihat dari LAN yang mendapatkan nilai 75 dari nilai maksimal 80. Artinya LAN masih memiliki peluang untuk dapat meningkatkan aspek manajemen kinerja agar mendapatkan nilai maksimal yaitu 40. Untuk aspek manajemen kinerja peneliti menemukan temuan berupa masih belum terbiasanya pegawai dan atasan yang melakukan evaluasi pertriwulan, karena sebelumnya itu hanya penilaian tahunan, oleh karena itu untuk penyempurnaan pada aspek manajemen kinerja, adalah dengan memaksimalkan evaluasi kedepannya. Adapun temuan lain yang ditemukan peneliti adalah LAN yang harus konsisten dalam memperbaharui dokumen Penilaian Kinerja tahun 2023 dan segera melengkapi dokumen terkait penilaian kinerja pada tahun 2023.

Kemudian terkait dengan manajemen talenta, aspek manajemen kinerja ini merupakan aspek yang sangat berkaitan dengan manajemen talenta, hal ini dikarenakan manajemen kinerja merupakan salah satu bagian utama dari penerapan manajemen talenta. Selanjutnya terkait dengan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa aspek Manajemen kinerja sangat penting dalam keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Ini karena manajemen kinerja

membantu mengukur pencapaian individu terhadap tujuan organisasi, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta memelihara para talenta unggul. Dengan sistem manajemen kinerja yang baik, LAN dapat memberikan umpan balik yang jelas dan arahan untuk pengembangan karir karyawan. Sebagai hasilnya, manajemen kinerja menjadi salah satu pilar utama dalam meningkatkan efektivitas manajemen talenta di LAN.. Disamping itu Manajemen kinerja juga dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi manajemen talenta. Dengan memonitor kinerja karyawan dan kemajuan dalam mencapai tujuan, organisasi dapat menilai sejauh mana investasi dalam pengelolaan talenta menghasilkan hasil yang diinginkan.

f. Aspek Penggajian, Penghargaan, dan disiplin

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa pada aspek ke enam yaitu aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin di Lembaga Administrasi Negara sudah menjalankan penilaian kinerja serta penegakan disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap kode etik dan kode perilaku pegawai Aparatur Sipil Negara dengan baik, namun masih bisa dimaksimalkan lagi dikarenakan nilai yang didapat yaitu 35 dari nilai maksimal 40. Belum maksimalnya Lembaga Administrasi Negara dalam aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin ini dikarenakan LAN berbagai kemungkinan, yang diantaranya itu adanya Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi yang perlu diratakan sosialisasinya agar semua pegawai tau dan memahami.

Terkait dengan manajemen talenta, aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin memang memiliki hubungan dengan manajemen talenta, namun jika dilihat mengenai apakah aspek perencanaan kebutuhan merupakan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka aspek perencanaan penggajian, penghargaan, dan disiplin tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan

penggajian, penghargaan, dan disiplin tidak terlibat langsung dalam tahapan manajemen talenta di LAN.

g. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa aspek perlindungan dan pelayanan di Lembaga Administrasi Negara sudah menjalankan program perlindungan hukum dan penyediaan fasilitas atau pelayanan yg memudahkan pegawai dengan baik dikarenakan nilai yang didapat yaitu 14 dari nilai maksimal 16. Belum maksimalnya Lembaga Administrasi Negara dalam perlindungan dan pelayanan ini dikarenakan faktor minor seperti kurangnya bukti pelaksanaan pendampingan proses hukum dan juga evaluasi mengenai pelayanan berupa pemberian fasilitas kepada pegawai yang harus lebih ditingkatkan.

Terkait dengan manajemen talenta, memang aspek perlindungan dan pelayanan dirasa kurang terkait, namun masih tetap ada keterkaitannya yaitu pada bagian pelayanan, dimana pelayanan disini bisa diartikan sebagai fasilitas yang memudahkan pegawai dalam pengembangan kompetensi maupun karirnya, disamping itu terkait retensi bakat juga aspek perlindungan juga masih bisa dihubungkan dengan manajemen talenta, jadi aspek perlindungan dan pelayanan tetap memiliki kaitan dengan manajemen talenta. Namun jika dilihat mengenai apakah aspek perlindungan dan pelayanan merupakan faktor keberhasilan manajemen talenta, maka aspek perlindungan dan pelayanan tidak terlalu berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta. Hal ini dikarenakan perlindungan dan pelayanan tidak terlibat secara langsung dalam tahapan manajemen talenta di LAN dan bila dibandingkan dengan aspek pengembangan karier, promosi mutasi, serta manajemen kinerja maka kontribusinya masih dibawah ketiga aspek tersebut.

h. Aspek Sistem Informasi

Dari hasil wawancara peneliti dengan para narasumber diketahui bahwa aspek sistem informasi di Lembaga Administrasi Negara sudah menjalankan SIMPEG online yg terintegrasi dengan sistem-sistem lainnya seperti manajemen talenta dengan baik dikarenakan nilai yang didapat yaitu 16 dari nilai maksimal 16. Hal ini dibuktikan dengan adanya aplikasi IDAMAN yang merupakan aplisai Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan juga aplikasi SIMANTAP atau Sustem Manajemen Talenta Pegawai yang saling terintegrasi. Namun penulis menemukan temuan dari hasil wawancara penulis dengan narasumber berinisial **R** yang menjelaskan bahwa aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP yan masih dalam tahap pengembangan, namun jika dilihat dari nilai aspek sistem informasi LAN pada tahun 2023 mendapatkan nilai sempurna yaitu 24 dari nilai maksimalnya yaitu 24, artinya mungkin saja sosialisasi mengenai aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP belum merata ke sseluruh lini pegawai.

Terkait dengan manajemen talenta, tentunya aspek sistem informasi sangat terkait dengan manajemen talenta, apalagi didukung dengan adanya aplikasi SIMANTAP yang tentunya lebih memudahkan dan membantu proses manajemen talenta di LAN.

2. Aspek Yang Paling Mempengaruhi Manajemen Talenta

Berdasarkan 8 aspek sistem merit diatas, peneliti melihat bahwa aspek yang paling mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara terdapat pada aspek pengembangan karier, aspek promosi mutasi, aspek manajemen kinerja, dan aspek sistem informasi.

a. Aspek Pengembangan Karier

Aspek pengembangan karier memiliki hubungan yang kuat dengan manajemen talenta, keduanya merupakan komponen penting dalam upaya organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Pengembangan karier melibatkan identifikasi bakat,

pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penciptaan jalur karier yang jelas bagi karyawan. Sementara itu, manajemen talenta bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, termasuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan individu yang berbakat dan berpotensi tinggi. Sinergi antara pengembangan karier dan manajemen talenta membantu organisasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, memperkuat budaya perusahaan, dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

b. Aspek Promosi Mutasi

Promosi mutasi adalah salah satu strategi kunci dalam manajemen talenta yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi karyawan secara efektif. Melalui promosi mutasi, perusahaan dapat mengakomodasi kebutuhan pertumbuhan individu dan organisasi dengan memberikan kesempatan bagi karyawan yang berprestasi untuk maju ke posisi yang lebih tinggi atau beralih ke peran yang lebih strategis. Selain itu, promosi mutasi juga dapat membantu dalam mempertahankan karyawan berbakat dengan memberikan insentif karier yang jelas dan memperkuat komitmen terhadap pengembangan bakat internal. Dengan demikian, promosi mutasi tidak hanya memengaruhi kemajuan individu dalam organisasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam memelihara dan meningkatkan kapasitas manajemen talenta secara keseluruhan.

c. Aspek Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah fondasi penting dalam praktek manajemen talenta yang efektif, karena mencakup proses perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan. Melalui manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi dan memahami kekuatan serta kelemahan individu, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan mencapai potensi mereka secara maksimal. Selain itu, manajemen kinerja yang efektif juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi karyawan berprestasi

tinggi, memberikan penghargaan, dan memberikan pengembangan karier yang sesuai dengan tujuan organisasi dan aspirasi individu. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga menjadi landasan bagi manajemen talenta yang sukses dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang berharga dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

d. Aspek Sistem Informasi

Sistem informasi memiliki hubungan yang erat dengan manajemen talenta karena menjadi sarana penting dalam mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data terkait dengan karyawan, kinerja, serta kebutuhan dan aspirasi karier. Dengan adanya sistem informasi yang canggih, organisasi dapat melacak dan memahami dengan lebih baik bakat, kompetensi, dan pengalaman karyawan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan terkait perekrutan, pengembangan, dan penempatan sumber daya manusia. Selain itu, sistem informasi juga memfasilitasi proses manajemen kinerja, pengelolaan kompensasi, serta perencanaan suksesi dengan memberikan akses cepat dan akurat terhadap data yang diperlukan. Dengan demikian, integrasi sistem informasi yang efektif dalam manajemen talenta tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia dan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil pembahasan peneliti mengenai faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara berdasarkan 8 aspek penilaian sistem merit, maka penulis menyimpulkan bahwasannya 8 aspek penilaian sistem merit tersebut semuanya berkaitan dengan manajemen talenta, namun untuk kontribusi terhadap keberhasilan manajemen talenta di LAN penulis menyimpulkan bahwa aspek pengembangan karier, aspek promosi mutasi, aspek manajemen kinerja, dan juga aspek sistem informasi yang memberikan kontribusi keberhasilan manajemen kinerja di LAN. Namun 6 aspek lainnya tidak bisa dihilangkan juga dikarenakan merupakan satu kesatuan yang

saling berhubungan dan juga mendukung keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

C Sintesis Masalah

Berdasarkan dari uraian pembahasan terkait apa saja faktor-faktor keberhasilan manajemen talenta di Lemabaga Administrasi Negara dan bagaimana faktor-faktor keberhasilan tersebut mendukung keberhasilan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara, ditemukan bahwa apabila ditinjau dalam:

a. Aspek Perencanaan Kebutuhan

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek perencanaan kebutuhan adalah dengan segera mengakselerasi penetapan rencana kebutuhan pegawai jangka menengah 5 tahun dengan melibatkan evaluasi kebutuhan Sumber Daya Manusia untuk periode yang akan datang, termasuk indentifikasi jumlah, jenis, dan keterampilan pegawai yang akan diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi. Perbaikan proses pengunggahan Renstra (Rencana Strategis) juga duperlukan, dengan mempertimbangkan kesesuaian penilaian, agar nantinya pada saat penilaian dilakukan sudah ada data yang valik guna memperbaiki aspek perencanaan kebutuhan di LAN.

b. Aspek Pengadaan

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek pengadaan adalah selalu menekankan pengadaan secara terbuka dan kompetitif secara berkelanjutan. Dengan menekankan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, LAN dapat memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan dengan integritas dan transparansi yang tinggi dan juga meningkatkan kualitas pengadaan serta mendorong efisiensi dan inovasi dalam lingkungan pengadaan LAN.

c. Aspek Pengembangan Karier

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek pengembangan karier adalah penyempurnaan program pengembangan karier mereka, yaitu pada program IDP (Individual Development Plan) dan ICP (Individual Career Plan). LAN perlu melibatkan para pemangku kepentingan, termasuk pegawai dan manajemen untuk menilai kesesuaian program dengan kebutuhan individu dan organisasi. LAN dapat menggencarkan evaluasi dan perbaikan secara berkala, artinya untuk menemukan minat dan bakat seseorang diperlukan evaluasi secara berulang dan perbaikan secara berkala, oleh karena itu evaluasi dan perbaikan berkala merupakan formula yang tepat untuk meningkatkan program IDP dan ICP di LAN.

d. Aspek Promosi Mutasi

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek promosi mutasi adalah LAN perlu mengimplementasikan sistem yang lebih transparan dan terbuka dalam proses talent mapping untuk memastikan bahwa promosi dan mutasi dilakukan secara adil dan objektif. Kemudian pembaharuan terkait kebijakan pola karier harus segera dilaksanakan dan sesuai dengan acuan Permen PAN & RB tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil, agar kedepannya pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang pola karier dan prosedur yang berlaku. Dengan menggabungkan transparansi dan kebijakan yang sesuai maka dapat meningkatkan proses promosi dan mutasi yang baik dan juga tentunya mendorong proses manajemen talenta di LAN.

e. Aspek Manajemen Kinerja

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara pada aspek manajemen kinerja adalah dengan memaksimalkan evaluasi kinerja yang dilakukan berkala dan memastikan konsistensi dalam pembaharuan dokumen penilaian pegawai di setiap tahunnya, maka dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang transparan,

responsif terhadap perubahan dan memungkinkan manajemen kinerja di LAN yang lebih efektif.

f. Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin

Sintesis pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin yaitu perlunya sosialisasi terkait Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kode Etik Pegawai Lembaga Administrasi merupakan hal yang harus di tuntaskan oleh LAN. Sosialisasi ini bukan hanya sebuah keharusan, namun juga menjadi langkah yang mendesak bagi LAN untuk memastikan bahwa semua pegawai memahami dan menerapkan standar etika yang telah ditetapkan, dengan begitu LAN dapat memastikan bahwa integritas dan profesionesme tetap terjaga di semua lini pegawai.

g. Aspek Perlindungan dan Pelayanan

Sintesis untuk pemecahan masalah Lembaga Administrasi Negara untuk aspek perlindungan dan pelayanan, yaitu perlunya konsistensi dalam memberikan bukti terkait perlindungan dan pelayanan yang diberikan kepada pegawai, melihat di era sekarang sudah banyak media yang dapat digunakan LAN untuk menunjukan bukti-bukti terkait aspek perlindungan dan pelayanan, bisa melalui berbagai sosial media ataupun penggunaan website resmi LAN.

h. Aspek Sistem Informasi

Aspek sistem informasi LAN sudah mampu mendapatkan nilai sempurna yaitu 24 dari nilai maksimal yaitu 24, namun masih ada pegawai yang belum menerima sosialisasi dengan baik terkait penggunaan Aplikasi IDAMAN dan SIMANTAP, oleh karena itu diperlukan sosialisasi yang merata kepada semua lini pegawai yang ada di LAN, kemudian dikarenakan kebutuhan mengenai penggunaan aplikasi yang tentunya makin lama makin berkembang, maka LAN juga harus selalu berkolaborasi dengan bagian Pusat Data dan Informasi terkait pengembangan dan *update* yang dibutuhkan.