

SKRIPSI



**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA APARATUR
SIPIL NEGARA DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI
DI MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

Nama : Haninditya Putri Maludin
NPM : 2020011306
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2024



**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA
APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI DI MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK
INDONESIA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh

**NAMA : HANINDITYA PUTRI MALUDIN
NPM : 2020011306
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PRODI : MSDMA**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
MEMPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

NAMA : Haninditya Putri Maludin

NPM : 2020011306

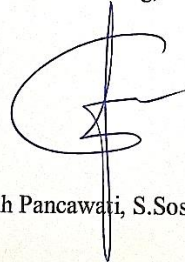
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN
TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI
MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK
INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk
dipertahankan

Jakarta, 3 Mei 2024

Pembimbing,



Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si

LEMBAR PENGESAHAN

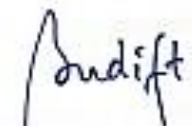
Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma
Empat/ Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN di Jakarta

Pada tanggal 30 Mei 2024

Ketua merangkap anggota,


(Fauza Effendi Nailufar, S.IP., M.L.P.)

Sekretaris merangkap anggota,


(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A)

Anggota,


(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

(PAKTA INTEGRITAS)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Haninditya Putri Maludin
NPM : 2020011306
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul “Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Pengembangan Kompetensi di Mahkamah Agung Republik Indonesia”. merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, Mei 2024

Penulis,


Haninditya Putri Maludin

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur praktikan panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi berjudul " Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Pengembangan Kompetensi di Mahkamah Agung Republik Indonesia". Skripsi ini merupakan bagian dari kewajiban akademis dalam menyelesaikan Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA) di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam melaksanakan skripsi ini, Peneliti sangat berterima kasih atas dukungan dan bimbingan yang berharga dari berbagai pihak. Peneliti ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas petunjuk dan rahmat-Nya.
2. Keluarga dan orang tua peneliti yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan.
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.BA. dan Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M. selaku ketua dan sekretaris program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur atas arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi.
5. Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si., Dosen Pembimbing yang memberikan dukungan dan panduan dalam pelaksanaan skripsi.
6. Bagian Administrasi Akademik dan Kerjasama, bersama dengan jajarannya, bertanggung jawab untuk membantu persuratan kegiatan tugas akhir secara administrasi.
7. Bapak Muzhar Khotib, S.IP., S.H., selaku pembimbing di Mahkamah Agung RI yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi.

8. Bapak dan ibu dosen Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur dan program studi lainnya yang memberikan pengetahuan dan nasihat selama kuliah
9. Manajemen dan Pegawai Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI atas kerjasama dan kesempatan yang diberikan selama penelitian.
10. Seluruh teman – teman Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur 2020, yang saling memberikan saran, kritik, dan semangat positif.
11. *Last but not least, I want to thank myself* karena sudah kuat bertahan dan mampu menyelesaikan tugas akhir

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini belum mencapai tingkat kesempurnaan yang diharapkan. Oleh karena itu, peneliti dengan tulus mengundang masukan, saran, dan kritik dari berbagai pihak agar skripsi ini dapat diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendalami penerapan manajemen talenta di Mahkamah Agung Republik Indonesia (RI) dan dampaknya terhadap pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Melalui metode kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci dari Mahkamah Agung RI. Penelitian ini merujuk pada indikator Armstrong dan Baron (2004) seperti komitmen manajemen puncak, kebijakan dan prosedur yang jelas, pengembangan karier terstruktur, dan penghargaan yang sesuai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mahkamah Agung RI telah menunjukkan komitmen terhadap manajemen talenta, meskipun masih terdapat kekurangan dalam kebijakan, pengembangan karier, dan pengakuan pegawai berkinerja baik. Diperlukan peningkatan komitmen pimpinan melalui kebijakan tertulis dan pembentukan tim manajemen talenta. Kebijakan dan prosedur perlu disusun lebih komprehensif dan disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Pengembangan karier yang terstruktur dan kesempatan belajar yang sesuai dengan minat dan bakat pegawai harus ditingkatkan. Sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan terukur perlu dikembangkan untuk memotivasi pegawai. Rekomendasi meliputi peningkatan komitmen pimpinan, penyempurnaan kebijakan dan prosedur, serta pengembangan karier yang lebih terstruktur dan penghargaan yang lebih sesuai. Upaya berkelanjutan ini diharapkan meningkatkan manajemen talenta di Mahkamah Agung RI, mendukung visi dan misi organisasi dengan lebih baik, serta memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Aparatur Sipil Negara, Pengembangan Kompetensi, Mahkamah Agung Republik Indonesia

ABTRACT

This research aims to delve into the implementation of talent management at the Supreme Court of the Republic of Indonesia (RI) and its impact on the development of Civil Servant (ASN) competencies. Using a qualitative method, data were collected through interviews with key informants from the Supreme Court of RI. This study refers to Armstrong and Baron's (2004) indicators such as top management commitment, clear policies and procedures, structured career development, and appropriate rewards. The research findings indicate that the Supreme Court of RI has demonstrated commitment to talent management, although there are still shortcomings in policies, career development, and recognition of high-performing employees. Improvement in top management commitment through written policies and the establishment of a talent management team is needed. Policies and procedures need to be more comprehensive and disseminated to all employees. Structured career development and opportunities for learning aligned with employees' interests and talents need to be enhanced. A clear and measurable system of rewards and recognition is necessary to motivate employees. Recommendations include enhancing top management commitment, refining policies and procedures, and developing more structured career paths and appropriate rewards. These ongoing efforts are expected to enhance talent management at the Supreme Court of RI, better support the organization's vision and mission, and contribute to improving the quality of human resources.

Keywords: Talent Management, Civil Servants, Competency Development, Supreme Court of the Republic of Indonesia

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	14
PERMASALAHAN PENELITIAN	14
A. Latar Belakang Permasalahan	14
B. Rumusan Masalah	24
C. Tujuan Penelitian.....	24
D. Manfaat Penelitian	24
BAB II.....	27
TINJAUAN PUSTAKA.....	27
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	27
1. Tinjauan Kebijakan	27
2. Tinjauan Teori	29
B. Konsep Kunci.....	39
C. Kerangka Berpikir.....	47
BAB III	49

METODE PENELITIAN.....	49
A. Metode Penelitian.....	49
B. Teknik Pengumpulan Data	50
C. Instrumen Penelitian.....	53
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	54
1. Teknik Pengolahan Data	54
2. Analisis Data	55
BAB IV	58
HASIL PENELITIAN.....	58
A. Penyajian Data	58
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	58
2. Hasil Penelitian	69
B. Pembahasan.....	92
1. Komitmen Manajemen Puncak	92
2. Kebijakan dan Prosedur yang Jelas.....	94
3. Pengembangan Karir Terstruktur	95
4. Penghargaan dan Pengakuan yang Pantas.....	97
C. Sintesis Pemecahan Masalah	98
BAB V.....	101
PENUTUP.....	101
A. Kesimpulan	101
B. Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	xiv
LAMPIRAN.....	xvii
RIWAYAT HIDUP PENELITI	xxxvi

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pemetaan Talenta 2023	22
Tabel 1.2 Capaian Pengembangan Kompetensi.....	23
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Karakteristik Informan Penelitian	53
Tabel 4.1 Jumlah SDM Mahkamah Agung RI	60
Tabel 4.2 Sintesis Pemecahan Masalah Manajemen Talenta	100

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

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	68



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting untuk keberhasilan suatu negara di era globalisasi dan persaingan global yang semakin ketat. Baik di sektor publik maupun swasta, sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam menjalankan berbagai fungsi organisasi. Purcell, J., Brewster, C., & Hall, S. (2020) dalam buku mereka "*Strategic Human Resource Management*" berpendapat bahwa manusia adalah aset penting bagi organisasi dan pengelolaannya secara efektif sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak yang signifikan pada pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini karena manajemen talenta berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan optimalisasi bakat-bakat unggul dalam organisasi. Menurut Armstrong (2012), manajemen talenta adalah proses untuk memastikan bahwa dalam suatu organisasi harus memiliki orang-orang bertalenta yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen talenta mencakup berbagai aktivitas, seperti perencanaan dan pengembangan suksesi, identifikasi dan pengembangan bakat, dan pengelolaan kinerja. Dengan menerapkan praktik manajemen talenta yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara strategis untuk mengembangkan pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan teknologi. Dengan demikian,

manajemen talenta yang efektif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada pengembangan kompetensi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Menurut Armstrong dan Baron (2004), terdapat empat indikator utama yang mempengaruhi penerapan manajemen talenta yang efektif, yaitu komitmen manajemen puncak, kebijakan dan prosedur yang jelas, pengembangan karir yang terstruktur, dan penghargaan serta pengakuan yang pantas. Komitmen manajemen puncak menunjukkan dukungan terhadap program manajemen talenta, sementara kebijakan dan prosedur yang jelas memastikan proses yang transparan dan adil dalam pengelolaan talenta. Pengembangan karir yang terstruktur membantu pegawai mencapai potensi terbaik mereka, sedangkan penghargaan dan pengakuan yang pantas memotivasi dan meningkatkan loyalitas pegawai. Penerapan keempat indikator ini secara optimal menunjang kesuksesan manajemen talenta dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Rahmat Suparman (2022) dalam jurnal yang berjudul “Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN” manfaat integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi adalah optimalnya pengelolaan kinerja pegawai serta meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa manajemen talenta cukup mempengaruhi pengembangan kompetensi. Setiadiputra (2017) berpendapat bahwa kompetensi mencakup melakukan sesuatu, bukan hanya pengetahuan yang pasif. Kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan tetapi melakukan apa yang harus diketahui. Sebuah organisasi harus dapat terus berkembang melalui banyak hal, salah satunya adalah pengembangan kompetensi SDM. Dengan demikian, terdapat keterkaitan antara penerapan manajemen talenta yang efektif dengan pengembangan kompetensi

SDM, di mana pengembangan kompetensi menjadi suatu aspek penting dalam mencapai keberhasilan organisasi melalui manajemen talenta yang baik.

Regulasi terkait MSDM, terutama manajemen talenta, semakin memperkuat peran strategisnya dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil secara eksplisit mendorong penerapan sistem merit yang berbasis manajemen talenta. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 memperjelas kewajiban setiap instansi, termasuk Mahkamah Agung RI, untuk menyelenggarakan manajemen talenta sebagai respon terhadap permasalahan kompetensi ASN.

Pada konteks ini, penting untuk memahami bahwa manajemen talenta tidak hanya relevan di sektor publik tetapi juga di sektor swasta. Lukas Smerek (2019) dalam jurnal berjudul *“Talent Management In A Multinational Company – The Best Practice Example”* yang mengungkapkan bahwa manajemen talenta semakin penting di era globalisasi dan persaingan, di mana aset tak berwujud seperti modal intelektual dan bakat pegawai sebanding dengan aset konkret. Faktor kunci yang memengaruhi efektivitas manajemen talenta termasuk tujuan dan strategi yang jelas, penilaian organisasi dan kontekstual, segmentasi dan diferensiasi pegawai, motivasi dan pengembangan karier, pengembangan kepemimpinan, perekrutan dan retensi pegawai berbakat, pendidikan dan pengembangan berkelanjutan, fleksibilitas dan adaptabilitas, komunikasi dan keterlihatan, serta konteks budaya. Semua faktor ini penting untuk merencanakan dan melaksanakan manajemen talenta yang sukses. Dengan strategi yang tepat dan pemahaman yang

mendalam tentang kebutuhan organisasi dan pegawai, manajemen talenta dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang.

Pada penelitian Ora-orn Poocharoen dan Celia Lee yang berjudul *“TALENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand”*, manajemen talenta di Singapura, Malaysia, dan Thailand menunjukkan perbedaan implementasi, nilai-nilai, definisi talenta, dan kebijakan. Singapura menonjol dalam efektivitas implementasi dan fokus pada kompetensi dan prestasi, sementara Malaysia lebih beragam dalam pendekatan dan memperhatikan keadilan serta kesetaraan. Thailand, meskipun menekankan keadilan dan kesetaraan, memiliki implementasi yang kurang efektif. Sehubungan dengan Mahkamah Agung RI, temuan ini menunjukkan peluang untuk meningkatkan efektivitas dan keberagaman implementasi, serta penyesuaian dengan nilai-nilai, definisi, dan kebijakan yang sesuai dengan konteks Indonesia. Mahkamah Agung RI dapat mengidentifikasi area-area di mana peningkatan diperlukan untuk memastikan manajemen talenta yang lebih efektif dan sesuai dengan kondisi negara. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan efisiensi organisasi, dan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif dapat membantu mengatasi kekurangan pegawai yang berpengalaman dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi tantangan yang timbul dalam sektor publik.

Beberapa penerapan manajemen talenta di beberapa lembaga pemerintah di Indonesia seperti di Kementerian Kelautan dan Perikanan serta Mahkamah Konstitusi dapat dikatakan sudah baik dalam

menerapkan manajemen talentanya. Menurut laporan "Sistem Merit dalam Angka Tahun 2023" oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Mahkamah Konstitusi serta Kementerian Kelautan dan Perikanan berada pada posisi tertinggi dalam hal penerapan sistem merit yang sangat baik, dengan Mahkamah Konstitusi memperoleh nilai 392,5 dan Kementerian Kelautan dan Perikanan memperoleh nilai 393. Di Mahkamah Konstitusi (MK), menurut berita dari website resmi Mahkamah Konstitusi, penerapan sistem manajemen talenta telah berjalan dengan baik dan efektif. Salah satu buktinya adalah adanya pengelompokan pegawai yang memudahkan akses informasi dan manajemen bagi seluruh pegawai di MK, mulai dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) hingga Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN). Kepala Sub Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia MK, Andi Hakim, menyatakan bahwa sistem ini memberikan akses penuh bagi bagian SDM MK untuk mengetahui tingkat kompetensi dan kinerja setiap pegawai.

MK juga telah mengembangkan Rencana *Karier Individual* yang terstruktur melalui Rumpun Jabatan dan *Gap Kompetensi Pegawai*. Pengembangan individual ini dipantau melalui Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Talenta Pegawai (Simantap), yang memungkinkan pemantauan dan evaluasi kompetensi pegawai secara *real-time* dan sistematis. Implementasi manajemen talenta ini mendukung pola suksesi dan pengembangan karier yang transparan dan akuntabel di MK, sehingga setiap pegawai memiliki jalur karier yang jelas dan dapat merencanakan pengembangan diri mereka dengan lebih baik.

Sementara itu, di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), penerapan manajemen talenta juga menunjukkan hasil yang sangat positif. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Muamar Yuliana

(2023), terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penerapan manajemen talenta yang efektif di KKP. Pertama, kepemimpinan yang mendukung menjadi faktor kunci. Dukungan dari pimpinan tertinggi seperti Menteri Susi Pudjiastuti telah menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengelolaan talenta yang efektif. Kepemimpinan yang kuat dan visioner memastikan bahwa kebijakan manajemen talenta dilaksanakan dengan penuh komitmen.

Selain itu, kebijakan yang jelas dan transparan terkait manajemen talenta telah membantu dalam menciptakan kepercayaan dan keterbukaan di antara pegawai. Kebijakan ini terintegrasi dengan rencana strategis kementerian, memastikan bahwa pengelolaan bakat tidak hanya adil tetapi juga relevan dengan tujuan strategis organisasi. Pengembangan karier yang terstruktur, dengan adanya program-program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, memberikan pegawai jalur yang jelas untuk peningkatan kompetensi dan kinerja. Pengakuan dan penghargaan yang efektif juga menjadi salah satu faktor penting. Pemberian penghargaan seperti promosi dan insentif finansial yang berdasarkan kinerja meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. KKP juga menunjukkan respons yang baik terhadap persaingan industri dengan menarik dan mempertahankan bakat terbaik melalui berbagai strategi manajemen talenta.

Keberhasilan penerapan manajemen talenta di KKP memberikan contoh yang baik bagi lembaga pemerintah lainnya untuk meningkatkan kinerja dan inovasi secara keseluruhan. Dengan mengadopsi pendekatan serupa, lembaga pemerintah dapat memastikan bahwa mereka memiliki pegawai yang kompeten dan termotivasi, siap untuk menghadapi tantangan masa depan dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu strategi utama untuk mencapai standar global bagi ASN. Meskipun telah diimplementasikan melalui berbagai program dan langkah di Indonesia, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi. Namun, tantangan tersebut sebenarnya dapat dijadikan sebagai peluang untuk berinovasi. Dalam sebuah jurnal berjudul "Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara: Praktik Dan Peluang Inovasi" oleh Bhakti Gusti Walinegoro (2023), dijelaskan bahwa tantangan yang dihadapi dalam manajemen talenta ASN di Indonesia mencakup kesulitan dalam rekrutmen dan seleksi, kurang optimalnya pelatihan dan pengembangan, serta perlunya peningkatan dalam pemertahanan talenta. Solusi untuk meningkatkan kinerja manajemen talenta ASN di Indonesia adalah dengan mengimplementasikan perbaikan melalui strategi inovatif, seperti meningkatkan daya tarik organisasi untuk calon pelamar, merencanakan program pelatihan yang berfokus pada kompetensi, dan meningkatkan komitmen serta pemberian penghargaan kepada pegawai ASN oleh pimpinan.

Sejalan dengan pentingnya manajemen talenta bagi ASN, penelitian lain juga menekankan urgensi hal tersebut di sektor publik. Manajemen talenta bagi sektor publik dikatakan penting pada paper yang berjudul "*Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government*" oleh Septiana Dwiputrianti, Wahyu Sutiyono, Adi Suryanto, Tutik Rachmawati, dan Caesar Octoviandy Purba (2023). Manajemen talenta penting untuk mendapatkan aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, dan dapat diandalkan. Namun, belum banyak penelitian tentang penerapan manajemen talenta di tingkat pemerintah daerah di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Septiana Dwiputrianti dan tim menyoroti sejumlah kendala dalam manajemen talenta di sektor publik Indonesia. Kendala-kendala tersebut termasuk keterbatasan pemahaman dan implementasi *talent management*, kurangnya penerapan sistem *merit-based*, serta keterbatasan dalam pengembangan karier ASN, khususnya dalam merencanakan rekrutmen dan

pengembangan karier untuk ASN yang lebih muda dan berpotensi menjadi pemimpin di masa depan. Selain itu, keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi juga menjadi isu penting, menghambat pengelolaan ASN yang efektif dan efisien serta analisis data ASN yang diperlukan. Secara keseluruhan, kendala-kendala ini menyoroti tantangan yang dihadapi dalam memperbaiki manajemen talenta di sektor publik Indonesia. Diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan pemahaman dan implementasi talent management, memperkuat sistem *merit-based*, meningkatkan penggunaan teknologi informasi, serta merancang program pengembangan karier yang lebih inklusif dan berfokus pada pengembangan potensi dan kompetensi ASN untuk menciptakan pemimpin masa depan yang kompeten dan berkomitmen.

Pada penerapan manajemen talenta, Mahkamah Agung RI juga menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa tantangan utama adalah ketiadaan regulasi yang khusus mengatur manajemen talenta, belum optimalnya pemetaan talenta ASN, serta kekurangan program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ASN. Kendala pertama adalah absennya landasan hukum yang spesifik untuk mengatur praktik manajemen talenta di Mahkamah Agung RI. Peneliti melakukan diskusi awal penelitian dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan Pegawai di Mahkamah Agung RI terkait kondisi manajemen talenta di Mahkamah Agung RI. Beliau mengungkapkan bahwa meskipun telah ada upaya membangun regulasi terkait, namun hingga saat ini, implementasinya masih belum optimal. Situasi ini menciptakan ketidakpastian dan kesulitan dalam merancang serta menjalankan program manajemen talenta yang efektif.

Tantangan lainnya adalah pemetaan talenta ASN yang belum optimal di Mahkamah Agung RI. Pemetaan yang tidak tepat atau kurangnya pemahaman tentang bakat dan potensi pegawai dapat menghambat efektivitas manajemen talenta. Tanpa pemetaan yang baik, sulit bagi organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan penempatan pegawai secara strategis.

Tabel 1.1: Pemetaan Talenta Pegawai 2023

Jabatan	Pegawai yang Telah Menjalani Pemetaan Talenta	Persentase
Hakim	120	60%
Panitera	80	40%
Juru Sita	60	30%
Staf Administrasi	40	20%
Total	300	40%

Sumber: Data Biro Kepegawaian Mahkamah Agung RI

Menurut data internal Mahkamah Agung RI, hanya 40% pegawai yang telah menjalani proses pemetaan talenta yang komprehensif. Kurangnya standardisasi dalam penilaian kompetensi juga menjadi masalah, di mana hasil penilaian kompetensi dari *assessment center* Mahkamah Agung RI tidak digunakan secara konsisten. Selain itu, ketidakmampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan kurangnya evaluasi serta *monitoring* memperparah situasi ini. Seorang pegawai Jabatan Fungsional Arsiparis Pelaksana di Mahkamah Agung RI, dalam wawancara dengan peneliti, mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi untuk posisi tersebut masih belum memadai. Hal ini menunjukkan bahwa pemetaan talenta ASN belum optimal di Mahkamah Agung RI karena kurangnya standardisasi, ketidakmampuan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, dan kurangnya evaluasi serta *monitoring* yang tepat.

Kurangnya program pengembangan kompetensi yang terarah juga menjadi kendala bagi Mahkamah Agung RI. Meskipun telah dilakukan pelatihan manajemen talenta selama dua tahun dengan melibatkan enam perwakilan dari Biro Kepegawaian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa peserta merasa program tersebut belum mampu memberikan panduan praktis untuk

pengembangan karier mereka. Mengindikasikan bahwa pelatihan itu sendiri belum mampu memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai.

Tabel 1.2 Capaian Pengembangan Kompetensi

No.	Jenis Program Pelatihan	Peserta (orang)	Lulus (orang)	Capaian (%)
1.	Pendidikan dan Pelatihan Calon Hakim (PPC) Terpadu Tahun 2023	40	25	62,50
2.	Pelatihan Sertifikasi Prioritas Nasional Tahun 2023	680	697	102,50
3.	Pelatihan Sertifikasi Nonprioritas Nasional Tahun 2023	360	363	100,83
4.	Pelatihan Berkelanjutan bagi Hakim/Continuing Judicial Education (CJE) Tahun 2023	320	316	98,75
5.	Pelatihan Teknis Yudisial Tahun 2023	830	865	104,22
6.	Pelatihan Singkat Tahun 2023	690	542	78,55

Sumber: Laporan Tahunan MA RI, 2023

Pada laporan tahunan 2023, Mahkamah Agung RI mengevaluasi sejumlah program pengembangan kompetensi di Bidang Teknis. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa beberapa program tidak mencapai targetnya. Misalnya, Program Pendidikan dan Pelatihan Calon Hakim (PPC) Terpadu Tahun 2023 serta Program Pelatihan Singkat Tahun 2023 hanya berhasil melatih 25 orang, dengan tingkat capaian 62,5%. Begitu pula, Program Pelatihan Singkat Tahun 2023 yang diharapkan melatih 690 orang, hanya berhasil meluluskan 542 orang, dengan tingkat capaian 78,55%. Faktor-faktor seperti kurangnya minat peserta dan kendala logistik kemungkinan menjadi penyebab utama rendahnya pencapaian target dalam sejumlah program pengembangan kompetensi. Masalah ini menjadi sorotan utama dan menekankan pentingnya upaya perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Rendahnya pencapaian target ini kemungkinan disebabkan oleh kurangnya minat peserta dan kendala logistik. Faktor-

faktor ini dapat diatasi dengan optimalisasi manajemen talenta, yang meliputi pengembangan program yang menarik, mengatasi kendala logistik, dan meningkatkan efektivitas program.

Sebagai Lembaga dengan otoritas tertinggi dalam sistem peradilan Indonesia, Mahkamah Agung RI memiliki jumlah pegawai yang besar dan beragam. Hal ini menjadikannya lingkungan yang ideal untuk mempelajari implementasi manajemen talenta dan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam terkait penerapan manajemen talenta di Mahkamah Agung RI untuk mengidentifikasi kelemahan, hambatan, dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan guna meningkatkan efektivitas manajemen talenta serta pengembangan kompetensi pegawai secara menyeluruh. Dengan demikian, langkah-langkah perbaikan dan pengembangan yang tepat dapat diimplementasikan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal dan efisien di Mahkamah Agung RI.

B. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah “bagaimana penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara dalam pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung Republik Indonesia?”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara dalam pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung Republik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian ini bagi dunia akademik adalah sebagai berikut:

- a. **Kontribusi Pengetahuan:** Secara akademik, penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang penerapan manajemen talenta dalam konteks organisasi publik, khususnya di Mahkamah Agung RI Republik Indonesia. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan penting dalam literatur akademis terkait manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam memperdalam pemahaman tentang penerapan manajemen talenta di lingkungan organisasi publik. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti, akademisi, dan mahasiswa yang tertarik dalam bidang manajemen SDM, terutama dalam konteks manajemen talenta di sektor publik.

2. Manfaat penelitian ini bagi dunia praktis adalah sebagai berikut:

- a. **Pemahaman Lebih Mendalam:** Hasil penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi pihak Mahkamah Agung RI terkait penerapan manajemen talenta di dalam organisasi mereka. Ini dapat membantu para praktisi untuk menilai ulang dan meningkatkan strategi implementasi manajemen talenta.
- b. **Perbaiki Kebijakan Organisasi:** penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan pengambil kebijakan di Mahkamah Agung RI serta instansi pemerintah terkait. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang tantangan dan hambatan dalam implementasi manajemen talenta, pihak terkait di Mahkamah Agung RI dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan pengelolaan talenta pegawai. Hal ini dapat membantu Mahkamah Agung RI untuk mengoptimalkan

penggunaan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, temuan dan rekomendasi dari penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan baru atau perbaikan dalam regulasi yang terkait dengan manajemen talenta di Mahkamah Agung RI maupun instansi pemerintah lainnya.



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