

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

Pada pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis yang menentukan keberhasilan pemerintahan. Fokus utama dalam MSDM, khususnya manajemen talenta, menjadi kebutuhan penting untuk menciptakan dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, sesuai dengan tujuan dan misi organisasi. Pertama, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) memberikan dasar hukum untuk pengelolaan ASN di Indonesia. Undang-Undang ini mendorong penerapan sistem merit, yang menjadi fondasi dalam seleksi, penempatan, dan pengembangan ASN. Penerapan merit berkaitan erat dengan identifikasi dan pengelolaan talenta, konsep yang relevan bagi Mahkamah Agung RI untuk memastikan kualitas ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk menguatkan implementasi sistem merit tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) menguraikan aspek-aspek MSDM, termasuk manajemen talenta. PNS diharapkan memiliki pengembangan karir berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Regulasi ini membentuk landasan bagi praktik manajemen talenta yang terintegrasi di Mahkamah Agung RI, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Regulasi selanjutnya, yakni Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020, menekankan kewajiban setiap instansi, termasuk Mahkamah Agung RI, untuk menyelenggarakan manajemen talenta sebagai tanggapan terhadap permasalahan kompetensi ASN. Hal tersebut ditegaskan pada pasal 5 ayat 1 “Setiap Instansi wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta

ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4." Integrasi regulasi ini dalam perencanaan dan praktik manajemen talenta oleh Mahkamah Agung RI mendukung pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 38 Tahun 2017 tentang Pedoman Manajemen Talenta ASN (PermenPANRB No. 38/2017) merupakan panduan bagi instansi pemerintah dalam mengelola talenta ASN secara sistematis dan terstruktur. Pedoman ini mencakup identifikasi talenta melalui pengukuran kompetensi, kinerja, dan potensi ASN, pengembangan talenta melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, pemeliharaan talenta dengan memberikan penghargaan atas kinerja dan prestasi ASN, serta pemanfaatan talenta dengan menempatkan ASN pada posisi yang sesuai. Tujuan dari PermenPANRB No. 38/2017 adalah meningkatkan kualitas ASN, meningkatkan kinerja organisasi, dan mewujudkan birokrasi yang profesional dan berkinerja tinggi. Diharapkan, regulasi ini dapat membantu instansi pemerintah dalam mengelola talenta ASN secara efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi serta mewujudkan birokrasi yang profesional dan berkinerja tinggi.

Terakhir, dalam upaya menyempurnakan manajemen talenta dan pengembangan kompetensi, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS memberikan arahan terkait dengan penyusunan rencana kompetensi. Fokus pada rencana ini sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen talenta, yang dapat diadaptasi oleh Mahkamah Agung RI dalam merancang rencana pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan lembaga peradilan.

Melalui integrasi dan merangkum prinsip-prinsip dari regulasi-regulasi tersebut, Mahkamah Agung RI dapat membentuk dasar kebijakan yang kuat untuk implementasi manajemen talenta yang efektif dan

berkelanjutan. Integrasi ini memungkinkan lembaga untuk lebih baik memahami, mengidentifikasi, dan mengatasi permasalahan kompetensi ASN, menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan berkualitas. Dengan pemahaman mendalam terhadap regulasi-regulasi tersebut, Mahkamah Agung RI dapat mengoptimalkan manajemen talenta sebagai respons terhadap perubahan lingkungan organisasional dan tuntutan peningkatan kinerja, menciptakan kebijakan yang lebih kontekstual dan relevan dalam mengelola dan mengembangkan talenta ASN di lembaga peradilan.

2. Tinjauan Teori

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016) mengatakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2002), MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) dan Mangkunegara (2002) menyoroti kompleksitasnya, yang melibatkan serangkaian fungsi krusial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terutama terkait dengan aspek-aspek penting seperti pengadaan, pengembangan, dan pemberian balas jasa. Dalam konteks ini, fungsi-fungsi manajemen tradisional, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, diintegrasikan ke dalam

MSDM untuk memastikan kesuksesan dan kelangsungan organisasi secara menyeluruh.

Pentingnya MSDM tidak hanya terbatas pada tanggung jawab departemen sumber daya manusia, tetapi meluas ke seluruh lapisan organisasi. Implementasi MSDM yang sukses memerlukan pemahaman mendalam tentang teori manajemen serta kemampuan untuk mengintegrasikan teori tersebut ke dalam praktik sehari-hari organisasi. Dengan menjadi alat strategis, MSDM memberikan pendekatan holistik yang memungkinkan pencapaian tujuan individu, organisasi, dan masyarakat secara bersamaan.

Kesinergian antara fungsi-fungsi manajemen menjadi kunci utama dalam memastikan kontribusi maksimal MSDM dalam merespons dinamika pasar dan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Implementasi MSDM yang efektif dan terkoordinasi dengan baik menjadi faktor penentu utama dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, serta memastikan daya saing organisasi di era ketidakpastian saat ini. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang MSDM dan kemampuan untuk mengimplementasikannya dengan baik merupakan aspek yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat.

b. Manajemen Talenta

Menurut Armstrong (2012), manajemen talenta adalah suatu pendekatan strategis yang ditujukan untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki individu yang berbakat dan berpotensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuannya dengan optimal. Serta dalam esensinya, manajemen talenta tidak hanya berfokus pada identifikasi individu berbakat, tetapi juga melibatkan serangkaian aktivitas integral yang

mencakup perencanaan dan pengembangan suksesi, identifikasi serta pengembangan bakat, dan pengelolaan kinerja secara holistik.

Perencanaan dan pengembangan suksesi merupakan bagian krusial dari manajemen talenta, di mana organisasi merancang strategi untuk mengidentifikasi dan melibatkan pegawai berpotensi yang dapat mengisi posisi kunci di masa depan. Identifikasi dan pengembangan bakat melibatkan penilaian menyeluruh terhadap keterampilan, keahlian, dan potensi individu, yang kemudian diarahkan pada program pengembangan yang sesuai. Selain itu, manajemen talenta juga mencakup pengelolaan kinerja, yaitu proses evaluasi dan pengembangan berkelanjutan untuk memastikan bahwa bakat-bakat tersebut dapat memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan organisasi.

Manajemen talenta di sektor publik tidak hanya berfokus pada aturan dan prosedur formal, tetapi juga memerlukan pendekatan menyeluruh yang melampaui itu. Kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari manajemen puncak menjadi faktor kunci dalam upaya mencapai optimalisasi, seperti yang ditekankan oleh para ahli seperti Boyett & Conn (2005) dan Pfeffer (1998). Budaya kerja yang positif dan kolaboratif juga mampu mendorong inovasi, pembelajaran, dan motivasi pegawai untuk pengembangan diri, seiring dengan pentingnya sistem identifikasi talenta yang akurat dan penilaian kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan. Program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu, serta peluang mentoring dan coaching, juga diakui pentingnya dalam membantu pegawai mencapai potensi maksimal. Sistem motivasi dan penghargaan yang tepat, komunikasi terbuka tentang strategi talenta, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta evaluasi dan pemantauan berkala terhadap efektivitas program manajemen talenta, semuanya merupakan bagian integral dari langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan program tersebut tetap relevan dan adaptif. Dengan

demikian, manajemen talenta tidak sekadar mencari dan mempertahankan individu berbakat, tetapi juga melibatkan upaya proaktif untuk mengembangkan potensi mereka sepanjang perjalanan karir di organisasi. Pendekatan ini tidak hanya menjamin keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan pegawai, merangkul konsep bahwa bakat-bakat yang dikembangkan dengan baik merupakan aset yang tak ternilai bagi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) hadir sebagai landasan penting dalam pengembangan dan pengelolaan talenta ASN di Indonesia. Manajemen Talenta ASN didefinisikan sebagai sistem pengelolaan karir ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta secara strategis untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi. Penerapan Manajemen Talenta ASN diyakini membawa berbagai manfaat bagi kemajuan ASN dan organisasi, antara lain membangun ASN yang kompeten, profesional, dan berintegritas tinggi, meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, menciptakan budaya kerja yang positif dan kondusif, meningkatkan daya saing organisasi, dan mewujudkan visi dan misi organisasi.

Manajemen Talenta ASN dilaksanakan melalui empat tahapan yang saling terkait. Akuisisi Talenta, tahap yang fokus pada perekrutan dan seleksi calon ASN yang memiliki potensi tinggi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti seleksi nasional, penerimaan CPNS, dan mutasi antar instansi. Pengembangan Talenta, tahap yang fokus pada pengembangan kompetensi dan potensi ASN melalui program seperti pelatihan, pendidikan, seminar,

workshop, dan mentoring, dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu ASN. Retensi Talenta, tahap yang fokus pada upaya mempertahankan ASN yang berpotensi tinggi dan berkinerja baik, dilakukan melalui cara-cara seperti pemberian penghargaan, promosi jabatan, tunjangan, dan pengembangan karir. Penempatan Talenta, tahap yang fokus pada penempatan ASN pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi, potensi, dan kebutuhan organisasi, bertujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas ASN dan organisasi.

Manajemen Talenta ASN merupakan strategi penting dalam membangun ASN yang berkualitas dan organisasi yang unggul. Dengan menerapkan Manajemen Talenta ASN secara efektif, diharapkan ASN Indonesia dapat menjadi motor penggerak kemajuan bangsa dan negara.

c. Proses Manajemen Talenta

Salah satu *management tools* yang *strategic* adalah manajemen talenta, yang harus diterapkan secara berkelanjutan dan membutuhkan partisipasi terus menerus dari pimpinan dalam jangka panjang. Menurut Pella dan Inayati (2011), setiap tahapan dalam manajemen talenta memiliki hubungan dengan tahapan dan elemen lainnya. Secara singkat, proses manajemen talenta terdiri dari lima tahap yakni perencanaan kebutuhan talenta, membangun citra organisasi sebagai daya tarik di pasar talenta, mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif, menerapkan program pemeliharaan talenta untuk memastikan bahwa talenta tetap ada di organisasi dan memastikan bahwa talenta tersedia di setiap bagian. Proses ini membentuk kerangka kerja manajemen talenta, yang terdiri dari beberapa tahap. Tahap pertama adalah perekrutan dan seleksi yang mencakup identifikasi kompetensi dan karakteristik talenta yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, tahap orientasi dilakukan melalui program formal orientasi dan proses *on-boarding informal*.

Selanjutnya, tahap manajemen kinerja bertujuan untuk mengelola kinerja unit-unit dalam organisasi secara menyeluruh. Tahap selanjutnya adalah pengakuan dan retensi yang dilakukan melalui pemberian penghargaan seperti insentif atau imbalan kepada talenta yang berkinerja baik. Selanjutnya, terdapat tahap pendidikan dan pelatihan yang difokuskan pada pengembangan kompetensi melalui program pelatihan berbasis kompetensi. Terakhir, tahap pengembangan kaderisasi (*Succession Planning*) bertujuan untuk memastikan ketersediaan talenta yang akan mengisi posisi strategis di masa depan dengan mengembangkan kualifikasi sebagai calon pemimpin.

Organisasi yang berhasil dalam mengelola talenta adalah mereka yang memenuhi ciri-ciri manajemen talenta. Secara sederhana, karakteristik manajemen talenta dapat diringkaskan berdasarkan pandangan Pella dan Inayati (2011) yakni memiliki sikap berorientasi pengembangan (*development mindset*), menerapkan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*), mendapat dukungan dari manajemen atau pimpinan organisasi (*executive sponsorship*) dan menerapkan sistem informasi SDM yang efektif (*good human resource information system*). Menurut Pella dan Inayati (2011), ada banyak tahapan yang terlibat dalam program manajemen talenta dalam praktiknya. Tahapan-tahap tersebut meliputi pembentukan kriteria talenta (*talent criteria*), yang mencakup kriteria kompetensi untuk sasaran pengembangan talenta (*targeted competency for development*); pemilihan kelompok pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*) melalui aktivitas asesmen dan seleksi talenta; dan pembentukan program percepatan pengembangan talenta (*talent acceleration program*).

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007), faktor-faktor yang memengaruhi penerapan manajemen talenta meliputi nilai yang dimiliki oleh tenaga kerja, situasi demografis global, perubahan dalam peran profesional SDM di era globalisasi, seperti melalui pelatihan, bimbingan,

dan konseling, serta pengimplementasian program-program kehidupan kerja inovatif, strategi perubahan untuk menjalankan manajemen talenta, seperti bimbingan, pengembangan untuk meningkatkan efisiensi kerja, penggunaan subkontrak dan subkontraktor, serta rencana suksesi. 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.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) menandakan langkah penting dalam membangun aparatur negara yang kompeten dan berdaya saing. Peraturan ini menggarisbawahi pentingnya pengelolaan talenta ASN secara sistematis dan terstruktur melalui empat tahapan yang saling terkait: Akuisisi Talenta, Pengembangan Talenta, Retensi Talenta, dan Penempatan Talenta.

Tahap pertama, Akuisisi Talenta, berfokus pada perekrutan dan seleksi calon ASN yang memiliki potensi tinggi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti seleksi nasional, penerimaan CPNS, dan mutasi antar instansi. Lebih dari sekadar mencari individu dengan kualifikasi formal, Akuisisi Talenta juga menekankan pada identifikasi calon ASN yang memiliki potensi kepemimpinan, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi. Proses seleksi yang ketat dan transparan menjadi kunci untuk menjaring individu-individu terbaik yang akan menjadi pilar utama aparatur negara di masa depan.

Setelah talenta-talenta terbaik direkrut, langkah selanjutnya adalah mengembangkan potensi dan kompetensi mereka melalui program-program seperti pelatihan, pendidikan, seminar, workshop, dan mentoring. Tahap Pengembangan Talenta ini dilakukan secara berkelanjutan dan disesuaikan

dengan kebutuhan organisasi dan individu ASN. Pengembangan Talenta bukan hanya tentang meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga menumbuhkan soft skills seperti komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan. Hal ini penting untuk mempersiapkan ASN agar mampu menghadapi berbagai tantangan dan kompleksitas dalam menjalankan tugasnya.

ASN yang berpotensi tinggi dan berkinerja baik merupakan aset berharga bagi organisasi. Untuk itu, Retensi Talenta menjadi fokus utama dalam memastikan ASN tersebut tetap termotivasi dan loyal kepada institusi. Berbagai upaya dilakukan untuk menjaga talenta-talenta ini, seperti pemberian penghargaan, promosi jabatan, tunjangan, dan pengembangan karir. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi talenta.

Tahap terakhir, Penempatan Talenta, bertujuan untuk menempatkan ASN pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi, potensi, dan kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan untuk memaksimalkan kinerja dan produktivitas ASN dan organisasi secara keseluruhan. Penempatan Talenta yang tepat bukan hanya berdasarkan kualifikasi formal, tetapi juga mempertimbangkan minat, bakat, dan pengalaman individu ASN. Dengan menempatkan ASN pada posisi yang tepat, organisasi dapat memanfaatkan potensi mereka secara optimal dan mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

d. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas SDM dan memiliki tujuan yang harus dicapai untuk kemajuan organisasi, pengembangan SDM sangat diperlukan. Menurut Silalahi (2000), pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Sedangkan menurut Bangun (2012), pengembangan SDM adalah proses

untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Kompetensi sangatlah penting bagi sebuah organisasi. Setiadi Putra (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, pengembangan kompetensi SDM. Menurut Dewi Sartika (2017), pengembangan SDM berbasis kompetensi mutlak dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan juga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen talenta dapat secara signifikan mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai dengan menyediakan kerangka kerja yang terstruktur untuk identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan bakat terbaik dalam organisasi. Melalui proses identifikasi talenta, organisasi dapat menemukan individu yang memiliki potensi dan kompetensi yang relevan. Selanjutnya, dengan program pengembangan yang disesuaikan, seperti pelatihan dan mentoring, pegawai dapat mengasah keterampilan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan cara ini, manajemen talenta memberikan landasan yang kuat bagi pengembangan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Dua regulasi penting yang mengatur pola pengembangan kompetensi sektor publik di Indonesia adalah Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pelatihan Jabatan Fungsional dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 30 Tahun 2017 tentang Pola Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Kedua regulasi ini saling melengkapi dan memberikan panduan yang komprehensif untuk pengembangan kompetensi ASN.

Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 fokus pada pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan jabatan fungsional. Pelatihan jabatan fungsional dirancang untuk membekali ASN dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

PermenPANRB No. 30 Tahun 2017 menjabarkan pola pengembangan kompetensi ASN secara lebih luas, meliputi pengembangan kompetensi dasar, kompetensi fungsional, dan kompetensi kepemimpinan. Pengembangan kompetensi dasar berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi umum ASN. Pengembangan kompetensi fungsional berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi jabatan fungsional. Pengembangan kompetensi kepemimpinan berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk memimpin dan mengelola organisasi.

Pengembangan kompetensi ASN yang efektif harus memadukan kedua regulasi ini. Contohnya, pelatihan jabatan fungsional dapat diintegrasikan dengan pengembangan kompetensi dasar dan kompetensi kepemimpinan. Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan, pendidikan, seminar, workshop, dan mentoring, dan harus dilakukan secara berkelanjutan dan terukur.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan proses yang berkelanjutan dan terstruktur yang membutuhkan komitmen dari berbagai pihak, termasuk pimpinan instansi, ASN, dan penyelenggara pelatihan. Dengan memadukan pola pengembangan kompetensi sektor publik di Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 dan PermenPANRB No. 30 Tahun 2017, diharapkan dapat menghasilkan ASN yang kompeten, profesional, dan

berintegritas tinggi yang mampu mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

B. Konsep Kunci

Peneliti mencoba menggunakan teori para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya untuk menentukan konsep kunci. Mereka juga menggunakan literatur atau penelitian lain yang berkaitan dengan topik penelitian untuk membedakan temuan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Muamm ar Yuliana, Edy Sutrisno, dan Asropi (2023)	<i>Factors for the Implementatio n of Talent Management in the Ministry of Marine Affairs and Fisheries of the Republic of Indonesia</i>	Kualitatif	Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Manajemen Talenta di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP): 1. Komitmen Manajemen Puncak: Penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung manajemen talenta yang efektif. 2. Kebijakan dan Prosedur: Harus jelas dalam manajemen talenta untuk memfasilitasi implementasi dan pemantauan program-program tersebut. 3. Pengembangan Karier dan Peluang Pembelajaran: Membantu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan tetap tinggal di organisasi.

				4. Penghargaan dan Pengakuan: Meningkatkan kepuasan kerja dan retensi talenta.
2.	Eunike Prapti Lestari Krissetyanti (2013)	Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS	Kualitatif	Paradigma Baru Manajemen SDM: 1. SDM dianggap sebagai aset organisasi (human capital) 2. Harus dikelola secara proaktif dan strategis Manajemen Talenta: 1. Implementasi strategi/sistem terintegrasi 2. Meningkatkan kondisi lingkungan kerja 3. Mengembangkan proses: a. Rekrutmen b. Seleksi c. Pengembangan d. Pengikatan e. Retensi SDM
3.	Eva Nadya Pramesti dan Priyanto Susiloadi (2023)	Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah	Kualitatif	Metode: 1. Kualitatif-deskriptif 2. Wawancara dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data 3. Analisis data mengacu pada model interaktif Milles, Huberman, dan Saldana (2014) Hasil:

				1. Tahapan penerapan manajemen talenta ASN: - Akuisisi - Pengembangan - Retensi - Penempatan - Pemantauan dan evaluasi talenta 2. Faktor Pendukung: - Komitmen pimpinan - Budaya organisasi 3. Faktor Penghambat: - Kurangnya sistem informasi - Keterbatasan tenaga pelaksana - Keterbatasan anggaran
4.	Rahmat Suparna dan Sherwin Mikhael Soantahon (2022)	Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN	Kualitatif	Kekurangan Penerapan Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah: - Kurangnya integrasi dengan pengembangan kompetensi ASN. - Berdampak pada pengelolaan kinerja yang tidak optimal. Manfaat Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN: - Meningkatkan kinerja organisasi. - Memberikan dampak positif bagi instansi pemerintah. Kebijakan: Kementerian PANRB merumuskan kebijakan pada

				2020 untuk meningkatkan penerapan integrasi tersebut. Tujuan Penelitian: Merumuskan kerangka konseptual dan alternatif saran kebijakan terkait integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN. Metode Penelitian: Pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Hasil Penelitian: Sebagian besar instansi pemerintah belum menerapkan integrasi manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi ASN.
5.	Ni Gusti Made Ayu Ambarwati (2023)	<i>The Implementation of Talent Management Implementation at Regional Employee Agency Wonogiri Regency Central Java</i>	Kualitatif	Implementasi Manajemen Talenta di BKD Kabupaten Wonogiri: A. Pendukung: 1. Komunikasi yang baik 2. Komitmen Bupati Wonogiri 3. SOP yang jelas B. Penghambat: 1. Belum ada assesor 2. Belum tersedia Assesment Center 3. Belum ada alokasi anggaran 4. Belum ada bidang khusus menangani Manajemen Talenta C. Upaya Mengatasi Penghambat:

				1. Sertifikasi pegawai assesor 2. Pengusulan pembangunan Assesment Center 3. Permohonan alokasi anggaran 4. Pengembangan struktur organisasi
6.	Pamela Bethke-Langenegger Philippe Mahler dan Bruno Staffelbach (2012)	<i>Effectiveness of Talent Management Strategies</i>	Kuantitatif	Studi ini meneliti pengaruh berbagai jenis strategi manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. 1. Strategi manajemen talenta: 4 strategi diperkenalkan dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dipelajari. 2. Data: Penelitian menggunakan data dari 138 organisasi Swiss. 3. Temuan: Manajemen talenta yang berfokus pada mempertahankan dan mengembangkan talenta: Dampak positif pada hasil SDM (kepuasan kerja, motivasi, komitmen, kepercayaan pada pemimpin). Praktik manajemen talenta dengan fokus kuat pada strategi organisasi: Dampak positif yang lebih signifikan pada hasil organisasi (daya tarik organisasi, pencapaian tujuan

				bisnis, kepuasan pelanggan, laba organisasi).
7.	Ora-orn Poocharoen dan Celia Lee (2020)	<i>TALENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand</i>	Kualitatif	1. Metode penelitian: Studi kasus, analisis dokumen, wawancara, dan analisis data digunakan untuk membandingkan sistem manajemen talenta di Singapura, Malaysia, dan Thailand. 2. Temuan penelitian: mengungkap perbedaan signifikan dalam pendekatan manajemen talenta di ketiga negara. Singapura menonjol dengan fokus pada pendidikan dan prestasi, serta implementasi yang efektif. Malaysia, sementara itu, memperhatikan keadilan dan kesetaraan, dengan struktur yang lebih dekat dengan masyarakat. Temuan ini menyoroti kompleksitas dalam mengelola talenta di sektor publik dan menegaskan pentingnya adaptasi strategi yang sesuai dengan konteks setempat untuk mencapai hasil yang optimal.
8.	Septiana Dwiputri	<i>Understanding Indicators of</i>	Kualitatif dan	1. Hubungan Positif antara Perolehan dan

	anti, Wahyu Sutiyono, Adi Suryanto, Tutik Rachmawati, dan Caesar Octovian dy Purba (2023)	<i>Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government</i>	Kuantitatif	Pemertahanan Talenta: Analisis data menunjukkan adanya hubungan positif antara indikator perolehan dan pemertahanan talen, yang didasarkan pada literatur dan regulasi yang disetujui oleh responden. 2. Komitmennya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terhadap Manajemen Talenta: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menunjukkan komitmen terhadap manajemen talenta, didukung oleh kepemimpinan Gubernur dan stafnya. 3. Rekomendasi Kebijakan untuk Meningkatkan Manajemen Talenta: Meskipun indikator untuk perolehan dan pemertahanan talenta telah diidentifikasi, implementasi penuh oleh Provinsi DKI belum sepenuhnya terlaksana. 4. Fokus dan Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini terutama berfokus pada kebijakan dan
--	---	---	-------------	---

				manajemen talenta pada tahap perolehan dan pemertahanan, dengan diskusi terbatas tentang pengembangan bakat. 5. Tantangan dan Area Penelitian Masa Depan: Tantangan seperti realisasi rencana suksesi dalam manajemen bakat karena konflik politik dan perubahan prioritas menjadi area penelitian masa depan.
--	--	--	--	---

Sumber: Diolah oleh Peneliti, (2024)

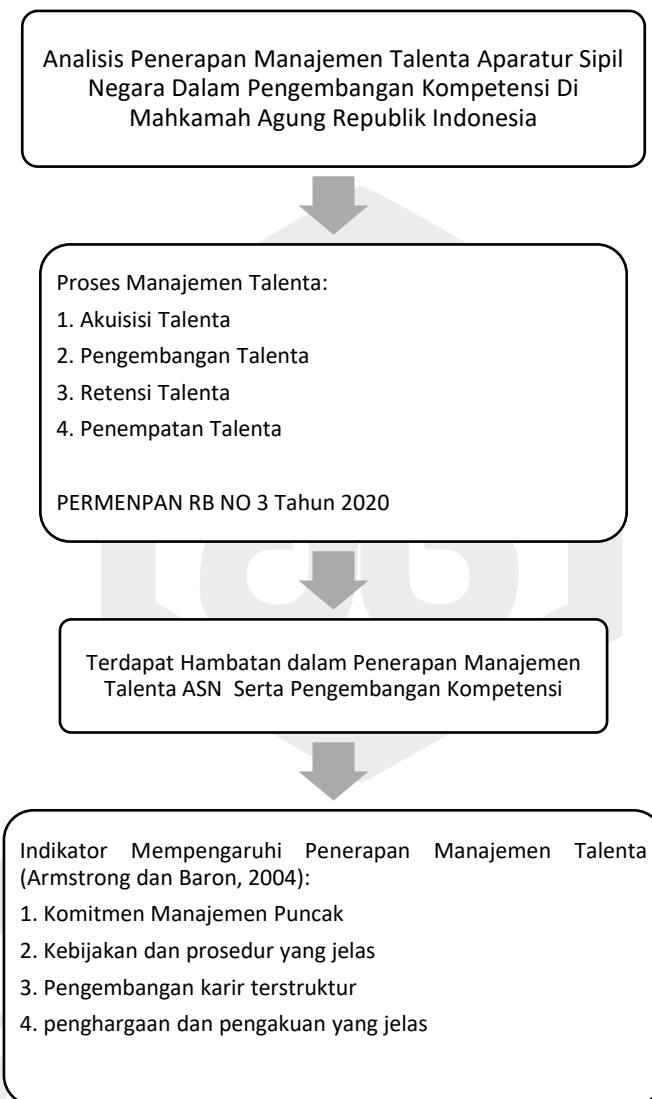
Berdasarkan beberapa penelitian dari literatur/kajian pustaka di atas, adapun teori yang digunakan oleh peneliti sebagai konsep kunci adalah Teori yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (2004) yang menyediakan panduan yang komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen talenta di dalam suatu organisasi. Pertama, komitmen manajemen puncak (*top management commitment*) menegaskan pentingnya dukungan dan kesediaan dari pimpinan tertinggi dalam mendorong dan melaksanakan program manajemen talenta. Kedua, kebijakan dan prosedur yang jelas (*clear policies and procedures*) merupakan landasan yang penting untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta dilakukan secara konsisten dan transparan di seluruh organisasi. Ketiga, pengembangan karier yang terstruktur (*structured career development*) menekankan perlunya rencana pengembangan karier yang terarah dan sistematis untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang sesuai dengan potensi dan kebutuhan organisasi. Terakhir, penghargaan dan pengakuan yang tepat (*proper rewards and recognition*) merujuk pada pentingnya memberikan

imbalan dan pengakuan yang sesuai terhadap kontribusi dan pencapaian pegawai, sehingga dapat memotivasi mereka untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Kebaruan penelitian ini dari penelitian terdahulu terletak pada fokus khusus pada penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI dan implikasinya terhadap pengembangan kompetensi. Penelitian ini memberikan sorotan khusus pada Mahkamah Agung RI. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana manajemen talenta dapat diterapkan secara efektif dalam konteks Mahkamah Agung RI, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada pengembangan kompetensi ASN di lembaga tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga memiliki relevansi praktis yang signifikan bagi pengelolaan sumber daya manusia di Mahkamah Agung RI.

C. Kerangka Berpikir

Model berpikir yang coba disusun dalam penelitian ini dengan mengacu pada Teori Armstrong dan Baron mengenai Implementasi Manajemen Talenta. Kerangka berpikir dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dan memanfaatkan metode deskriptif, yang merujuk pada jenis penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam tentang suatu keadaan atau fenomena. Sebagai landasan teoritis, Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menerapkan pendekatan kualitatif dan memanfaatkan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI dan implikasinya terhadap pengembangan kompetensi.

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan umumnya melibatkan analisis data. Dalam hal ini, penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang fenomena yang diteliti. Penelitian ini juga didukung oleh konsep metodologi kualitatif yang menjelaskan bahwa metode ini menghasilkan data deskriptif dari perilaku dan kata-kata individu, baik tertulis maupun lisan.

Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan yang berasal dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Metode ini melibatkan pengamatan manusia dalam konteksnya sendiri, serta interaksi dengan mereka melalui bahasa dan peristilahan yang relevan. Penelitian ini, secara khusus, digunakan untuk menyelidiki secara mendalam penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI dan implikasinya terhadap pengembangan kompetensi. Dengan menggabungkan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan

mendalam terkait dengan konteks dan dinamika implementasi fitur tersebut di lingkungan Mahkamah Agung RI. Dalam konteks inilah peneliti akan melakukan analisis data yang diperoleh dari pengamatan langsung, wawancara dengan pemangku kepentingan terkait, dan studi dokumen terkait penerapan manajemen talenta ASN dalam meningkatkan pengembangan kompetensi di MA RI.

B. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan oleh peneliti untuk mengungkapkan atau mengumpulkan informasi kualitatif dan informasi dari responden untuk tujuan penelitian mereka. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data terdiri dari beberapa pendekatan yang bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat, tepat, dan relevan untuk kebutuhan penelitian. Beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara (*interview*): Untuk mengumpulkan data, wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada subjek penelitian atau kepada orang lain yang mengetahui masalahnya.
2. Dokumentasi: Dokumentasi merupakan Upaya yang digunakan dalam memperoleh data dan informasi dalam bentuk dokumen, arsip, buku, tulisan angka dan gambar berupa laporan serta keterangan yang mendukung penelitian.

Wawancara mendalam bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pandangan dan pengalaman mereka terkait Penerapan Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Pengembangan Kompetensi di Mahkamah Agung RI. Wawancara terstruktur dan tatap muka digunakan untuk pengumpulan data jika peneliti atau pengumpul data sudah yakin dengan informasi yang akan mereka peroleh. Oleh karena itu,

pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian dalam bentuk pertanyaan tertulis untuk digunakan selama wawancara. Menurut Moloeng (2007) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Sugiyono (2012) menyatakan bahwa wawancara itu sendiri dibagi menjadi tiga (3) kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.

Peneliti menggunakan pedoman wawancara saat melakukan wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan mereka kepada informan terpilih, yang merupakan *informants* dari penelitian ini. Ini dilakukan untuk mendapatkan informasi dari pihak-pihak yang memenuhi syarat untuk menjawab pertanyaan penelitian. Peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan terbuka. Untuk menggali dan menganalisis lebih dalam topik penelitian ini.

Pada penelitian kualitatif tidak ada pedoman yang paling tepat untuk menentukan jumlah informan penelitian. Dalam penelitian ini, penulis mencoba menentukan jumlah informan secara *purposive* dengan beberapa kriteria, yang ditentukan dengan beberapa kriteria berikut:

1. Keahlian dan pengalaman mereka yang relevan perihal objek penelitian ini;
2. Subyek masih terlibat secara penuh/aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi perhatian peneliti;
3. Kemudahan akses untuk peneliti;

Berdasarkan penjelasan di atas, beberapa *informants* yang dipilih pada penelitian ini. Karakteristik informan mencakup identifikasi kode, jenis kelamin, Pendidikan terakhir, dan jabatan. Total informan yang menjadi objek penelitian adalah enam orang, yang terdiri dari satu Kepala Bagian Umum Kepegawaian Mahkamah Agung RI, satu Kepala Sub Bagian

Pengembangan Pegawai Mahkamah Agung RI, dua Pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen talenta, dan dua pegawai Mahkamah Agung RI lainnya. Rincian karakteristik tiap informan dapat ditemukan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Karakteristik Informan Penelitian

No	Kode Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1.	KB	L	S2	Kepala Bagian Umum Kepegawaian Mahkamah Agung RI
2.	KS	L	S1	Kepala Sub Bagian Pengembangan Pegawai Mahkamah Agung RI
3.	PM1	P	S1	Pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen talenta
4.	PM2	P	S1	Pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen talenta
5.	P1	P	S1	Pegawai
6.	P2	P	S1	Pegawai

Sumber: Data Primer (2024)

Pegawai yang ditentukan sebagai informants di atas memiliki peran penting karena mereka memiliki peran strategis dalam memberikan pandangan mendalam terkait visi organisasi, kebijakan kepegawaian, serta pengalaman langsung terkait penerapan manajemen talenta di Mahkamah Agung RI.

C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang penerapan manajemen talenta dalam pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung RI. Instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan *informants* yang memiliki pengalaman dan pengetahuan langsung terkait pelatihan manajemen talenta dan implementasinya.

Pertama-tama, *informants* yang diwawancarai melibatkan sejumlah pihak yang memiliki peran penting dalam konteks manajemen talenta di Mahkamah Agung RI. Kepala Bagian Umum Kepegawaian Mahkamah Agung RI memiliki wewenang dan pengetahuan yang mendalam tentang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Mahkamah Agung RI, termasuk manajemen talenta dan pengembangan kompetensi. Kepala Sub Bagian Pengembangan Pegawai Mahkamah Agung RI juga memiliki pemahaman langsung tentang program-program pengembangan yang ada serta tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen talenta dapat memberikan pengalaman praktis dan wawasan tentang efektivitas program tersebut dalam meningkatkan kompetensi. Sementara itu, pegawai Mahkamah Agung RI secara umum juga dapat memberikan sudut pandang yang beragam tentang pengalaman mereka dengan manajemen talenta dan pengembangan kompetensi, serta tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari, yang semuanya akan berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif dalam penelitian ini.

Wawancara dilakukan dengan pedoman wawancara untuk memastikan bahwa seluruh informasi yang dibutuhkan dapat tergali secara sistematis. Pertanyaan akan mencakup aspek-aspek pemahaman mereka tentang penerapan manajemen talenta. Selain wawancara, penelitian ini juga akan menggali data dari dokumen-dokumen terkait, seperti kebijakan, peraturan, dan dokumen internal Mahkamah Agung RI. Dokumen-dokumen ini akan menjadi sumber pendukung dan penguat temuan dari hasil wawancara. Analisis juga akan dilakukan terhadap

dokumen-dokumen tersebut guna memahami kerangka regulasi dan kebijakan yang ada serta menemukan keterkaitannya dengan implementasi manajemen talenta.

Pada penelitian ini, menggunakan indikator ini sebagai panduan dalam wawancara. Pertama, indikator Komitmen Manajemen Puncak mengevaluasi dukungan pimpinan terhadap manajemen talenta dan peran serta tanggung jawab pimpinan dalam mendukungnya. Kedua, indikator Kebijakan dan Prosedur yang Jelas memperhatikan ketersediaan kebijakan dan prosedur terkait manajemen talenta, termasuk proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta. Ketiga, indikator Pengembangan Karier yang Terstruktur menyoroti program-program pengembangan karir yang tersedia bagi pegawai, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi ASN. Terakhir, indikator Penghargaan dan Pengakuan yang Tepat meninjau sistem penghargaan dan pengakuan yang telah ada, serta dampaknya terhadap motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dinamika implementasi manajemen talenta di Mahkamah Agung RI, serta menawarkan rekomendasi perbaikan kebijakan untuk mengatasi hambatan yang teridentifikasi.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Dalam menganalisa data, penulis menggunakan Metode Analisis Deskriptif, yaitu teknik menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan

sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Tahapan kegiatan pengolahan data adalah sebagai berikut:

A. Klasifikasi Materi Data:

- 1) Catatan lapangan
- 2) Gambar lokasi penelitian
- 3) Data sekunder
- 4) Foto

2. Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan dan menjelaskan data yang dikumpulkan selama penelitian. Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2019), analisis data terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Ketiga tahap ini saling terkait dan berurutan, dengan uraian sebagai berikut:

A. Reduksi Data

Tahap pertama adalah reduksi data, di mana peneliti melakukan pemilihan data yang relevan dan menghilangkan data yang tidak diperlukan. Proses ini dilakukan untuk mengurangi jumlah data agar lebih terfokus pada pokok permasalahan yang dihadapi. Reduksi data dapat dilakukan dengan cara mengorganisir data dan memilih fokus analisis. Teknik reduksi data bertujuan untuk mengurangi kompleksitas data dengan cara memilih, menyaring, atau merangkum informasi yang paling relevan. Beberapa teknik reduksi data melibatkan pengelompokan data, pemilihan variabel yang paling penting, atau penghapusan data yang tidak relevan. Contohnya, dalam analisis kualitatif, penelitian dapat menggunakan

kategorisasi temuan wawancara menjadi tema-tema utama untuk mengurangi jumlah data yang harus dianalisis secara terperinci.

B. Penyajian Data

Tahap kedua adalah penyajian data, di mana peneliti melakukan penyusunan dan pengaturan data yang relevan sesuai dengan fokus analisis. Pada tahap ini, peneliti dapat memvisualisasikan data dalam bentuk tabel, grafik, atau diagram agar lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Penyajian data juga dapat dilakukan dengan cara memberikan deskripsi dan interpretasi pada data yang telah terkumpul. Tujuan dari teknik ini adalah mempermudah pemahaman pola atau hubungan dalam data.

C. Teknik Penarikan Keabsahan Data

Menguji keabsahan data adalah hal yang penting dalam penelitian kualitatif. Dalam melakukan uji ini, digunakan teknik pendekatan triangulasi, yang merupakan teknik penggabungan data dari berbagai sumber untuk memeriksa keabsahan data. Teknik ini meliputi:

1. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber yang dilakukan dengan menggunakan metode wawancara mendalam dan observasi. Metode triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah dianalisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan sumber data yakni hasil penilaian. (Sugiyono, 2016). Salah satu metode yang digunakan untuk memverifikasi hasil penelitian dan memperluas pemahaman peneliti tentang konteks penelitian adalah validasi data, yang dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian dengan literatur sebelumnya.

Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat memastikan keakuratan temuan dan melihat seberapa konsisten hasil penelitian dengan pengetahuan sebelumnya. Selain itu, metode ini dapat membantu dalam pembentukan teori dan gagasan baru yang terkait dengan temuan penelitian, memperkuat kerangka konseptual yang ada, dan mendorong pemahaman yang lebih mendalam tentang topik penelitian.

2. Penarikan Kesimpulan

Teknik penarikan kesimpulan melibatkan analisis data untuk mengidentifikasi pola, hubungan, atau tren yang signifikan. Statistik inferensial dapat digunakan untuk membuat generalisasi dari sampel ke populasi lebih besar. Pada analisis kualitatif, penarikan kesimpulan dapat melibatkan identifikasi temuan utama dan hubungannya dengan pertanyaan penelitian. Proses ini mencakup interpretasi makna data dan pengambilan keputusan terkait dengan tujuan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Mahkamah Agung Republik Indonesia adalah lembaga peradilan tertinggi di Indonesia, dan memiliki peran penting dalam menjaga keadilan, mengawasi supremasi hukum, dan memastikan hak-hak konstitusional warga negara dilindungi. Sebagai bagian penting dari sistem peradilan, Mahkamah Agung memiliki visi, misi, dan tugas yang menekankan komitmennya untuk menciptakan keadilan dan pemerintahan yang baik.

Mahkamah Agung RI adalah Pengadilan Negara Tinggi yang bertanggung jawab atas empat lingkungan peradilan, yang termasuk Peradilan Umum, Peradilan Agama, Di Mahkamah Agung RI, terdapat 47 Hakim Agung, 13 Hakim Tinggi Yustisial, dan 237 Hakim Yustisial. Selain itu, ada 87 Hakim, 9 Hakim Ad Hoc, dan sejumlah pegawai di berbagai jabatan lainnya, termasuk 646 Panitera, 339 pegawai struktural, 502 pegawai fungsional, dan 459 pelaksana, dengan total keseluruhan 1.693 pegawai.

Tabel 4.1: Jumlah SDM Mahkamah Agung RI

Jabatan	MA	Peradilan Umum		Peradilan Agama		Peradilan Militer		Peradilan TUN		Jumlah
		Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	Tingkat Banding	Tingkat Pertama	
Hakim Agung	47									47
Hakim Tinggi Yustisial	13	13								26
Hakim Yustisial	237	41		4	1			1		284
Hakim	87	722	3333	405	2346	32	115	55	275	7370
Hakim Ad Hoc	9	110	316							435
Panitera		646	3757	600	2709	19	90	87	295	8203
Jurusita			1658		1088			7	63	2816
Struktural	339	232	1391	234	1462	28	72	55	112	3925
Fungsional	502	221	475	243	587	10	14	22	71	2145
Pelaksana	459	569	2823	373	2093	71	259	61	166	6874
Total	1693	2554	13753	1859	10286	160	550	288	982	32125

Sumber: Data SIKEP Mahkamah Agung RI

Di tingkat peradilan umum, ada 41 Hakim Yustisial, 722 Hakim di tingkat banding, dan 3.333 Hakim di tingkat pertama. Selain itu, terdapat 3.757 Panitera, 1.658 Juru sita, dan berbagai pegawai struktural, fungsional, serta pelaksana, dengan total keseluruhan 13.753 pegawai.

Peradilan agama menunjukkan jumlah 4 Hakim Yustisial, 405 Hakim di tingkat banding, dan 2.346 Hakim di tingkat pertama. Panitera di peradilan agama berjumlah 2.709 orang, dengan total keseluruhan 10.286 pegawai.

Peradilan militer memiliki 1 Hakim Yustisial, 32 Hakim di tingkat banding, dan 115 Hakim di tingkat pertama, dengan jumlah pegawai total 1.860 orang. Peradilan TUN memiliki 1 Hakim Yustisial, 55 Hakim di tingkat banding, dan 275 Hakim di tingkat pertama, dengan total keseluruhan 982 pegawai.

Secara keseluruhan, total jumlah sumber daya manusia di Mahkamah Agung RI dan seluruh peradilan di bawahnya adalah 32.125 pegawai. Data ini mencakup berbagai jabatan mulai dari hakim, panitera, juru sita, hingga pegawai struktural, fungsional, dan

pelaksana, menunjukkan distribusi yang signifikan dari tenaga kerja di seluruh sistem peradilan di Indonesia.

Pada penerapan manajemen talenta, Mahkamah Agung RI juga menghadapi sejumlah tantangan yang memengaruhi pengembangan kompetensi pegawainya. Salah satu tantangan utama adalah ketiadaan regulasi yang khusus mengatur manajemen talenta di institusi tersebut. Meskipun telah ada upaya membangun regulasi terkait, implementasinya masih belum optimal. Diskusi awal penelitian dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan Pegawai di Mahkamah Agung RI mengungkapkan bahwa absennya landasan hukum yang spesifik 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. Hanya sekitar 40% pegawai yang telah menjalani proses pemetaan talenta yang komprehensif. Masalah ini diperparah oleh kurangnya standardisasi dalam penilaian kompetensi, 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. Kurangnya program pengembangan kompetensi yang terarah juga menjadi kendala bagi Mahkamah Agung RI. Meskipun telah dilakukan pelatihan manajemen talenta selama dua tahun, hasil evaluasi menunjukkan

bahwa program tersebut belum mampu memberikan panduan praktis yang memadai untuk pengembangan karier pegawai.

Dalam laporan tahunan 2023, Mahkamah Agung RI mengevaluasi sejumlah program pengembangan kompetensi di Bidang Teknis. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa beberapa program tidak mencapai targetnya. Faktor-faktor seperti kurangnya minat peserta dan kendala logistik kemungkinan menjadi penyebab utama rendahnya pencapaian target dalam sejumlah program pengembangan kompetensi.

Assessment Center Mahkamah Agung RI telah dibangun sebagai salah satu infrastruktur penting dalam menerapkan manajemen talenta, dengan tujuan untuk melakukan pemetaan kompetensi dan potensi pegawai secara objektif dan terstruktur. Namun, dari laporan tahunan 2023 Mahkamah Agung RI serta berita dari website resmi Mahkamah Agung RI hasil penilaian kompetensi dari *Assessment Center* ini belum dimanfaatkan secara optimal dalam proses pengembangan talenta dan pengambilan keputusan strategis. Saat ini hasil penilaian kompetensi baru dilakukan diberbagai pengadilan tinggi serta wilayah hukum daerah saja.

Assessment Center seharusnya menjadi alat utama dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, serta menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi mereka. Hal ini diatur dengan jelas dalam beberapa regulasi penting. Misalnya, Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Aksi Nasional Percepatan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Pasal 7 ayat (2) huruf b, mengatur bahwa hasil penilaian kompetensi harus digunakan sebagai dasar dalam penyusunan program pengembangan kompetensi. Demikian pula, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Nomor 38 Tahun 2022 tentang Pedoman Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Pasal 14 ayat (2), menyatakan bahwa hasil penilaian kompetensi digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pemetaan kompetensi, pengembangan program pengembangan kompetensi, penetapan kebutuhan pengembangan kompetensi, penilaian efektivitas program pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan strategis dalam manajemen talenta.

Namun, dalam praktiknya, Mahkamah Agung RI belum sepenuhnya mengintegrasikan hasil penilaian kompetensi dari *Assessment Center* ke dalam sistem manajemen talenta mereka. Hal ini menyebabkan beberapa hambatan dalam implementasi manajemen talenta. Salah satunya adalah ketidakmampuan untuk secara akurat memetakan kompetensi pegawai dan menetapkan program pengembangan yang sesuai. Tanpa data yang valid dan terstruktur dari *Assessment Center*, sulit bagi Mahkamah Agung RI untuk mengidentifikasi talenta potensial dan merancang program pengembangan yang tepat guna memenuhi kebutuhan organisasi.

Selain itu, hasil penilaian kompetensi yang tidak dimanfaatkan mengakibatkan kurangnya efektivitas dalam menilai program pengembangan kompetensi yang telah dijalankan. Tanpa evaluasi yang berbasis data, Mahkamah Agung RI tidak dapat mengukur dampak dari program-program pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Ini juga menghambat pengambilan keputusan strategis dalam manajemen talenta, seperti penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi mereka atau menentukan suksesor untuk posisi kunci dalam organisasi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta di Mahkamah Agung RI belum terwujud secara konkret. Meskipun

infrastruktur seperti Assessment Center sudah ada, penggunaannya belum maksimal dalam mendukung proses manajemen talenta. Ini menghambat upaya Mahkamah Agung RI untuk mewujudkan visi dan misinya melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang lebih baik. Oleh karena itu, langkah-langkah yang perlu diambil termasuk memperkuat komitmen pimpinan, menyusun kebijakan dan prosedur yang jelas, mengembangkan karier terstruktur, dan memberikan penghargaan yang jelas dan terukur kepada pegawai. Semua ini harus didukung oleh pemanfaatan optimal hasil penilaian kompetensi dari *Assessment Center*.

Sekretaris Mahkamah Agung mencanangkan arah kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) ke depan dengan tujuan mewujudkan *SMART ASN*. Upaya ini dilakukan dengan memaksimalkan peran Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) Mahkamah Agung untuk melakukan pemetaan kompetensi terhadap 10% pegawai setiap tahunnya. Pemetaan kompetensi ini menjadi fondasi penting dalam menyusun Manajemen Talenta, yang mana hal ini diperlukan untuk memenuhi indikator sistem merit yang tercatat dalam Sistem Informasi Kepegawaian. Dengan demikian, Mahkamah Agung akan memiliki data talenta aparatur SDM secara komprehensif.

Lebih lanjut, Manajemen Talenta yang diterapkan di Mahkamah Agung diharapkan dapat menghilangkan kebutuhan lelang jabatan di masa depan. Selain itu, fokus kebijakan SDM juga diarahkan pada pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian yang terintegrasi untuk seluruh pelayanan kepegawaian. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan layanan pegawai berbasis elektronik dan *online*.

a. Tugas dan Fungsi Mahkamah Agung Indonesia

1. Fungsi Hakim

Mahkamah Agung, sebagai pengadilan negara tertinggi, bertanggung jawab untuk menjaga keseragaman penerapan hukum melalui putusan kasasi dan peninjauan kembali untuk memastikan bahwa semua undang-undang dan undang-undang di seluruh negara Republik Indonesia diterapkan secara adil, tepat, dan benar.

Selain tanggung jawabnya sebagai Pengadilan Kasasi, Mahkamah Agung memiliki otoritas untuk memeriksa dan memutuskan pada tingkat pertama dan terakhir semua perselisihan mengenai kewenangan mengadili permohonan untuk memeriksa kembali keputusan pengadilan yang telah menjadi hukum tetap (Pasal 28, 29, 30, 33 dan 34 Undang-undang Mahkamah Agung No. 14 Tahun 1985) Berdasarkan peraturan yang berlaku, semua perselisihan yang muncul sebagai akibat dari perampasan kapal perang asing oleh Republik Indonesia dan pengambilan kapal tersebut oleh Republik Indonesia (Pasal 33 dan 78 Undang-undang Mahkamah Agung No 14 Tahun 1985) Hak uji materiil, yang sangat erat kaitannya dengan fungsi peradilan, mengacu pada wewenang untuk menguji atau menilai peraturan perundangan di bawah Undang-undang tentang apakah peraturan tersebut, secara substansial, bertentangan dengan peraturan tingkat yang lebih tinggi (Pasal 31 Undang-undang Mahkamah Agung Nomor 14 Tahun 1985).

2. Fungsi Manajemen

Dengan berpedoman pada azas peradilan yang sederhana, cepat, dan murah, tanpa mengurangi kebebasan hakim untuk memeriksa dan memutuskan perkara, Mahkamah Agung melakukan pengawasan tertinggi terhadap jalannya peradilan di semua lingkungan peradilan.

Selain itu, Mahkamah Agung melakukan pengawasan tentang pekerjaan Pengadilan dan tindakan para Hakim dan Pejabat Pengadilan dalam menjalankan tugas utama mereka sebagai hakim, seperti menerima, memeriksa, mengadili, dan menyelesaikan setiap perkara yang diajukan kepadanya, serta meminta keterangan tentang masalah teknis peradilan serta memberi peringatan, teguran, dan petunjuk yang diperlukan tanpa mengurangi kebebasan Hakim (Pasal 32). terhadap notaris dan penasehat hukum selama hal-hal yang berkaitan dengan peradilan (Pasal 36 Undang-undang Mahkamah Agung Nomor 14 Tahun 1985).

3. Fungsi Pengelolaan

Sebagai pelengkap untuk mengisi kekurangan atau kekosongan hukum yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan peradilan, Mahkamah Agung dapat mengatur lebih lanjut hal-hal yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan peradilan (Pasal 27 Undang-undang No. 14 Tahun 1970, Pasal 79 Undang-undang No. 14 Tahun 1985). Jika dianggap perlu untuk memenuhi hukum acara yang sudah diatur Undang-undang, Mahkamah Agung dapat menetapkan undang-undang acara khusus.

4. Fungsi Saran

Mahkamah Agung memberikan saran atau pertimbangan hukum kepada lembaga tinggi negara lain (Pasal 37 Undang-undang Mahkamah Agung No.14 Tahun 1985). Selain itu, Mahkamah Agung memberikan saran kepada Presiden selaku Kepala Negara dalam hal memberikan atau menolak grasi (Pasal 35 Undang-undang Mahkamah Agung No.14 Tahun 1985).

Dalam pelaksanaan Pasal 25 Undang-undang No.14 Tahun 1970 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman

(Pasal 38 Undang-undang No.14 Tahun 1985 tentang Mahkamah Agung), Mahkamah Agung memiliki otoritas untuk meminta keterangan dari dan memberi petunjuk kepada pengadilan di semua lingkungan peradilan.

5. Fungsi Manajemen

Peradilan (Peradilan Umum, Peradilan Agama, Peradilan Militer, dan Peradilan Tata Usaha Negara) yang disebutkan dalam Pasal 10 Ayat (1) Undang-undang Nomor 14 Tahun 1970 masih berada di bawah departemen yang bersangkutan secara organisatoris, administratif, dan fiskal. Namun, sesuai dengan Pasal 11 Ayat (1) Undang-undang Nomor 35 Tahun 1999, mereka telah dialihkan ke bawah kekuasaan Mahkamah Agung.

6. Fungsi Tambahan

Mahkamah Agung dapat diberi tugas dan kewenangan tambahan berdasarkan Undang-undang. Tugas utama Mahkamah Agung adalah menerima, memeriksa, mengadili, dan menyelesaikan setiap perkara yang diajukan kepadanya, sebagaimana diatur dalam Pasal 2 ayat (2) Undang-undang Nomor 14 Tahun 1970 dan Pasal 38 Undang-undang Nomor 14 Tahun 1985.

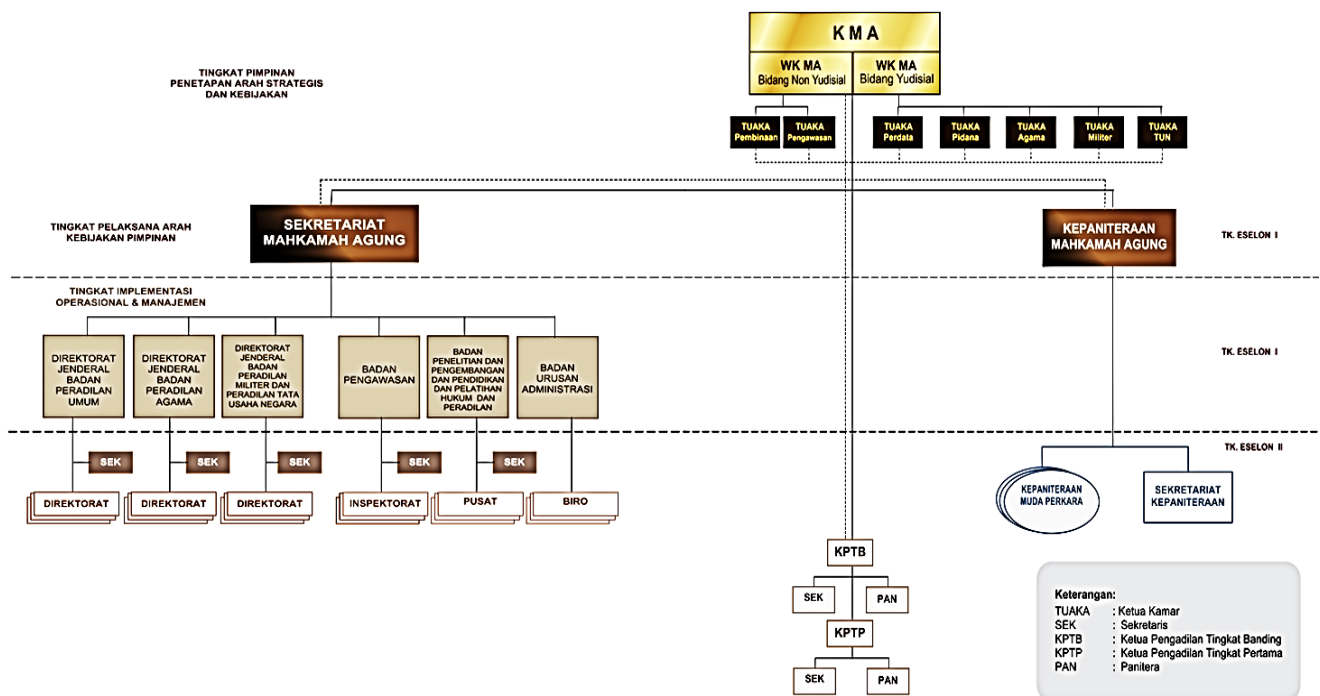
a. Visi dan Misi Mahkamah Agung Republik Indonesia

1. Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki visi berupa “Terwujudnya Badan Peradilan Indonesia Yang Agung”.
2. Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki misi berupa:
 - a) Menjaga kemandirian badan peradilan;
 - b) Memberikan layanan hukum yang berkeadilan kepada pencari keadilan;

- c) Meningkatkan kualitas kepemimpinan badan peradilan; dan
- d) Meningkatkan kredibilitas dan transparansi badan peradilan.

Tujuan yang ditetapkan juga memungkinkan untuk mengukur pencapaian visi dan misi tersebut. Rumusan tujuan tersebut meliputi membangun kepercayaan publik terhadap layanan peradilan yang diselenggarakan serta mpelaksanaan tugas Mahkamah Agung dengan efektif dan efisien.

b. Struktur Organisasi



Sumber: Website Resmi MA RI

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MA

Berikut adalah penjelasan mengenai struktur organisasi MA RI:

- 1) Ketua Mahkamah Agung: Ketua adalah pimpinan tertinggi MA RI. Dia memimpin sidang pleno, menjalankan tugas administratif, dan mewakili MA RI secara eksternal.
- 2) Wakil Ketua Mahkamah Agung: Wakil Ketua membantu Ketua menjalankan tugasnya. Wakil Ketua juga dapat menggantikan Ketua jika diperlukan.
- 3) Hakim Agung: Hakim-hakim yang berwenang mengadili perkara yang diajukan ke MA RI adalah hakim-hakim agung. Mereka juga berpartisipasi dalam sidang-sidang untuk memutuskan peninjauan kembali dan memutuskan kasus kasasi.
- 4) Sekretariat Mahkamah Agung: Bertanggung jawab atas kelancaran administrasi dan pengelolaan sumber daya manusia di Mahkamah Agung Republik Indonesia (MA RI). Menangani berbagai tugas administratif lainnya untuk mendukung operasional MA RI.
- 5) Bidang dan Pusat: MA RI memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai bidang dan pusat. Masing-masing bidang dan pusat bertanggung jawab atas aspek-aspek tertentu dalam operasional MA RI. Contoh bidang dan pusat: pengembangan hukum, pelayanan hukum, dan administrasi kepegawaian.
- 6) Direktorat dan Divisi: Struktur organisasi MA RI dapat dijabarkan lebih rinci lagi menjadi direktorat dan divisi. Direktorat dan divisi menangani masalah-masalah yang lebih spesifik. Contoh direktorat dan divisi: pemberantasan korupsi dan teknologi informasi.
- 7) Pengadilan-Pengadilan yang Berada di Bawahannya: MA RI juga memiliki otoritas atas beberapa pengadilan di bawahnya, seperti Pengadilan Tinggi, Pengadilan Negeri, dan Pengadilan Agama.

Struktur organisasi Mahkamah Agung Republik Indonesia dirancang dengan cermat untuk mencapai tujuan utama, yaitu

mewujudkan peradilan yang adil, transparan, dan akuntabel. Sekretariat MA RI bertanggung jawab atas kelancaran administrasi dan pengelolaan sumber daya manusia, memastikan kelancaran operasional. Berbagai bidang dan pusat, seperti pengembangan hukum, pelayanan hukum, dan administrasi kepegawaian, menangani berbagai aspek operasional MA RI. Direktorat dan divisi, seperti pemberantasan korupsi dan teknologi informasi, fokus pada masalah-masalah yang lebih spesifik. Struktur yang terintegrasi ini memungkinkan pembagian tugas yang jelas, optimalisasi sumber daya, keahlian dan spesialisasi, koordinasi yang optimal, serta akuntabilitas dan transparansi. Dengan demikian, diharapkan MA RI dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mewujudkan peradilan yang adil, transparan, dan akuntabel, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga peradilan tertinggi di Indonesia.

2. Hasil Penelitian

Pada tanggal 14 Maret 2024, peneliti melakukan wawancara dan pengamatan untuk penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di Mahkamah Agung RI sejak tahun 2022 belum optimal. Pengamatan awal menunjukkan fokus manajemen talenta di institusi tersebut sebagian besar hanya terpusat pada infrastruktur *assessment center*. Unit Penilaian Kompetensi (*Assessment Center*) di Mahkamah Agung RI bertujuan untuk melaksanakan pengelolaan Sumber Daya Manusia di Mahkamah Agung RI dan lembaga peradilan lainnya, dengan mengutamakan aspek kompetensi sesuai dengan arahan dari rencana pembaruan peradilan. Unit ini menggunakan standar penilaian yang objektif dan transparan untuk memastikan pengelolaan Sumber Daya Manusia berdasarkan prinsip merit.

Diskusi dengan Pak Muzhar, kepala sub bagian pengembangan pegawai, mengungkapkan bahwa hal ini terjadi karena peraturan manaje-

men talenta khusus untuk Mahkamah Agung RI masih dalam proses penyusunan atau belum ada. Namun, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 telah mewajibkan setiap instansi, termasuk Mahkamah Agung RI, untuk menerapkan manajemen talenta sebagai respons terhadap masalah kompetensi ASN. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan penerapan manajemen talenta belum optimal di Mahkamah Agung RI.

Berikut ini adalah data hasil wawancara Penerapan Manajemen Talenta Aparatur sipil negara dalam meningkatkan pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung RI menggunakan indikator penerapan manajemen talenta oleh Armstrong dan Baron (2004).

a. Komitmen Manajemen Puncak

Komitmen manajemen puncak Mahkamah Agung Republik Indonesia (MA RI) menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan penerapan manajemen talenta ASN untuk meningkatkan pengembangan kompetensi. Dukungan aktif dan penuh dari pimpinan tertinggi MA RI dalam pembagian sumber daya, penyediaan infrastruktur, dan pembentukan budaya yang mendukung pengembangan talenta. Salah satu bukti komitmen MA RI adalah alokasi anggaran yang memadai untuk program pengembangan kompetensi ASN, seperti pelatihan, seminar, dan *workshop*. Selain itu, penyediaan infrastruktur yang mendukung, seperti platform pembelajaran *online*, ruang kelas yang memadai, dan akses ke teknologi informasi, sangat penting untuk meningkatkan kualitas program pengembangan.

Salah satu bukti komitmen manajemen puncak adalah menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan talenta. Ini mencakup mendorong budaya belajar dan pengembangan diri serta memberikan penghargaan kepada ASN yang menunjukkan kinerja unggul. Komitmen ini sangat penting karena akan mendorong ASN untuk berpartisipasi dalam

program pengembangan kompetensi. Ini karena mereka merasa didukung dan dihargai oleh pemimpin mereka. Komitmen manajemen puncak memastikan bahwa program pengembangan kompetensi ASN berjalan dengan benar dan mencapai tujuan. Hal ini penting karena membantu organisasi sukses dalam jangka panjang. Organisasi yang memiliki talenta yang kompeten dan siap untuk mengisi peran strategis di masa depan akan lebih mudah mencapai tujuannya. Komitmen ini menunjukkan komitmen MA RI untuk mengembangkan talenta ASN serta meningkatkan kualitas kinerja dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Berikut ini adalah hasil kutipan wawancara dengan beberapa informan mengenai komitmen manajemen puncak:

“Selama ini sudah berlangsung di sini pimpinan sangat mendukung ya untuk mengadakan program kompetensi dan manajemen talenta bagi para pegawai di Mahkamah Agung, khususnya di Bilik Kepegawaian dan juga sudah dilaksanakan juga di lain seperti di Peradilan Umum, Peradilan Agama maupun di Peradilan Militer dan PTUN”. (PM2) “Kalau di kita sih selama ini atasan selalu mendukung ya maksudnya bagi kita untuk pegawai siapapun yang mengikuti pelatihan selalu diizinkan dengan maksud didukung dengan tidak diberikan Batasan apapun namun dibebaskan tugas dari tugas selama mengikuti pelatihan jadi bisa fokus ikut pelatihan”. (PM1)

Dari informan dinyatakan bahwa manajemen puncak di Mahkamah Agung telah menunjukkan komitmen terhadap pengembangan kompetensi dan manajemen talenta pegawai. Mereka telah mendukung program-program tersebut tidak hanya di Bilik Kepegawaian tetapi juga di berbagai badan peradilan lainnya, seperti Peradilan Umum, Peradilan Agama, Peradilan Militer, dan PTUN. Hal ini menunjukkan keseriusan pimpinan dalam memperhatikan pengembangan sumber daya manusia di seluruh lembaga peradilan.

“Ya sudah ada komitmen pimpinan, kalau komunikasi ya. Meskipun secara utuh belum bisa terlaksana di Mahkamah Agung, secara utuh ya. Tapi sebagian kan pelaksanaan manajemen talenta itu harus bertahap ya. Ada mengambil tahap yang mana dulu, nah tahapan-tahapan itu semua sudah kita susun. Dan saat ini saya pikir sudah pada tahapan yang terakhir

misalnya salah satu contoh tahapan apa sih untuk mewujudkan talent manajemen. Nah itu misalnya kita punya unit penilaian kompetensi atau assessment center itu untuk penilaian kompetensi pegawai. Kemudian kita juga punya penilaian kinerja. sasarannya adalah untuk talent management, talent pool sehingga kita juga menyertakan bapak-bapak kita untuk bisa mengikuti talent pool di BKN itu tujuannya adalah supaya kita punya banggata terkait dengan talent management di Mahkamah Agung itu artinya keseriusan BKN untuk bisa mengarahkan bagaimana SDM di Mahkamah Agung itu menarapkan talent management". (KB)

Pada indikator komitmen pimpinan puncak sebagian pegawai merasa bahwa komitmen pimpinan sudah ada dan cukup mendukung segala bentuk program kompetensi dari penerapan manajemen talenta serta pengembangan kompetensi seperti pelatihan. Namun, terdapat pula pegawai yang mengatakan bahwa komitmen pimpinan puncak masih kurang yang mengakibatkan belum adanya regulasi spesifik terkait penerapan manajemen talenta serta peran pimpinan hanya mengarahkan bagaimana upaya mengembangkan kompetensi pegawai terutama di bidang teknis. Berikut ini adalah hasil kutipan wawancara dengan informan:

"Kalau komitmen pimpinan dalam manajemen talenta sebenarnya masih kurang bagus, masih kurang berkomitmen. Dalam artian karena kan manajemen talenta itu belum sepenuhnya diterapkan di Mahkamah Agung. Cuma kalau dari segi pengembangan kompetensi, balik lagi itu manajemen talenta, kita tidak punya career path atau jenjang karir yang sudah terstruktur dan segala macam. Akhirnya kan kalau misalnya kita mau promosi mutasi, apalagi untuk jabatan pimpinan tinggi itu kita harus melakukan seleksi terbuka dulu. Harusnya kan kalau misalnya dia ada manajemen talenta, itu kan diisi dari ada talent poolnya kan. Ada orang-orang yang kandidat terkuat untuk mengisi jabatan tersebut. Cuma saat ini kita belum ke situ seperti itu. Kalau komitmen sebetulnya berkomitmen, tapi masih belum kuat komitmennya. Karena itu tadi manajemen talentanya sendiri belum sepenuhnya diterapkan di sini. Tapi untuk jenjang karir pegawai, secara pegawai sendiri kan kita ada fungsional sama struktural. Kalau yang fungsional kan kita udah jelas kalau misalnya mau naik jenjang ke ahli muda, misalnya ke jenjang yang lebih tinggi, kita kan ada uji kompetensi. Dan itu pimpinan biasanya itu melalui kasus mbaknya, mereka pegawai mana aja yang sudah sepantasnya untuk diusulkan." (P1)

Kutipan wawancara tersebut menyoroti bahwa komitmen pimpinan terhadap manajemen talenta di Mahkamah Agung masih tergolong kurang

kuat, karena penerapan manajemen talenta belum sepenuhnya terlaksana. Kurangnya struktur *career path* atau jenjang karir yang terstruktur membuat proses promosi atau mutasi menjadi bergantung pada seleksi terbuka, bukan pada talent pool internal. Meskipun komitmen terhadap pengembangan kompetensi ada, namun masih perlu perbaikan dalam implementasi manajemen talenta untuk memastikan pengisian jabatan berdasarkan potensi internal dan memperkuat komitmen pimpinan terhadap proses tersebut.

“Memang politik kepemimpinan terkait dengan kita saat ini mungkin perlu diarahkan secara lebih detail. Dapat dikatakan bahwa komitmen pimpinan memang ada namun belum begitu kuat hingga akhirnya regulasi masih dalam penyusunan terkait manajemen talenta di MA. Karena pimpinan hanya lebih mengarahkan bagaimana upaya mengembangkan kompetensi pegawai terutama di bidang teknis karena kita lebih ke peradilan. Jadi memang pengembangan yang diarahkan lebih ke arah tenaga-tenaga teknis yang terkait dengan masalah ataupun core business dari Mahkamah Agung itu sendiri. Namun dari sisi-sisi yang lain perlu dilakukan upaya penguatan juga dan bagaimana upaya pengembangan strategi. Tapi secara garis besar bahwa political will ataupun komitmen dari pimpinan puncak yang ada di MA memiliki komitmen untuk dapat mengembangkan pegawai baik dari core business ataupun dari supporting unit. Ya, dukungan ataupun political will yang dicanakan oleh pimpinan tentu diturunkan ke dalam bentuk dukungan operasional. Baik itu dalam kegiatan dukungan baik dari sisi SDM, anggaran, kebijakan, dan program seperti itu. Dan masing-masing dukungan tersebut diturunkan ke beberapa unit eselon satu yang membidangi terkait dengan pengembangan kompetensi.”(KS)

Hasil kutipan wawancara menyoroti perlunya arahan yang lebih detail dalam politik kepemimpinan terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai di Mahkamah Agung (MA). Meskipun ada komitmen dari pimpinan, namun regulasi terkait manajemen talenta masih dalam proses penyusunan. Fokus pengembangan kompetensi cenderung pada tenaga teknis yang terkait dengan core business MA, namun diperlukan juga upaya penguatan dan pengembangan strategi secara menyeluruh. Dukungan dan komitmen pimpinan turun dalam bentuk dukungan operasional, termasuk dalam hal sumber daya manusia, anggaran, kebijakan, dan

program-program yang mendukung pengembangan kompetensi. Ini menekankan pentingnya integrasi antara komitmen pimpinan dengan dukungan operasional untuk memastikan pengembangan kompetensi pegawai secara efektif di MA.

“Terkait komitmen pimpinan puncak mengenai manajemen talenta menurut saya masih kurang ya karena menurut saya karena manajemen talenta di sini aja sebenarnya belum dapat dikatakan sudah diterapkan sepenuhnya karena regulasi yang memang belum ada. Regulasi akhirnya ada pun itu kan sebenarnya dari arahan dan dorongan pimpinan juga ya dan so far memang ada namun kurang hingga regulasi yang spesifik mengatur atau menjadi pedoman manajemen talenta di MA baru mulai serius di kembangkan sekarang. Namun untuk pengembangan kompetensi sendiri pimpinan tidak membatasi pegawai untuk mengikuti pelatihan atau untuk Pendidikan namun di minta untuk usahakan linear dengan posisi pegawai saat ini atau kebutuhan pegawai saat ini.” (P2)

Hasil dari wawancara dengan beberapa informan mengenai komitmen pimpinan puncak terhadap penerapan manajemen talenta di Mahkamah Agung RI, dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan pendapat di antara para pegawai. Sebagian informan menyatakan bahwa komitmen pimpinan puncak cukup kuat dan mendukung program pengembangan dan kompetensi pegawai, seperti pelatihan. Namun, beberapa informan menyatakan bahwa komitmen pimpinan puncak masih dirasakan kurang, terutama karena tidak adanya undang-undang khusus yang mengatur manajemen talenta di Mahkamah Agung RI. Beberapa informan menyoroti bahwa peran pimpinan lebih fokus pada pengembangan kompetensi teknis pegawai, sedangkan aspek lainnya masih membutuhkan perhatian lebih lanjut.

Dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan tanggapan pegawai terhadap komitmen manajemen puncak, pertanyaan lanjutan yang muncul adalah bagaimana komitmen pimpinan terkait penerapan manajemen talenta untuk meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai. Kita perlu memahami lebih lanjut tentang upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk mendukung penerapan manajemen talenta, termasuk strategi dan kebijakan

yang diterapkan untuk meningkatkan pengembangan kompetensi. Berikut adalah penjelasan oleh pegawai terkait cara pemimpin menunjukkan komitmen terhadap pengembangan talenta:

“Komitmen pimpinan yang memang harus dikomunikasikan dalam bentuk pembinaan yang dilakukan secara intens oleh pimpinan, yang dilakukan secara rutin dan periodik itu biasanya pimpinan ataupun melakukan kegiatan-kegiatan pembinaan yang turun ke Satuan Kerja Pengadilan di tingkat banding ataupun di tingkat pengadilan pertama.”(KB)

“ Ya, dukungan ataupun political will yang dicanakan oleh pimpinan tentu diturunkan ke dalam bentuk dukungan operasional. Baik itu dalam kegiatan dukungan baik dari sisi SDM, anggaran, kebijakan, dan program seperti itu. Dan masing-masing dukungan tersebut diturunkan ke beberapa unit eselon satu yang membidangi terkait dengan pengembangan kompetensi. Ya pertama mungkin ada turun ke Diklat juga.”(KS)
“Komitmen manajemen puncak dapat dilihat dari pimpinan sudah mengarahkan untuk segera menyelesaikan penyusunan regulasi manajemen talenta di MA.”(PM2)

Komitmen pimpinan terhadap pengembangan bakat tercermin dalam berbagai bentuk dukungan dan kegiatan pembinaan yang intensif dan teratur, menurut jawaban para informan penting. Baik di tingkat pengadilan banding maupun tingkat pengadilan pertama, pemimpin memainkan peran penting dalam menyebarkan komitmen tersebut ke seluruh satuan kerja. Sumber daya manusia, anggaran, kebijakan, dan program untuk meningkatkan kemampuan pegawai menunjukkan dukungan operasional dari pimpinan.

Langkah-langkah konkret telah diambil, seperti memberikan instruksi kepada Mahkamah Agung RI untuk membuat regulasi khusus tentang manajemen talenta. Tindakan ini menunjukkan komitmen pimpinan dalam memastikan bahwa manajemen talenta diterapkan secara menyeluruh dan terarah. Manajemen puncak menunjukkan komitmen dalam tindakan, bukan hanya dalam percakapan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan pengembangan kompetensi pegawai Mahkamah Agung RI, peran pimpinan dalam membina dan mendorong pengembangan talenta sangat penting.

b. Kebijakan Dan Prosedur Yang Jelas

Seluruh proses manajemen talenta, mulai dari perencanaan hingga retensi, diatur oleh kebijakan dan prosedur yang jelas, yang sangat penting untuk penerapan manajemen talenta, terutama dalam konteks pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, prosedur yang jelas memastikan bahwa proses tersebut berjalan secara terstruktur, terukur, dan akuntabel. Kebutuhan kompetensi ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur ini, yang memastikan program pengembangan yang tepat, dan memastikan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, kebijakan dan prosedur ini sangat penting untuk pengembangan kompetensi ASN.

Pengembangan kompetensi ASN sangat dipengaruhi oleh kejelasan kebijakan dan prosedur. Kebijakan ini tidak hanya menentukan kebutuhan kompetensi dan program pengembangan yang tepat, tetapi juga memastikan kesetaraan kesempatan dan akuntabilitas dalam proses manajemen talenta, dan memastikan bahwa program pengembangan mencapai tujuan yang diharapkan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, memastikan proses yang adil.

Dalam hal manajemen talenta di Mahkamah Agung RI, kebijakan dan prosedur yang jelas semakin penting karena mereka menunjukkan komitmen organisasi terhadap manajemen talenta ASN secara profesional dan terencana. Selain itu, kejelasan ini memastikan kesuksesan program pengembangan kompetensi ASN di Mahkamah Agung RI, meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan, dan menguntungkan semua pihak terkait. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis kebijakan dan prosedur yang jelas ini. Hasil kutipan dari wawancara dengan informan adalah sebagai berikut:

“Pertama, kebijakan yang diterbitkan oleh pimpinan dengan menerbitkan surat keputusan terkait dengan pembentukan Lembaga Assessment Center nomor 7 tahun 2020 itu menjadi salah satu indikator untuk melihat bagaimana manajemen talenta nantinya akan dibuat ataupun disusun. Karena dengan adanya manajemen ataupun pembentukan di situ memiliki fungsi. Salah satunya adalah selain untuk melihat penilaian kompetensi, juga memberikan rekomendasi terhadap talenta yang ada di Mahkamah Agung. Jadi kan kita bisa melihat talenta yang ada di situ dari hasil penilaian kompetensi yang dilakukan oleh Lembaga Assessment Center.” (KS)

Dalam wawancara tersebut, informan menjelaskan bahwa kebijakan yang diterbitkan oleh pimpinan, seperti surat keputusan tentang pembentukan Lembaga Asesmen Center nomor 7 tahun 2020, merupakan indikator penting dalam pengembangan manajemen talenta. Pembentukan lembaga ini memiliki fungsi untuk tidak hanya menilai kompetensi, tetapi juga memberikan rekomendasi terhadap talenta yang ada di Mahkamah Agung. Dengan demikian, Lembaga Asesmen Center menjadi instrumen penting dalam pengelolaan dan penilaian kompetensi pegawai di institusi tersebut.

“kebijakan dan prosedur yang jelas saat ini kebijakan dan prosedur yang jelas itu sedang dalam harmonisasi jadi dalam harmonisasi di bagian perundang-undangnya di Bureau nanti harapannya kalau ketentuannya sudah bisa keluar nanti akan menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja untuk bisa menarapkan talent management.” (KB)

“Kebijakan yang jelas itu semua tergantung dari surat-surat tugas yang dialamatkan ke AC sendiri ya, itu memang sudah jelas bahwa surat-surat itu memang sudah jelas di tujuan ke Ases Center untuk memberikan pendanaan kompetensi kepada para pegawai di Mahkamah Agung. Untuk manajemen talentanya sudah ada Mba, tapi saya lupa nomornya berapa.”(PM2) “Untuk sementara ini, regulasi di Mahkamah Agung sendiri belum diatur ya mbak Tapi kita sudah menyiapkan dimana memang belum diatur ada satu dan lain hal.” (PM1)

Meskipun beberapa informan penting menyatakan bahwa beberapa undang-undang mendukung penerapan manajemen talenta

ASN di Mahkamah Agung (MA), mereka juga mengakui bahwa belum ada undang-undang khusus yang mengatur hal tersebut. Sebagai contoh, Surat Keputusan Nomor 7 tahun 2020 menetapkan Lembaga Assessment Center sebagai salah satu indikator penting dalam penilaian kompetensi dan pemberian rekomendasi terhadap talenta di MA. Selain itu, kebijakan dan prosedur yang jelas saat ini sedang dalam proses harmonisasi untuk menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja dalam menerapkan manajemen talenta. Namun, dalam kenyataannya, undang-undang terkait manajemen talenta di MA masi tidak jelas.

Selain itu, beberapa sumber penting mengatakan bahwa kebijakan yang jelas bergantung pada surat tugas yang dikirim ke *Assessment Center*, yang secara jelas menunjukkan tujuan memberikan dana untuk kompetensi kepada pegawai MA. Namun, meskipun ada upaya untuk membuat peraturan tentang manajemen talenta, peraturan saat ini belum teratur. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak tantangan untuk menerapkan manajemen talenta. Berikut ini adalah beberapa tanggapan dari sumber pegawai mengenai kebijakan dan peraturan yang jelas yang belum ada di Mahkamah Agung Republik Indonesia:

“Belum ada prosedur dan juga peraturan yang jelas mengatur. Cuma di kami mungkin semi-semi manajemen talenta ya dalam artian kita tetap mengembangkan potensi pegawai, kita menganalisis kompetensi apa yang perlu dikembangkan, terus pola karir mereka itu seperti apa. Makanya kan kita ada assessment center. Assessment center itu kan dipergunakan untuk kita penilaian kompetensi pegawai itu. Jadi ini nanti arahnya setelah di penkom atau di penilaian kompetensi, dia kan kelihatan tukip kompetensinya apa. Itu nanti ada rekomendasi kepimpinan berupa pengembangan pegawai atau rekomendasi promosi mutasi.” (P1)

Pegawai di Mahkamah Agung Republik Indonesia merasa bahwa belum ada kebijakan dan peraturan yang jelas terkait

manajemen talenta. Mereka menggambarkan pendekatan yang "semi-semi" dalam pengembangan potensi pegawai, dengan menganalisis kompetensi yang perlu dikembangkan dan pola karir yang diinginkan. Assessment center digunakan untuk menilai kompetensi pegawai dan memberikan rekomendasi kepada pimpinan terkait pengembangan atau promosi mutasi berdasarkan hasil penilaian tersebut.

“Terdapat regulasi pendukung tapi untuk manajemen talenta secara keseluruhan itu belum . Jadi kan di manajemen talenta itu antara assessment center, bagian pengembangan sama mungkin bagian pus dikeluar itu kan harus berkoordinasi, sama sinkron satu sama lain. Saat ini itu baru ada assessment center ini saja yang tiga unsur lainnya, dua unsur lainnya ini belum saling sinergi.” (P2)

Didasarkan pada penjelasan para beberapa *informants*, dapat disimpulkan bahwa saat ini belum ada aturan dan prosedur yang jelas yang mengatur manajemen talenta di Mahkamah Agung (MA). Meskipun ada beberapa peraturan yang mendukung topik ini, mereka masih tidak teratur secara menyeluruh. Saat ini, MA hanya melakukan kegiatan yang bersifat semi-manajemen talenta, seperti membuat analisis kompetensi yang perlu dikembangkan, pola karir, dan pengembangan potensi pegawai.

Assessment Center menilai kemampuan pegawai dan memberikan rekomendasi kepada pemimpin tentang pengembangan atau promosi pegawai. Namun, dalam pelaksanaan manajemen talenta, Assessment Center dan bagian pengembangan belum bekerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa langkah yang diambil untuk meningkatkan implementasi manajemen talenta di MA, regulasi yang lebih khusus dan koordinasi yang lebih baik antarunit masih menjadi fokus penting untuk meningkatkan kinerja.

c. Pengembangan Karir Terstruktur

Pengembangan Karir Terstruktur adalah pendekatan sistematis yang dimaksudkan untuk membantu individu dalam merencanakan, mengelola, dan memajukan karir mereka secara terstruktur dan terencana. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan kompetensi ASN, perencanaan karir yang disesuaikan, penyediaan program pengembangan yang relevan, dan pemantauan kemajuan karir individu. Pengembangan Karir Terstruktur sangat penting untuk memberikan kerangka kerja yang terstruktur dan sistematis dalam penerapan manajemen talenta untuk pengembangan kompetensi. Ini memungkinkan ASN untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan karir yang terarah, dan penyediaan program pengembangan yang sesuai. Untuk menjamin bahwa ASN memiliki kemampuan yang relevan dan mutakhir dalam menjalankan fungsinya di Mahkamah Agung RI, hal ini sangat penting.

Salah satu komponen penting dalam evaluasi penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI adalah pengembangan karir terstruktur, yang menunjukkan komitmen organisasi untuk mengelola talenta ASN secara profesional dan terencana. Dengan menerapkan pendekatan ini, Mahkamah Agung RI dapat memastikan bahwa ASN memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang serta memastikan bahwa kebutuhan organisasi terpenuhi melalui pengembangan karir yang terstruktur. Hasil kutipan dari wawancara dengan informan adalah sebagai berikut:

“Ya, kalau untuk pelatihan kan kita dari apa namanya, push lead bank ya dari Balai Diklat, itu semuanya sudah ada kurikulumnya dan sudah diatur. Kayaknya terbuka untuk seluruh pegawai. Kayaknya untuk sementara sih, ada beberapa jabatan yang dipersyaratkan sudah mengikuti beberapa pelatihan, misalnya di Kelatim dan lain sebagainya. Tapi sebatas untuk pejabat struktural

itu pun ketika misalnya belum mengikuti pelatihan setelah itu baru diikuti pelatihan” (PM1)

“Program pengembangan karir di Mahkamah Agung hampir sama dengan program pengembangan karir yang ada di beberapa pemerintah lain. Karena kita juga mengacu kepada ketentuan pemerintah, baik itu pengembangan karir di bidang struktur ataupun fungsional. Jadi memang terkait dengan jabatan yang ada di Mahkamah Agung memang diarahkan kepada dua jabatan tersebut. Namun ke depan akan diarahkan ke dalam pengembangan karir yang menjadikan seseorang menjadi lebih ahli dan terampil. Sehingga dipilhkan pemerintah ataupun pilihan jabatan-jabatan yang memang berorientasi kepada kemampuan keselamatan sendiri. Dan juga ini kan sesuai dengan kebijakan pemerintah bahwa untuk menyederhanakan struktur dan lebih banyak mengembangkan tenaga-tenaga fungsional lainnya.” (KS)

Dari hasil wawancara dengan pegawai Mahkamah Agung, terungkap bahwa kebijakan pelatihan di lembaga tersebut telah diatur dengan baik, dengan kurikulum yang disusun oleh Balai Diklat. Namun, pelatihan masih lebih diutamakan untuk pejabat struktural daripada pegawai lainnya. Program pengembangan karir di Mahkamah Agung sejauh ini hampir serupa dengan yang ada di instansi pemerintah lainnya, mengacu pada ketentuan yang ada. Namun, ke depannya, akan ada penekanan pada pengembangan karir yang menitikberatkan pada peningkatan keahlian dan keterampilan individu, sesuai dengan arahan pemerintah untuk menyederhanakan struktur dan mengembangkan tenaga fungsional.

“Dalam pengembangan kompetensi? Jadi seperti yang aku bilang tadi, kan kita belum sepenuhnya menerapkan manajemen talenta ya, jadi kayak career path itu sebetulnya, jadi gini deh, kita itu kan di sini itu ada jabatan struktural sama fungsionalnya. Nah kalau yang fungsional itu dia kan berdasarkan keahlian, ketampilan. Jadi dia itu ada jenjangnya yang diatur oleh instansi pembina. Misalnya kayak aku, ASDM, analis SDM aparatur, itu ada di ahli pertama, muda, madya, utama. Nah itu kan jelas kalau misalnya aku udah nilai kumpulan cukupi, aku bisa uji kompetensi buat naik ke ahli muda. Nah dari MA itu mengakomodir itu untuk diusulkan ke instansi pembina. Tapi kalau untuk yang struktural, kita belum ada nih kayak gitu career path-nya. Jadi mungkin kalau misalnya kita

mau mengisi jabatan struktural, terutama pimpinan tingginya, itu kita lewat open bidding. Jadi dilelang jabatan itu. Dilelangnya itu dalam artian siapa yang kompeten, dia bisa daftar dan diuji di situ. Jadi nggak otomatis ini kita ada talent pool di sini, jadi yang bisa ikut untuk jabatan pimpinan tinggi itu, yang di talent pool itu nggak ada.” (P1)

Terdapat tanggapan pegawai terkait kebutuhan akan kebijakan dan peraturan yang jelas dalam pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung Republik Indonesia. Salah satu informan menyoroti bahwa meskipun terdapat jenjang karier fungsional yang diatur berdasarkan keahlian dan keterampilan, namun belum terdapat jenjang karier yang jelas untuk jabatan struktural. Dia menyebut bahwa proses pengisian jabatan struktural masih dilakukan melalui open bidding tanpa adanya talent pool yang jelas, yang berarti kriteria kompetensi belum sepenuhnya diterapkan dalam proses tersebut. Hal ini menyoroti perlunya pengembangan kebijakan yang lebih terstruktur dalam pengelolaan karier dan pengembangan kompetensi di Mahkamah Agung.

“kalau talent itu berarti kan pegawai akan diarahkan ke jabatan apa dan sebagainya. Nah kalau di kita ya tentu sesuai dengan ketentuan di ASN ada setidaknya, kalau pengembangan karir yang baku adalah misalnya dari pelaksana ke struktural... ..eselon 4, eselon 3, dan seterusnya. Kemudian kalau itu merupakan jabatan fungsional... ..dia bisa berpindah dari jabatan struktur ataupun pelaksana ke fungsional..ke struktur, artinya ada yang horizontal, ada yang vertical, ada yang zigzag. Ada yang fungsional, struktural, kembali lagi ke fungsional, dan seterusnya. Itu di Mahkamah Agung. Ada beberapa jabatan fungsional juga di Mahkamah Agung... ..yang itu merupakan jabatan-jabatan yang khas di Mahkamah Agung.”(KB)

Hasil wawancara dengan pegawai menyoroti kebutuhan akan kebijakan dan peraturan yang lebih jelas terkait pengembangan karier di Mahkamah Agung Republik Indonesia. Mereka menekankan perlunya arahan yang lebih tegas dalam menentukan jalur karier, mulai dari jabatan struktural hingga fungsional, serta memperhatikan aspek horizontal,

vertikal, dan zigzag dalam pengembangan karir. Hal ini mencerminkan kebutuhan akan kejelasan dan fleksibilitas dalam sistem pengembangan karir di lembaga tersebut, terutama untuk memastikan pemenuhan kebutuhan organisasi dan kualitas layanan yang optimal.

“Ada Mba, jadi kita sudah setelah mengadakan plan kompetensi, itu kan nanti setengah terlihat ya Mba ya, apakah siapa saja yang membutuhkan, mungkin kita bukan bilang kekurangan ya, mungkin lebih ke pengembangan, jadi misalkan pengembangan yang lebih di komunikasi, atau pengembangan yang lebih di bidang kerjasama, atau mungkin di bidang pengembangan keputusan nanti diarahkan untuk mengikuti diklat, ataupun di insiasi terkait seperti itu.” (PM2)

“kalau setahu saya untuk jalur karir disini banyak fokus ke peta jabatan ya dari situ kelihatan progress perkembangan satu jabatan nantinya naik ke jabatan apa dan dari situ terlihat juga harusnya kebutuhan dia apa saja untuk menduduki jabatan tersebut entah pengembangan kompetensi tugas belajar hingga pelatihan.” (P2)

Hasil wawancara dengan key informants tentang pengembangan karir terstruktur menunjukkan bahwa ada kesepakatan mengenai ide-ide dan bagaimana mereka dapat diterapkan di Mahkamah Agung Republik Indonesia. Para informan juga menekankan bahwa ASN harus melakukan pengembangan karir yang terencana dan sistematis yang sesuai dengan kebijakan pemerintah terkait pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil. Perhatian khusus diberikan pada identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan karir yang terarah, dan penyediaan layanan

Selain itu, key informants penting menyatakan bahwa meskipun telah ada upaya untuk menerapkan pengembangan karir yang terstruktur, masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Misalnya, ada perbedaan antara pengembangan karir fungsional dan struktural, dan perlunya koordinasi yang lebih baik antarunit kerja dalam menetapkan rencana karir ASN. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kerangka kerja yang terstruktur, masih ada masalah dalam menciptakan rencana karir yang efektif.

Secara keseluruhan, salah satu faktor penting dalam penilaian penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI adalah pengembangan karir terstruktur. Ini menunjukkan komitmen organisasi untuk mengelola talenta ASN secara profesional dan berencana. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan dan penyempurnaan untuk memastikan pengembangan karir di Mahkamah Agung RI berjalan dengan baik dan menguntungkan semua pihak.

Meskipun beberapa informan mengatakan ada perencanaan dan pengembangan karir yang jelas, masih ada keraguan tentang apakah sistem ini cukup atau masih membutuhkan perbaikan. Dengan mempertimbangkan betapa pentingnya pengembangan karir terstruktur dalam manajemen talenta, evaluasi menyeluruh harus dilakukan untuk memastikan bahwa sistem yang ada membantu pegawai mencapai tujuan karir mereka. Berikut kutipan tanggapan dari key informants mengenai hal tersebut:

“Tergantung. Yang bersama kan apakah mengikuti pola karir atau tidak. Karena tergantung karir yang disiapkan oleh MA bukan hanya karir teknis ataupun di luar teknis. Karena ketika non-teknis juga kan bisa berkembang karirnya, termasuk juga di teknis. Bisa jadi seseorang yang tadinya berkembang di teknis, misalnya di kepaniteraan, dia bisa berpindah ke setelah karyatan. Begitu juga selalu. Walaupun sudah disiapkan pola karirnya untuk menjadi posisi puncak. Memang harus ada keselarasan antara kebutuhan organisasi dan pola karir individu. Dan ini sesuai dengan yang disampaikan bahwa proses perpindahan ataupun keselarasan ini dilakukan dengan cara penyusunan Human Capital Development Plan atau HCDP. Nah disitu banyak tuh ini yang terkait dengan bagaimana rencana organisasi, individu, pola karir seperti apa, rencana pengembangannya, seperti apa yang mau dibuat. Memang nanti bisa dilihat seseorang akan berkarir seperti apa, 5 tahun ke depan mereka ingin jadi apa juga bisa terlihat disitu.” (KS)

Pegawai menyatakan bahwa karir mereka sangat tergantung pada pola karir yang disiapkan oleh Mahkamah Agung (MA), yang tidak hanya terbatas pada bidang teknis, tetapi juga mencakup aspek non-teknis. Mereka menyoroti pentingnya keselarasan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi karir individu, yang dipandang sebagai kunci dalam penyusunan *Human*

Capital Development Plan (HCDP). Rencana ini mencakup berbagai aspek, seperti rencana organisasi, pola karir individu, dan pengembangan keterampilan, yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang kemungkinan karir individu dalam lima tahun mendatang.

“Ya, kalau untuk pelatihan kan kita dari apa namanya, puslitbang ya dari Balai Diklat, itu semuanya sudah ada kurikulumnya dan sudah diatur Kayaknya terbuka untuk seluruh pegawai. Kayaknya untuk sementara sih, ada beberapa jabatan yang dipersyaratkan sudah mengikuti beberapa pelatihan, misalnya di Kelatim dan lain sebagainya Tapi sebatas untuk pejabat struktural itu pun ketika misalnya belum mengikuti pelatihan setelah itu baru diikutkan pelatihan. karena kita selama ini ikut pelatihan-pelatihan yang linier dengan tupoksi kita sehari-hari jadi ketika misalnya ikut manajemen talenta kayak misalnya kemarin saya ikut pelatihan manajemen talenta sedangkan di kantor saya kemarin juga sempat megang talent pool jadi linier sih membantu” (PM1)

Pegawai merespons bahwa program pelatihan di Balai Diklat telah terstruktur dengan kurikulum yang sudah diatur, terbuka untuk seluruh pegawai, namun ada beberapa jabatan yang memiliki persyaratan khusus. Mereka menyatakan bahwa pejabat struktural diberikan prioritas dalam pelatihan, dan pelatihan diikuti sesuai dengan tupoksi harian mereka. Selain itu, mereka mengamati bahwa pengalaman dalam manajemen talenta di kantor mereka memberikan kontribusi positif dalam pengembangan karier secara berkelanjutan.

“Kalau menurut saya, ke depan, supaya efektif dan bermanfaat, tentu regulasinya harus diubah. Kemudian kepastian dari ketersediaan peta jabatan sehingga kita bisa memprediksikan pengembangan pola karir atau pengembangan jabatan dari seluruh pegawai kita itu ada kepastian. Dari bawah sudah ada jalur, bahwa setiap jenis pegawai, baik itu pelaksana maupun fungsional, itu sudah memiliki jalur yang pasti, dia mau kemana, gitu. Meskipun nanti di tengah jalan, sesuai dengan pengukuran kompetensi, dia bisa zigzag tadi. Tapi setidaknya dari awal kalau dia memang mengambil fungsional, dia sudah harus tahu bahwa ke depan dia akan fungsional sampai dengan jenjang apa. Nah, harus ada peta jabatan. Peta jabatan sudah ada, sudah jelas, hanya saja akhir-akhir ini kan ada ketentuan-ketentuan baru dari pemerintah tentang nomenklatur jabatan. Sehingga itu juga akan berpengaruh terhadap bagaimana kita menetapkan rekrutmen di awal, sehingga pegawai itu atau SDM yang baru itu bisa

memprediksikan dia akan ke jabatannya mana di masa yang akan datang.”
(KB)

Terdapat beragam pendapat dari informants tentang pengembangan karir di Mahkamah Agung RI. Salah satu informan mengatakan bahwa *Human Capital Development Plan* (HCDP) menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan pola karir individu, yang penting untuk memetakan rencana karir organisasi dan karir individu untuk lima tahun ke depan, memberikan pegawai perspektif yang jelas tentang jalan karir mereka. Informan lain, sebaliknya, menekankan pentingnya pelatihan dalam membantu pengembangan karir. Meskipun pelatihan terstruktur sudah ada, persyaratan pelatihan harus diperjelas, terutama untuk pejabat struktural. Informan juga menekankan bahwa perubahan regulasi yang lebih spesifik diperlukan untuk memastikan jalur karir pegawai yang jelas, peta jabatan yang tersedia, dan proses rekrutmen yang prediktif.

Menurut berbagai tanggapan, evaluasi dan penyesuaian sistem pengembangan karir Mahkamah Agung RI sangat diperlukan. Perlu ada penyelarasan antara kebutuhan individu dan organisasi, peningkatan kualitas pelatihan yang tersedia, dan perubahan regulasi yang lebih spesifik untuk memastikan pengembangan karir yang efisien dan berkelanjutan bagi seluruh pegawai.

d. Penghargaan Dan Pengakuan Yang Pantas

Salah satu komponen penting dari penerapan manajemen talenta dalam pengembangan kompetensi ASN adalah penghargaan dan pengakuan yang pantas. Penghargaan ini dapat mencakup pengakuan atas kontribusi dan pencapaian yang signifikan dari pegawai yang melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Jenis penghargaan yang dapat diberikan termasuk penghargaan untuk kontribusi khusus, penghargaan untuk pegawai terbaik, atau penghargaan untuk kontribusi yang memberikan motivasi dan pengakuan kepada pegawai yang berprestasi. Penghargaan dan pengakuan

yang tepat mendorong pegawai untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik dari upaya mereka di tempat kerja. Pengakuan atas kontribusi dan prestasi juga meningkatkan lingkungan kerja, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi.

Penghargaan dan pengakuan yang pantas merupakan indikator penting karena menunjukkan sejauh mana organisasi memprioritaskan pengembangan kompetensi pegawainya. Ketika pegawai merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, mereka dapat meningkatkan kinerja dan motivasi mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan bakat dan kompetensi. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan efisiensi manajemen talenta di Mahkamah Agung RI, penghargaan dan pengakuan yang pantas merupakan komponen yang tidak boleh diabaikan. Berikut kutipan wawancara dari beberapa key informants mengenai penghargaan dan pengakuan di Mahkamah Agung RI:

“Kalau sama ini tepat ya, karena di reward kita ini sih sejauh ini berupa pemberian tunjangan kinerja. Karena kan pemberian tunjangan kinerja walaupun itu hak pegawai juga, tapi kan kita ngukur nih kinerjanya dia itu bagus atau nggak. Kalau misalnya dia berkinerja sangat baik kan ada tunjangan kinerjanya didapat 100 persen.” (P1)

“Terkait dengan penghargaan seperti itu, bisa dilihat dari nilai kinerja yang cukup tinggi dan itu kan bisa dilihat dari nilai asesment tadi tuh. Jika memang nilai kinerjanya tinggi maka bentuk penghargaannya yaitu seseorang dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar lagi dari jabatan sebelumnya. Misal Mbak Egi punya kinerja yang bagus, ternyata hasil asesmennya juga performanya bagus. Rekomendasinya untuk memberikan penghargaannya itu diberi tanggung jawab yang lebih tinggi lagi. Bahasanya itu bahasa halusnya dari memberikan tanggung jawab yang lebih tinggi pada promosi. Nah itu salah satu bentuk penghargaan.” (KS)

Beberapa pegawai menyatakan bahwa pemberian tunjangan kinerja merupakan bentuk penghargaan yang tepat, karena ini mencerminkan evaluasi kinerja secara obyektif. Mereka menekankan bahwa kinerja yang sangat baik akan mendapatkan tunjangan kinerja penuh, yang merupakan insentif yang signifikan. Selain itu, ada juga pandangan bahwa penghargaan

bisa diberikan dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, seperti promosi, terutama jika hasil asesmen menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini mencerminkan upaya untuk memberikan penghargaan yang sepadan dengan pencapaian kinerja yang baik.

“Ya, kalau penghargaan tentu. Kita bicara kompetensi seseorang ketika achievement, ketika mencapai targetnya, dia akan kemana. Nah tadi saya tanya sama dengan mengembangkan karir tadi, bola karir. Nah kalau penghargaan di kita tentu ketika pegawai mencapai gajarnya, tadi ya penghargaannya adalah atau pengakuannya adalah ketika pegawai itu diberikan apa namanya, kesempatan yang luas untuk bisa mengembangkan diri. Mengembangkan diri itu bisa dari karir, bisa dari tanggung jawab, bisa juga dari memberikan stimulus pendidikan, misalnya beasiswa, atau mengikutkan dia untuk bisa mempunyai pengalaman baru, misalnya memberi tanggung jawab baru, dan sebagainya. Itu bentuk dari pengakuan atau penghargaan.” (KB)

“Kalau penghargaan sejauh ini mungkin lebih ke secara regulasi aja mbak ya, punya setia lencana seperti itu. Sejauh ini bisa memotivasi ya mbak ya, bisa mengambil pengambilan karir mereka. Nanti saya kirimkan laptah MA untuk penghargaan berbagai pegawai di beberapa jabatan, itu menurut saya cukup memotivasi untuk berkinerja dengan baik lalu melakukan pengembangan kompetensi hingga nantinya mencapai tujuan karir dia” (PM2)

Dua sumber pegawai memberikan pandangan tentang penghargaan dan pengakuan dalam konteks pengembangan karir dan motivasi. Salah satunya menekankan pentingnya penghargaan sebagai bentuk pengakuan terhadap pencapaian dan kompetensi, termasuk melalui kesempatan untuk pengembangan diri seperti kenaikan jabatan atau tanggung jawab baru. Sementara itu, yang lain menyoroti bahwa penghargaan saat ini cenderung terbatas pada pengakuan formal seperti setia lencana, meskipun masih dapat memberikan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi mereka. Mereka menyarankan agar penghargaan lebih diarahkan pada pengembangan karir dan pencapaian individu secara lebih substansial, yang dapat memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan karir mereka dengan baik.

3.170 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Mahkamah Agung menerima tanda jasa dan tanda kehormatan Satyalancana Karya Satya sebagai penghargaan atas kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, dan kedisiplinan yang mereka tunjukkan selama menjalankan tugas mereka. Sesuai dengan Keputusan Presiden RI Nomor 46/TK/Tahun 2023, yang diterbitkan pada tanggal 12 Juli 2023, penghargaan ini diberikan kepada mereka yang telah bekerja secara konsisten selama minimal 10, 20, dan 30 tahun. Penghargaan ini diberikan untuk mendorong PNS untuk terus meningkatkan pengabdian dan prestasi kerja mereka, menjadi contoh bagi rekan-rekan PNS lainnya.

Menurut wawancara dengan beberapa sumber penting di Mahkamah Agung Republik Indonesia, penghargaan dan pengakuan yang pantas bagi para Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah dibentuk dalam bentuk tunjangan kinerja, yang diberikan sebagai pengakuan atas kinerja yang baik. Tunjangan ini diberikan sebagai pengakuan atas kinerja yang baik, yang dinilai berdasarkan nilai kinerja yang tinggi dan hasil evaluasi. Mereka yang memiliki kinerja yang luar biasa juga menerima penghargaan, seperti promosi atau tanggung jawab yang lebih besar. Dengan demikian, PNS dimotivasi untuk terus berkinerja baik dan meningkatkan kompetensi mereka untuk memperluas karir mereka.

Meskipun Mahkamah Agung RI telah memberikan pengakuan dan penghargaan kepada PNS, masih ada beberapa elemen yang perlu dievaluasi lebih lanjut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun penghargaan dan pengakuan yang pantas telah diberikan dalam bentuk tertentu, masih diperlukan peninjauan lebih lanjut terhadap regulasi terkait penghargaan dan pengakuan, serta mempertimbangkan lebih banyak stimulus pendidikan dan pengalaman baru bagi PNS yang berkinerja baik. Hal ini akan mendorong PNS untuk terus meningkatkan kinerja dan

mengembangkan kompetensi mereka untuk mencapai tujuan karir mereka yang diinginkan.

Berikut ini adalah beberapa tanggapan tambahan dari beberapa *key informants* mengenai keinginan mereka terkait penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI untuk meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai:

“Saran ya, kalau yang hal paling urgent itu perlu ada koordinasi yang jelas antara unit. Antara unit perlu ada koordinasi, terus kita juga sebetulnya kalau manajemen talenta, kita perlu ngundang narasumber dari kementerian lain. Soalnya kan misalnya ini manpan yang paham BKN, kita ngundang mereka, terus kita kumpulin pejabat di masing-masing kayak assessment center, duduk bersama untuk merancang. Terus yang paling utama, yang paling urgent seharusnya ada kamus kompetensi teknis, karena kita belum punya itu. Kamus kompetensi teknis. Dan manajemen talentanya khususnya Harapanku sih supaya antar unit ini kan bisa koordinasi, saling sinergi, terus habis itu ada namanya karir path yang jelas. Jadi di situ kita nggak usah lagi open bidding untuk pengisian jabatan. Jadi dari talent pool itu bisa dipakai. Jadi begitu ada misal pegawai atau jabatan pimpinan tinggi yang dia pensiun, meninggal dunia, atau dia mutasi, itu bisa langsung diisi dari talent pool itu.” (P1)

“Saya harapkan nanti segera ada tim buat menyempurnakan penyusunan regulasi tentang manajemen talenta agar pengembangan kompetensi pegawai juga makin jelas hingga baik juga jalur career path pegawai nantinya” (P2)

Pegawai memberikan beberapa tanggapan terkait perluasan koordinasi antar unit dan undangan narasumber dari kementerian lain untuk meningkatkan manajemen talenta. Mereka menekankan urgensi pembentukan kamus kompetensi teknis sebagai langkah pertama yang sangat diperlukan. Selain itu, mereka berharap adanya tim khusus untuk menyempurnakan regulasi terkait manajemen talenta, sehingga pengembangan kompetensi pegawai dan jalur karier dapat lebih terdefinisi dengan jelas.

“Ya kalau harapan saya tentu sudah saatnya full talent management itu di mahkamah agung diterapkan karena saat ini konsepnya sudah jelas penerapannya sudah jelas kemudian yang paling penting adalah tadi

komitmen pimpinan dan juga pelaksanaannya kemudian yang paling penting lagi adalah regulasi yang jelas regulasi yang mengikat semua pihak itu yang harapan saya sehingga nanti mahkamah agung yang punya pegawai 38 ribu orang kemudian punya jabatan yang kira-kira itu sekitar 5 ribu jenis jabatan di seluruh Indonesia itu akan apa namanya ya mencapai penata yang adil bagi semua, kemudian tidak lagi sebenarnya menggunakan, mungkin kalau kita sudah bisa menerapkan talent manajemen, maka sebuah indikator sudah tercapai, kita juga tidak lagi harus menggunakan open bidding misalnya, itu yang agak sedikit lama kadang-kadang, itu juga menjadikan kita salah satu kendala misalnya. Kalau kita sudah full menerapkan talent manajemen, maka kita juga diagreditasi dari internal harusnya, harus ada agreditasi dari talent manajemen itu dari luar, kalau dulu dari KASN nanti, KASN nggak tau dari mana kalau KASN nanti jadi di Mepur misalnya, apakah itu dari manapun atau dari mana nanti, itu supaya untuk penyeimbang bahwa talent manajemen itu yang benar-benar dilakukan di semua instansi, termasuk maka-maka bukan sekedar terlaksana, tetapi kualitasnya juga harus ada, quality controlnya, quality control itu nanti siapa, kalau saat ini kita masih bukan KASN gitu, kita berharap KASN memberikan penilaian, kalau sekarang juga sudah ada penilaian, nanti juga penilaian itu harapannya menjadi indikator untuk bisa instansi. menerapkan talent management.”(KB)

Beberapa hal yang diharapkan dari penerapan manajemen talenta ASN di Mahkamah Agung RI, termasuk peningkatan kompetensi pegawai, seperti yang ditunjukkan oleh beberapa key informants. Salah satunya adalah bahwa unit harus berkolaborasi dengan cara yang jelas agar mereka dapat bekerja sama dalam merancang dan menerapkan manajemen talenta. Karena saat ini belum tersedia, sangat penting untuk memiliki kamus kompetensi teknis. Selain itu, diharapkan adanya jalur karir yang jelas sehingga *open bidding* tidak lagi digunakan untuk mengisi posisi, tetapi diganti dengan *talent pool* yang sudah tersedia.

Di sisi lain, diharapkan bahwa sebuah tim segera dibentuk untuk menyempurnakan regulasi manajemen talenta untuk memastikan pengembangan kompetensi pegawai dan membuat jalur karir lebih jelas. Komitmen dari pelaksana dan pimpinan, serta peraturan yang jelas yang mengikat semua pihak terkait, juga dianggap penting. Dengan menerapkan manajemen talenta penuh di Mahkamah Agung, diharapkan akan ada

penataan yang adil bagi semua staf dan jabatan. Ini juga diharapkan akan mengurangi penggunaan *open bidding*, yang dianggap menghambat dan lamban.

Selain itu, diharapkan juga adanya penilaian dan akreditasi dari luar mengenai penerapan manajemen talenta sebagai indikator keberhasilan implementasi dan kualitas. Hal ini dianggap penting untuk memastikan bahwa pegawai menerima penghargaan dan pengakuan yang pantas sesuai dengan kinerja dan kontribusinya, sehingga mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan pengembangan kompetensinya.

B. Pembahasan

1. Komitmen Manajemen Puncak

Komitmen manajemen puncak di Mahkamah Agung Republik Indonesia (MA RI) untuk meningkatkan penerapan manajemen talenta ASN untuk meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai merupakan bagian penting dari upaya tersebut. Dengan dukungan aktif dan penuh dari pimpinan tertinggi MA RI, pembagian sumber daya, penyediaan infrastruktur, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung pengembangan talenta sangat dipengaruhi. Alokasi anggaran yang memadai untuk program pengembangan kompetensi ASN, seperti pelatihan, seminar, dan workshop, merupakan bukti komitmen tersebut. Untuk meningkatkan kualitas program pengembangan, juga penting untuk menyediakan infrastruktur yang mendukung, seperti *platform* pembelajaran *online* dan ruang kelas yang memadai. Komitmen manajemen puncak juga tercermin dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan talenta, yang mencakup mendorong budaya belajar dan pengembangan diri serta memberikan penghargaan kepada ASN yang berhasil. Dengan membuat lingkungan kerja yang mendukung ini, pimpinan puncak mampu mendorong partisipasi ASN dalam program pengembangan

kompetensi. Dengan memiliki talenta yang kompeten dan siap untuk mengambil peran strategis di masa depan, hal ini sangat penting bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang.

Sangat penting bagi manajemen puncak untuk mendorong pengembangan kompetensi pegawai dalam konteks Mahkamah Agung Republik Indonesia. Pemimpin menunjukkan dukungan dan komitmen mereka melalui pembagian sumber daya, alokasi anggaran, penyediaan infrastruktur, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung pengembangan talenta. Namun, meskipun terdapat indikasi bahwa komitmen pimpinan puncak telah ada, tetapi terdapat perbedaan pendapat di antara pegawai terkait dengan seberapa kuat komitmen tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa pegawai percaya bahwa komitmen pimpinan puncak sudah ada dan cukup untuk mendukung program pengembangan kompetensi, seperti pelatihan. Namun, ada juga yang berpendapat bahwa komitmen tersebut masih kurang, terutama karena Mahkamah Agung RI tidak memiliki undang-undang khusus yang mengatur manajemen talenta. Beberapa informan menyoroti bahwa tanggung jawab pimpinan masih berkonsentrasi pada pengembangan kompetensi teknis pegawai, sementara aspek lain masih membutuhkan perhatian lebih lanjut.

Untuk mengoptimalkan pengembangan kompetensi pegawai di Mahkamah Agung RI, penting untuk memastikan bahwa komitmen pimpinan puncak tidak hanya berupa retorika, tetapi juga diwujudkan dalam tindakan nyata. Kebijakan, program, dan sumber daya yang dialokasikan untuk pengembangan talenta harus menunjukkan dukungan dan komitmen ini. Untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan baik dan terarah, regulasi khusus untuk manajemen talenta juga perlu dibuat. Oleh karena itu, sebagai investasi untuk kesuksesan jangka panjang MA RI, pimpinan puncak harus terus membina dan mendorong pengembangan talenta.

2. Kebijakan dan Prosedur yang Jelas

Untuk organisasi seperti Mahkamah Agung Republik Indonesia (MA RI), manajemen talenta merupakan komponen penting dalam menjaga produktivitas dan kualitas kerja. Kebijakan dan prosedur yang jelas sangat penting untuk pengembangan kompetensi ASN. Mereka tidak hanya menjadi pedoman untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan kompetensi, tetapi juga menjadi dasar untuk kesetaraan kesempatan, akuntabilitas, dan keberhasilan manajemen talenta secara keseluruhan. Kebijakan dan prosedur yang jelas menjadi semakin penting dalam organisasi yang kompleks seperti MA RI, di mana ASN memainkan peran penting dalam penyelenggaraan keadilan. Ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan profesional dan terencana pegawai. Kebijakan yang jelas menunjukkan tujuan dan visi organisasi dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusianya.

Dalam wawancara dengan berbagai informan dari MA RI, berbagai elemen penting dari kebijakan dan prosedur yang berlaku ditekankan. Salah satunya adalah kesadaran bahwa proses manajemen talenta harus transparan. Misalnya, kebijakan pimpinan, seperti Surat Keputusan Nomor 7 tahun 2020 tentang pembentukan Lembaga *Assessment Center*, menentukan proses penilaian kompetensi dan rekomendasi pengembangan pegawai. Meskipun ada upaya yang dilakukan untuk membuat kebijakan dan prosedur yang jelas, masih ada masalah dalam melaksanakannya. Beberapa informan menekankan fakta bahwa meskipun ada beberapa undang-undang yang mendukung manajemen talenta, belum ada undang-undang khusus yang mengatur secara menyeluruh masalah ini. Hal ini menunjukkan bahwa proses manajemen talenta di MA RI harus lebih jelas dan terorganisir.

Selain itu, ada juga masalah terkait koordinasi antarunit dalam pelaksanaan manajemen talenta. Meskipun *Assessment Centre* memiliki

peran penting dalam menilai kemampuan pegawai dan memberikan rekomendasi, koordinasi antara Assessment Centre, bagian pengembangan, dan unit-unit lainnya belum sepenuhnya terwujud. Ini menunjukkan bahwa ada ruang untuk peningkatan koordinasi dan kerja sama antarunit untuk mencapai manajemen talenta yang lebih efisien. Upaya untuk mencapai harmonisasi dan koordinasi dalam penyusunan kebijakan menunjukkan betapa pentingnya kebijakan dan prosedur yang jelas untuk pengembangan kompetensi ASN di MA RI. Proses harmonisasi ini diharapkan dapat memberikan pedoman yang lebih konsisten dan terorganisir bagi seluruh unit kerja dalam menerapkan manajemen talenta.

Secara keseluruhan, kebijakan dan prosedur yang jelas untuk manajemen talenta di MA RI adalah dasar yang sangat penting untuk pengembangan kompetensi ASN. Mereka tidak hanya menetapkan arah dan tujuan, tetapi juga memastikan bahwa proses manajemen talenta berjalan secara terstruktur, terukur, dan akuntabel. Meskipun masih ada tantangan dalam implementasinya, upaya untuk meningkatkan kejelasan, koordinasi, dan harmonisasi kebijakan dan prosedur merupakan langkah yang sangat penting untuk memastikan keberhasilan pengembangan kompetensi ASN di MA RI.

3. Pengembangan Karir Terstruktur

Pengembangan Karir Terstruktur merupakan suatu pendekatan yang sistematis dalam membantu individu untuk merencanakan, mengelola, dan memajukan karir mereka dengan terstruktur dan terencana. Metode ini mencakup beberapa langkah penting, seperti menemukan kebutuhan kompetensi ASN, membuat perencanaan karir yang disesuaikan, menyediakan program pengembangan yang relevan, dan memantau kemajuan karir individu. Untuk meningkatkan kompetensi ASN, pengembangan karir terstruktur merupakan landasan penting dalam penggunaan manajemen talenta di Mahkamah Agung Republik Indonesia

(MA RI). Untuk pengembangan kompetensi ASN di MA RI, pengembangan karir terstruktur merupakan komponen yang sangat penting dari penerapan manajemen talenta. Dengan menerapkan metode ini, MA RI dapat memastikan bahwa ASN memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang serta memastikan bahwa kebutuhan organisasi terpenuhi melalui pengembangan karir yang terstruktur.

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa MA RI telah berusaha untuk menerapkan pengembangan karir yang terorganisir. Program pengembangan karir di MA RI mencakup pelatihan dengan kurikulum yang baik. Namun, ada beberapa elemen yang perlu diperhatikan lebih lanjut. Perbedaan antara pengembangan karir fungsional dan struktural adalah salah satu elemen yang menonjol. Sangat penting untuk memperjelas persyaratan dan perbedaan antara kedua jalur karir ini. Untuk menetapkan rencana karir ASN, koordinasi yang lebih baik antar unit kerja juga diperlukan. Hal ini karena pentingnya sinergi antarunit untuk memastikan pengembangan karir yang selaras.

Meskipun upaya telah dilakukan untuk menerapkan sistem pengembangan karir yang terorganisir, evaluasi dan penyesuaian sistem di MA RI sangat penting. Ada beberapa elemen yang perlu diperbaiki berdasarkan tanggapan dari key informants. Pertama dan terpenting, penyelarasan yang lebih baik antara kebutuhan organisasi dan individu dalam hal pengembangan karir harus dicapai melalui perencanaan yang lebih terarah yang mempertimbangkan kebutuhan unik setiap pegawai.

Kedua, pelatihan harus ditingkatkan. Untuk memastikan pengembangan kompetensi yang efektif, perlu ada peningkatan dalam penyediaan pelatihan yang relevan dan berkualitas tinggi, meskipun ada program pelatihan yang terorganisir. Ketiga, regulasi yang lebih spesifik harus dibuat untuk memastikan jalur karir yang jelas bagi pegawai. Ini

termasuk membuat peta jabatan yang mudah diakses dan jelas serta membuat proses rekrutmen yang lebih akurat.

Salah satu metode yang sangat penting dalam penerapan manajemen talenta untuk pengembangan kompetensi ASN di MA RI adalah pengembangan karir terstruktur. Metode ini memastikan bahwa ASN memiliki kesempatan yang adil untuk berkembang dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan karir yang terarah, dan penyediaan program pengembangan yang relevan.

Meskipun telah dilakukan beberapa upaya untuk menerapkan pengembangan karir yang terorganisir, masih ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Ini termasuk penyelarasan antara kebutuhan organisasi dan individu, pelatihan yang lebih baik, dan perubahan regulasi yang lebih spesifik. Untuk memastikan pengembangan karir yang efektif dan berkelanjutan bagi seluruh pegawai MA RI, evaluasi dan penyesuaian sistem pengembangan karir diperlukan.

4. Penghargaan dan Pengakuan yang Pantas

Di Mahkamah Agung RI, penerapan manajemen talenta dalam pengembangan kompetensi ASN sangat penting. Pegawai menerima penghargaan sebagai pengakuan atas upaya dan pencapaian mereka yang signifikan dan sebagai inspirasi untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik dari kemampuan mereka di lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan dari wawancara dengan beberapa key informants di MA RI, dapat disimpulkan bahwa penghargaan dan pengakuan telah diberikan dalam berbagai bentuk, termasuk tunjangan kinerja dan tanggung jawab yang lebih besar. Tunjangan kinerja diberikan sebagai pengakuan atas kinerja yang baik, yang dinilai berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Sementara itu, tanggung jawab yang lebih besar diberikan

kepada pegawai yang telah menunjukkan kinerja yang luar biasa. Selain itu, Keputusan Presiden RI Nomor 46/TK/Tahun 2023 menunjukkan komitmen MA RI untuk memberikan penghargaan kepada PNS yang telah bekerja secara konsisten selama minimal 10, 20 dan 30 tahun. Penghargaan ini diberikan untuk mendorong PNS untuk terus meningkatkan pengabdian dan prestasi kerja mereka dan menjadi contoh bagi rekan-rekan PNS lainnya. Ini menunjukkan bahwa MA RI menghargai pegawainya karena kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, dan kedisiplinan.

Meskipun demikian, ada beberapa aspek yang perlu dievaluasi lebih lanjut terkait penghargaan dan pengakuan di MA RI. Pertama, regulasi yang mengatur penghargaan dan pengakuan harus diubah untuk memastikan bahwa mereka mencerminkan kontribusi dan pencapaian yang pantas dari para pegawai. Kedua, perlu dipertimbangkan untuk memberikan penghargaan yang lebih luas dan bermakna bagi PNS yang berkinerja baik melalui stimulus pendidikan dan pengalaman baru. Selama bertahun-tahun, pegawai negeri sipil di MA RI telah menerima penghargaan dan pengakuan yang layak, yang menunjukkan bahwa organisasi sangat memperhatikan peningkatan kompetensi pegawainya. Namun, masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal penerapan regulasi yang lebih jelas dan pembuatan insentif yang lebih beragam untuk mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan mereka. Oleh karena itu, evaluasi terus-menerus dan penyesuaian yang tepat diperlukan untuk memastikan bahwa penghargaan dan pengakuan di MA RI memberikan dampak positif yang maksimal bagi pengembangan kompetensi dan kesejahteraan pegawai.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Pada konteks Mahkamah Agung Republik Indonesia, pemecahan masalah dalam penerapan manajemen talenta ASN untuk meningkatkan pengembangan kompetensi melibatkan serangkaian langkah penting.

Tabel 4.2: Sintesis Pemecahan Masalah Manajemen Talenta

No	Indikator Armstrong & Baron (2004)	Masalah	Solusi
1.	Komitmen Manajemen Puncak	Kurangnya komitmen pimpinan dalam pengembangan talenta	- Membentuk tim manajemen talenta yang dipimpin oleh pejabat tinggi MA RI. - Menjadikan pengembangan talenta sebagai salah satu indikator kinerja utama (IKP) pimpinan. - Memberikan anggaran yang memadai untuk program manajemen talenta.
2.	Kebijakan dan Prosedur yang Jelas	Regulasi manajemen talenta yang belum komprehensif dan terintegrasi	- Menyusun peraturan internal yang komprehensif tentang manajemen talenta, termasuk tujuan, strategi, program, dan mekanisme monitoring dan evaluasi. - Memastikan regulasi manajemen talenta terintegrasi dengan sistem manajemen kepegawaian. - Melakukan sosialisasi dan edukasi regulasi manajemen talenta kepada seluruh pegawai.
3.	Pengembangan Karir Terstruktur	Perencanaan manajemen talenta yang belum terstruktur dan mempertimbangkan potensi pegawai	- Melakukan pemetaan kompetensi dengan Penyelenggaraan penilaian kompetensi didasarkan pada prinsip independensi, objektif, valid, reliabel, dan transparan yang dilakukan oleh Unit Penilaian Kompetensi (UPK) - Mengembangkan program pengembangan karir yang terstruktur dan sesuai

			dengan kebutuhan dan potensi pegawai di berbagai tingkatan dan jenjang jabatan. - Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti program pengembangan karir yang sesuai dengan minat dan bakat mereka.
4.	Penghargaan dan Pengakuan yang Jelas	Sistem penghargaan dan pengakuan yang belum optimal	- Mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas dan terukur untuk memotivasi pegawai dalam mengikuti program manajemen talenta dan meningkatkan kinerja mereka. - Membangun sistem merit optimal didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. - Menciptakan budaya organisasi yang menghargai dan mendukung pengembangan talenta.

Sumber: Penulis (2024)

Dengan demikian, dengan mengatasi masalah pada keempat indikator ini, Mahkamah Agung Republik Indonesia dapat memperkuat implementasi manajemen talenta ASN dan meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai. Langkah-langkah ini akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik bagi semua ASN.