

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah upaya pembangunan nasional yang terus berjalan, penting untuk memiliki kerangka perencanaan yang terstruktur dan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Salah satu instrumen penting yang memandu arah pembangunan nasional adalah Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Berdasarkan Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) merupakan dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode lima tahun ke depan, dengan tujuan memberikan arah dan panduan bagi pelaksanaan pembangunan di berbagai sektor. RPJMN berperan tidak hanya sebagai alat perencanaan, sekaligus sebagai rencana kerja pemerintah guna mencapai tujuan pembangunan jangka menengah.

Berdasarkan website Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, Salah satu agenda utama dalam RPJMN 2020-2024 adalah meningkatkan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia. Agenda ini bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM Indonesia agar mampu bersaing di tingkat global. Upaya ini mencakup peningkatan akses dan kualitas pendidikan, penguatan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan, serta pengembangan karakter dan mental yang unggul. Dengan SDM yang berkualitas, Indonesia diharapkan dapat mencapai kemajuan pesat dalam berbagai sektor, termasuk ekonomi, pelayanan publik, dan pelayanan publik.

Dalam mencapai tujuan besar yang diimpikan oleh bangsa Indonesia, berbagai strategi dan perencanaan telah disusun oleh pemerintah melalui RPJMN 2020-2024. Terdapat visi besar yang dicanangkan yakni Indonesia Emas 2045. Impian besar rakyat Indonesia adalah Indonesia Emas 2045, di mana negara itu akan menjadi negara yang unggul, maju, dan cukup dewasa untuk mengatasi masalah klasik (Wena, 2020). Indonesia Emas 2045 adalah visi besar untuk menjadikan Indonesia sebagai negara maju dengan perekonomian yang kuat dan berdaya saing

tinggi pada tahun 2045, tepat 100 tahun setelah kemerdekaan Indonesia. Visi ini mencakup berbagai aspek, termasuk ekonomi, pendidikan, kualitas sumber daya manusia dan teknologi teknologi. Satu kunci untuk mencapai visi tersebut adalah peningkatan kualitas pelayanan publik yang andal dan efisien.

Menurut Simamora (dalam Pettalolo, 2013), Kinerja didefinisikan sebagai pemenuhan persyaratan kerja tertentu yang secara langsung tercermin dalam hasil yang diperoleh. Dalam konteks ASN, kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja individu, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Menurut Simamora (2015) terdapat lima indikator kinerja yaitu kualitas, kreativitas, kuantitas, tanggung jawab, dan ketepatan waktu. Indikator ini memiliki relevansi yang kuat dalam konteks ASN, mengingat lima indikator merupakan aspek krusial dalam menilai efektivitas kerja aparatur negara. Kualitas dan kuantitas kerja mencerminkan profesionalisme ASN dalam memberikan layanan publik, sementara ketepatan waktu menunjukkan kedisiplinan dan efisiensi dalam menjalankan tugas. Kreativitas menjadi faktor penting dalam menghadapi dinamika perubahan kebijakan dan tuntutan masyarakat, sedangkan tanggung jawab menggambarkan komitmen ASN dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan integritas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Gambar 1. 1

Turunan Dasar Hukum Terkait Fokus Penelitian



Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2024

Salah satu kunci untuk mencapai visi Indonesia Emas 2045 dengan peningkatan kualitas pelayanan publik yang andal dan efisien. Untuk mendukung hal ini, pengelolaan sumber daya manusia aparatur harus dioptimalkan. Mengacu pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yakni “penyelenggaraan manajemen ASN dilakukan dengan berdasarkan pada sistem merit yang mengacu pada kinerja, kualifikasi, dan kompetensi secara adil tanpa adanya diskriminasi”. Dari regulasi tersebut dapat diketahui bahwa salah satu instrumen dari sistem merit adalah manajemen talenta yang telah menggeser sistem manajemen karir berbasis balas jasa beralih berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kualifikasi. Artinya tanpa memandang asal-usul agama, budaya, ras, suku dan warna kulit yang berbeda karena setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama (Handayani, 2023).

Implementasi kebijakan adalah proses menerjemahkan peraturan ke dalam bentuk tindakan (Agustino, 2022). Sebagai tahapan penting dalam siklus kebijakan, yang berfungsi sebagai jembatan antara formulasi kebijakan dan dampak nyata yang diharapkan disebut implementasi kebijakan. Menurut Edward III (1980) terdapat dimensi dari implementasi kebijakan. Pertama, komunikasi meliputi transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Kedua, sumber daya meliputi staf, wewenang, informasi, dan fasilitas. Ketiga, disposisi meliputi insentif, pengangkatan birokrat, dan efek disposisi. Keempat, Struktur Birokrasi meliputi fragmentasi dan Standar Operasional prosedur (SOPs). Dengan demikian, implementasi kebijakan tidak hanya berperan sebagai pelaksanaan aturan, tetapi juga sebagai proses strategis yang memastikan kebijakan dapat berjalan efektif melalui komunikasi yang jelas, alokasi sumber daya yang memadai, sikap birokrat yang mendukung, dan struktur birokrasi yang terorganisir dengan baik.

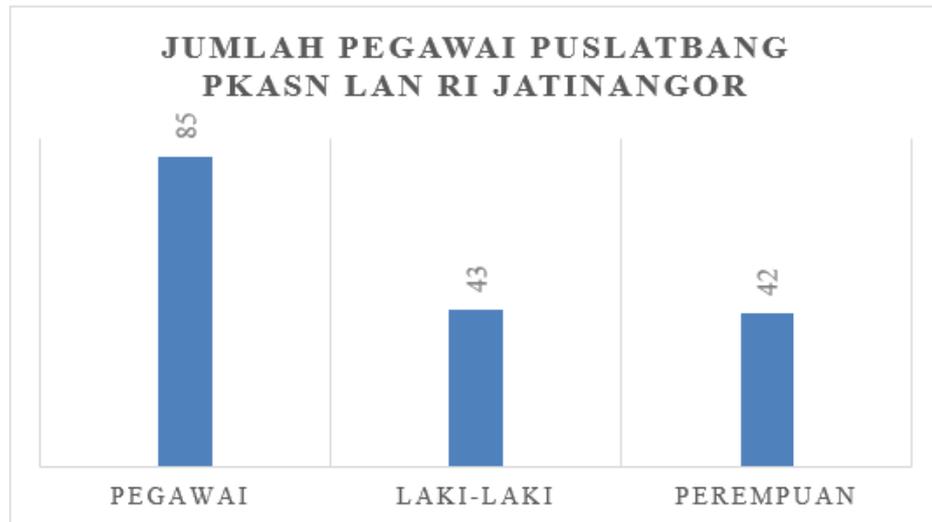
Tabel 1. 1
Laman BKN, Jumlah Pertumbuhan Aparatur Sipil Negara 10 Tahun
Terakhir

TAHUN	PNS	PPPK	JUMLAH
2014	4.455.303	-	4.455.303
2015	4.593.604	-	4.593.604
2016	4.374.341	-	4.374.341
2017	4.289.396	-	4.289.396
2018	4.185.503	-	4.185.503
2019	4.189.121	-	4.189.121
2020	4.168.118	-	4.168.118
2021	3.995.634	50.553	4.046.187
2022	3.890.579	363.934	4.254.513
2023	3.732.428	733.340	4.465.768

Sumber: Data Badan Kepegawaian Negara, 2024

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pekerjaan yang mencakup pegawai negeri sipil serta pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bertugas di lembaga pemerintahan. Berdasarkan Website Portal Data ASN Buku Statistik ASN Semester II 2023, Secara keseluruhan, jumlah total ASN mengalami peningkatan, terutama didorong oleh pesatnya pertumbuhan PPPK sejak diperkenalkan pada tahun 2021. Namun, jika dilihat secara rinci, jumlah PNS justru mengalami penurunan yang cukup signifikan sejak tahun 2015. Hal ini mengindikasikan adanya pergeseran paradigma dalam pengelolaan kepegawaian di Indonesia, dari yang sebelumnya sangat bergantung pada PNS menuju sistem yang lebih fleksibel dengan adanya PPPK. Jumlah ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK per 31 Desember 2023 yaitu 4.465.768. Dengan jumlah yang besar ini, penerapan sistem merit menjadi semakin krusial untuk memastikan bahwa ASN yang berperan dalam pelayanan publik adalah individu-individu yang paling kompeten dan berkualitas. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran penting dalam mewujudkan hal ini, sehingga diperlukan manajemen talenta yang efektif untuk mengoptimalkan potensi ASN berdasarkan sistem merit.

Gambar 1. 2
Sebaran Jumlah ASN di Puslatbang PKASN LAN RI 2025



Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Grafik menunjukkan bahwa jumlah pegawai ASN di Puslatbang PKASN LAN RI pada tahun 2025 mencapai 85 orang, dengan komposisi gender yang hampir seimbang, yakni 43 laki-laki dan 42 perempuan. Hal ini mencerminkan distribusi pegawai yang relatif merata antara laki-laki dan perempuan di institusi tersebut.

Salah satu syarat utama dalam penerapan pengelolaan SDM berbasis sistem merit adalah kewajiban bagi setiap organisasi memiliki sistem manajemen karir yang mencakup perencanaan, pengembangan, pola karir, serta kelompok rencana suksesi yang diperoleh melalui manajemen talenta (Saputro & Sari, 2024). Penerapan manajemen talenta yang sifatnya inklusif pada instansi publik secara umum serta di LAN secara khusus saat ini menjadi kewajiban dengan adanya Permen PAN RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Nasional serta Peraturan Kepala LAN no 6 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta PNS di Lingkungan LAN (Sekretaris DPRD, 2022).

Berdasarkan Permenpan RB No. 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, manajemen talenta ASN dibagi menjadi dua bagian, yaitu Manajemen Talenta ASN Nasional dan Manajemen Talenta ASN Instansional. Pada pasal 1 No 16 menyatakan “Manajemen Talenta ASN Nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional.” Sementara itu, Manajemen Talenta ASN Instansi adalah pengelolaan karier ASN mencakup tahapan yang sama, tetapi diterapkan di tingkat Instansi Pusat dan Daerah untuk memenuhi kebutuhan masing-masing.

Manajemen talenta ASN harus berpijak pada prinsip sistem merit yang meliputi terbuka, bebas dari intervensi politik, tepat waktu, akuntabel, terencana, bersih dari praktik korupsi nepotisme kolusi, serta objektif. Adanya kebijakan ini, manajemen talenta ASN merupakan upaya strategis guna mengidentifikasi dan membina individu berkinerja tinggi dalam tubuh pemerintahan dan setiap instansi pemerintahan harus mengimplementasikan sistem manajemen talenta yang komprehensif untuk memastikan bahwa ASN menunjang aktivitas utama organisasi (*core business*) serta berperan sebagai pemimpin di masa depan (*future leaders*) memiliki kompeten di bidangnya. Manajemen talenta diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penyediaan ASN yang kompeten dan profesional. Hal ini sejalan dengan tuntutan Indonesia Emas 2045 yang membutuhkan ASN yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan berinovasi dalam melayani masyarakat.

Dalam konteks ini, manajemen talenta berperan sebagai instrumen krusial untuk menjamin bahwa ASN ditempatkan sesuai kompetensi. Namun, terdapat beberapa masalah yang dapat mempengaruhi efektivitas manajemen talenta dan kinerja pegawai di Puslatbang PKASN LAN RI.

adanya kesenjangan antara kebijakan yang ada dan praktik di lapangan, yang menyebabkan pemetaan kompetensi tidak berjalan efektif dan berpotensi menurunkan kinerja ASN. Masalah utama manajemen talenta di Puslatbang terletak pada tahapan pengembangan ASN, khususnya dalam pemetaan potensi dan kompetensi pegawai. Proses ini memakan waktu lama akibat kurangnya pedoman penilaian yang jelas dalam sesi mentoring antara atasan dan bawahan. Sistem ini memerlukan perbaikan melalui pendekatan yang lebih terukur dan komprehensif. Disarankan untuk menambahkan audit eksternal sebagai penilai tambahan dalam sistem mentoring dan menerapkan metode penilaian 360 derajat, di mana evaluasi dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, serta auditor eksternal jika diperlukan. Metode ini memungkinkan penilaian yang lebih objektif dan menyeluruh, sehingga dapat mempercepat proses pemetaan potensi dan kompetensi serta meningkatkan kualitas manajemen talenta.

Berdasarkan publikasi laman Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, targetnya adalah 87 kementerian dan lembaga pada tahun 2023, dan 34 provinsi dan 100 kabupaten/kota pada tahun 2024. Sampai saat ini, penyelenggaraan manajemen talenta baru dilakukan pada ranah instansional. Namun, karena Tim Manajemen Talenta ASN Nasional belum terbentuk, penyelenggaraan ini belum dimulai pada tingkat nasional. Menurut rilis dari Komisi Aparatur Sipil Negara tahun 2023, terdapat 22 institusi pemerintah yang telah menerima persetujuan untuk menerapkan mekanisme manajemen talenta untuk mengisi posisi pimpinan tinggi (JPT) dari total 633 instansi pemerintah yang terdiri dari 34 kementerian, 53 lembaga pemerintah nonkementerian (LPNK), lembaga nonstruktural (LNS), atau lembaga negara (LN), 38 pemerintah provinsi, serta 508 pemerintah kabupaten/kota.

Tabel 1. 2
Rincian Instansi Pemerintah yang Telah Mendapat Persetujuan
KASN

Kategori	Telah Menerapkan	Siap Menerapkan
Instansi Pemerintah		
Kementerian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) 2. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (KemenkumHAM) 3. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) 4. Kementerian Keuangan (Kemenkeu) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) 2. Kementerian Sekretariat Negara (Kemsetneg)
Lembaga/Badan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) 2. Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) 3. Lembaga Administrasi Negara (LAN) 4. Mahkamah Konstitusi (MK) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan Kepegawaian Negara
Pemerintah Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemprov Jawa Barat 2. Pemprov Jawa Tengah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provinsi Bali
Pemerintah Kota/Kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Bandung 2. Kota Tangerang 3. Kab. Sumedang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Bogor 2. Kab. Badung 3. Kab. Sleman 4. Kab. Karawang 5. Kab. Pangandaran
Jumlah Instansi	13 Instansi Pemerintah	9 Instansi Pemerintah

Sumber: LAN RI, 2024

Implementasi penerapan manajemen talenta ASN masih belum berjalan dengan optimal dan belum berhasil mencapai target yang diharapkan. Pada tahun 2023, baru 3,47 % Instansi pemerintah yang telah memperoleh persetujuan dari KASN guna mengisi jabatan tanpa melalui seleksi terbuka dari total instansi yang dinilai sebanyak 633 instansi. Sementara itu, 611 lembaga pemerintah lainnya belum disetujui oleh Kasn. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk memaksimalkan manajemen sumber daya manusia di lembaga pemerintah.

Peran vital dalam pelaksanaan pembangunan nasional dan pemerintahan dimainkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Kinerja ASN yang optimal sangat bergantung pada kinerja pegawai. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja ASN adalah melalui implementasi manajemen talenta. Sebuah istilah "manajemen talenta" mengacu pada pendekatan strategis untuk menemukan, mengembangkan, dan memanfaatkan bakat dan kompetensi di dalam suatu organisasi. Pendekatan ini melibatkan tindakan yang direncanakan dan terstruktur

untuk memastikan bahwa bakat dan kompetensi yang memenuhi syarat ditempatkan di posisi yang tepat dan diberi kesempatan untuk berkembang (Mustamin, 2023).

Selain implementasi manajemen talenta, motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi adalah dorongan alami yang muncul dari inspirasi, termotivasi, serta bersemangat guna menjalankan tugas dengan tulus, sungguh-sungguh, serta penuh antusiasme, maka mampu menciptakan *output* unggul (Afandi, 2018). Beberapa dimensi dan indikator dalam mengukur motivasi kerja, yang terdiri atas dua dimensi. Dimensi ketentraman, yang mencakup aspek-aspek seperti balas jasa, kondisi kerja, dan fasilitas kerja. Dimensi dorongan, yang meliputi prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2018). Dimensi tersebut berfokus pada elemen-elemen yang mempengaruhi manusia untuk mencapai potensi terbaiknya serta merasa termotivasi secara intrinsik. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), kedua dimensi ini sangat relevan untuk mendukung peningkatan kinerja dan profesionalisme.

Puslatbang PKASN LAN RI, yang berperan penting dalam pengembangan kapasitas ASN dan bertanggung jawab atas pelatihan serta pemetaan kompetensi ASN. Implementasi manajemen talenta di Puslatbang bertujuan untuk memastikan bahwa ASN tidak hanya memiliki kompetensi yang dibutuhkan tetapi juga kinerja tinggi. Sejalan dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2020, manajemen talenta ini dirancang untuk menyiapkan calon pemimpin di jabatan strategis seperti pengawas, administrator, serta pimpinan tinggi pratama dan madya. Peraturan ini menguraikan prinsip-prinsip profesionalisme, objektivitas, dan keberlanjutan dalam pemetaan dan pengembangan talenta ASN.

Tabel 1. 3
Capaian Kinerja Puslatbang PKASN LAN RI 2023

No.	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
1	Termanfaatkannya analisis kebijakan di bidang manajemen ASN	Nilai kemanfaatan analisis kebijakan di bidang pengembangan dan pemetaan kompetensi ASN	2.33	2.33	100%
		Kualifikasi Jurnal yang diterbitkan	Jurnal Nasional	Jurnal Nasional	100%
2	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepemimpinan nasional dan manajerial pegawai ASN yang berkualitas	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	95	98.56	103.75%
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	96.6	93.94	97.25%
3	Terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi teknis, fungsional dan sosial kultural yang berkualitas bagi pegawai Aparatur Sipil Negara	Persentase peserta pelatihan teknis dan sosio kultural yang lulus dengan predikat minimal memuaskan	90	100	111.11%
		Indeks kepuasan peserta pelatihan	91.13	92.78	101.81%
4	Terwujudnya pemetaan kompetensi ASN yang berkualitas	Persentase permintaan fasilitasi pemetaan/penilaian kompetensi dan potensi yang dipenuhi	100	100	100%
5	Meningkatnya kualitas manajemen kinerja dan akuntabilitas kinerja	Nilai Evaluasi AKIP	75.92	75.92	100%
		Nilai Kinerja Anggaran (Aspek Implementasi)	86	86.18	100.21%
		Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran	96.82	96.82	100%
6	Meningkatnya kualitas kebijakan dan kelembagaan	Nilai pengawasan internal kearsipan	94.39	94.39	100%
7	Meningkatnya kualitas sumberdaya aparatur	Persentase pegawai yang menerima pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun	100	100	100%
		Indeks kualitas sarana dan prasarana yang modern	70.25	75	106.76%

Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN RI, 2023

Berkenaan dengan manajemen talenta ASN, hal ini memiliki keterkaitan erat dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh rancangan program, melainkan juga efektivitas implementasinya dalam mencapai tujuan. Berdasarkan tabel capaian kinerja Puslatbang PKASN LAN RI, sebagian besar indikator berhasil mencapai atau bahkan melampaui 100%, mencerminkan keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan. Namun, satu indikator, yaitu "Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan," belum mencapai target. Dengan realisasi sebesar 93.94 tersebut, maka capaian

indikator belum memenuhi target yaitu 96.6 dengan angka capaiannya sebesar 97.25% masih di bawah 100%. Meskipun mendekati target, hal ini menunjukkan adanya celah yang perlu diperbaiki, terutama dibandingkan indikator lain yang berhasil melampaui target.

Indeks Kepuasan Peserta Pelatihan menjadi indikator penting karena mencerminkan kualitas hubungan antara pemateri pelatihan (ASN dari Puslatbang) dan peserta pelatihan. Pemateri bertanggung jawab untuk menyampaikan pengetahuan, keterampilan, serta nilai-nilai relevan, sementara peserta pelatihan diharapkan merasakan bahwa materi yang disampaikan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Kurangnya pencapaian pada indikator ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kinerja ASN yang menjadi pemateri pelatihan, serta kualitas pelayanan, sarana, dan prasarana pendukung. Dampak dari kurang optimalnya implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja pegawai juga berpotensi mempengaruhi hasil tersebut.

Merujuk pada latar belakang masalah, mendorong peneliti untuk mengangkat permasalahan mengenai **“Pengaruh Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.**

B. Rumusan Masalah

Berlandaskan hal diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh implementasi kebijakan manajemen talenta ASN terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor?
3. Apakah terdapat pengaruh implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor?

C. Tujuan

Merujuk pada rumusan masalah, maksud dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh implementasi kebijakan manajemen talenta ASN terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor.
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN RI Jatinangor.

D. Manfaat

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, terdapat kontribusi pada penelitian ini:

1. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori terkait implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks sektor publik.

2. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Puslatbang PKASN LAN RI untuk meningkatkan efektivitas program manajemen talenta mereka. Dengan memahami pengaruh implementasi kebijakan manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, instansi dapat merancang strategi yang lebih tepat guna untuk meningkatkan kinerja ASN.
3. Penelitian ini mampu membagikan wawasan kepada masyarakat umum mengenai pentingnya implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja ASN. Informasi ini dapat digunakan oleh berbagai lembaga pemerintah lainnya untuk mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam manajemen talenta.
4. Penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk memperdalam pengetahuan dan pemahaman mengenai kebijakan manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

E. Kerangka Pemikiran

Implementasi kebijakan secara sederhana dapat dimaknai sebagai proses mengubah peraturan menjadi tindakan nyata. Menurut Agustino (2022), Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam perumusan kebijakan, karena pada tahap ini, penyelesaian masalah publik dapat terwujud atau justru mengalami kegagalan. Menurut Edward III (1980) terdapat dimensi dari implementasi kebijakan. Pertama, komunikasi meliputi transmisi, konsistensi, dan kejelasan. Kedua, sumber daya meliputi staf, wewenang, informasi, dan fasilitas. Ketiga, disposisi meliputi insentif, pengangkatan birokrat, dan efek disposisi. Keempat, Struktur Birokrasi meliputi fragmentasi dan Standar Operasional prosedur (SOPs).

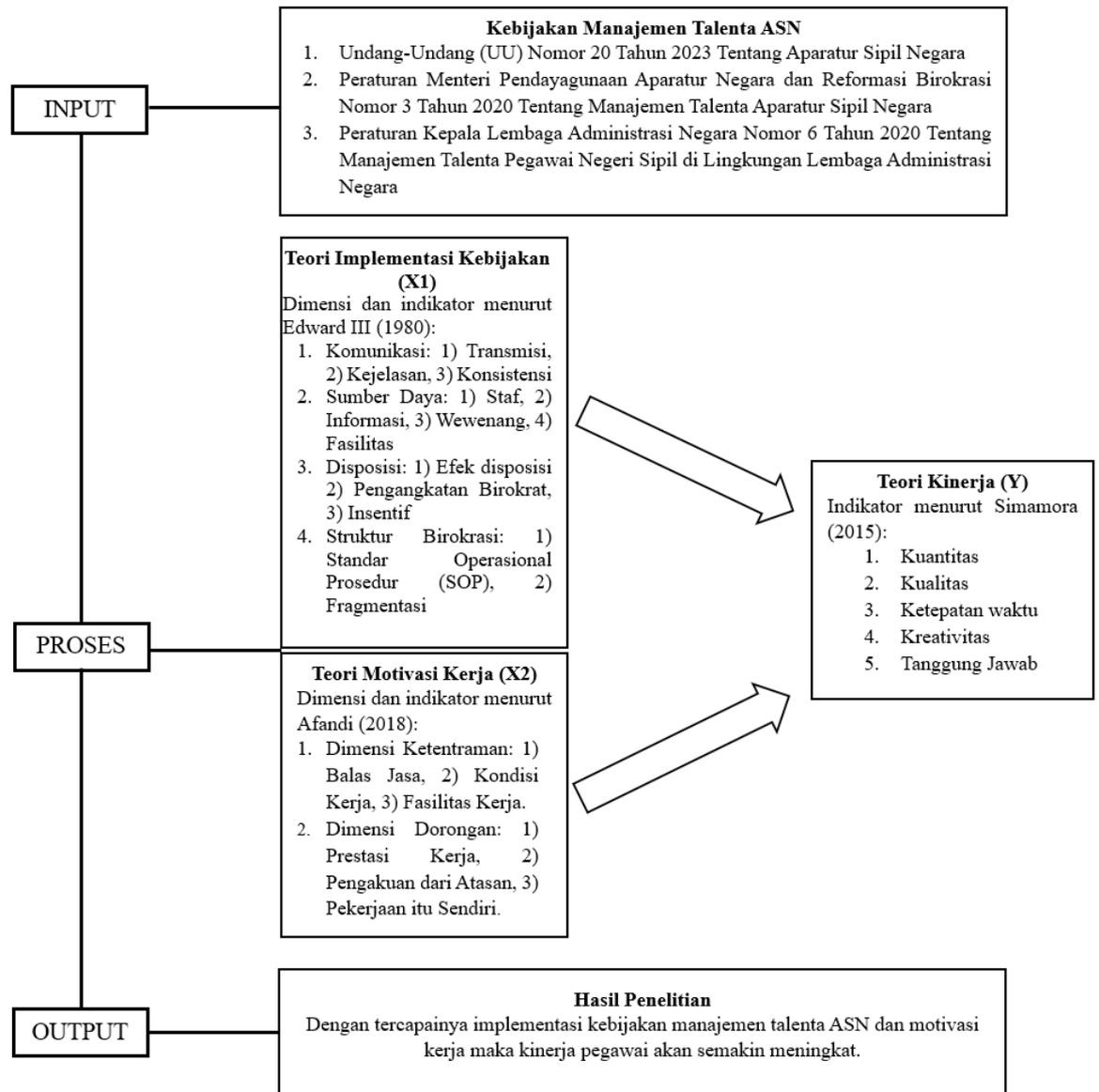
Sebagai kebijakan strategis, manajemen talenta dirancang guna membenahi keefektifan SDM demi mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Pella & Inayati (2011) manajemen talenta adalah proses untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta sesuai dengan tujuan

strategis, orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Proses ini mencakup berbagai kegiatan seperti rekrutmen, pengembangan, pelatihan, penilaian kinerja, dan retensi karyawan. Melalui manajemen talenta, organisasi dapat menjamin keberadaan tenaga kerja yang kompeten dan memiliki kinerja unggul untuk mencapai tujuan-tujuan strategis mereka. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen talenta menjadi semakin penting mengingat peran vital ASN dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Motivasi adalah dorongan alami yang muncul dari inspirasi, termotivasi, serta bersemangat guna menjalankan tugas dengan tulus, sungguh-sungguh, serta penuh antusiasme, maka mampu menciptakan *output* unggul (Afandi, 2018). Menurut Afandi (2018), terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam mengukur motivasi kerja, yang terdiri atas dua dimensi. Dimensi ketentraman, yang mencakup aspek-aspek seperti balas jasa, kondisi kerja, dan fasilitas kerja. Dimensi dorongan, yang meliputi prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri

Kinerja adalah sejauh mana seorang individu telah berkontribusi pada strategi organisasi dengan menggunakan kompetensi yang dianggap relevan dengan organisasi atau dengan mencapai tujuan tertentu yang berkaitan dengan peran mereka. Kinerja seseorang dapat diukur dengan melihat seberapa baik kinerja seseorang dalam pekerjaan mereka, tetapi juga perlu untuk melihat seberapa baik mereka mencapai tujuan organisasi dari waktu ke waktu. Menurut Simamora (2015) terdapat lima indikator kinerja yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kreativitas, dan tanggung jawab.

Gambar 1.3
Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2024

F. Hipotesis Penelitian

Jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian yang telah disusun dalam bentuk pertanyaan disebut hipotesis (Sugiyono, 2019). Dengan syarat $H_0: p = 0$, "0 berarti tidak ada hubungan". $H_a: p \neq 0$, "tidak sama dengan nol" berarti kurang atau lebih besar dari nol berarti berhubungan. Merujuk pada hal tersebut, maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi kebijakan manajemen talenta ASN terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi kebijakan manajemen talenta ASN terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

H_2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

H_0 : Tidak Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi kebijakan manajemen talenta ASN dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pelatihan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia (PUSLATBANG PKASN LAN RI) Jatinangor.

