

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

NO	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Wang (2021) “Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Akademis.id”	Studi ini menemukan bahwa manajemen talenta tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Akademis.id. Namun, <i>Employee Engagement</i> memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.	Metode penelitian kuantitatif. Meneliti variabel Manajemen Talenta ASN terhadap kinerja karyawan.	Fokus Penelitian pada Teori <i>Talent Management</i> menurut Sule, E. T. & Wahyuningtyas, R (2016). Dan teori <i>Employee Engagement</i> menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Cintani dan Noviansyah, 2020). Lokus sektor swasta yaitu Akademis.id.
2	Basuki & Marliyana (2021) “Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja Pengelolaan Arsip Di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi DKI Jakarta”	Hasil penelitian manajemen talenta berdampak negatif terhadap Kinerja Karyawan. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.	Metode penelitian kuantitatif. Meneliti variabel Manajemen Talenta Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN.	Fokus Penelitian teori Manajemen talenta menurut Capelli (2013) dan Kinerja Pegawai menurut Bernadin & Asyari (2016) Lokus Penelitian di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi DKI Jakarta.

3	Sumarni (2023) “Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda”	Studi ini menunjukkan baik secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang manajemen talenta dan motivasi kerja. Dengan mode penelitian Kuantitatif. Responden yang dituju pada penelitian ini adalah ASN.	Lokus Penelitian Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Teori yang digunakan yaitu teori manajemen talenta menurut Gallardo & Thunnussen (2016). Teori motivasi menurut Maslow. Teori kinerja menurut Mangkunegaran (2017).
4	Sudarijati & Setiawan (2019) “Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. BDP Bogor”	Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial dan simultan variabel tersebut memiliki pengaruh.	Meneliti tentang manajemen talenta dan motivasi kerja. Dengan mode penelitian Kuantitatif.	Lokus penelitian PT. BDP Bogor. Teori manajemen talenta menurut Sule & Wahyuningtyas (2016). Teori motivasi kerja menurut McClelland. Kinerja menurut Bangun (2012).
5	Fadilla (2023) “Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. POS Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung”	Studi ini menunjukkan baik secara parsial dan simultan variabel tersebut memiliki pengaruh.	Meneliti tentang manajemen talenta dan motivasi kerja. Dengan mode penelitian Kuantitatif. Responden pada penelitian ini adalah pegawai internal.	Lokus Penelitian Dinas Perhubungan Kota Samarinda. Teori manajemen talenta menurut Cappeli (2022). Teori motivasi menurut McClelland. Teori kinerja menurut Mangkunegaran (2021).

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan penelitian terdahulu, pengaruh variabel tersebut menunjukkan *output* yang beragam. Wang & Priyantono (2021) tidak terdapat pengaruh variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, sementara Basuki & Marliyana (2021) menunjukkan pengaruh signifikan negatif manajemen talenta terhadap kinerja. Di sisi lain, Sudarjati & Setiawan (2019) serta Fadila (2023) membuktikan bahwa terdapat pengaruh variabel manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini membuktikan bahwa efektivitas manajemen talenta dipengaruhi oleh konteks, lingkungan kerja, dan faktor pendukung lainnya.

B. Administrasi

Menurut Dimock & Dimock (dalam Tresiana & Duadji, 2018), Administrasi didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari keinginan rakyat melalui pemerintah serta cara untuk memperolehnya. Selain itu, administrasi juga menekankan pada aspek-aspek konkret terkait metode dan prosedur manajemen. Menurut Siagian (dalam Syafiie, 2003) Administrasi merupakan proses keseluruhan dalam melaksanakan keputusan yang telah diambil, di mana pelaksanaannya melibatkan dua atau sekelompok individu guna tercapainya suatu tujuan. White (dalam Tresiana & Duadji, 2018) berpandangan Administrasi didefinisikan sebagai proses yang umum terjadi dalam aktivitas kelompok, baik di sektor privat atau publik.

Gullick dan Urwick (dalam Igrisa, 2022) menjelaskan tentang ketujuh fungsi administrasi sebagai berikut:

1. Perencanaan, melibatkan penentuan langkah dan metode untuk mencapai sasaran dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.
2. Pengorganisasian, berfokus pada penyusunan struktur organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan koordinasi.
3. Penyediaan staf, mencakup orientasi, pelatihan, dan pengembangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
4. Pengarahan, bertujuan untuk menyatukan staf melalui instruksi, motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi.

5. Pengkoordinasian, memastikan keselarasan berbagai bagian organisasi untuk mendukung pelaksanaan fungsi lain.
6. Pelaporan, menyediakan informasi bagi manajer untuk memantau kemajuan kerja secara vertikal dan horizontal.
7. Penganggaran, berfungsi sebagai alat pengendalian melalui perencanaan keuangan dan akuntansi untuk mendukung pelaksanaan kebijakan dan program organisasi.

Menurut Chandler dan Plano (1998) dalam (Widanti, 2022) administrasi publik merupakan serangkaian mengarahkan sumber daya serta tenaga kerja guna merumuskan, melaksanakan, dan mengelola keputusan kebijakan publik. Sementara menurut Fesler (dalam Anggara, 2012) Administrasi publik berkaitan dengan penataan kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah demi masyarakat. Teori ini menekankan bahwa pemerintah memiliki tanggung jawab dalam membuat peraturan demi masyarakat, serta bersikap responsif dalam merumuskan kebijakan. Sebagaimana dalam al-Qur'an Q.S. Al-Jasiyah (45) : 18.

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ
لَا يَعْلَمُونَ

Kemudian Kami jadikan engkau (Muhammad) mengikuti syariat (peraturan) dari agama itu, maka ikutilah (syariat itu) dan janganlah engkau ikuti keinginan orang-orang yang tidak mengetahui.

Dalam konteks administrasi publik, ayat tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik berlandaskan pada peraturan yang telah diatur dalam undang-undang negara. Baik masyarakat maupun aparatur negara yang diberi tanggung jawab harus mematuhi ketentuan yang ditetapkan pemegang kekuasaan yang bertugas sebagai pelayan masyarakat yang terkait urusan bernegara.

Administrasi Publik adalah proses pengelolaan pemerintah yang berfokus pada ketepatan dan kecermatan dalam mengutamakan kepentingan masyarakat serta mengambil keputusan kebijakan publik ketika muncul permasalahan. Fokus utamanya adalah pada kegiatan

pemerintahan yang melibatkan penerapan dan pelaksanaan kebijakan serta program-program guna tercapainya tujuan (Malawat, 2022).

Administrasi publik mencakup berbagai aspek pengelolaan organisasi sektor publik, salah satunya adalah manajemen publik. Menurut Overman dalam (Satibi, 2012) Manajemen publik merupakan kajian lintas disiplin yang membahas berbagai aspek umum dalam organisasi. Konsep ini mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian di satu sisi, dengan pengelolaan sumber daya materiil dan non-materiil. Kemudian Secara sederhana Pasolong dalam (Satibi, 2012), manajemen publik diartikan sebagai "pengelolaan instansi pemerintah." Meskipun definisi ini terkesan sangat umum, namun inti dari pengertiannya terletak pada upaya untuk mengelola sebuah institusi pemerintahan.

Kesimpulannya, administrasi publik dan manajemen publik saling terkait dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya. Administrasi publik berfokus pada implementasi kebijakan publik, pengorganisasian, dan koordinasi untuk melayani kepentingan umum, sementara manajemen publik mencakup proses manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dalam konteks lembaga pemerintah. Keterkaitan ini memperkuat fungsi pemerintah dalam merespons isu-isu publik melalui pengelolaan yang berbasis hasil, di mana administrasi publik memberikan arah kebijakan dan manajemen publik memastikan pelaksanaan yang tepat.

C. Kebijakan Publik

Menurut Anderson (dalam Raviansyah dkk, 2022), kebijakan merujuk pada langkah atau tindakan yang telah dirancang dengan tujuan tertentu oleh seorang aktor untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Menurut Laswell dan Kaplan (dalam Raviansyah dkk, 2022) dalam konteks pemerintahan, kebijakan berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan serta sebagai program terkait dengan sasaran yang dituju.

Menurut Thomas R Dye (dalam Igirisa, 2022), Segala keputusan yang diambil oleh pemerintah, baik yang dilaksanakan maupun yang

diabaikan, disebut kebijakan publik *whatever government choose to do or not to do*. Ketika pemerintah memutuskan bertindak, tindakan tersebut mesti memiliki maksud yang jelas serta mencakup seluruh aktivitas pemerintah, bukan sekadar pernyataan keinginan dari pemerintah atau pejabatnya. Selain itu, keputusan untuk tidak bertindak juga dianggap sebagai bagian dari kebijakan negara yang memiliki pengaruh yang setara dengan langkah-langkah yang diambil oleh pemerintah.

Menurut Anderson (dalam Igrisa, 2022), kebijakan didefinisikan sebagai tindakan yang memiliki maksud guna menyelesaikan suatu permasalahan. Kebijakan terbagi menjadi dua jenis, yaitu kebijakan substantif dan kebijakan prosedural. Kebijakan substantif berhubungan dengan tindakan yang harus diambil oleh pemerintah, sementara kebijakan prosedural menitikberatkan pada pihak yang melaksanakan kebijakan tersebut serta proses pelaksanaannya.

Menurut Agustino (2022), *output* dari interaksi antara para pembuat kebijakan dan masyarakat yang didasarkan pada permasalahan yang perlu dicari solusinya disebut kebijakan publik. Karakteristik utama dari kebijakan publik:

1. Berorientasi pada Tujuan: Dirancang dengan maksud atau tujuan tertentu, tidak bersifat acak.
2. Dibuat oleh Pihak Berwenang: Disusun dan diterapkan oleh lembaga atau individu yang memiliki otoritas.
3. Keputusan yang Simultan: Bersifat terintegrasi, bukan keputusan yang terpisah-pisah.
4. Fokus pada Pelaksanaan: Menekankan pada apa yang dilakukan pemerintah, bukan sekadar rencana.
5. Populer atau Tidak Populer: Bisa berupa kebijakan yang disukai (insentif) atau tidak disukai (penghapusan subsidi).
6. Positif atau Negatif: Bisa berupa tindakan menangani masalah (positif) atau keputusan untuk tidak bertindak (negatif).
7. Berbasis Aturan Hukum: Memiliki dasar hukum dan bersifat memerintah.

Dalam menangani masalah kebijakan, Dunn (dalam Igrisa, 2022) merekomendasikan beberapa tahapan analisis kebijakan publik yang harus dilakukan, yaitu:

1. Penetapan agenda kebijakan (*agenda setting*);
2. Formulasi kebijakan (*policy formulation*);
3. Adopsi kebijakan (*policy adoption*) isi kebijakan;
4. Implementasi kebijakan (*policy implementation*), dan
5. Evaluasi kebijakan (*policy assessment*).

Kesimpulannya, kebijakan publik bertujuan untuk memecahkan masalah tertentu melalui tindakan yang terencana dan melibatkan berbagai pihak, baik secara substantif (apa yang harus dilakukan) maupun prosedural (siapa dan bagaimana melakukannya). Dengan demikian, kebijakan publik bukan hanya sekadar pernyataan atau niat, melainkan langkah konkret yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

D. Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta ASN

Meter & Horn (dalam Agustino, 2022) berpendapat, implementasi kebijakan didefinisikan serangkaian aksi yang diambil seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Menurut Agustino (2022) kebijakan didefinisikan serangkaian aksi mengubah regulasi menjadi aksi nyata. Dalam penerapannya, implementasi kebijakan diartikan serangkaian yang rumit dan sering kali memiliki unsur politik karena melibatkan berbagai kepentingan yang saling berintervensi.

Edward III (1980) mengembangkan model implementasi kebijakan terdiri dari empat dimensi:

1. Komunikasi meliputi:
 - 1) Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan menghasilkan sesuatu implementasi yang baik pula.
 - 2) Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan
 - 3) Konsistensi, perintah yang diberikan dalam melaksanakan tugas sering kali berubah-ubah.

2. Sumber daya meliputi:

- 1) Staf, sumber daya utama dalam implementasi kebijakan
- 2) Informasi, implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan.
- 3) Wewenang, wewenang harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan.
- 4) Fasilitas, ditujukan pada fasilitas fisik seperti sarana dan prasarana.

4. Disposisi meliputi:

- 1) Efek disposisi, sikap yang menimbulkan hambatan terhadap implementasi kebijakan.
- 2) Pengangkatan Birokrat, pengangkatan harus sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensinya.
- 3) Insentif, insentif yang diberikan akan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan.

5. Struktur birokrasi meliputi:

- 1) Membuat Standar Operasional Prosedur, aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai melaksanakan kegiatannya.
- 2) Fragmentasi, menyebarkan tanggungjawab ke berbagai aktivitas, kegiatan, program ataupun unit kerja sesuai dengan bidangnya.

McKinsey pertama kali menggunakan istilah "manajemen talenta" dalam studinya yang disebut "perang talenta" ketika tahun 1997. Istilah ini diadopsikan menjadi buku pertama yang diterbitkan ketika tahun 2001 (Krissetyanti, 2013). Menurut Pella & Inayati (2011), talenta dapat didefinisikan bakat atau keahlian khusus, dalam konteks organisasi, bakat dapat didefinisikan sifat intrinsik manusia yang berharga serta dibutuhkan oleh institusi. Menurut perspektif lain, talenta merupakan individu dengan kualitas terbaik yang dibina dan dikembangkan oleh perusahaan dalam jangka panjang. Mereka inilah yang akan menjadi penerus organisasi di masa depan. Talenta ini ditemukan di berbagai tingkatan dan fungsi organisasi, bukan hanya di satu bidang atau level karyawan (Krissetyanti, 2013).

Manajemen talenta adalah serangkaian yang dinamis yang melibatkan pengelolaan serta pengembangan individu yang paling berbakat untuk posisi yang diinginkan atau ditempatkan dalam institusi melalui pengembangan yang terintegrasi (Fattah, 2013). Berdasarkan Permenpan No. 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen talenta ASN menyatakan manajemen talenta ASN Instansi adalah sistem manajemen karir ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target Berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi yang dicapai melalui mekanisme tertentu yang diterapkan secara efektif dan berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah. Menurut Meyers and Woerkom (2014) (dalam Ananthan et al., 2019), manajemen talenta adalah metode sistematis yang digunakan guna menemukan dan memilih karyawan yang berpotensi berkembang dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Sebagaimana yang tercantum pada al-Qur'an, Q.S. Al-Isra (17): 84.

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Katakanlah (Muhammad), "Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

Dari ayat ini, Allah menyuruh manusia bekerja sesuai dengan kemampuan mereka. Oleh karena itu, manusia harus tahu siapa mereka dan memanfaatkan potensi terbaik mereka.

Kesimpulannya, manajemen talenta merupakan strategi penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan dengan kualitas dan potensi terbaik. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menjamin tersedianya tenaga kerja yang sesuai, sehingga orang yang tepat dapat ditempatkan pada posisi yang tepat di waktu yang tepat sejalan dengan tujuan organisasi serta dapat mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Dengan manajemen talenta, organisasi dapat lebih efektif dalam menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai, sehingga

mampu mencapai kinerja optimal dan memenuhi kebutuhan organisasi secara berkelanjutan. Dalam lingkup ASN, manajemen talenta memastikan bahwa individu-individu berkompeten dapat menduduki posisi strategis yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Dengan demikian, manajemen talenta berperan dalam mendukung kinerja optimal, efektivitas layanan publik, dan keberlanjutan instansi pemerintah melalui pengelolaan SDM yang terarah dan berkelanjutan.

Untuk memastikan keberhasilan manajemen talenta ASN, diperlukan langkah-langkah implementasi yang jelas dan terstruktur. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (2020), terdapat beberapa tahapan penting yang harus dijalankan oleh instansi pemerintah dalam mengelola talenta ASN secara efektif.

1. Akuisisi Talenta

Akuisisi talenta adalah langkah pertama yang berfokus pada proses mendapatkan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Permen PAN RB No. 3 Tahun 2020 pasal 11 menyatakan Tahapan akuisisi talenta mencakup identifikasi dan penetapan jabatan kritikal; analisis kebutuhan talenta; penetapan strategi akuisisi; identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta; penetapan kelompok rencana suksesi; dan pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.

Identifikasi dan penetapan jabatan kritikal Pasal 12 (1) identifikasi dan penetapan jabatan kritikal sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a untuk penempatan talenta. (2) Jabatan kritikal merupakan jabatan inti dalam organisasi yang memenuhi karakteristik tertentu. (3) Karakteristik jabatan kritikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) untuk manajemen talenta ASN nasional terdiri dari: Strategis dan berkaitan langsung dengan prioritas nasional; dan Jabatan yang memerlukan keahlian yang

sangat khusus dan/atau langka. (4) Karakteristik jabatan kritikal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) untuk manajemen talenta ASN instansi terdiri dari: strategis dan berkaitan langsung dengan strategi organisasi serta perkembangan lingkungan; memerlukan kompetensi yang sesuai dengan core business; membutuhkan kinerja yang tinggi; memberi peluang pembelajaran yang tinggi; mendorong perubahan dan percepatan pembangunan dan pelayanan publik; dan sesuai kebutuhan prioritas nasional.

Analisis kebutuhan talenta Pasal 14 (1) analisis kebutuhan talenta didasarkan pada rencana pembangunan jangka menengah dan jangka panjang nasional yang terjabar dalam visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta strategi. (2) Setiap Instansi Pemerintah menyusun analisis kebutuhan talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan tugas dan fungsi, serta jabatan kritikal. (3) Tim Manajemen Talenta ASN Nasional menyusun analisis kebutuhan talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan jabatan kritikal yang ditetapkan dengan mengacu pada prioritas pembangunan nasional.

Penetapan strategi akuisisi Pasal 15 (1) berdasarkan analisis kebutuhan talenta, setiap instansi menyusun strategi akuisisi talenta dengan menentukan seluruh/sebagian pilihan sebagai berikut: membangun talenta internal instansi; merekrut talenta baru (Calon PNS dan/atau PPPK); mutasi dan/atau promosi talenta antar instansi; penugasan atau penugasan khusus talenta. (2) Pejabat Pembina Kepegawaian setiap Instansi Pemerintah menetapkan strategi akuisisi talenta sebagai dasar dalam identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta di lingkungan instansinya. (3) Tim Manajemen Talenta ASN Nasional menetapkan strategi akuisisi talenta sebagai dasar dalam identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta secara nasional.

Identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta sebagaimana diatur dalam Pasal 16 hingga Pasal 19 melibatkan proses yang

komprehensif untuk memastikan pengelolaan talenta ASN yang berkualitas. Kandidat talenta berasal dari ASN, baik internal maupun eksternal instansi, termasuk Calon PNS dan PPPK. Proses ini dilakukan melalui identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta yang mencakup pemeringkatan kinerja dalam kategori status kinerja (di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi) serta penentuan tingkat potensial (tinggi, menengah, dan rendah) melalui assessment center, uji kompetensi, rekam jejak jabatan, dan pertimbangan lain sesuai kebutuhan instansi atau nasional. Metode yang digunakan meliputi hasil penilaian kinerja, assessment center untuk mengukur potensi talenta, uji kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, rekam jejak jabatan, serta pertimbangan lain seperti kualifikasi pendidikan, preferensi karier, dan pengalaman kepemimpinan. Pemetaan talenta dilakukan pada seluruh level jabatan, mulai dari jabatan pimpinan tinggi hingga jabatan pelaksana, baik di tingkat instansi maupun nasional, di mana talenta yang menempati kotak ke-9 menjadi fokus utama. Talenta yang telah dipetakan dapat dikembangkan dan dipertahankan, serta ditempatkan dalam kelompok rencana suksesi untuk memastikan keberlanjutan kinerja organisasi.

Gambar 2. 1
Nine Box Grid Talent Management (Sembilan Kotak Manajemen Talenta)



Sumber: Kajian LAN, 2020

Penetapan Kelompok Rencana Suksesi dilakukan melalui pemetaan talenta yang dikelompokkan dalam 9 (sembilan) kotak manajemen talenta untuk menentukan talenta yang masuk ke dalam kelompok rencana suksesi dan rekomendasi tindak lanjut. Pemetaan talenta dan rekomendasi tindak lanjut sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini. PPK menominasikan talenta yang masuk dalam kelompok rencana suksesi instansi untuk mengisi jabatan kritikal atau jabatan yang sedang/akan lowong sesuai kebutuhan instansinya. Menteri menominasikan talenta yang masuk dalam kelompok rencana suksesi nasional di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk mengisi jabatan kritikal atau jabatan yang sedang/akan lowong sesuai kebutuhan nasional. Dalam hal dibutuhkan talenta dalam waktu cepat dan/atau dibutuhkan talenta dengan keahlian/kompetensi tertentu, dapat dilakukan pencarian talenta yang ditindaklanjuti melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi atau penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.

2. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta dilaksanakan melalui akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karier dilaksanakan melalui sekolah kader. Pengembangan kompetensi talenta dilaksanakan melalui: ASN corporate university dengan metode klasikal dan nonklasikal; pembelajaran di dalam dan luar kantor; dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya. Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar. Lembaga Administrasi Negara menyelenggarakan akselerasi karier dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari Penyelenggaraan Manajemen Talenta. Prioritas akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi berdasarkan peringkat yang dimulai dari urutan tertinggi pada kotak manajemen talenta.

3. Retensi Talenta

Retensi talenta (*talent retention*) bertujuan untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana suksesi sebagai suksesor yang akan menduduki jabatan target. Retensi talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan. Rencana suksesi (*succession plan*) memuat nama-nama suksesor dalam kelompok rencana suksesi, urutan penempatan suksesor dalam jabatan target, dan proyeksi penempatan (posisi dan waktu).

4. Penempatan Talenta

Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi. Talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.

5. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan talenta (*talent monitoring*) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan pada jabatan kritis dilakukan monitoring dan evaluasi selama 3 (tiga) tahun untuk dilakukan penempatan kembali dalam jabatan. Penempatan kembali dalam jabatan dapat berupa promosi atau penempatan jabatan lain yang setara sesuai dengan hasil evaluasi dan kebutuhan pengisian jabatan kritis selanjutnya.

E. Motivasi Kerja

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 Greenberg & Baron (dalam

Wibowo, 2013) berpendapat, proses memicu, mempertahankan dan mengarahkan tindakan manusia dalam meraih sasaran disebut motivasi. Sedangkan Wibowo (2013) menyatakan motivasi adalah pendorong yang memengaruhi serangkaian proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan aktivitas dengan kesungguhan serta keikhlasan, dengan maksud mencapai hasil *output* optimal. Menurut Afandi (2018) menyatakan terdapat dimensi dan indikator motivasi kerja yakni dimensi ketentraman terdapat indikator balas jasa, kondisi kerja, dan fasilitas kerja. Dimensi dorongan terdiri dari indikator prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

F. Kinerja

Menurut Afandi (2018), pencapaian yang diperoleh individu atau kelompok dalam suatu institusi, sesuai dengan otoritas serta tanggung jawabnya, serta bertujuan untuk meraih tujuan perusahaan tanpa menyalahi norma moral, hukum, atau etika disebut kinerja. Menurut Huseno (2016) kinerja merujuk pada *output* pekerjaan yang berkorelasi positif dengan kepuasan konsumen, ekonomi, dan tujuan strategis organisasi. Menurut Simamora (dalam Pettalolo, 2013), kinerja didefinisikan sebagai pemenuhan persyaratan pekerjaan tertentu yang pada akhirnya dapat terlihat secara langsung melalui hasil yang diperoleh. Menurut Wibowo (2013) pelaksanaan rencana yang telah dibuat serta dilakukan oleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk mencapainya disebut kinerja. kinerja adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun, di mana proses implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kompetensi. Kinerja bertujuan untuk mengukur perbedaan antara kemajuan yang direncanakan dengan hasil aktual. Jika terdapat penyimpangan berupa kemajuan yang lebih rendah dari yang ditargetkan, maka diperlukan evaluasi dan perbaikan supaya tujuan dapat tercapai. Menurut Simamora (2015) menyebutkan terkait indikator kinerja pegawai:

1. Kuantitas merujuk pada jumlah hasil atau output yang dihasilkan oleh karyawan saat menjalankan tugasnya.
2. Kualitas mengacu pada tingkat mutu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Ketepatan waktu adalah kesesuaian antara waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.
4. Kreativitas adalah kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide-ide inovatif serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.
5. Tanggung jawab merujuk pada kemampuan seorang karyawan dalam menuntaskan tugas yang diberikan dengan optimal, tepat waktu, serta bersedia menanggung risiko dari pekerjaan yang dilakukan.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu institusi, sesuai dengan otoritas serta tanggung jawabnya. Selain itu, dalam konteks ASN, kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian individu, tetapi juga harus selaras dengan visi dan misi instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan berkualitas. Kinerja ASN berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis pemerintahan, kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan, serta peningkatan tata kelola yang transparan dan akuntabel. Kinerja juga harus dicapai secara legal dan etis, serta dapat diukur secara objektif dalam jangka waktu tertentu.