

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Salah satu aspek krusial dalam Upaya meningkatkan kualitas tata Kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) ialah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran krusial dalam mendukung tercapainya visi Indonesia Emas 2045. Sebagai perumus dan pelaksana kebijakan di berbagai sektor pembangunan nasional, ASN berperan strategis. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi dan kapasitas ASN menjadi prioritas utama dalam mempersiapkan SDM yang unggul dan mampu menjalankan tata kelola pemerintahan secara efektif (Fathony et al., 2023). Dalam mendukung hal tersebut, diperlukan adanya transformasi pengelolaan SDM Aparatur di instansi pemerintah.

Pengelolaan SDM Aparatur diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang mengalami pembaharuan melalui Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yakni penyelenggaraan manajemen ASN dilakukan dengan berdasarkan pada *merit system* yang mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa adanya diskriminasi. Merujuk pernyataan dari (Lubis, 2020) salah satu kriteria khusus dalam pelaksanaan manajemen SDM berbasis sistem merit adalah setiap instansi pemerintah harus mempunyai manajemen karier, yang meliputi perencanaan, pengembangan, jalur karier, serta kelompok rencana suksesi yang dihasilkan melalui manajemen talenta.

Dalam lingkungan instansi pemerintah, istilah manajemen talenta bisa ditemukan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang menyatakan bahwa pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara terbuka dan kompetitif bisa dikecualikan bagi instansi pemerintah yang sudah menerapkan sistem merit dalam pengelolaan ASN, dengan persetujuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara. Selain itu, peraturan tersebut juga menetapkan bahwa salah satu kriteria bagi instansi pemerintah yang sudah mengimplementasikan *merit system* ialah mempunyai manajemen karier yang mencakup berbagai aspek penting (Saputro & Sari, 2024).

Talenta bisa ditafsirkan sebagai sebuah individu dalam sebuah organisasi yang mempunyai keunggulan unik dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik di bidang produksi maupun posisi manajerial. Oleh karena itu, organisasi memandang talenta sebagai sumber daya manusia yang perlu dijaga dan dikembangkan dengan baik dikarenakan nilai-nilai penting yang mereka miliki (Pella dan Inayati, 2011) dalam (Ajib Rakhmawanto, 2008). Manajemen Talenta ASN diberlakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Manajemen Talenta ASN ialah sebuah sistem untuk menemukan serta mempersiapkan talenta terbaik guna mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*). Dengan penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah, diharapkan dapat melengkapi, memperkuat, serta mengakselerasi penerapan sistem merit di setiap instansi pemerintahan.

Menurut Noer et al. (2017) dalam (Dewi, 2020) perencanaan sumber daya manusia (SDM) mempunyai dampak positif terhadap performa karyawan. Sementara itu, Pella dan Inayati (2011) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses menyeluruh dan dinamis dalam mengelola serta mengembangkan individu-individu dengan potensi tertinggi di organisasi. Proses ini memiliki tujuan guna memastikan ketersediaan talenta yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang juga tepat, selaras dengan tujuan strategis organisasi. Beberapa ahli lainnya pun memberikan definisi mengenai manajemen talenta ini, salah satunya Armstrong (2006) dalam (Dewi, 2020) yang menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan penerapan rangkaian kegiatan yang terintegrasi guna memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan individu-individu berbakat yang diperlukan, baik untuk kebutuhan saat ini maupun di masa mendatang. Selanjutnya Wibowo et al. (2017) dalam (Santosa et al., 2023) mendefinisikan manajemen talenta sebagai konsep yang mencakup perencanaan, akuisisi, pengembangan, dan mempertahankan bakat dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sementara itu, Lewis dan Heckman (2006) menggambarkan manajemen talenta sebagai sebuah proses menyeluruh yang meliputi rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan serta perencanaan untuk

meningkatkan potensi pegawai ke arah yang lebih baik. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tak hanya berdampak terhadap peningkatan kinerja individu, tetapi juga terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karenanya, pengembangan SDM ASN perlu dilakukan secara sistematis dan terencana, dengan pendekatan yang menyeluruh terhadap manajemen talenta.

Manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan individu-individu berbakat dalam suatu organisasi, serta upaya untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang berkualitas di lingkungan pemerintahan (Dewi, 2020). Menurut Pella & Inayati (2011) dalam (Fathony et al., 2023) manajemen talenta, yang mencakup proses rekrutmen, pengembangan, dan promosi, diintegrasikan dengan baik ke dalam sistem. Sistem manajemen SDM secara berkelanjutan menganalisis, memanfaatkan, dan mengembangkan sumber daya manusia, sambil memastikan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Setiap pegawai memiliki talenta yang berbeda, dan dengan memperkuat serta mengembangkan talenta tersebut, kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Setiap organisasi perlu responsif dalam memberikan pelatihan, penilaian, dan mempertahankan bakat karyawan agar tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berfokus pada talenta.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) terus mendukung agar instansi pemerintah mengadopsi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN). Penerapan penilaian terhadap Manajemen Talenta ASN di instansi pemerintah merupakan salah satu upaya PANRB tersebut. Langkah ini bertujuan agar sistem merit bisa diadopsi secara menyeluruh, mendukung pencapaian target strategis pembangunan nasional, dan meningkatkan pelayanan publik. Kebijakan ini dituangkan dalam Surat Edaran (SE) Menteri PANRB No. 10/2021 mengenai Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN di Instansi Pemerintah. Surat Edaran ini berfungsi sebagai pendukung dari PermenPANRB No. 3/2020 mengenai Manajemen Talenta ASN. Surat Edaran ini tertuju untuk Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) instansi pusat dan daerah yang digunakan sebagai pedoman bagi instansi pemerintah dalam menjalankan beragam tahapan dan langkah penerapan Manajemen Talenta ASN. Disamping itu, SE ini dipergunakan guna mengukur implementasi Manajemen

Talenta ASN pada instansi pemerintah yang berpredikat indeks sistem merit sangat baik pada tahun 2020, melalui penilaian atas status kemajuan dalam penerapan Manajemen Talenta ASN.

Dalam Surat Edaran yang ditandatangani oleh Menteri PANRB Tjahjo Kumolo pada 22 April 2021 tersebut, didalamnya terkandung mengenai ketentuan penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN di instansi pemerintah. Pertama, PPK setiap instansi diminta untuk menerapkan tahapan dan langkah penerapan Manajemen Talenta ASN. Kedua, untuk instansi pemerintah tertentu, yang dalam hal ini instansi yang mendapatkan indeks sistem merit sangat baik di tahun lalu, dapat dilakukan penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN. Seterusnya, untuk instansi pemerintah tertentu tersebut, penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN dijalankan berdasar pada kuesioner evaluasi. Ketentuan terakhir mengatakan bahwa Menteri PANRB mengukuhkan suksesor selaras dengan rencana suksesi. Menteri PANRB juga melakukan penetapan instansi pemerintah yang sudah mengimplementasikan Manajemen Talenta ASN. Hadirnya Surat Edaran ini bermaksud agar pemerintah bisa mengakselerasi dan mendukung keberhasilan pencapaian tujuan dari Manajemen Talenta ASN. Detailnya, tujuan dari Surat Edaran ini ialah guna memastikan rencana suksesi dalam penempatan memuat suksesor dari kelompok rencana suksesi hasil pemetaan talenta yang berdasar pada aspek potensial serta kinerja terbaik. Disamping itu, guna menyelaraskan antara kebijakan dan implementasi Manajemen Talenta ASN serta memetakan pelaksanaan kebijakan untuk penerapan Manajemen Talenta ASN secara nasional. Terakhir, kehadiran Surat Edaran ini bertujuan sebagai bahan monitoring serta evaluasi guna mendukung pengembangan dan penyempurnaan terkait kebijakan Manajemen Talenta ASN ke depannya.

Penerapan Manajemen Talenta ASN pada instansi pemerintah melingkupi tahapan penilaian, ukuran tingkatan implementasi, serta penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN. Untuk bisa menjalankan Manajemen Talenta ASN pada instansi pemerintah, berikut tahapan dan langkah penerapan Manajemen Talenta ASN menurut Kementrian PANRB, yaitu:

(1)Komitmen dan kapasitas organisasi. (2) Infrastruktur penyelenggaraan manajemen talenta. (3) Akuisisi talenta. (4) Pengembangan dan retensi talenta. (5) Serta penempatan talenta.

Perwujudan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif bisa diwujudkan melalui manajemen aparatur sipil negara yang profesional, berlandaskan nilai-nilai dasar, etika profesi, serta terbebas dari intervensi politik dan praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme (KKN). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa manajemen ASN dijalankan berdasarkan sistem merit, yang tak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kondisi disabilitas. Salah satu metode dalam peningkatan kompetensi dan karier pegawai ialah melalui manajemen talenta, yaitu proses pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) guna mendapatkan talenta yang diutamakan untuk menempati posisi tertentu. Menurut Pasal 179 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), PNS yang termasuk dalam kelompok rencana suksesi bisa dinominasikan untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan instansi. Pegawai adalah faktor kunci dalam kesuksesan suatu organisasi, sehingga organisasi perlu mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengembangkan potensi pegawai yang telah ada. Keberhasilan organisasi dalam manajemen talenta bisa dinilai dari pendekatannya yang fokus pada pengembangan pegawaii secara adil, penerapan budaya kinerja untuk menilai hasil kerja pegawai, adanya dukungan executive sponsorship bagi pegawai berpotensi tinggi, serta penggunaan sistem informasi kepegawaian yang lengkap serta akurat untuk pengelolaan data pegawai.

Dikutip dari kemenkeu.go.id didalam manajemen talenta sering dijumpai kondisi dan hambatan terkait pengembangan karier PNS yang bersangkutan. Ada beberapa faktor penghambat antara lain:

Pertama Komitmen pimpinan serta keterbatasan dalam penerapan manajemen talenta menjadi tantangan. Hasil dari program manajemen talenta berupa daftar pemetaan talenta yang diusulkan untuk suksesi jabatan, yang membantu mengidentifikasi sumber daya manusia yang kompeten untuk jabatan tertentu. Namun, keberhasilan promosi pegawai yang ada dalam daftar tersebut bergantung pada komitmen pimpinan dalam memanfaatkan talenta

tersebut. Pegawai-pegawai ini hanya dipersiapkan atau dipetakan untuk kemungkinan menduduki posisi yang lebih tinggi. Selain itu, assesmen mengenai pembinaan karier yang sudah dilaporkan oleh pegawai melalui aktivitas pengembangan individu belum optimal, dikarenakan baru sebatas pemetaan kompetensi tanpa analisis lanjutan yang mendalam.

Kedua Tindak lanjut hasil assesmen yang kurang optimal menyebabkan kompetensi pegawai belum sepenuhnya dimanfaatkan dan tidak direncanakan dengan baik untuk pengembangan karir. Salah satu kelemahan dalam penerapan sistem merit di instansi pemerintah juga disebabkan oleh hal tersebut, khususnya dalam proses analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja. Berdasarkan Laporan Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pemerintah Tahun 2019, analisis kesenjangan tersebut belum dilakukan dengan memadai.

Keberadaan manajemen talenta menjadi krusial guna mempertahankan, mengembangkan kompetensi dan karir pegawai. Komitmen pimpinan dalam manajemen talenta ini berpengaruh sangat besar dimana perannya dalam menyeleksi dan mempromosikan para talenta untuk menjadi pimpinan dimasa yang akan datang. Disamping itu, pimpinan pun perlu terlepas dari kepentingan pribadi serta adil dan tak memihak pada satu orang atau kelompok tertentu. Pengembangan karir yang adil serta proporsional akan menunjukkan terdapatnya peningkatan posisi atau status seseorang dalam pekerjaannya, yakni berupa peningkatan jabatan, golongan kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, juga kompetensi mulai dari pengangkatan pertama pada jabatan tertentu sampai dengan berhenti atau pensiun. Pengembangan karir sangat penting baik bagi individu maupun organisasi dalam mempertahankan pegawai yang bertalenta. Menurut Schuler, Jackson, dan Tarique dalam (Saputro & Sari, 2024) terdapat beberapa hambatan dalam melaksanakan inisiatif terkait manajemen talenta diantaranya:

- 1) *Time dedicated to TM by senior managers*. Waktu yang dialokasikan oleh manajer senior untuk manajemen talenta dianggap tidak memadai.
- 2) *Organizational structures*. Struktur organisasi yang kaku membuat pengembangan manajemen talenta menjadi sulit.

- 3) *Lack of involvement by middle managers*. Kurangnya keterlibatan manajer menengah serta ketidaksediaan untuk mengakui perbedaan kinerja di antara karyawan yang ada menjadi hambatan dalam manajemen talenta.
- 4) *Lack of willingness to acknowledge performance variances among employed workers*. Kurangnya dukungan antara karyawan dalam menciptakan inovasi dan peningkatan manajemen talenta juga menjadi kendala.
- 5) *Lack of HR knowledge in how to properly address TM challenges*. Kurangnya pengetahuan sumber daya manusia (SDM) mengenai cara mengatasi tantangan manajemen talenta dengan tepat juga menjadi hambatan dalam pelaksanaannya.
- 6) *The discrepancy between knowledge and action that limits managerial ability to make the right TM decisions*. Adanya perbedaan antara pengetahuan dan tindakan membatasi kemampuan manajerial dalam membuat keputusan yang tepat terkait manajemen talenta.

Hambatan-hambatan tersebut perlu diatasi oleh manajer puncak di perusahaan agar bisa menjalankan pengembangan manajemen talenta yang berkualitas, yang mendukung kelangsungan sumber daya manusia di organisasi. Reformasi dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) harus dijalankan secara progresif. Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), transformasi pengembangan talenta pegawai dapat diperkuat dengan memanfaatkan digitalisasi. Beragam program dan modul pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas SDM ASN dapat diintegrasikan dalam satu portal layanan. Dalam hal ini, Lembaga Administrasi Negara (LAN) berperan sebagai *leading sector* dalam memimpin pendidikan dan pelatihan bagi ASN. Menteri Anas menyampaikan apresiasinya terhadap upaya LAN dalam memperkuat konsep ASN Merdeka Belajar. Ia berharap LAN dapat mengembangkan metode baru untuk memperluas kesempatan belajar bagi ASN dengan memanfaatkan digitalisasi secara optimal. Pernyataan ini disampaikan dalam pertemuan dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Yayasan Upaya Indonesia Damai (UID) Bali di Kantor Kementerian PANRB.

Pelaksanaan reformasi birokrasi membutuhkan dukungan SDM yang profesional, kompetitif, dan memiliki literasi digital yang baik. Pengembangan kompetensi ASN menjadi

salah satu agenda transformasi yang diatur dalam UU No. 20/2023 tentang ASN. Pengaturan lebih lanjut mengenai pengembangan kompetensi akan dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN, yang saat ini tengah disusun oleh pemerintah. Menurut menteri PAN RB Anas dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Manajemen ASN, pola pengembangan kompetensi akan bergeser dari metode tradisional, seperti penataran, menuju pendekatan yang lebih berbasis pengalaman (*experiential learning*), seperti magang dan pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), yang semuanya ditujukan untuk meningkatkan kapasitas ASN.

Mantan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mengatakan bahwa hasil survei Indeks BerAKHLAK Nasional tahun 2023 menunjukkan kategori "Cukup Sehat" dengan skor 61,1 persen atau kategori B. Namun, Menteri PANRB Anas menekankan bahwa nilai Adaptif masih menjadi perhatian, karena di banyak instansi pemerintah, aspek ini masuk dalam kategori "Tidak Sehat." Mengutip dari bapak Menteri PANRB Anas agar LAN menjadikan nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK sebagai dasar dalam mengatur pola pengembangan kompetensi ASN. Dia berharap ke depan, nilai-nilai BerAKHLAK dapat ditingkatkan sehingga tercipta keseimbangan antara profesionalisme dan sisi kemanusiaan. Pelaksana Harian (Plh) Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), Muhammad Taufiq, menyatakan bahwa saat ini LAN sedang melakukan penataan ulang model perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN serta pengakuan (rekognisi) terhadap pengembangan kompetensi yang telah dilakukan.

Selaras dengan upaya pengembangan kompetensii ASN, pendirian Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 1957 didorong oleh kebutuhan akan ASN yang unggul guna mewujudkan rencana strategis instansi serta mendukung Reformasi Birokrasi Nasional. LAN RI mempunyai visi sebagai "Institusi Pembelajar Berkelas Dunia yang dapat berperan sebagai Penggerak Utama dalam mencapai *World Class Government* untuk mendukung Visi Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berdasarkan gotong royong." Misi LAN RI ini mencakup:

1. Memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, dengan

menghasilkan SDM ASN unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional

2. Menciptakan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis bukti dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten;
3. Mewujudkan inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi. Memwujudkan organisasi pembelajar dan kinerja tinggi melalui pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik (Fatimah et al., 2023).

LAN adalah institusi yang diberi kewenangan dalam menjalankan tugas administrasi negara yang meliputi fungsi berikut, antara lain: melaksanakan kajian dan menyusun kebijakan nasional yang berhubungan dengan administrasi negara; mengkaji administrasi negara yang berhubungan dengan kebijakan reformasi administrasi, desentralisasi, sistem administrasi, dan hukum administrasi negara; mengembangkan inovasi dalam tata pemerintahan, pelayanan publik, dan keorganisasian; serta menyediakan fasilitas dan pembinaan bagi kegiatan instansi yang berhubungan dengan sumber daya ASN; sebagai pembina, penjamin mutu, dan penyelenggara pendidikan yang berhubungan dengan pelatihan sumber daya ASN; membina jabatan fungsional tertentu sesuai dengan kewenangan LAN berdasar pada regulasi yang berlaku; mengembangkan kapasitas administrasi negara; serta membina dan mengadakan kegiatan pendukung yang berhubungan dengan administrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dari pemaparan mengenai tugas LAN dalam administrasi negara ini, terdapat beberapa poin yang menekankan pada aspek pembinaan SDM ASN, yang dalam hal ini sangat berkaitan dengan implementasi Manajemen Talenta (Fatimah et al., 2023).

Disini juga LAN Puslatbang PKASN yang sedang peneliti kaji mempunyai beberapa diberi beberapa mandat untuk membina dan mengadakan pelatihan bagi ASN, sesuai dengan yang diatur dalam Pasal 1 Peraturan LAN Nomor 12 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis LAN Tahun 2020-2024. LAN merupakan lembaga pemerintah non-kementerian yang diberikan kewenangan untuk menjalankan pengkajian serta pendidikan dan pelatihan untuk ASN. Dengan membina serta mengadakan pelatihan dalam bidang kompetensi manajerial

dan kepemimpinan strategis, LAN berupaya memberikann dampak positif bagi organisasi dan secara bersamaan berkontribusi terhadap Reformasi Birokrasi Nasional. Melalui kinerjanya di bidang pengembangan kompetensi, LAN berusaha menjadikan birokrasi lebih gesit serta adaptif dalam merespons perubahan yang terjadi. Untuk membangun birokrasi berkelas dunia dan pelayanan publik yang kompetitif, memerlukan manajemen yang mampu menciptakan dasar transformasi birokrasi, termasuk transformasi organisasi, sumber daya manusia aparatur, dan sistem kerja ASN. Untuk terus mendorong keberhasilan implementasi Manajemen Talenta, salah satu bentuk peran dan komitmen dari LAN ialah mengembangkan kompetensi dan potensi ASN melalui pelatihan yang berkualitas. Dengan memperkokoh pengelolaan talenta di pemerintahan, diharapkan kiinerja pemerintah bisa mengalami peningkatan melalui talenta-talenta ASN yang sudah dikelola dengan baik. LAN bertekad untuk menghasilkan *agent of change* yang kompeten dalam mengembangkan talenta di instansinya secara optimal, guna mewujudkan birokrasi yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Peneliti menggunakan teori Pella dan Inayati dalam manajemen talenta karena konsep mereka memberikan kerangka komprehensif yang mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan talenta. Pella dan Inayati (2011) menekankan pentingnya pendekatan yang terarah dan terintegrasi dalam mengelola talenta dengan tujuan untuk memastikan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Teori ini relevan karena menggabungkan elemen-elemen penting seperti rekrutmen, pengembangan, dan penempatan talenta dengan fokus pada penyelarasan antara individu yang tepat dan posisi yang tepat di waktu yang tepat. Lebih lanjut, peneliti menggunakan teori ini karena penekanannya pada pentingnya pengembangan berkelanjutan bagi ASN. Dalam teori Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta tidak berhenti pada rekrutmen atau promosi, tetapi mencakup pengembangan yang berkelanjutan melalui program pelatihan, mentoring, serta evaluasi kinerja yang terukur. Hal ini memungkinkan setiap talenta untuk terus tumbuh, dan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan manfaat maksimal dari setiap individu yang ada. Dengan kata lain, teori ini mendukung proses peningkatan kompetensi SDM yang berkesinambungan, yang sangat penting untuk menjaga daya saing dan relevansi organisasi.

Selain itu, teori Pella dan Inayati (2011) ini memberikan landasan yang kuat untuk menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan talenta. Ini berarti bahwa organisasi harus menciptakan lingkungan di mana ASN diberi peluang untuk berkembang sesuai dengan potensi mereka. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan atau *turnover* dan mempertahankan talenta terbaiknya dalam jangka panjang, yang tentu saja berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan organisasi.

Adapun urgensi dan *researchgap* dari penelitian yang dilakukan yakni karena masih kurangnya penelitian tentang manajemen talenta ASN pada sektor organisasi publik dan organisasi publik pusat. Manajemen talenta sering kali lebih diterapkan pada sektor swasta, sehingga ada gap penelitian dalam mengeksplorasi bagaimana konsep ini diterapkan pada ASN, khususnya di lembaga pemerintahan pusat Indonesia. Seperti contoh yang dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017) yang berjudul “PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN LINTASARTA KOTA JAKARTA” dan penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Divya Malika & Aminuddin Irfani, 2022) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X”. contoh dari kedua penelitian tersebut menekankan bagaimana efektivitas penerapan manajemen talenta itu sendiri dalam sektor organisasi swasta. Penelitian saya ini diharapkan dapat mengisi kekosongan terkait bagaimana peran pelatihan dan pengembangan berkontribusi dalam perencanaan talenta ASN secara optimal.

Selain itu, penelitian mengenai manajemen talenta ini pun sering kali lebih dikaji pada sektor pemerintah daerah, sehingga terdapat gap penelitian dalam mengeksplorasi bagaimana konsep ini diterapkan pada ASN, khususnya di lembaga pemerintahan pusat Indonesia. Penelitian saya ini diharapkan dapat mengisi kekosongan terkait bagaimana peran pelatihan dan pengembangan berkontribusi dalam perencanaan talenta ASN secara optimal. Seperti dalam penelitian (Suparman & Naibaho, 2021) dengan judul “MANAJEMEN TALENTA DI PEMERINTAH DAERAH: STUDI EKSPLORATORI PENERAPAN KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR DAN KALIMANTAN UTARA” penerapan kebijakan manajemen talenta di pemerintah daerah ini, terutama di

wilayah Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Penelitian ini lebih menyoroti bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dan tantangan yang dihadapi dalam konteks pemerintah daerah. Sedangkan judul yang saya bawa menitikberatkan pada peran Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi ASN di Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Jatinangor dalam membantu perencanaan manajemen talenta. Fokusnya pada lembaga pelatihan pusat yang mendukung pengembangan kompetensi ASN secara nasional, tidak terbatas pada satu daerah saja.

Dalam hal ini pun terdapat adanya kesenjangan cakupan. Dimana penelitian tersebut mengambil cakupan geografis yang spesifik, yaitu Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, yang berfungsi sebagai studi eksploratori di tingkat daerah. Sedangkan penelitian saya ini memiliki cakupan perspektif lembaga pusat yang bertugas menyediakan pelatihan, pemetaan, dan kompetensi ASN. Kajiannya berpusat pada peran lembaga yang berpotensi memengaruhi ASN di seluruh Indonesia, bukan hanya satu wilayah. Perbedaan Aspek Analisis penelitian mengeksplorasi penerapan kebijakan manajemen talenta di tingkat daerah. Ini melibatkan analisis tentang implementasi kebijakan, efektivitas, dan mungkin kesesuaian kebijakan dengan kebutuhan daerah. Sementara itu, penelitian ini lebih berfokus pada analisis peran pusat pelatihan dalam proses perencanaan manajemen talenta. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami bagaimana lembaga pusat seperti LAN Jatinangor mendukung pengembangan talenta ASN melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kesenjangan Metodologis Bersifat eksploratori pada implementasi kebijakan manajemen talenta di daerah, yang cenderung meneliti secara deskriptif atau evaluatif tentang bagaimana kebijakan berjalan di tingkat lokal. Berpotensi menggunakan analisis peran institusi, berfokus pada proses internal lembaga pusat (LAN Jatinangor), yang mencakup bagaimana lembaga tersebut berperan dalam mendukung rencana strategis pengembangan talenta ASN tingkat nasional.

Sebelum mengikuti diklat di LAN RI Jatinangor, para peserta umumnya memiliki kompetensi dasar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka di organisasi masing-masing. Namun, banyak di antara mereka yang menghadapi kesenjangan kompetensi, terutama dalam aspek kepemimpinan, manajemen strategis, atau penerapan inovasi dalam pelayanan publik.

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi, asesmen individu, atau rencana strategis pengembangan SDM. Peserta datang dengan motivasi yang beragam; sebagian mungkin melihat diklat sebagai syarat administratif untuk karier, sementara yang lain termotivasi untuk benar-benar meningkatkan kapasitas diri.

Setelah mengikuti diklat di LAN RI Jatinangor, para peserta diharapkan mengalami peningkatan kompetensi yang signifikan, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Mereka dibekali dengan kemampuan baru, seperti manajemen perubahan, pengambilan keputusan strategis, atau inovasi pelayanan publik berbasis teknologi. Selain itu, perubahan perilaku juga terlihat, seperti meningkatnya rasa percaya diri, pola pikir yang lebih strategis, dan semangat untuk berkontribusi lebih baik bagi organisasi. Hasil dari diklat ini juga diharapkan dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Organisasi tempat peserta bekerja akan merasakan manfaat dari peningkatan kapasitas individu ini melalui kinerja yang lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Reaction/Tanggapan* Peserta terhadap Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta?
2. Bagaimana *Learning/Pembelajaran* Peserta terhadap Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta?
3. Bagaimana *Behaviour/Perilaku* Peserta setelah dari Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta?
4. Bagaimana *Result/Hasil* Peserta dari Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta?

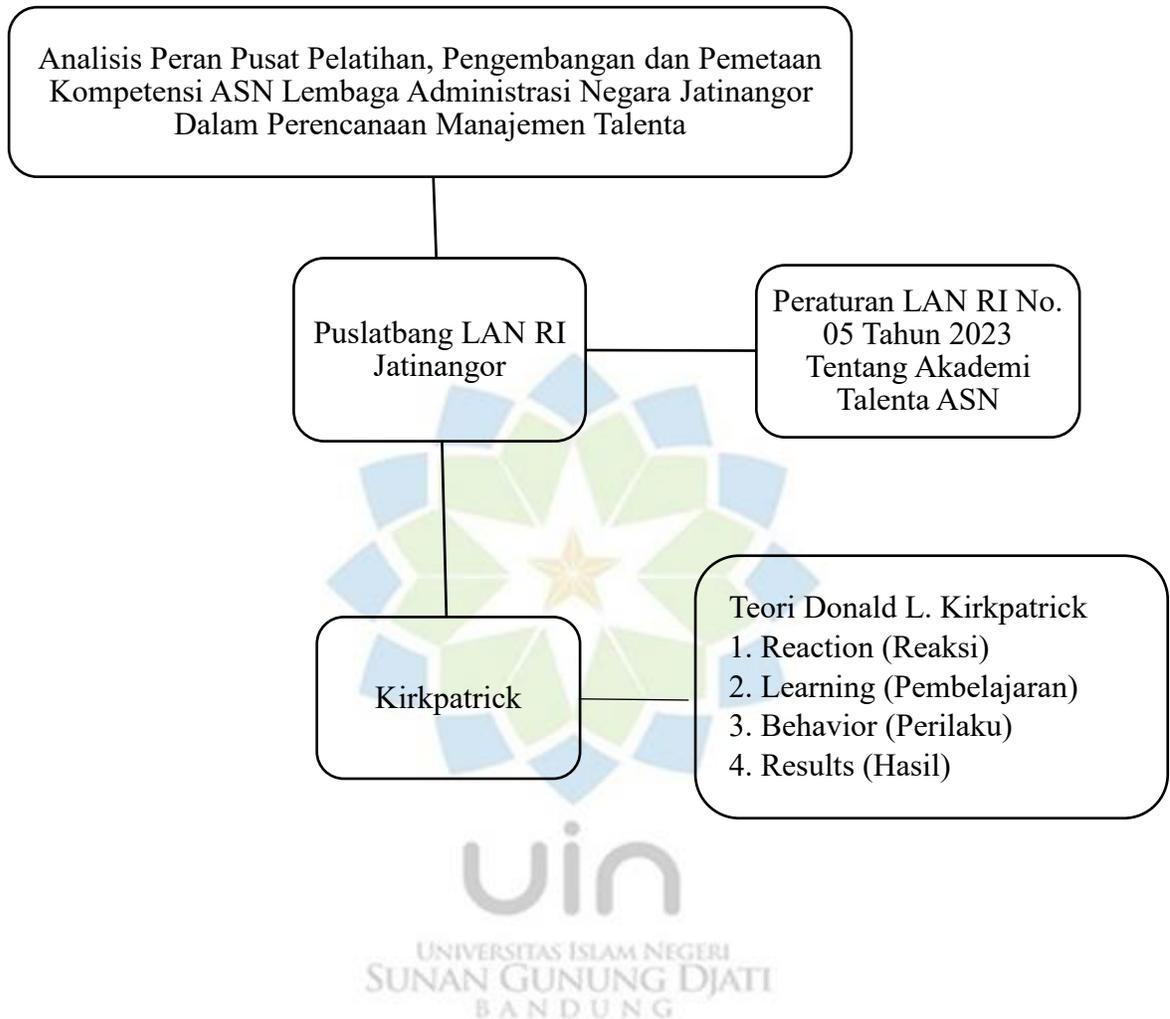
C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Reaction* Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Learning* Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Behaviour* Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan *Result* Pusat Pelatihan Pengembangan Pemetaan dan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara Dalam Perencanaan Manajemen Talenta.

D. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini membantu memahami sejauh mana pelatihan manajemen talenta berdampak pada peningkatan kapasitas pegawai aparatur sipil negara.
2. Penelitian ini memberikan gambaran tentang efektivitas pelatihan dari sudut pandang peserta dan instansi pengirim.
3. Penelitian ini mendorong pentingnya sinergi antara peserta pelatihan dan pimpinan instansi dalam mengimplementasikan hasil pelatihan.
4. Penelitian ini memberikan dasar bagi pengembangan sistem pemantauan dan evaluasi pelatihan yang lebih berkelanjutan dan berdampak langsung di lapangan.

E. Kerangka Berpikir



Gambar 1. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Merujuk pada kerangka diatas Administrasi publik merupakan kerangka teoritis yang paling mendasar dan luas dalam memahami pengelolaan sektor publik. Teori ini mengkaji bagaimana kebijakan-kebijakan pemerintah dibuat, diimplementasikan, dan dinilai efektivitasnya. Administrasi publik memberikan pandangan yang luas tentang pengelolaan

sektor publik, salah satu cakupannya yakni mengenai organisasi publik. Teori organisasi publik menjelaskan bagaimana organisasi di sektor tersebut berfungsi secara spesifik. Dalam penelitian ini, peneliti meneliti salah satu organisasi publik di Indonesia yakni Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang lebih spesifik bagian Pusat Latihan dan Pengembangan Pengembangan Kompetensi ASN yang ada di Jatinangor. Puslatbang Jatinangor memainkan peran penting dalam mengelola dan mengembangkan talenta ASN. Teori organisasi publik berfokus pada bagaimana struktur, budaya organisasi, dan proses pengambilan keputusan diatur untuk memastikan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi publik. Dalam hal ini, manajemen talenta ASN membutuhkan pengelolaan organisasi yang baik untuk mendukung rekrutmen, pengembangan, dan retensi pegawai berbakat di sektor publik.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan (Puslatbang) PKASN Jatinangor adalah salah satu bagian dari LAN RI yang secara langsung bertanggung jawab atas pendidikan dan pelatihan ASN. Puslatbang ini berfungsi sebagai penggerak utama dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN. Di sinilah teori organisasi publik diterapkan secara praktis. Puslatbang Jatinangor menyediakan pelatihan, program pengembangan kompetensi, dan pengelolaan talenta ASN dengan tujuan meningkatkan kapasitas dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas di pemerintahan. Institusi ini mencerminkan bagaimana teori administrasi dan organisasi publik diterjemahkan menjadi kegiatan pelatihan yang konkrit untuk ASN.

Adapun landasan hukum yang mengatur tercantum dalam Peraturan LAN RI No. 05 Tahun 2023 mendirikan Akademi Talenta ASN. Peraturan tersebut merupakan sebuah inisiatif yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan talenta ASN yang potensial ke posisi strategis. Ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen talenta yang menekankan pentingnya rekrutmen yang berbasis merit, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, dan penempatan pegawai yang tepat. Akademi Talenta ASN memberikan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa talenta ASN dikembangkan secara optimal dan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja pemerintah.

Manajemen Talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki potensi besar dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program manajemen talenta, pendekatan Model Evaluasi Kirkpatrick menjadi relevan digunakan karena memberikan kerangka empat tingkat yang sistematis: Reaction, Learning, Behavior, dan Results.

Teori Kirkpatrick digunakan sebagai kerangka evaluasi untuk menilai efektivitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Model ini dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick dan hingga kini menjadi salah satu pendekatan paling umum dan praktis yang digunakan dalam dunia pelatihan. Tujuan utama dari penerapan teori Kirkpatrick adalah untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar memberikan dampak positif, tidak hanya pada peserta pelatihan, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi dilakukan melalui empat level yang saling terkait, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Pada level pertama, evaluasi berfokus pada reaksi peserta terhadap pelatihan sejauh mana mereka merasa puas, tertarik, dan melihat pelatihan tersebut sebagai sesuatu yang bermanfaat. Level ini penting karena tanggapan positif dapat meningkatkan motivasi belajar. Selanjutnya, pada level kedua, model ini mengevaluasi sejauh mana peserta benar-benar memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diharapkan. Hal ini biasanya diukur melalui tes, simulasi, atau tugas praktis sebelum dan sesudah pelatihan. Level ketiga mengevaluasi perubahan perilaku peserta di tempat kerja, yakni apakah peserta benar-benar menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam lingkungan kerja nyata. Ini biasanya diamati beberapa waktu setelah pelatihan berlangsung dan dapat melibatkan penilaian dari atasan, rekan kerja, atau pengamatan langsung.

Terakhir, level keempat mengukur hasil akhir dari pelatihan bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, penurunan tingkat kesalahan, peningkatan kepuasan pelanggan, atau bahkan laba. Evaluasi di level ini menjadi indikator utama apakah pelatihan tersebut memberikan return on investment (ROI) yang diharapkan. Dengan menggunakan teori Kirkpatrick, organisasi dapat menilai efektivitas pelatihan secara

menyeluruh, menemukan area yang perlu diperbaiki, dan memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar relevan, aplikatif, dan memberikan dampak yang signifikan bagi perkembangan individu maupun organisasi.

Model evaluasi Kirkpatrick terdiri dari empat level. Level pertama menilai reaksi peserta terhadap pelatihan, termasuk kepuasan dan manfaat yang dirasakan. Level kedua mengevaluasi peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta melalui tes atau praktik. Level ketiga melihat perubahan perilaku peserta di tempat kerja setelah pelatihan. Sedangkan level keempat mengukur dampak pelatihan terhadap organisasi, seperti produktivitas dan efisiensi. Secara keseluruhan, model ini membantu menilai efektivitas pelatihan secara komprehensif dan memastikan pelatihan berdampak nyata.

