

## **Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan**

**Afryantho Dwi Basuki<sup>1</sup>, Ridwan Rajab<sup>2</sup>, Mala Sondang Silitonga<sup>3</sup>**

Politeknik STIA LAN Jakarta<sup>1,2,3</sup>

Vry\_doankz@yahoo.com<sup>1</sup>

### **Abstract**

*Talent management focuses very broadly on preparing and developing the right employees for the job. The Civil Servant (Aparatur Sipil Negara-ASN), Talent Management Policy has been mandated in Presidential Regulation Number 18 of 2020 concerning the 2020 - 2024 National Medium Term Development Plan, hereinafter referred to as (Presidential Decree No. 18 of 2020) which broadly focuses on increasing quality and competitive human resources and strengthening stability. Therefore, this research aims to find out how to evaluate the implementation of talent management policies in career development efforts for civil servants at the Ministry of Environment and Forestry agencies. The research method used in this research is a descriptive method with a qualitative approach. It is intended that this research be able to reveal facts in the field more deeply and intensively regarding the implementation of talent management policies so that it can provide an overview of how the strategy for implementing talent management policies in efforts to develop the career of civil servants at the Ministry of Environment and Forestry can work using data collection techniques through interviews, observation, and document review. This research also found obstacles that occurred in the implementation of the Talent Management Policy in Efforts to Develop the Careers of Civil Servants at the Ministry of Environment and Forestry, starting from unclear policy standards, limited budgets, imperfect communication between organizations, lack of comprehensive implementation support and also leaders who are unable to identify and develop internal talent.*

**Keywords:** Civil Servant, Ministry of Environment and Forestry, Policy Implementation, Talent Managemet

### **Abstrak**

Manajemen talenta berfokus sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan pegawai yang tepat pada pekerjaan. Kebijakan Manajemen Talenta ASN telah diamanatkan pada Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 yang selanjutnya disebut (Perpres No 18 tahun 2020) yang secara garis besar memfokuskan pada Peningkatan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdaya saing dan Penguatan stabilitas Politik Hukum, Pertahanan dan keamanan serta Transformasi Pelayanan Publik. penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui Bagaimana Evaluasi Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimaksudkan agar penelitian ini mampu mengungkap fakta di lapangan secara lebih dalam dan lebih intensif atas pelaksanaan kebijakan manajemen talenta sehingga dapat memberi gambaran bagaimana strategi implementasi kebijakan manajemen talenta dalam upaya pengembangan karir PNS di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dapat berjalan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan telaah dokumen. penelitian ini juga menemukan hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Manajemen Talenta Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, mulai dari standar kebijakan yang belum jelas, anggaran yang terbatas, komunikasi antar organisasi yang belum sempurna, kurangnya dukungan menyeluruh terhadap implementasi dan juga pimpinan yang tidak mampu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal.

**Kata Kunci:** Aparatur Sipil Negara, Implementasi Kebijakan, Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Manajemen Talenta.

## PENDAHULUAN

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut (UU No 5 Tahun 2014) merupakan salah satu sumber hukum formil mengenai kepegawaian, peraturan ini menjadi titik tolak untuk berubahnya wajah birokrasi di Indonesia. Undang–undang inilah yang diharapkan akan memaksa birokrasi untuk merubah kondisinya. UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat (ASN) merupakan salah satu elemen personifikasi Negara, dan diberikan keistimewaan dijamin perlindungan terhadap profesinya, dalam Undang-undang ini tidak hanya mengatur mengenai masalah administrasi kepegawaian tetapi lebih kepada manajemen kepegawaian mulai dari proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan aparatur serta pembinaan dan pengembangan karir yang jelas dalam menjalankan tugas dan fungsinya selain mendapatkan hak sebagaimana dijelaskan pada Pasal 21. Pemerintah mulai mengambil langkah serius untuk mengimplementasikan sistem Manajemen ASN dan untuk meningkatkan pegawai guna memberikan pelayanan prima. Menindaklanjuti UU No 5 Tahun 2014 tersebut lahir Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut (PP No 11 Tahun 2017) yang menginstruksikan kepada seluruh Pemerintah/Kementerian/Lembaga daerah untuk menerapkan sistem merit.

Istilah talenta (*talent*) merujuk pada potensi atau individu yang memberikan pengaruh kinerja yang signifikan terhadap sebuah organisasi. Menurut Michael et. Al. (2001) talent adalah “sekumpulan individu dalam sebuah organisasi yang memiliki potensi unggul untuk mencapai posisi puncak”. Manajemen talenta adalah perpaduan rangkaian proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga pengimbalan terhadap pegawai dengan berorientasi pada satu tujuan. Manajemen talenta berfokus sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan pegawai yang tepat pada pekerjaan. Buttians dan Hondeghem (2015) mendefinisikan “manajemen bakat sebagai proses yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat, yang mencakup perspektif baik karyawan maupun organisasi, manajemen talenta ini dimanfaatkan untuk mengisi jabatan sehingga dapat diisi oleh Sumber Daya Aparatur yang tepat sesuai kebutuhan organisasi”.

Kebijakan Manajemen Talenta ASN telah diamanatkan pada Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 yang selanjutnya disebut (Perpres No 18 tahun 2020) yang secara garis besar memfokuskan pada Peningkatan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berdaya saing dan Penguatan stabilitas Politik Hukum, Pertahanan dan keamanan serta Transformasi Pelayanan Publik. Implementasi Manajemen Talenta ASN Instansi adalah merupakan penguatan dari Implementasi Manajemen ASN Nasional untuk mencapai sasaran pokok Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola dalam rangka mendukung terlaksananya transformasi pelayanan publik. Dimana dalam matriks pembangunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024, ditargetkan Implementasi Manajemen Talenta ASN secara nasional pada 87 Kementerian/Lembaga dan 34 Pemerintah Provinsi serta 100 Pemerintah Kabupaten dan Kota. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 161 Tahun 2017 dijelaskan bahwa manajemen talenta melalui proses pembangunan SDM mempunyai peranan penting dalam mewujudkan keberlangsungan organisasi dengan cara mempersiapkan talent untuk menduduki jabatan struktural yang kosong dengan posisi setingkat lebih tinggi

atau jabatan strategis lainnya. Menindaklanjuti arahan yang tertuang pada pasal 8 Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, dimana setiap instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN. Maka dari itu KLHK telah melaksanakan arahan tersebut dengan telah dikeluarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 17 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Manajemen Talenta menjadi proses yang tepat ketika diawali dengan proses mengidentifikasi dan menemukan talenta – talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan telah diterbitkannya PERMENLHK 17 Tahun 2021 tidak serta merta Implementasi Manajemen Talenta di KLHK dapat secara langsung dilaksanakan, nyatanya sampai saat ini Implementasi Manajemen Talenta ASN di KLHK belum diterapkan. penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan untuk melakukan perubahan yang berkaitan dengan manajemen talenta.

## **KAJIAN LITERATUR**

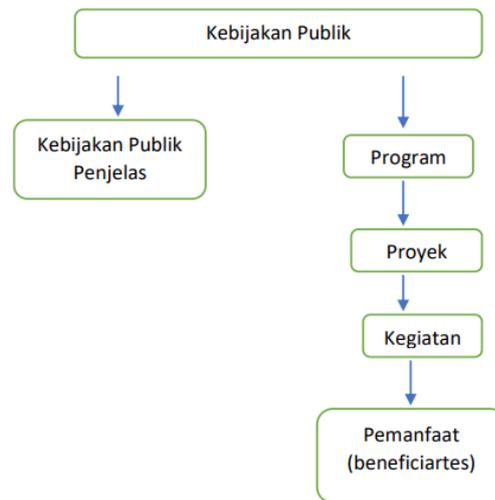
### ***Manajemen Talenta***

Menurut Dries (2013a), “konsep orang berbakat mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang (misalnya peneliti, organisasi, profesional SDM, karyawan) dan sulit untuk menilai mana yang lebih tepat”. Dalam penelitiannya Tansley (2011) menemukan bahwa “tidak ada definisi tunggal atau kontemporer bakat dalam satu bahasa; ada perspektif bakat yang berbeda.” Menurut penjelasannya, “maknanya cenderung spesifik bagi suatu organisasi dan dipengaruhi oleh sifat pekerjaan yang dilakukan. Para penulis berpendapat bahwa ketika mengembangkan bakat, konteks yang tepat, dukungan, dan kesesuaian dengan tujuan individu, sosial, dan organisasi diperlukan. Gadsen et. al (2017) mendefinisikan manajemen bakat sebagai pengakuan proaktif dan pengembangan karyawan di semua tingkatan dalam organisasi, untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka di tempat kerja mereka. Petersone dkk. (2014) mendefinisikan manajemen bakat sebagai strategi, kegiatan, alat, dan proses yang mengarah pada identifikasi, motivasi, retensi, dan pengembangan karyawan berbakat, agar dapat melakukan tugas secara efektif sesuai dengan kebutuhan dan tren masa depan. Dalam implementasi manajemen talenta ditemukan beberapa permasalahan yang menimbulkan ketegangan bagi manajer sektor publik, terutama dalam hal penyelarasan dengan kebijakan keragaman dan kesetaraan individu serta persepsi mereka tentang perlakuan yang adil di tempat Kerja. Terlepas dari pengakuan bahwa sector ini perlu mempertahankan dan terus mengembangkan talenta yang ada dari masing-masing individu yang mempunyai potensi untuk mencapai tujuan organisasi.

### ***Implementasi Kebijakan Publik***

Menurut Merilee S Grindel, (2017, p. 6) tentang implementasi kebijakan dengan cara umum, tugas implementasi yakni membangun tautan yang memberi kemungkinan tujuan kebijakan publik dapat diwujudkan sebagai hasil dari aktivitas pemerintah. Tahap umum implementasi bisa dimulai pada saat sasaran umum dan tujuan sudah ditentukan, pada saat program aksi sudah dirancang, dan pada saat dana sudah dialokasikan dalam mencapai tujuan. Hal tersebut adalah kondisi dasar pada penerapan setiap kebijakan publik yang eksplisit. Dengan cara teoritis, tahap perumusan kebijakan dipengaruhi oleh tahap implementasi program dan kebijakan yang akan dijalankan. Sedangkan Implementasi kebijakan berdasarkan pendapat Nugroho, (2020: p. 728) secara umum

merupakan cara suatu peraturan untuk mewujudkan tujuan. Dalam menerapkan kebijakan publik, terdapat 2 pilihan langkah, yakni penerapan langsung dalam berupa ataupun dengan merumuskan turunan dari kebijakan atau kebijakan turunan dijelaskan sebagai berikut.



*Bagan 1. Sekuensi Implementasi Kebijakan*  
Sumber: Riant Nugroho (2020:729)

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah suatu tindakan yang berpola atau bertautan yang dilakukan oleh pemerintah, swasta atau individu untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, dengan menggunakan sumber daya manusia dan anggaran, dilakukan dalam jangka waktu tertentu, tindakan dapat di bentuk program, proyek atau kegiatan.

### **Model Implementasi**

Terdapat beberapa model yang digunakan dalam memudahkan pelaksanaan kebijakan dan memahami aspek-aspek yang menghambat atau mendukung implementasi, yaitu:

**a) Model George C. Edwards I (Winarno, 2012: p.177)**

Edwards mengemukakan bahwa terdapat 4 variabel yang mempengaruhi implementasi, yakni struktur birokrasi, perilaku organisasi, komunikasi, dan sumber daya.

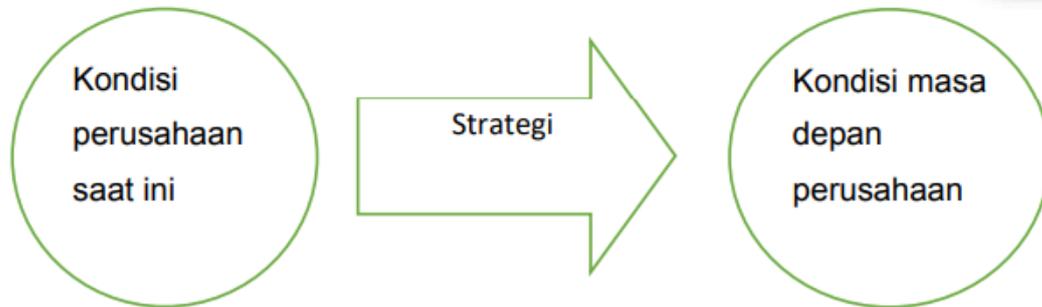
**b) Model Van Meter dan Van Horn Model**

Model Van Meter dan Van Horn (2010, 463) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan berjalan linier dari kebijakan publik, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Jalur yang menghubungkan kebijakan dan kinerja dipisahkan beberapa variabel independen yang terkait satu sama lain.

**c) Model Merille Grindel (2017: p. 8)**

Menurut Grindel, implementasi kebijakan ditentukan oleh Isi Kebijakan (The Content of Policy) dan Lingkungan Implementasi (Context Of Implementation). Ide dasarnya adalah setelah kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilan ditentukan oleh derajat implementasi kebijakan.

### *Strategi Implementasi*

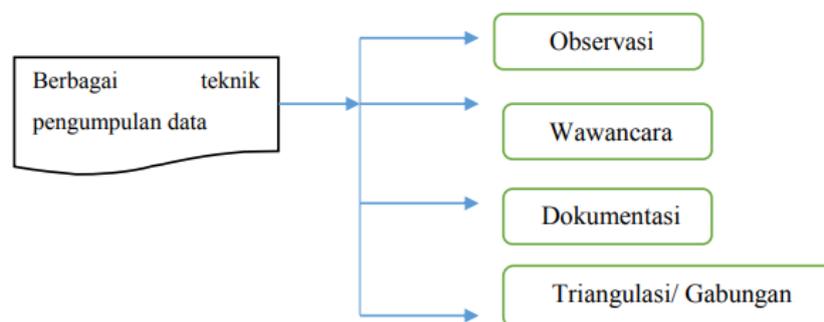


Bagan 2. Strategi Pencapaian Tujuan Organisasi  
Sumber: Amirullah (2015: p. 5)

Manajemen strategis menurut Jauch dan Gluek (Amirullah 2015: p. p.5) mengatakan manajemen strategis yakni beberapa tindakan dan keputusan yang merujuk terhadap perancangan strategi ataupun beberapa strategi yang efektif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dari kedua pendapat tersebut terdapat persamaan yaitu adanya sejumlah keputusan yang menghasilkan perumusan dan tindakan yang merujuk terhadap perencanaan strategis dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, melalui pendekatan kualitatif, secara umum mendeskripsikan, dan menjelaskan, dengan cara kritis, ataupun mendeskripsikan sebuah peristiwa, sebuah kejadian interaksi sosial pada masyarakat dalam mendapati arti atau pada konteks nyata. Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif melalui pengumpulan data lunak, bukan data keras yang akan dilakukan pengolahan melalui statistik (Yusuf, 2017, p. 328). Metode kualitatif dipergunakan dalam memperoleh data yang akurat dan bermakna. Data yang bermakna ialah data aktual yang seharusnya menjadi nilai dari data yang terlihat. Pada penelitian ini, data akan dikumpulkan melalui berbagai Teknik, yaitu:



Bagan 3. Teknis Pengumpulan Data  
Sumber: Sugiono (2019, p.225)

Penelitian ini akan menggunakan pengumpulan data dengan wawancara melalui kriteria-kriteria informan yang sudah ditentukan. Kemudian juga akan dilakukan pengumpulan data melalui analisis dokumentasi melalui pengumpulan informasi yang diterima melalui observasi dan wawancara, selain itu juga menggunakan evaluasi laporan sebagai bahan tertulis untuk melengkapi informasi yang dianggap masih lemah. Caranya adalah dengan mempelajari atau mempelajari file-file dan hasil-hasil studi terdahulu terkait dengan permasalahan yang akan diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setelah melakukan penelitian, dikemukakan hasil temuan lapangan berdasarkan pengumpulan data dari key informan yang dipilih. Dari hasil wawancara akan dibahas keberhasilan implementasi kebijakan menurut Van Horn dan Van Metter yang dipengaruhi oleh 6 (enam) aspek, yaitu :

### ***Tujuan dan Standar Kebijakan***

Kebijakan manajemen talenta di KLHK tentunya harus memiliki tujuan dan standar tertentu yang biasanya didasarkan pada kebutuhan dan misi organisasi. Dimana manajemen talenta di KLHK harus disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi unik di KLHK dan harus selaras dengan regulasi pemerintah yang berlaku yang mana kebijakan tersebut harus terus diperbaharui dan disesuaikan dengan perubahan dalam organisasi dan lingkungan eksternal. Tujuan dan sasaran kebijakan tersebut adalah untuk mewujudkan rencana suksesi yang objektif, terencana, terbuka dan akuntabel guna memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit dan sistem manajemen talenta. Manajemen Talenta yaitu untuk menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci yang mendukung urusan inti organisasi. Manajemen talenta menjadi sebuah kebutuhan khususnya di KLHK untuk memilih talent yang berkompeten dalam menempati posisi jabatan. Secara keseluruhan kesimpulannya adalah dari aspek tujuan dan standar kebijakan sudah ada dan para pelaksana paham akan tujuan dari Manajemen Talenta tersebut, dalam hal ini sesuai dengan pendapat Van Horn dan Van Metter yang mengemukakan tujuan kebijakan tujuan kebijakan tidak terlalu luas dan kompleks sehingga mudah untuk dilaksanakan oleh para implementator.

Tujuan dan standar harus dapat diukur dan jelas supaya bisa terealisasi. Penetapan standar dan tujuan tidak boleh rancu dan kontradiktif karena akan membingungkan pelaksana. Studi implementasi mengharuskan tujuan dan sasaran diukur dan diidentifikasi, implementasinya tidak akan berhasil atau gagal tanpa tujuan yang jelas yang dapat diukur atau dinilai. Apabila target dan standar kebijakan kabur, maka akan terjadi multitafsir dan mudah menimbulkan konflik antar penyelenggara. Dalam melaksanakan kebijakan manajemen talenta di lingkungan KLHK mengacu pada PERMENPANRB No 3 Tahun 2020, PERMENPAN No 8 Tahun 2021, dan PERMENLHK 17 Tahun 2021.

### ***Sumber Daya Manusia dan Anggaran***

Sumber daya manusia dan anggaran menjadi faktor yang sangat penting dalam implementasi suatu kebijakan, tanpa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maka tidak akan mungkin kebijakan akan terlaksana dengan baik. Sumber daya digunakan untuk memfasilitasi implementasi kebijakan. Pelaksana harus menghitung sumber daya tersebut dengan tepat dan menggunakan dengan efektif dan efisien sehingga sasaran dan target tercapai. Dalam memperoleh sumber daya yang baik, KLHK melakukan Proses Rekrutmen pegawai dengan merujuk pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Regulasi ini mengatur prinsip-prinsip umum dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), termasuk persyaratan umum, seleksi, mutasi, promosi, dan pengakhiran hubungan kerja. Kemudian berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Pengadaan PNS, Peraturan ini memberikan panduan lebih lanjut tentang proses pengadaan PNS di instansi pemerintah, termasuk pengumuman lowongan, tahapan

seleksi, dan penempatan. Dan yang terakhir adalah peraturan Menteri KLHK terkait dengan pengadaan karyawan. Secara garis besar Tujuan rekrutmen dalam menentukan Sumer Daya Manusia manajemen talenta adalah untuk menarik, mengidentifikasi, dan merekrut individu yang berkualitas, berpotensi, dan berbakat untuk mengisi posisi dan peran penting dalam organisasi. Proses tersebut bertujuan untuk membangun tim kerja yang kuat, meningkatkan kinerja organisasi, dan mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

### ***Komunikasi Antar Organisasi***

Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementator*). Komunikasi yang efektif antar organisasi di KLHK dapat menghasilkan koordinasi yang lebih baik, pembagian sumber daya, dan pada akhirnya, hasil yang lebih sukses dalam penerapan manajemen. Komunikasi yang dilakukan oleh masing-masing Unit Kerja yang juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses komunikasi antar organisasi atau unit kerja di KLHK sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Mereka mungkin terlibat dalam meninjau kebijakan yang ada, memastikan kesesuaian dengan aturan pemerintah, dan mengkoordinasikan penyusunan atau perubahan kebijakan yang relevan. Masing-masing Kepala biro dan Kepala Pusat dapat memberikan bimbingan dan saran kepada manajer dan staf terkait dalam pelaksanaan proses onboarding. Mereka dapat memberikan pedoman tentang praktik terbaik, memberikan arahan dalam mengatasi tantangan, atau memberikan solusi untuk permasalahan yang muncul dalam proses komunikasi.

### ***Karakteristik Organisasi Pelaksana***

Adanya pola hubungan antara pembuat keputusan dan pelaksana kebijakan penting dilakukan, agar dapat mencapai keberhasilan dan untuk mengetahui apakah program tersebut sudah berjalan dengan baik dan terarah dan mencapai target yang telah ditentukan atau belum. Koordinasi tersebut juga untuk mengetahui ada kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan kebijakan tersebut. Hal lain yang penting juga dilakukan adanya monitoring evaluasi dan pelaporan sebagai bahan evaluasi agar kebijakan tersebut berjalan dengan baik. Perencanaan suksesi yang dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan/kompetensi yang dibangun (*skill set*), keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*). Penggantian seorang pejabat, pertukaran posisi, ataupun mutasi dan promosi, haruslah berbasis perencanaan suksesi yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kinerja yang semakin baik. Rolling jabatan bukan sekedar masalah penyegaran organisasi atau pemerataan kesempatan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar dalam organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan suksesi harus direncanakan dengan matang. Studi ini berpendapat bahwa praktik ketenagakerjaan sedang menjalani tantangan utama yang menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berbakat disamping kekurangan bakat yang telah menyebabkan persaingan kuat untuk mendapatkan bakat. Akibatnya, sistem manajemen kinerja yang efektif diperlukan di organisasi mana pun untuk meningkatkan dan memperkuat hubungan antara mengelola karyawan berbakat dan kinerja perusahaan organisasi.

### ***Sikap Para Pelaksana***

Salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah sikap para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Untuk melaksanakan sebuah program dibutuhkan

komitmen para pelaksana, jika mereka menyetujui dari isi kebijakan maka akan melaksanakan dengan baik, jika tidak menyetujui dengan isi kebijakan tersebut maka kebijakan tidak akan berjalan dengan baik atau gagal. Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan kepentingan pribadinya. Pelatihan dan Dukungan kinerja merupakan fungsi yang paling penting dan kritical yang menggambarkan sikap dari para pelaksana dalam implementasi manajemen talenta dengan mengadakan sebuah program pelatihan dan pengembangan individu dalam semua tingkatan level di dalam organisasi. Pelatihan dan dukungan kinerja harus dilakukan terpisah dalam beberapa jabatan fungsional yang berbeda untuk memantau tugas dan harapan organisasi berjalan sesuai dengan tujuan (Pasha, 2017). Sikap para pelaksana dalam proses implementasi manajemen talenta di KLHK sangat bervariasi tergantung dari budaya organisasi, kebijakan manajemen dan kebijakan individu. Beberapa pelaksana mungkin memiliki antusiasme yang tinggi terhadap program manajemen talenta karena melihatnya sebagai kesempatan untuk pengembangan individu dan professional sehingga mereka bersedia dalam berpartisipasi aktif dalam pengembangan. Para pelaksana yang merasa terikat dan terlibat secara emosional dengan KLHK mungkin lebih mendukung dan berpartisipasi aktif dalam program manajemen talenta. Pelaksana yang memiliki sikap terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan diri untuk memanfaatkan program-program manajemen talenta dengan baik. Sikap dari para pelaksana yang proaktif juga akan mencari peluang untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan diri dan memanfaatkan program manajemen talenta. Sangat diperlukan saling Kerjasama dengan rekan kerja dan membagikan pengetahuan atau ketrampilan mereka untuk memperkuat proses implementasi manajemen talenta melalui kolaborasi antar individu.

### ***Lingkungan Sosial, Politik dan Ekonomi***

Lingkungan politik, sosial dan ekonomi bisa menunjang kesuksesan implementasi kebijakan, seberapa jauh kelompok kepentingan memberi dukungan pada penerapan kebijakan; bagaimana sifat opini publik di lingkungan; karakteristik peserta pro atau kontra; dan apakah elit politik menunjang pelaksanaan peraturan atau menolak kebijakan tersebut. Melalui lingkungan sosial, terdapat program yang sesuai dengan rencana strategis pilar sosial KLHK yaitu demi terjaganya keberadaan, fungsi dan distribusi manfaat hutan yang berkeadilan dan berkebijakan. Kemudian melalui lingkungan politik bahwa Kebijakan Implementasi manajemen talenta sangat di dukung oleh stake holder. Pada tahap implementasi perlu diantisipasi jika terjadi kegagalan atau hambatan implementasi, hal tersebut dapat berdampak terhadap tidak terwujudnya tujuan. Kebijakan publik sebenarnya juga membawa risiko kegagalan. Kemudian melalui lingkungan ekonomi, melalui beberapa indikator aspek ekonomi, capaiannya memberikan harapan bahwa kinerja teknis di atas merupakan buah dari apiknya tata kelola birokrasi KLHK untuk mengembangkan calon pemimpin masa depan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis mereka.

Setelah dilakukannya penelitian dapat ditemukan beberapa hasil melalui penerapan manajemen talenta pada KLHK (Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan), bahwa terdapat manfaat dari implementasi manajemen talenta yaitu, penerapan manajemen talenta di KLHK dapat membawa berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan produktivitas dan efisiensi, peningkatan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, peningkatan daya saing,

perolehan dan retensi talenta yang lebih baik, perencanaan suksesi yang lebih baik, dan banyak lagi. proses rekrutmen yang efisien, dan penggunaan sumber daya yang lebih efektif. Kemudian, terdapat beberapa pemilihan alternatif terbaik dengan cara memilih alternatif resiko rendah dalam rangka mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam manajemen talenta.

## **PENUTUP**

Belum maksimalnya implementasi manajemen talenta ASN dalam upaya pengembangan karir pegawai pada instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dipengaruhi oleh beberapa factor dan berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi Manajemen Talenta ASN secara signifikan, seperti melalui tujuan dan standar kebijakan harus dapat diukur dan jelas supaya bisa terealisasikan. Kemudian sumber daya manusia dan anggaran yang harus mendukung. Selain itu, Komunikasi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan penerapan manajemen talenta. Adanya pola hubungan antara pembuat keputusan dan pelaksana kebijakan penting dilakukan, agar dapat mencapai keberhasilan dan untuk mengetahui apakah program tersebut sudah berjalan dengan baik dan terarah dan mencapai target yang telah ditentukan atau belum. Faktor yang mempengaruhi imlementasi adalah sikap para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Kebijakan Implementasi manajemen talenta sangat di dukung oleh stakeholder. Pada tahap implementasi perlu diantisipasi jika terjadi kegagalan atau hambatan implementasi, hal tersebut dapat berdampak terhadap tidak terwujudnya tujuan.

Oleh karena itu, Perlunya sinergitas kebijakan yang baik, komitmen pimpinan dan para pelaksana serta support anggaran untuk implementasi kebijakan Manajemen Talenta ASN di KLK dapat berjalan dengan maksimal sesuai amanah peraturan perundangan yang berlaku. Manajemen Talenta memerlukan anggaran yang besar dan waktu yang tidak sebentar, maka dari itu agar kebijakan Manajemen Talenta ASN yang sudah di buat KLHK ini dapat terlaksana dengan baik langkah awal yang harus dilakukan adalah percepatan pemetaan kompetensi dari seluruh pegawai yang ada dengan cara setiap unit Eselon 1 dapat mengalokasikan anggaran uji kompetensi untuk pemetaan pagawai. Selain itu, Memaksimalkan peran 3 unit kerja pelaksana Manajemen Talenta ASN di KLHK yaitu Biro Kepegawaian dan Organisasi, Pusat Perencanaan dan Pengembangan SDM, Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Kemudian juga diperlukannya kebijakan terkait karir dan pola diklat yang sejalan dengan manajemen talena serta pemanfaatan talenta hasil pemetaan yang sudah terjaring untuk mengisi rencana suksesi, sehingga tidak terpengaruh terhadap intervensi dari berbagai pihak.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi*. Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Buttiens, D. and Hondeghem, A. (2015). Strategic choices regarding talent management in the Flemish public sector. *Society and Economy*, 37(1), pp. 49–72
- Gadsden, S. et al. (2017). Talent Management in Public Services in Scotland. Improvement Service, Edinburgh Napier University, University of the West of Scotland School of Business and Enterprise. At accessed 29 October 2019.

- Grindle, Merilee S. (2017). *Politics and Policy Implementation In The Third World* (Merilee Serrill Grindle, Ed.). New Jersey: Princeton University Press.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., and Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Nugroho, R. (2020). *Public Policy Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Oublik, Etika Kebijakan Publik, Kimia Kebijakan Publik*. (p. 898). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Petersone, M., Ketners, K. and Krastins, A. V. (2014). Talent Management in Public Administration Institutions: The Case Of Latvian Customs. The 8th International Scientific Conference ‘Business and Management 2014’.
- Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term “talent” in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5, pp. 266-274.
- Syed Mansoor Pasha, Prof. Badiuddin Ahmed (2017). *A Study of Talent Management Strategies in IT Industry*, Rayalaseema University. Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. In *Yogyakarta : CAPS*.
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Penelitian Gabungan* (p. 480). Jakarta : PT. Fajar Interpratama Mandiri.