



**MANAJEMEN TALENTA UNTUK JABATAN  
ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT  
NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
WAHYUDI  
MERCU BUANA  
NIM 55112120056

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2017**



**MANAJEMEN TALENTA UNTUK JABATAN  
ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN SEKRETARIAT  
NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
WAHYUDI

**NIM 55112120056**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Manajemen Talenta Untuk Jabatan Administrator dan  
Jabatan Pengawas di Lingkungan Kementerian  
Sekretariat Negara Republik Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian Kebijakan (*Policy Reseach*) / Kajian Masalah  
Kebijakan Manajemen Talenta

Nama : Wahyudi

NIM : 55112120056

Program : Pasca Sarjana Magister Manajemen

Tanggal : Juni 2017

Mengesahkan,  
Pembimbing

  
(Dr. Suharno Pawirosumarto, S.Kom., M.M.)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini.)



(Dr. Aty Herawati, M.Si.)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Manajemen Talenta Untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia  
Bentuk Tesis : Penelitian Kebijakan (*Policy Reseach*)/Kajian Masalah Kebijakan Manajemen Talenta  
Nama : Wahyudi  
NIM : 55112120056  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Juni 2017

merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Juni 2017  
UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



Wahyudi

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT dan atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul: Manajemen Talenta Untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Suharno Pawirosumarto, S.Kom., M.M., selaku Dosen Pembimbing, yang telah membimbing, mengarahkan, mendorong, dan memotivasi penulis selama penyusunan Tesis ini.
2. Dr. Ir. Sugiyono, M.Si., selaku Ketua Sidang Ujian Tesis yang telah memberi saran dan masukan atas penyusunan Tesis ini.
3. Dr. Ir. H. Purwanto SK, M.Si, selaku Penguji pada Seminar Proposal dan Penguji pada Ujian Tesis yang telah memberi saran dan masukan atas penyusunan Tesis ini.

4. Dr. Aty Herawati, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang telah mendorong, dan memotivasi penulis selama penyusunan Tesis ini.
5. Prof. Dr. Didik J. Rachbini selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta, beserta segenap jajarannya yang telah berupaya terus meningkatkan kualitas dan prestasi Universitas Mercu Buana.
6. Seluruh staf administrasi Prodi Magister Manajemen, yang telah memberikan layanan terbaik dari sejak pertama kali mengikuti perkuliahan program studi S2 Magister manajemen sampai penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
7. Istriku Dewinta Nursitarini dan putra-putriku tercinta, Radithya Dewa Syahbana dan Kirana Ruby Aiesha yang selalu memberikan semangat, dorongan dan dukungannya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
8. Kepada semua pihak yang penulis belum disebutkan, penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya dalam penulisan karya ilmiah ini.

Penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan dalam penulisan Tesis ini, Kritik dan saran sangat diharapkan demi kemajuan penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juni 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| <i>ABSTRACT</i> .....                                     | i    |
| ABSTRAK.....  | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN.....                                    | iii  |
| PERNYATAAN.....   | iv   |
| KATA PENGANTAR.....                                       | v    |
| DAFTAR ISI.....   | viii |
| DAFTAR TABEL.....   | x    |
| DAFTAR GAMBAR.....  | xii  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                      | xiv  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                            | 1    |
| 1.1. Latar Belakang Masalah.....                          | 1    |
| 1.2. Identifikasi Masalah.....                            | 12   |
| 1.3. Rumusan Masalah.....                                 | 14   |
| 1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian.....                    | 14   |
| 1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....                 | 15   |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b> ..... | 17   |
| 2.1. Kajian Teori.....                                    | 17   |
| 3.2. Penelitian Terdahulu.....                            | 42   |
| 3.3. Kerangka Pemikiran.....                              | 49   |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| BAB III | METODE PENELITIAN.....                 | 53  |
| 3.1.    | Obyek Penelitian.....                  | 53  |
| 3.2.    | Paradigma Penelitian.....              | 53  |
| 3.3.    | Metode Penelitian.....                 | 55  |
| 3.4     | Definisi Konsep.....                   | 56  |
| 3.5     | <i>Key Informan</i> Penelitian.....    | 60  |
| 3.6     | Teknik Pengumpulan Data.....           | 61  |
| 3.7     | Teknik Analisis Data.....              | 64  |
| 3.8     | Teknik Pengolahan Data.....            | 66  |
| 3.9     | Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data..... | 66  |
| BAB IV  | HASIL DAN PEMBAHASAN.....              | 68  |
| 4.1.    | Gambaran Umum Obyek Penelitian.....    | 68  |
| 4.2.    | Hasil Penelitian.....                  | 71  |
| 4.3     | Pembahasan.....                        | 101 |
| BAB V   | KESIMPULAN DAN SARAN.....              | 146 |
| 5.1.    | Kesimpulan.....                        | 146 |
| 5.2.    | Saran.....                             | 151 |
|         | DAFTAR PUSTAKA.....                    |     |
|         | LAMPIRAN.....                          |     |
|         | DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....              |     |



## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1.1: Hasil Uji Kompetensi Pejabat dan Pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.....                                      | 2   |
| Tabel 1.2: Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Per April 2016.....  | 3   |
| Tabel 1.3: Rekapitulasi Kebutuhan dan Ketersediaan Pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.....                               | 4   |
| Tabel 1.4: Sampel Data <i>Talent Mapping</i> Jabatan Administrator di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden.....                           | 6   |
| Tabel 1.5: Sampel Data <i>Talent Mapping</i> Jabatan Pengawas di lingkungan Kedeputian Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan.....        | 7   |
| Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu.....   | 43  |
| Tabel 3.1: Daftar Jumlah <i>Key Informan</i> .....   | 61  |
| Tabel 4.1: Rekapitulasi Pengisian Formasi Jabatan dengan <i>Bezzeting</i> Pejabat...   | 83  |
| Tabel 4.2: Resume Hasil Wawancara <i>Key Informan</i> .....  | 99  |
| Tabel 4.3: Standar Kompetensi Jabatan Administrator.....   | 105 |
| Tabel 4.4: Standar Kompetensi Jabatan Pengawas.....  | 105 |
| Tabel 4.5: Nilai Batas Bawah dan Nilai Batas Atas.....   | 105 |
| Tabel 4.6: Kriteria Penilaian Suksesi <i>Talent Pool</i> .....   | 106 |
| Tabel 4.7: Kriteria Pembobotan Penambah dan Pengurang.....   | 107 |
| Tabel 4.8: Sampel Data <i>Talent Mapping</i> Jabatan Administrator di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden.....                           | 109 |
| Tabel 4.9: Sampel Data <i>Talent Mapping</i> Jabatan Pengawas di lingkungan Kedeputian Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan..... | 110 |

Lanjutan...

Daftar Tabel

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 4.10: Hirarki Proses Pembobotan Kriteria Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural..... | 110 |
| Tabel 4.11: Peringkat Pembobotan Keseluruhan Kriteria Utama dan Alternatif.....           | 144 |



## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1 : Grafik Hasil Uji Kompetensi.....   | 2   |
| Gambar 1.2 : Grafik <i>Nine Box Talent</i> Jabatan Administrator di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden.....                    | 6   |
| Gambar 1.3 : Grafik <i>Nine Box Talent</i> Jabatan Administrator Kedeputian Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan.....          | 8   |
| Gambar 2.1 : Kerangka <i>Talent Management</i> .....  | 21  |
| Gambar 2.2 : <i>Human Asset Value Mapping</i> .....   | 33  |
| Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran.....  | 51  |
| Gambar 4.1 : Struktur Organisasi Kementerian Sekretariat Negara.....  | 69  |
| Gambar 4.2 : Atribut Penyusunan Profil Kompetensi Pejabat Administrator dan Pengawas.....   | 104 |
| Gambar 4.3 : Grafik <i>Nine Box Talent</i> Jabatan Administrator di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden.....                    | 109 |
| Gambar 4.4 : Grafik <i>Nine Box Talent</i> Jabatan Pengawas di lingkungan Kedeputian Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan..... | 111 |
| Gambar 4.5 : Pembobotan Kriteria Utama.....   | 136 |
| Gambar 4.6 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria Pangkat.....   | 137 |
| Gambar 4.7 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria Pendidikan.....  | 138 |
| Gambar 4.8 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria Hasil Uji Kompetensi....   | 139 |
| Gambar 4.9 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria Pengalaman Dalam Jabatan.....  | 140 |
| Gambar 4.10: Pembobotan pada Alternatif Kriteria Usia.....  | 141 |

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 4.11 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria Diklatpim..... | 142 |
| Gambar 4.12 : Pembobotan pada Alternatif Kriteria PPK.....       | 143 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Pemetaan *Nine Box Talent*.....
- Lampiran 2: Usulan Kriteria Penilaian Suksesi *Talent Pool*.....
- Lampiran 3: Data Hasil Penilaian Uji Kompetensi dan Penilaian 360°  
pejabat Administrator dan pejabat Pengawas.....
- Lampiran 4: Rancangan Peraturan Menteri Sekretaris Negara tentang  
Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian  
Sekretariat Negara .....

