

**ANALISIS EFEKTIVITAS MANAJEMEN TALENTA DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KINERJA
GENERASI MILENIAL
PADA BIRO SUMBER DAYA MANUSIA SEKRETARIAT
JENDERAL KEMENTERIAN KEUANGAN**

TUGAS AKHIR

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie**



**UNIVERSITAS
BAKRIE**

RADITYA BYANTARA

1181901032

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE**

JAKARTA


2021

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Raditya Byantara

NIM : 1181901032

Tanda Tangan : 

Tanggal : 11 Mei 2021


HALAMAN PENGESAHAN


Tugas Akhir ini diajukan oleh:


Nama : Raditya Byantara
NIM : 1181901032
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Manajemen Talenta dalam Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Generasi Milenial Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M. ()

Penguji : Ananda Fortunisa, S.E., M.Si. ()

Penguji : M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Mei 2021

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada *Rabbul 'Alamin*, Allah *Jalla Jalaaluhu* , karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. *Shalawat* dan salam penulis sampaikan kepada Nabi junjungan semesta, *Rasulullah*, Muhammad *Shalallahu 'Alaihi wa Salam*.

Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapat gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Penulis sadar dan yakin bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak Tugas Akhir ini akan sangat sulit untuk direalisasikan. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu terwujudnya Tugas Akhir ini. Terkhusus namun tidak terbatas pada:

1. Bapak Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M. selaku Dosen Pembimbing;
2. Ibu Ananda Fortunisa, SE., M.Si, selaku Dosen Pembahas;
3. Bapak M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D selaku Dosen Penguji;
4. Biro SDM Kementerian Keuangan, terkhusus seluruh anggota Subbagian Manajemen Talenta;
5. Keluarga yang senantiasa memberikan dukungan;
6. Teman – teman yang terlibat secara dalam dan menyeluruh dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
7. Seluruh pihak telah membantu terwujudnya Tugas Akhir ini.

Semoga Tugas Akhir ini membawa manfaat bagi penerapan ilmu pengetahuan secara umum dan pelaksanaan Manajemen Karier di Kementerian Keuangan secara spesifik.

Jakarta, 11 Mei 2021

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Raditya Byantara

NIM : 1181901032

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial

Jenis Tugas Akhir : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Efektivitas Manajemen Talenta dalam Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Generasi Milenial Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan

beserta pangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 11 Mei 2021

Yang menyatakan



Raditya Byantara

**ANALISIS EFEKTIVITAS MANAJEMEN TALENTA DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KINERJA GENERASI
MILENIAL BIRO SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Raditya Byantara

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk untuk mendapat gambaran mengenai efektivitas manajemen talenta dalam pengembangan generasi milenial Biro SDM sekretariat jenderal kementerian keuangan melalui penelitian lebih dalam pada proses pengembangan kompetensi manajerial dan kinerja talent dalam tahap Pengembangan Talent dalam rangka menutup gap kompetensi yang dimiliki pegawai pelaksana di Biro SDM dan kompetensi yang dibutuhkan pada saat menduduki jabatan satu tingkat lebih tinggi. Penelitian bersifat kualitatif dengan menggunakan wawancara sebagai sumber data primer dan studi kepustakaan terhadap aturan yang berlaku sebagai data sekunder. Wawancara dilakukan kepada 5 pejabat milenial yang promosi melalui Manajemen Talenta dan 1 orang pejabat yang memiliki tugas dan fungsi dalam menyusun kajian dan konsep kebijakan manaemen talenta, implementasi manajemen talenta di Kementerian Keuangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan proses pengembangan talent pada Biro SDM dapat menutup gap kompetensi pegawai milenial yang dibutuhkan untuk promosi ke jabatan satu tingkat lebih tinggi sehingga Manajemen Talenta Biro SDM dinyatakan efektif untuk mendapatkan pejabat milenial yang akan promosi.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Talent, Pengembangan Talent, Kompetensi, Kinerja

**ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF TALENT MANAGEMENT IN
THE COMPETENCIES AND PERFORMANCE DEVELOPMENT OF
THE MILLENNIAL GENERATION OF THE HUMAN RESOURCE
BUREAU GENERAL SECRETARIAT MINISTRY OF FINANCE OF THE
REPUBLIC OF INDONESIA**

Raditya Byantara

ABSTRACT

This research was conducted to obtain an overview of the effectiveness of talent management in the competencies dan performance development of the millennial generation of the HR Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Finance through deeper research on the process of developing managerial competence and talent performance in the Talent Development stage in order to close the competency gaps of the current existing competencies and competencies required when occupying a position at higher level. This research is qualitative in nature using interviews as the primary data source and literature study of the applicable rules as secondary data. Interviews were conducted with 5 millennial officials who were promoted through Talent Management and 1 official who had the function of compiling studies and conceptual talent management policies and implementing talent management at the Ministry of Finance. Based on the research conducted, it was concluded that the implementation of the talent development process at the HR Bureau can close the gap in the competence of millennial employees needed for promotion to a position one level higher so that the HR Bureau Talent Management is declared effective in getting millennial officials who will be promoted.

Keywords: Talent Management, Talent, talent Development, Competencies, Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Rumusan Masalah.....	10
1.4. Tujuan Penelitian.....	10
1.5. Batasan Penelitian.....	10
1.6. Sistematika Penulisan.....	11
BAB II.....	13
LANDASAN TEORI.....	13
2.1. Pengertian Manajemen Talenta.....	13
2.1.1. Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.....	14
2.1.2. Alur Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.....	15
2.1. Generasi Milenial.....	19
2.1.1. Perilaku Generasi Milenial.....	20
2.2. Kinerja Pegawai.....	23
2.2.1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	23
2.2.2. Pengelolaan Kinerja Pegawai di Kementerian Keuangan.....	26
2.3. Penilaian Kinerja.....	27
2.3.1. Penilaian Kinerja di Kementerian Keuangan.....	27
2.4. Kompetensi Pegawai di Kementerian Keuangan.....	30
2.5. Pemetaan Pegawai di Kementerian Keuangan.....	31
2.6. Pengembangan Kompetensi Pegawai.....	33

2.7. Hubungan antara Penilaian Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Pengembangan Pegawai pada sistem Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.....	34
2.8. Penelitian Terdahulu.....	35
2.9. Kerangka Konseptual	36
BAB III	38
METODOLOGI PENELITIAN.....	38
3.1. Pendekatan Penelitian.....	38
3.2. Objek Penelitian	38
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	39
3.4. Teknik Pengumpulan Data	40
3.5. Instrumen Penelitian.....	41
3.6. Teknik Analisa Data.....	41
3.7. Uji Keabsahan Data.....	42
3.8. Operasionalisasi Variabel.....	43
3.9. Pedoman Wawancara	44
3.9.1. Pedoman Wawancara untuk pelaksana Kementerian Keuangan yang memiliki lokasi kerja di luar kompleks kantor pusat Kementerian Keuangan	44
3.9.2. Pedoman Wawancara untuk Eselon IV generasi milenial dengan masa kerja dalam jabatan minimal 1 tahun.....	45
3.9.3. Pedoman Wawancara untuk Triangulator.....	47
BAB IV	50
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	50
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
4.1.1. Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan	50
4.1.2. Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan	51
4.1.3. Visi dan Misi Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan	52
4.1.4. Subbagian Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	53
4.2. Daftar Informan	53
4.2.1. (AN)	54
4.2.2. (DK)	54
4.2.3. Anggi Prasetia Diant Ikawati (APD).....	55
4.2.4. Sri Mirani (SM).....	55

4.2.5.	Akmal Rizki Putra (ARP)	56
4.2.6.	John Fitzgerald Erens Marcus (JFM).....	56
4.3.	Hasil Penelitian	57
4.3.1.	Pelaksanaan Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	57
4.3.1.1.	Pelaksanaan Manajemen Talenta di Pusat	58
4.3.1.2.	Pelaksanaan Manajemen Talenta di Daerah	59
4.3.1.3.	Pelaksanaan Manajemen Talenta di Biro SDM, Sekretariat Jenderal 63	
4.3.2.	Efektivitas penyelenggaraan Model Manajemen Talenta Pada Biro SDM 66	
4.3.3.	Proses Pengembangan Talent Di Biro SDM.....	67
4.3.3.1.	Motif	71
4.3.3.2.	Sifat.....	73
4.3.3.3.	Konsep Diri.....	74
4.3.3.4.	Pengetahuan	76
4.3.3.5.	Keterampilan.....	79
4.3.3.6.	Kualitas	82
4.3.3.7.	Kuantitas	83
4.3.3.8.	Ketepatan Waktu.....	85
4.3.3.9.	Efektivitas Biaya.....	86
4.3.3.10.	Kebutuhan Supervisi.....	87
4.3.3.11.	Dampak Interpersonal.....	89
4.3.4.	Efektivitas Program Pengembangan Talent Pada Biro SDM	91
4.4.	Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Milenial Dalam Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.....	95
4.5.	Keterbatasan Penelitian.....	96
BAB V.....		97
KESIMPULAN.....		97
5.1.	Kesimpulan	97
5.2.	Saran	97
DAFTAR PUSTAKA		99
Lampiran 1 Transkrip Hasil Wawancara		101
Lampiran 2 Uji Keabsahan.....		133

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah angkatan kerja pada tahun 2025	4
Tabel 2.1 Pembagian Tahun Antar Generasi Kinerja Berdasarkan PMK Nomor 161/PMK.01/2017	16
Tabel 2.2 Pembagian Tahun Antar Generasi	20
Tabel 2.3 Daftar Kompetensi Yang Dimiliki Pegawai Kementerian Keuangan ..	31
Tabel 2.4 Daftar Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1 Daftar Kriteria Informan Yang Akan Digunakan Dalam Penelitian ini	40
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	44
Tabel 3.3 Pedoman wawancara untuk pelaksana Kementerian Keuangan yang memiliki lokasi kerja di luar kompleks kantor pusat Kementerian Keuangan	45
Tabel 3.4 Pedoman wawancara untuk pejabat Eselon IV generasi milenial dengan masa kerja dalam jabatan minimal 1	47
Tabel 3.5 Pedoman wawancara untuk triangulator	49
Tabel 4.1 Daftar Informan dan Triangulator	54
Tabel 4.2 Ringkasan Dimensi Kompetensi yang Digunakan Pada Penelitian Ini	71
Tabel 4.3 Ringkasan Dimensi Kinerja yang Digunakan Pada Penelitian Ini.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Alur Manajemen Talenta Berdasarkan PMK Nomor
161/PMK.01/2017 16

Gambar 2.2. Alur Manajemen Kinerja Berdasarkan PMK Nomor
161/PMK.01/2017 16

Gambar 2.3 Siklus Manajemen Kinerja oleh Michael Armstrong..... 24

Gambar 2.4 Alur Pengelolaan Kinerja 27

Gambar 2.5 Box Pemetaan Pegawai Kementerian Keuangan 32

Gambar 2.6 Kerangka Konseptual PenelitianManajemen Talenta Kementerian
Keuangan..... 36

Gambar 2.7 Kerangka Konseptual Penelitian 37

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Biro SDM..... 52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Hasil Wawancara	101
Lampiran 2 Uji Keabsahan.....	133