



**PENGEMBANGAN MANAJEMEN TALENTA
BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI INSTANSI PEMERINTAH DAERAH**



ANITA DAN SULAEMAN FATTAH

**PENGEMBANGAN MANAJEMEN TALENTA
BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI INSTANSI PEMERINTAH DAERAH**

EDITOR:

DR. ANDI TAUFIK, M.Si

TIM PENELITI:

Koordinatir : Anita, S.Sos, M.Si

Sekretariat :

- 1. Anisa Mifrohatun Fathiyah, S. IA**
- 2. Nur Khasanah Latief, S.IP**

Peneliti :

- 1. Dr. Andi Taufik, M.Si**
- 2. DR. Sulaeman Fattah, M.Si**
- 3. Ahmad Sukarno, S.IP, M.Si**
- 4. Milawaty, SS, MM**
- 5. Muskamal, S.Sos, M.Si**
- 6. Syakib Arsalan, S.Hi, LLM**
- 7. Ayun Sri Damayanti, SH, MH**
- 8. Satria Eka Tri Laksana, S.IP**

Pembantu Peneliti :

- 1. Ramli, S.Sos, M.Pd**
- 2. Drs. Kaharuddi Sewang, M.Pd**
- 3. Sudarmi Narwis, SE, MM**
- 4. Nurati Rajab, SS, MM**
- 5. Wahyuni Fajaruddin, SH, MH**
- 6. Fajar Lingga Prasetya, S.AB**
- 7. Luffina Thalita Ericha Zainza, SH**
- 8. Andi Dirga Putra, S.IP**
- 9. Avrina Dwijayanti, S.IP**

DITERBITKAN UNTUK:

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR II
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

KATA PENGANTAR

Perubahan lingkungan yang dinamis mendorong penyelenggaraan pemerintahan untuk terus menyesuaikan diri. Perkembangan paradigma administrasi publik yang tidak disertai praktek yang sejalan menyebabkan seringkali pelayanan publik yang diberikan menjadi usang dan kalah bersaing dengan sektor swasta. Salah satu penyebabnya adalah kompetensi aparatur yang tidak mampu mengimbangi gerak perubahan lingkungannya. Ketiadaan sistem perekrutan dan promosi aparatur yang objektif dan kompetitif menjadi sebab keengganan aparatur untuk lepas dari status quo dan meningkatkan kompetensinya. Campur tangan politik yang tak terbatas dalam pengambilan kebijakan karier aparatur menjadi sebab malasnya aparatur dalam mengembangkan kompetensi dan kinerjanya.

Merespon kondisi tersebut, pemerintah kemudian melakukan reformasi sistem kepegawaian dengan mengeluarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Kebijakan ini menghapus penggunaan model *spoil system* yang lambat dan menggantikannya dengan model *merit system* yang lebih kompetitif. Namun sejak ditetapkan hingga tahun 2018 ini, berdasarkan hasil penilaian Komisi ASN dari 34 pemerintah daerah provinsi hanya 4 yang mendapatkan nilai baik terhadap penilaian merit sistem. Dalam hal promosi jabatan, KASN menemukan bahwa lambannya penerapan sistem merit disebabkan karena model seleksi terbuka yang digunakan sebagai mekanisme promosi memiliki banyak celah, sehingga model yang berisfat *quik win* ini sebaiknya diganti dengan model manajemen talenta.

Manajemen talenta menggunakan hasil penilaian kinerja dan kompetensi sebagai dasar pengelompokan pegawai dalam promosi dan pengembangan karier. Sebagai unsur dari sistem merit, manajemen talenta yang hanya dapat dijalankan apabila semua unsur sistem merit lainnya juga telah berjalan. Untuk itu, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II sebagai unsur penunjang Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pemerintah yang diserahi tugas mengkaji manajemen ASN, perlu mengkaji tentang pelaksanaan manajemen talenta khususnya di Instansi Pemerintah Daerah. Ini menjadi sangat penting dilakukan, karena pelayanan pemerintah daerah langsung dirasakan oleh masyarakat dan berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) ±80% ASN bekerja di instansi pemerintah.

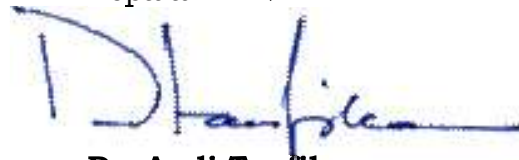
Untuk mengukur tingkat keberhasilan dan penyempurnaan lebih lanjut, maka pedoman yang telah kami disusun ini masih

perlu diuji dalam bentuk *pilot project*. Ini dilakukan untuk memastikan setiap langkah dalam pedoman ini benar-benar dapat diimplementasikan mengingat karakteristik dan kemampuan pemerintah daerah di Indonesia yang tidak homogen.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya juga kami berikan kepada pimpinan LAN yang telah menjadi *reviewer* dan pimpinan instansi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang telah membantu memberikan informasi dan masukan bagi pengembangan dan penyelesaian pedoman ini. Semoga pedoman ini dapat memberikan nilai tambah bagi peningkatan kualitas ASN di Indonesia. Salam KIIPP (Komitmen, Integritas, Inovasi, Profesional, Peduli) bagi kita semua.

Makassar, Desember 2018

Kepala PKP2A II LAN



Dr. Andi Taufik

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| GLOSARIUM..... | iv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Merit Sistem..... | 4 |
| B. Peran Manajemen Talenta | 10 |
| C. Ruang Lingkup Manajemen Talenta..... | 12 |
| D. Tujuan dan Manfaat..... | 17 |
| BAB II FAKTOR KEBERHASILAN DAN AZAS PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA | 18 |
| BAB III PERENCANAAN MANAJEMEN TALENTA..... | 21 |
| A. Penyusunan Rencana Strategis Manajemen Talenta Pemerintah Daerah | 21 |
| B. Pembentukan Tim Manajemen Talenta Daerah..... | 23 |
| C. Pola Karir | 28 |
| D. Penetapan Jabatan Target..... | 43 |
| BAB IV SELEKSI TALENT | 45 |
| A. Seleksi Calon talent..... | 49 |
| B. Penilaian Kinerja | 50 |
| C. Penilaian Kompetensi | 62 |
| D. Penetapan Talent | 68 |
| BAB V Penetapan dan Pengembangan Talent | 70 |
| A. Penempatan | 70 |
| B. Pengembangan Kompetensi..... | 71 |
| BAB VI PENUTUP | 75 |
| DAFTAR PUSTAKA | 77 |

GLOSARIUM

- Kompetensi : Pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dari pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif yang dapat dinilai
- Manajemen Talenta : Proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan PNS yang memiliki potensi terbaik sesuai jabatan target yang dituju dalam instansi pemerintah melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi.
- Pengembangan Kompetensi : Upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.
- Penilaian Kinerja : Penilaian Kinerja PNS adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung atau pejabat yang ditentukan oleh PyB terhadap target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS yang ditunjukkan selama masa penilaian kinerja dengan perencanaan inerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Pola Karir : Pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam

- jabatan tertentu sampai dengan pensiun
- Sistem Merit : Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan
- Talent : PNS yang memiliki kinerja tinggi dan kompetensi tinggi yang diukur melalui sejumlah instrumen yang disusun secara ilmiah, objektif dan akuntabel.

BAB I

PENDAHULUAN

Inovasi dan era digitalisasi melahirkan turbulensi dan keanekaragaman pilihan barang dan jasa, akibatnya dunia di bawah kedalaman era 4.0 yang penuh dengan pilihan yang terhubung dengan teknologi. Era ini hanya mengenal satu kode etik yaitu berubah dengan sangat cepat atau ditinggalkan. Organisasi yang bergerak di dunia bisnis, akan dengan cepat beradaptasi karena mereka memiliki orang-orang yang kompeten dan inovatif yang terbiasa hidup diluar zona nyaman. Namun, birokrasi tidak mudah untuk beradaptasi. Pengambil kebijakan yang terbiasa dengan zona nyaman dan campur tangan politik yang tinggi, mengakibatkan birokrasi tidak digerakkan oleh orang-orang terbaik. Padahal dalam menghadapi era 4.0, orang-orang terbaik saja tidak akan cukup menghasilkan inovasi, dibutuhkan orang-orang dengan *passion* yang didukung budaya kerja kondusif baru dapat menghasilkan inovasi. Akibatnya jika masyarakat memiliki kemampuan untuk memilih pelayanan publik (barang dan atau jasa) maka sebagian besar akan memilih untuk tidak berurusan dengan birokrasi. Bahkan kadangkala keterpaksaan dalam rasa frustrasi memaksa masyarakat bertahan dengan pada pelayanan-pelayanan yang dimonopoli pemerintah. Dampaknya tingkat kepuasan pelayanan publik menjadi rendah.

Reformasi Birokrasi (RB) yang memasuki usia dua dasawarsa, hasilnya belum menunjukkan capaian signifikan, salah satu kesalahan terbesar ada pada penekanan reformasi yang mendahulukan pembangunan *hard side* (tata laksana, fasilitas sarana prasarana, kelembagaan, dll) sebagai faktor pengungkit daripada *soft side* (budaya kerja, sistem pola karir, pengembangan

kompetensi, dll). Ini mengakibatkan birokrasi kekurangan aparatur yang mampu melayani masyarakat sesuai dengan dinamika lingkungannya. Pada tingkat pemerintah daerah, dinamika politik semakin menunjang munculnya aparatur yang tidak memiliki jiwa pelayanan. Campur tangan yang besar terhadap kebijakan karir seorang aparatur, mengakibatkan kompetensi dan kinerjanya PNS seringkali terkalahkan dengan kemampuan politis untuk selalu dekat dengan para pengambil kebijakan. Akibatnya pelayanan dasar yang menjadi urusan wajib pemerintah daerah, dikelola oleh aparatur yang kurang memiliki kompetensi yang juga berdampak langsung pada rendahnya kinerja dan kualitas pelayanan publik. Hasil survey Ombudsman RI Tahun 2016 menunjukkan hanya 13 Provinsi dari 33 Provinsi, 16 Kota dari 55 Kota dan 15 Kabupaten dari 85 Kabupaten yang disurvei mendapat nilai hijau (baik).

UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menekankan pentingnya sistem merit dalam manajemen ASN. Kebijakan pengurangan campur tangan pejabat publik (politik) dalam penentuan jabatan-jabatan strategis (jabatan pimpinan tinggi) melalui mekanisme seleksi terbuka juga telah dilakukan. Namun pelaksanaannya masih menimbulkan celah. Pada tahun 2016, secara khusus Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) meminta Kementerian Dalam Negeri melakukan supervisi pengisian jabatan di Pemerintah Daerah karena tingginya kasus jual beli jabatan yang mengakibatkan ditangkapnya sejumlah kepala daerah misalnya di Klaten (Republika, 31 Desember 2016). Hingga tahun 2018 kasus penangkapan sejumlah kepala daerah akibat jual beli jabatan masih terjadi.

Selain celah yang dimunculkan, kebijakan seleksi terbuka juga sedari awal juga belum mampu menjamin bahwa calon peserta seleksi terbuka adalah orang-orang yang terbaik. Selain karena

mekanisme seleksi terbuka yang masih rentan dengan pengaturan-pengaturan, calon-calon bersyarat yang berasal dari pejabat administrator pengangkatannya kebanyakan tidak berasal dari orang-orang terbaik. Pembatasan kewajiban seleksi terbuka hanya pada pengisian jabatan pimpinan tinggi, mengakibatkan kuatnya mekanisme campur tangan, jabat tangan, garis tangan dan tanda tangan dalam pengisian jabatan administrator. Padahal para pejabat administrator inilah yang nantinya kelak akan dipromosikan menduduki jabatan strategis dan menentukan kinerja pemerintahan. Jika tidak segera diatasi, maka tujuan menghadirkan pemerintahan yang berbasis kinerja pada tahun 2019 yang telah ditetapkan dalam *road map* reformasi birokrasi 2015-2019 sebagaimana yang telah ditetapkan dalam PERMENPAN & RB No. 11 tahun 2015 tidak akan tercapai.

Mekanisme pengembangan karir yang tidak sedini mungkin mendorong penggunaan kompetensi dan kinerja sebagai ukuran penempatan dan promosi berdampak pula pada rendahnya motivasi berprestasi. ASN yang memiliki talenta (potensi, kompetensi dan kinerja), lambat laun akan kehilangan motivasi kerja akibat kekecewaan dan rasa frustrasi karena lingkungan tidak mendukung dengan apresiasi yang sesuai. Untuk itu pemerintah harus menyediakan mekanisme merit sistem yang mampu menjamin orang-orang bertalenta tetap menghasilkan kinerja terbaik. Ini dapat dilakukan melalui manajemen pengisian jabatan ASN (jabatan administrasi, fungsional dan pimpinan tinggi) yang menghasilkan penempatan dan promosi dari orang-orang terpilih berdasarkan talenta yang telah diuji secara objektif dan terencana.

A. Merit Sistem

Sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Tujuan sistem merit adalah:

1. Merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya
2. Mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak
3. Mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat
4. Melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (nepotisme dan primordialisme)

Sistem ini juga mempengaruhi mekanisme promosi. Pasal 72 UU Nomor 5 Tahun 2018, menyebutkan Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Mekanisme yang digunakan dalam promosi jabatan adalah melalui seleksi terbuka, dan dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit. Sehingga Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengartikan seleksi terbuka hanya dilakukan sementara (quikc win). Adapun kriteria telah melaksanakan sistem merit,

berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 134 ayat dua adalah:

1. Seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
2. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
3. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
4. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari **manajemen talenta**;
5. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
6. Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
7. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
8. Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang;
9. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Untuk memudahkan penilaian Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit, maka ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit. Dalam peraturan ini ditetapkan 8 kriteria penilaian Sistem Merit yaitu:

1. Ketersediaan perencanaan kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang disusun berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja serta dirinci menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi dengan

mempertimbangkan pegawai yang ada dan yang akan pensiun;

2. Pelaksanaan pengadaan pegawai yang transparan dan kompetitif dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai, baik yang berasal dari CPNS, PNS dari instansi lain dan PPPK;
3. Pengembangan karier meliputi penetapan standar kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi, pembangunan talent pool dan rencana suksesi, serta peningkatan kompetensi dalam upaya mengatasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja;
4. Pelaksanaan promosi, mutasi dan rotasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan mempertimbangkan pola karier dan rencana suksesi;
5. Pengelolaan kinerja secara terukur melalui penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan penyusunan strategi untuk mengatasinya serta penggunaan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi serta Diklat;
6. Penggajian dan penghargaan yang didasarkan hasil penilaian kinerja serta penegakan disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
7. Perlindungan dan pelayanan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas;
8. Ketersediaan sistem, aplikasi dan fasilitas yang mendukung terwujudnya sistem merit dalam manajemen ASN.

Adapun tahapan dari Sistem Merit, meliputi:

1. *Road Map* Penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;

2. Pembentukan dan tugas tim penilai mandiri Sistem Merit pada Instansi Pemerintah;
3. Penetapan penilaian tingkat penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;
4. Pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah; dan
5. Pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga yang diberi kewenangan menetapkan instansi pemerintah yang telah menerapkan merit sistem kemudian menetapkan Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Instansi Pemerintah. Hasil penilaian ditetapkan terbagi atas 4 kategori yaitu:

- Kategori I: Buruk (100 - 174) → Dibimbing intensif agar memenuhi persyaratan
- Kategori II: Kurang (175 - 249) → Dibimbing agar memenuhi persyaratan
- Kategori III: Baik (250 -324) → Diberi kesempatan untuk mengisi JPT dari *talent pool* namun dengan persyaratan tertentu dan pengawasan dari KASN serta Dievaluasi setiap tahun
- Kategori IV: Sangat Baik (325 -400): Dapat diberikan kesempatan untuk mengisi JPT dari *talent pool* serta Dievaluasi 2 tahun sekali.

Untuk tahun 2018, KASN telah melakukan pemetaan pada sejumlah kementerian, lembaga dan pemerintah provinsi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.
Hasil Pemetaan Penerapan Prinsip Sistem Merit Manajemen ASN
di Tingkat Provinsi Tahun 2018

| No. | Nama Kementerian | Nilai | Kategori |
|-----|----------------------------|-------|----------|
| 1. | Daerah Istimewa Yogyakarta | 319 | Baik |
| 2. | Jawa Barat | 305.5 | Baik |
| 3. | Jawa Tengah | 295 | Baik |
| 4. | Jawa Timur | 272.5 | Baik |
| 5 | Bangka Belitung | 226.5 | Kurang |
| 6 | Sumatera Utara | 246.5 | Kurang |
| 7 | Kalimantan Timur | 232 | Kurang |
| 8 | Sulawesi Selatan | 232 | Kurang |
| 9 | Kalimantan Selatan | 231 | Kurang |
| 10 | Nusa Tenggara Barat | 231 | Kurang |
| 11 | Kalimantan Utara | 223 | Kurang |
| 12 | Kepulauan Riau | 218.5 | Kurang |
| 13 | Aceh | 212 | Kurang |
| 14 | Bengkulu | 211 | Kurang |
| 15 | Bali | 214 | Kurang |
| 16 | Sumatera Barat | 215.5 | Kurang |
| 17 | Riau | 212 | Kurang |
| 18 | Sulawesi Tengah | 206 | Kurang |
| 19 | Kalimantan Barat | 202 | Kurang |
| 20 | Jambi | 200 | Kurang |
| 21 | Gorontalo | 197.5 | Kurang |
| 22 | Sumatera Selatan | 193 | Kurang |
| 23 | Sulawesi Barat | 188 | Kurang |
| 24 | Sulawesi Utara | 175.5 | Kurang |
| 25 | Maluku Utara | 167.5 | Buruk |
| 26 | Kalimantan Tengah | 166 | Buruk |
| 27 | Sulawesi Tenggara | 162 | Buruk |
| 28 | Nusa Tenggara Timur | 161.5 | Buruk |
| 29 | Papua | 150 | Buruk |

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2018

Tabel 2.
Hasil Pemetaan Penerapan Prinsip Sistem Merit Manajemen ASN
di Beberapa Kementerian Tahun 2018

| No. | Nama Kementerian | Nilai | Kategori |
|-----|---|-------|-------------|
| 1. | Kementerian PUPR | 388 | Sangat Baik |
| 2. | Kementerian Keuangan | 365.5 | Sangat Baik |
| 3. | Kementerian BUMN | 359.5 | Sangat Baik |
| 4. | Kementerian KKP | 343.5 | Sangat Baik |
| 5. | Kementerian Pertanian | 338 | Sangat Baik |
| 6. | Kementerian Koordinator Perekonomian | 325.5 | Sangat Baik |
| 7. | Kementerian Kesehata | 321.5 | Baik |
| 8. | Kementerian Sekretariat Negara | 313.5 | Baik |
| 9. | BAPPENAS | 307 | Baik |
| 10. | Kementerian Perindustrian | 302.5 | Baik |
| 11. | Kementerian Sosial | 300 | Baik |
| 12. | Kementerian Dalam Negeri | 297 | Baik |
| 13. | Kementerian Perhubungan | 295 | Baik |
| 14. | Kementerian Lingkungan Hidup | 286 | Baik |
| 15. | Kementerian Agraria dan Tata Ruang | 278.5 | Baik |
| 16. | Kementerian Pariwisata | 268.5 | Baik |
| 17. | Kementerian Perdagangan | 265 | Baik |
| 18. | Kementerian Ketenagakerjaan | 259 | Baik |
| 19. | Kementerian ESDM | 258 | Baik |
| 20. | Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan | 255.5 | Baik |
| 21. | Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan | 252.5 | Baik |
| 22. | Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi | 245 | Kurang |
| 23. | Kementerian Luar Negeri | 230.5 | Kurang |
| 24. | Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | 220 | Kurang |
| 25. | Kementerian Pemuda dan Olahraga | 217 | Kurang |
| 26. | Kementerian Komunikasi dan Informatika | 209.5 | Kurang |

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2018

Tabel 3.
Hasil Pemetaan Penerapan Prinsip Sistem Merit Manajemen ASN
di Beberapa Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Tahun 2018

| No. | Nama LPNK | Nilai | Kategori |
|-----|---|-------|-------------|
| 1. | Lembaga Administrasi Negara (LAN) | 358,5 | Sangat Baik |
| 2. | Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) | 327,5 | Sangat Baik |
| 3. | Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi | 310,5 | Baik |
| 4. | Badan Kepegawaian Negara (BKN) | 308,5 | Baik |
| 5. | Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) | 295,5 | Baik |
| 6. | Bursa Perdagangan Tingkat Nasional (BPTN) | 294 | Baik |
| 7. | BTN | 291 | Baik |
| 8. | Badan Standarisasi dan Sertifikasi Nasional (BSSN) | 265 | Baik |
| 9. | Badan Pemeriksaan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) | 263 | Baik |
| 10. | Lapangan Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN) | 257 | Baik |
| 11. | Badan Nasional Narkotika | 256,5 | Baik |
| 12. | Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BNP2TKI) | 223,5 | Kurang |
| 13. | Badan SAR Nasional (BASARNAS) | 192 | Kurang |

Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2018

B. Peran Manajemen Talenta

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (UU RPJPN) telah menetapkan *milestone* pembangunan dimana pada tahun 2025 Indonesia akan memiliki visi menjadi Pemerintahan Berkelas Dunia. Dalam *road map* pembangunan manusia di tahun 2025, Sumber Daya Manusia (SDM) akan menjadi "*capital*" yang merupakan aset penting organisasi. Manusia tidak hanya sekedar menjadi sumber daya, tetapi juga menjadi aset penting

organisasi dan aset penting bangsa. Jika ingin menjadikan manusia sebagai aset penting organisasi dan bangsa maka diperlukan berbagai upaya untuk mengelola agar aset tersebut dapat lebih berdayaguna dan bermanfaat dalam durasi waktu yang panjang. Salah satu upaya dalam mengelola aset tersebut adalah program pengembangan kapasitas melalui penerapan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan sistem merit telah diamanahkan dalam UU No. 5 Tahun 2014.

Berdasarkan kriteria merit sistem, pelaksanaan manajemen talenta menjadi syarat sistem merit yang harus dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah tidak terkecuali di tingkat pemerintah daerah. Sebagai langkah awal, pemerintah perlu menetapkan kebijakan tentang manajemen talenta daerah.

Manajemen Talenta merupakan sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang memiliki potensi terbaik sesuai jabatan yang dipangku atau dituju dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi. Hal ini bertujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan Yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Proses manajemen talenta juga membutuhkan investasi sumber daya yang tidak sedikit.

Manajemen talenta dalam organisasi pemerintah memiliki dua peran yaitu:

1. *Value creator* yakni menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai, dimana pemerintah dikatakan sukses apabila berhasil mengembangkan aparatur yang menunjukkan kemampuan mengubah aura, struktur berfikir, dan filosofi

hidupnya menjadi searah dengan tujuan bernegara. Hal ini dimungkinkan apabila pemimpin pemerintahan yang ada saat ini ada mampu berkomitmen untuk mendorong, menjaga dan membina generasi terbaik untuk tetap berada dalam jalur karir yang tepat.

2. *Value protector* yang berarti manajemen talenta yang dibangun pemerintah harus mampu untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi, yang dihasilkan melalui investasi aparatur (pengembangan kompetensi), agar tidak hilang oleh faktor-faktor yang sebenarnya masih dapat dikendalikan. Factor ini misalnya *political will* yang mendominasi pengambilan kebijakan dalam pemerintahan .

Model manajemen talenta di sektor publik khususnya yang ditujukan kepada PNS di Daerah, diperlukan karena ±80% PNS ditempatkan di daerah dan dinamika lingkungan birokrasinya lebih dinamis dan kompleks. Sehingga keberhasilan pengembangan model manajemen talenta di tingkat pemerintah daerah akan memberikan dampak bagi peningkatan kualitas aparatur secara nasional. Perlunya model manajemen talenta yang secara khusus dibangun untuk pemerintah juga dikarenakan tujuan pelayanan yang berbeda dengan organisasi yang bergerak dibidang *private sector*. Fungsi pelayanan, pengayoman dan perlindungan lebih diutamakan sehingga indikator keberhasilan pemerintah, dan ini sangat bergantung pada kemampuan sumberdaya aparatur dalam mengelola kekayaan negara sebaik mungkin untuk kemakmuran bersama.

C. Ruang Lingkup Manajemen Talenta

Manajemen talenta dilaksanakan untuk menemukan PNS yang layak untuk menduduki jabatan kunci dalam pemerintahan daerah. Hal ini berarti dikaitkan dengan jabatan-jabatan yang dapat mempengaruhi pencapaian visi dan misi daerah. Dalam Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah, disebutkan bahwa daerah harus melaksanakan semua urusan konkuren yang terdiri atas urusan pemerintahan wajib dan urusan pemerintahan pilihan. Berikut ini jenis urusan pemerintahan daerah:

Tabel 4.
Jenis Urusan Pemerintah Daerah

| Urusan Pemerintahan Wajib | | Urusan Pemerintahan Pilihan |
|---|---|--|
| Pelayanan Dasar | Bukan pelayanan Dasar | |
| 1. Pendidikan; 2. kesehatan; 3. Pekerjaan umum dan penataan ruang; 4. Perumahan rakyat dan kawasan permukiman; 5. Ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat; dan 6. Sosial. | 1. Tenaga kerja; 2. Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; 3. Pangan; 4. Pertanahan; 5. Lingkungan hidup; 6. Administrasi kependudukan dan pencatatan sipil; 7. Pemberdayaan masyarakat dan Desa; 8. Pengendalian penduduk dan keluarga berencana; 9. Perhubungan; 10. Komunikasi dan informatika; 11. Koperasi, usaha kecil, dan menengah; 12. penanaman modal; m. kepemudaan dan olah raga; 13. Statistik; 14. Persandian; 15. Kebudayaan; 16. Perpustakaan; 17. Kearsipan | 1. Kelautan dan perikanan; 2. Pariwisata; 3. Pertanian; 4. Kehutanan; 5. Energi dan sumber daya mineral; 6. Perdagangan; 7. Perindustrian; 8. Transmigrasi. |

Kewajiban atas pelaksanaan semua urusan konkuren yang diserahkan menyebabkan tidak ada satu pun jabatan

dalam pemerintahan daerah yang tidak disebut sebagai jabatan kunci hal ini juga terkait dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik dalam kondisi menghasilkan keuntungan maupun tidak menghasilkan keuntungan. Maka semua jabatan manajerial (struktural) harus ditetapkan sebagai jabatan kunci, sehingga ruang lingkup manajemen talenta pemerintah daerah adalah:

1. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (hanya di level provinsi);
2. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
3. Jabatan Administrasi; dan
4. Jabatan Pengawas.

D. Bagaimana membangun Manajemen Talenta?

Marlevede (2014) merangkum tahapan manajemen talenta dalam empat tahapan besar yaitu 1. *Talent acquisition: recruitment and assessment*, 2. *Talent integration: leadership and building teams*, 3. *Appraising and rewarding performance*, and 4. *Retention and succession planning*. Sedangkan *Project Management Institute (PMI) (2014)* dari hasil penelitiannya terhadap sejumlah perusahaan terkemuka menyimpulkannya menjadi tiga langkah yaitu:

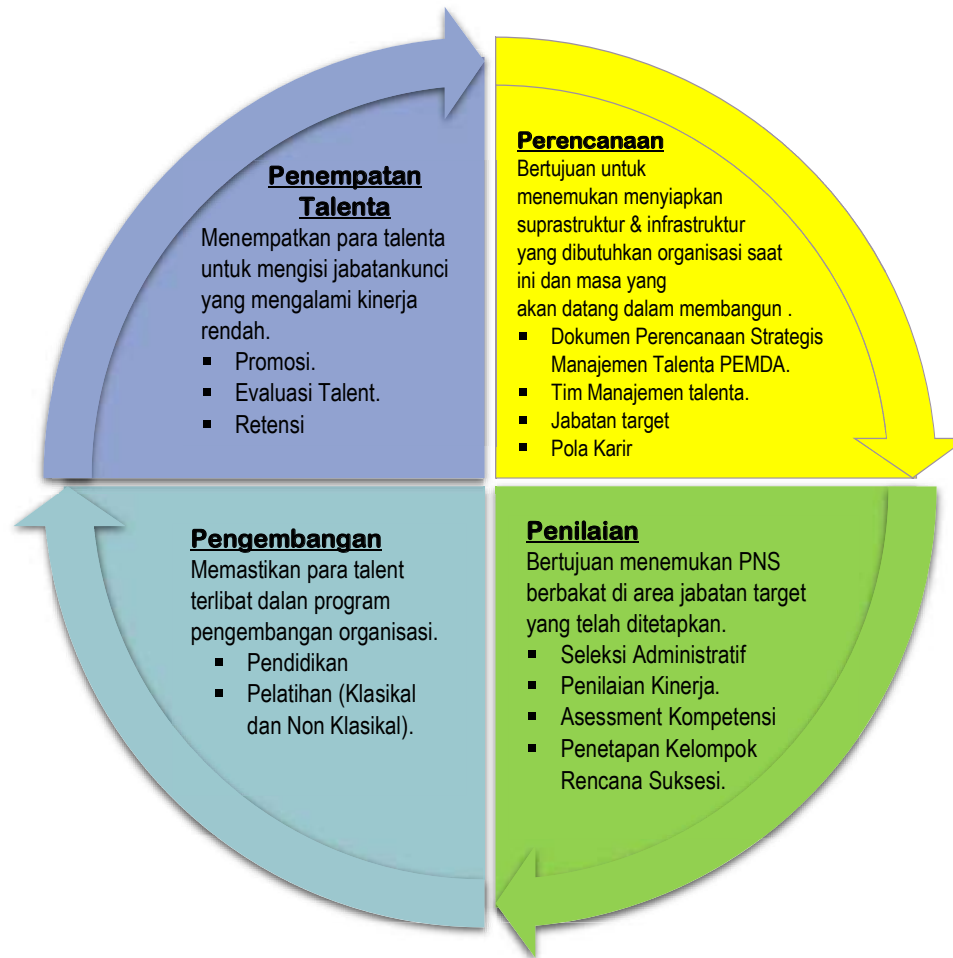
1. *Identifying and Acquiring Talent*, langkah ini difokuskan pada tiga hal yaitu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan, merekrut bakat luar, dan menilai dan mencari kandidat internal.
2. *Development and retention*, yang memfokuskan pada kegiatanm mendukung mobilitas yang efektif dari sumber daya dari tugas saat ini untuk kesempatan berikutnya,

Menghubungkan kemajuan dan proses suksesi, dan membuat rencana suksesi yang luas melintasi batas-batas organisasi sebelumnya.

3. *Capturing and Transferring Knowledge*, berupa pemberian bimbingan (*coaching*) dari pimpinan sukses kepada calon pengganti mereka dengan tujuan memastikan agar semua pengetahuan yang dimiliki baik eksplisit maupun tacit dapat diperoleh oleh calon penggantinya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja organisasi.

Talent manajemen merupakan suatu pendekatan dalam mengelola karyawan guna memenuhi kebutuhan kompetensi karyawan dalam jangka panjang. Kebijakan *Manajemen Talenta* membutuhkan dukungan kebijakan aktivitas manajemen SDM lainnya seperti perencanaan personil, rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, imbalan jasa dan perencanaan suksesi. Sehingga *Manajemen Talenta* tidak terbatas pada *assessment*, pengembangan kompetensi dan pengembangan karir karyawan.

Bagi pemerintah, model manajemen talenta sangat bergantung pada kebijakan manajemen ASN serta karakter tugas dan fungsi pemerintah daerah yang banyak memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Sehingga karakter pengembangan manajemen talenta bagi PNS di pemerintahan daerah akan berbeda dengan di tingkat pusat. Berdasarkan syarat sistem merit yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2007 tentang Manajemen PNS, maka siklus manajemen talenta adalah:



Gambar 1
Siklus Manajemen Talenta PNS

E. Tujuan dan Manfaat

Tujuan manajemen talenta PNS Pemerintah Daerah adalah:

1. Memberikan kesempatan yang sama bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam mengembangkan karier berdasarkan pola karir, kinerja dan kompetensi sesuai *core bisnis* masing-masing perangkat daerah guna pencapaian tujuan jangka menengah dan jangka panjang daerah.
2. Memperkuat program Manajemen Talenta ASN Nasional dalam rangka pelaksanaan prinsip Sistem Merit berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada.

Pengembangan manajemen talenta PNS di instansi pemerintah daerah, bermanfaat dalam:

1. Pengembangan pola karir PNS di instansi pemerintah daerah.
2. Pengembangan sistem manajemen kinerja PNS di instansi pemerintah daerah yang terukur dan objektif.
3. Penilaian dan pengembangan kompetensi PNS di instansi pemerintah daerah berdasarkan standar kompetensi jabatan.
4. Penguatan mekanisme pengisian jabatan struktural yang sesuai dengan kriteria sistem merit.

BAB II

FAKTOR KEBERHASILAN DAN AZAS PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA

Pengembangan Management talent harus dimulai dari mengubah pola pikir orang-orang yang mengelola Sumber Daya Aparatur (SDA). Tugas mereka harus diarahkan pada bagaimana menghasilkan orang-orang yang mendukung pencapaian rencana strategis organisasi maka untuk itu orang-orang yang bekerja atau bersentuhan dengan SDA harus terlebih dahulu paham rencana strategis organisasi. Dalam konteks reformasi birokrasi, maka semua stakeholder yang terkait dengan SDM harus terlebih dahulu memahami *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi dan bertindak sebagai penyedia pengelola SDA yang mendukung hal tersebut.

Aprianto (2013) menyatakan kebijakan manajemen talenta membutuhkan dukungan kebijakan manajemen SDM lainnya seperti perencanaan personil, rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, imbalan jasa dan perencanaan suksesi. Sehingga talent manajemen tidak terbatas pada asesment, pengembangan kompetensi dan pengembangan karir. Secara lebih spesifik, Ahmad (2011) menyebutkan sebelum Manajemen Talenta disusun, maka terdapat empat pilar Manajemen Talenta yang harus disiapkan sebelum pelaksanaannya yaitu:

1. **Development Mindset:** Pola pikir pengembangan perusahaan yang mengutamakan pribadi-pribadi yang ada di dalam perusahaan.

2. **Performance Culture:** Organisasi yang mengelola manajemen talenta memiliki, menghayati dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi.
3. **Executive sponsorship:** Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak yang berperan sebagai pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi.
4. **Good Human Resources Information System:** Perusahaan terus-menerus mengelola, memelihara program manajemen talenta dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat.

Dari hal-hal di atas, maka bagi pemerintah daerah yang ingin membangun manajemen talenta, maka terlebih dahulu harus melakukan persiapan-persiapan yang hanya dapat dimulai apabila mendapat dukungan dari pengambil kebijakan tertinggi. Hal ini diperlukan karena, membangun manajemen talenta sebagai sebuah sistem tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat dan membutuhkan biaya investasi yang besar pada awalnya. Manajemen talenta yang dibangun harus memperhatikan azas:

1. Asas Kepastian dan Keberlanjutan

Pelaksanaan manajemen talenta membutuhkan waktu dan investasi, sehingga program ini harus dijamin akan terus berjalan secara berkelanjutan serta terintegrasi dengan rencana pola karir dan pengembangan Sumber Daya Aparatur (SDA) Pemerintah Daerah yang dituangkan dalam Peraturan daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang dan Jangka Menengah Daerah (RPJPD/RPJMD).

2. Asas Objektif

Penentuan jabatan target, tim manajemen talenta, mekanisme penilaian, pengembangan, penetapan dan promosi talenta dilakukan dengan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

3. Asas Terbuka

Penentuan jabatan target, tim manajemen talenta, mekanisme penilaian, pengembangan, penetapan dan promosi talenta dapat diikuti dan diketahui oleh semua PNS di lingkungan pemerintah daerah yang hasilnya dilaporkan kepada semua pihak-pihak yang berkepentingan.

4. Asas Akuntabel

Pelaksanaan manajemen talenta pemerintah daerah dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

BAB III

PERENCANAAN MANAJEMEN TALENTA

A. Penyusunan Rencana Strategis Manajemen Talenta Pemerintah Daerah

Program manajemen talenta membutuhkan investasi waktu dan biaya yang cukup besar dimana hasilnya dan dampaknya tidak dapat dirasakan dalam waktu singkat. Asas kepastian dan keberlanjutan perlu dipastikan agar investasi yang telah dikeluarkan tidak menjadi sia-sia. Guna mengakselerasi program percepatan secara terencana dan terintegrasi, pemerintah daerah perlu menyusun dokumen rencana pengembangan program manajemen talenta yang kemudian menjadi dasar bagi penyusunan arah kebijakan rencana pembangunan jangka panjang dan menengah daerah di bidang aparatur.

Jika mengacu pada Permendagri Nomor 86 Tahun 2017, maka pengembangan manajemen talenta, masuk dalam Aspek Pelayanan Umum khususnya pada Urusan Penunjang Bidang Kepegawaian Serta Pendidikan Dan Pelatihan. Permendagri ini belum menyusun/menetapkan indikator keberhasilan secara tepat, dimana tingkat sasaran (dampak/impact) masih diukur dengan ukuran yang sifatnya hanya berupa keluaran (output). Namun yang harus digaris bawahi adalah Permendagri telah memasukkan urusan pengembangan ASN dalam hal yang menjadi urusan pemerintahan. Sehingga payung hukum tentang perencanaan dan pembiayaan daerah telah tersedia.

Dokumen rencana pengembangan program manajemen talenta yang akan disusun pemerintah daerah bersikan tentang:

1. Gambaran capaian umum pelayanan publik.
2. Visi, Misi dan Arah kebijakan daerah yang terkait dengan manajemen talenta.
3. Analisa kondisi pengembangan ASN saat ini, yang terdiri dari penilaian:
 - Kapasitas organisasi perangkat daerah penanggungjawab manajemen talenta.
 - Kapasitas manajemen kinerja.
 - Kapasitas pengembangan kompetensi ASN.
 - Kapasitas infrastruktur (sarana dan prasarana)
4. Analisa manajemen talenta yang diharapkan yang terdiri dari:
 - Indikator keberhasilan.
 - Strategi pencapaian indikator keberhasilan.
5. Program dan kegiatan manajemen talenta yang terdiri dari:
 - Program Pengembangan dan penguatan kapasitas organisasi perangkat daerah penanggung jawab manajemen talenta.
 - Program pengembangan kompetensi.
 - Program Manajemen Kinerja.
 - Program Pengembangan Infrastruktur (sarana dan prasarana)
6. Rencana pagu indikator pembiayaan program dan kegiatan manajemen talenta.

B. Pembentukan Tim Manajemen Talenta Daerah

Pembentukan tim manajemen talenta disesuaikan dengan tahapan manajemen talenta itu sendiri, yaitu:

a) Tim Perencana

Tim ini bekerja diawal, bertugas menyusun dokumen rencana dalam rangka penyiapan suprastruktur & infrastruktur manajemen talenta. Tim ini berasal dari beberapa perangkat daerah yang bukan hanya memahami tentang perencanaan daerah tapi juga memahami substansi dari manajemen talenta yang akan dibangun. Anggota tim ini sekurang-kurangnya terdiri dari:

| | |
|------------------|--|
| Pengarah | : Kepala Daerah (Pejabat Pembina Kepegawaian) |
| Penanggung jawab | : Sekretaris Daerah (Pejabat Yang Berwenang) |
| Ketua Tim | : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia |
| Wakil ketua | : Kepala Bappeda |
| Sekretaris | : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah |
| Anggota | : Susunan kelompok kerja tim disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari unsur perencana, analis kebijakan, analis kepegawaian, <i>assessor</i> , dan tenaga ahli dibidang manajemen talenta. |

Tim ini ditetapkan melalui surat keputusan kepala daerah, dengan tugas utama menyusun dokumen rencana pengembangan program manajemen talenta. Tim ini diharapkan

dapat bekerja dalam waktu sesingkat mungkin dan selesai sebelum pembahasan anggaran berikutnya dengan tujuan agar rekomendasi rencana pengembangan program manajemen talenta dapat dimasukkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

b) Tim Manajemen Talenta Daerah

Tim manajemen talenta daerah adalah tim yang memiliki tugas dan kewenangan untuk menetapkan calon talent, menetapkan talent untuk dimasukkan kedalam kelompok rencana suksesi, mengevaluasi talent dan mencalonkan talent yang akan dipilih oleh Kepala Daerah selaku pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan.

Adapun susunan tim Manajemen Talenta Daerah adalah:

- Penanggung jawab : Sekretaris Daerah
- Ketua Tim : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Perangkat Daerah yang Bertanggungjawab pada urusan kepegawaian)
- Wakil ketua : Kepala Inspektorat
- Sekretaris : Asisten Bidang Administrasi Umum (Asisten yang mengkoordinir urusan kepegawaian)
- Anggota : Seluruh pejabat pimpinan tinggi pratama dimana keterlibatan mereka disesuaikan dengan jabatan target yang akan diisi. Misalnya jika jabatan target yang akan di isi adalah Kepala Bidang

Penagihan Pajak dan Retribusi Daerah maka anggota tim adalah Asisten yang membawahi bidang perekonomian dan Kepala Dinas Pendapatan Daerah dan Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya, Tim Manajemen Talenta dibantu oleh kelompok kerja yang bertugas membantu proses penilaian kinerja, penilaian kompetensi dan pengembangan talent.

1. **Kelompok Kerja (Pokja) Manajemen Kinerja**, bertugas menyusun indikator kinerja pegawai berdasarkan indikator kinerja utama perangkat daerah, menilai dan mengevaluasi kinerja PNS sebagai dasar penentuan dan penetapan calon talent yang akan mengikuti penilaian kompetensi. Kelompok kerja ini dibagi atas dua yaitu manajemen kinerja daerah dan tim manajemen kinerja tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pokja manajemen kinerja daerah terdiri atas:
Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Ketua : Kepala BAPPEDA
Sekretaris : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Pengembangan Sumber Daya Manusia
Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, yang terdiri dari:
 1. Unsur perencana BAPPEDA yang bertugas menyusun pohon kinerja SKPD.

2. Unsur Bagian Organisasi yang bertugas menyusun output kerja yang disesuaikan dengan hasil analisa jabatan.
3. Unsur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertugas mengkoordinasikan pelaksanaan penilaian kinerja SKPD>.

Sedangkan tim manajemen kinerja tingkat SKPD terdiri atas:

Penanggung jawab : Kepala SKPD

Ketua Tim : Sekretaris SKPD

Sekretaris : Kepala Sub Bagian yang menangani urusan kepegawaian

Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari pejabat administrator dan unsur analis kepegawaian.

2. **Kelompok Kerja Penilaian Kompetensi**, bertugas menyusun standar kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural dan alat ukur yang digunakan, serta melakukan *assessment kompetensi* berdasarkan standar dan alat ukur yang telah ditetapkan. Tim ini terdiri dari:

Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian daerah

Ketua Tim : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah

Sekretaris : Kepala UPTD Penilaian Kompetensi Daerah (disarankan UPTD ini dibentuk di semua pemerintah daerah).

Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari seluruh Kepala Sub Bagian yang menangani urusan kepegawaian SKPD, fungsional *assessor* dan atau *assessor* bersertifikat yang berasal dari eksternal.

3. **Kelompok Kerja Pengembangan Kompetensi:** bertugas menyusun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi dan evaluasi pengembangan kompetensi. Tim ini terdiri dari:

Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (atau kepala perangkat daerah yang menangani urusan pengembangan sumber daya manusia).

Ketua Tim : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah

Sekretaris : Kepala UPTD Pengembangan Kompetensi Daerah (disarankan UPTD ini dibentuk di semua pemerintah daerah kabupaten/kota).

Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, minimal terdiri dari

fungsional analisis kepegawaian dan widyaiswara/fasilitator.

Hasil kerja setiap kelompok kerja harus dilaporkan secara periodik **minimal tiga bulan sekali**. Laporan dilengkapi dengan rekomendasi kebijakan bagi Tim Manajemen Talenta. Penyampaian laporan dilaksanakan tidak hanya dalam bentuk dokumen tapi juga dalam bentuk pemaparan dalam forum manajemen talenta daerah, yang dihadiri oleh perwakilan semua kelompok kerja dan tim manajemen talenta. Hal ini dimaksudkan agar hasil kerja setiap kelompok kerja dapat berkontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan hasil kelompok kerja lainnya sebagai satu kesatuan.

C. Pola Karir

Karir menurut Davis & Werther (1996) dalam Marwansyah (2010:207) adalah semua pekerjaan yang pernah dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Sedangkan Mondy & Noe (2005) dalam Marwansyah (2010:207), melihat karir adalah *a general course that a person choose to pursue throughout his or her working life* (sebuah pola atau lintasan pekerjaan yang ditempuh seseorang sepanjang kehidupan kerjanya). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa karir adalah jabatan yang diduduki oleh pegawai sejak pertama kali diangkat hingga pensiun dari tugasnya.

Perjalanan karir pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya sehingga organisasi dan pimpinan mempunyai catatan tersendiri kepada masing-masing pegawainya ketika dilakukan proses pemindahan jabatan, maka karir seseorang tersebut akan melalui lintasan karir yang berbeda-beda. Perpindahan karir sesungguhnya

membawa dampak tersendiri bagi pegawai bersangkutan dimana akan menambah pengalaman dan kompetensi dalam bekerja. Pola karir harus di kelola agar tidak menimbulkan kebingungan bagi pegawai dalam menemukan spesifikasi dan keahlian dalam bekerja, sehingga pegawai dan organisasi dapat secara bersama-sama dapat menentukan posisi yang tepat bagi peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Ivancevich (2007) dalam Marwansyah (2010:209-211), menjelaskan bahwa “terdapat empat tahapan karir (*career stages*) yang biasa dilalui seseorang dalam kehidupan kerjanya, yaitu:

- **Tahap I (*apprenticeship*)**, para professional muda masuk ke dalam organisasi dengan kompetensi teknis yang dimiliki, namun rendah mengalamannya sehingga harus dekat dengan pegawai senior yang berpengalaman untuk belajar mengenai cara bekerja melaksanakan tugas tertentu.
- **Tahap II (*advancement*)**, pegawai yang telah melewati tahap pertama kemudian mempunyai kompetensi teknis yang baik sehingga dalam bekerja lebih mandiri dan mengurangi ketergantungan pada orang lain. Pegawai tersebut mempunyai banyak gagasan dalam melakukan pekerjaannya.
- **Tahap III (*maintenance*)**, adalah pegawai yang telah menjadi mentor bagi pegawai yang berada pada Tahap I. Interaksi pegawai tersebut telah diperluas hingga keluar organisasi. Sebelumnya tanggung jawab masih pada tugas masing-masing seperti pada Tahap II, namun sekarang berusaha untuk mendorong agar tugas bawahan dapat selesai dengan baik. Pegawai yang tidak mampu selamanya berada pada tahap ini, maka dapat memutuskan untuk kembali ke Tahap II. Sebaliknya, jika merasa puas maka dapat memutuskan untuk bekerja pada tahap ini hingga pensiun karena

fase ini merupakan fase pemeliharaan karir. Sementara itu, pegawai yang lain dapat juga berlanjut hingga tahap terakhir.

- **Tahap IV (*strategic thinking*)**, adalah pegawai yang telah melewati tahap III dimana mempunyai pandangan yang luas untuk kemajuan organisasi. Praktek kepemimpinan dengan berinterkasi dengan orang yang banyak di luar organisasi, membuat perencanaan strategis untuk jangka panjang dan kegiatan lainnya yang merupakan ciri dari top manajer.

Kebijakan pola karir PNS telah ditetapkan dalam UU No. 5 Tahun 2014, Pasal 69, Ayat 1, menegaskan pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Selanjutnya Pasal 71, Ayat 1, yang menyebutkan bahwa untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karir PNS yang terintegrasi secara nasional. Guna mendukung pengembangan pola karir, Kepala Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan Peraturan Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan:

- Pola Karir PNS yang selanjutnya disebut Pola Karir adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.
- Alur Pengembangan Karir yang selanjutnya disebut alur karir adalah lintasan perpindahan jabatan secara vertical, horizontal

maupun diagonal yang dapat dilalui PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan jabatan tertinggi.

- Kategori jabatan untuk Jabatan Struktural terdiri dari:

1. Kategori Jabatan Pemula.

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya relatif masih rendah dan merupakan pengenalan tugas dan fungsi jabatan yang baru didudukinya.

2. Kategori Jabatan Pengembangan

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya lebih tinggi dari kategori jabatan pemula, serta untuk menambah pengalaman jabatan dan pengembangan kapasitas diri yang telah dimiliki.

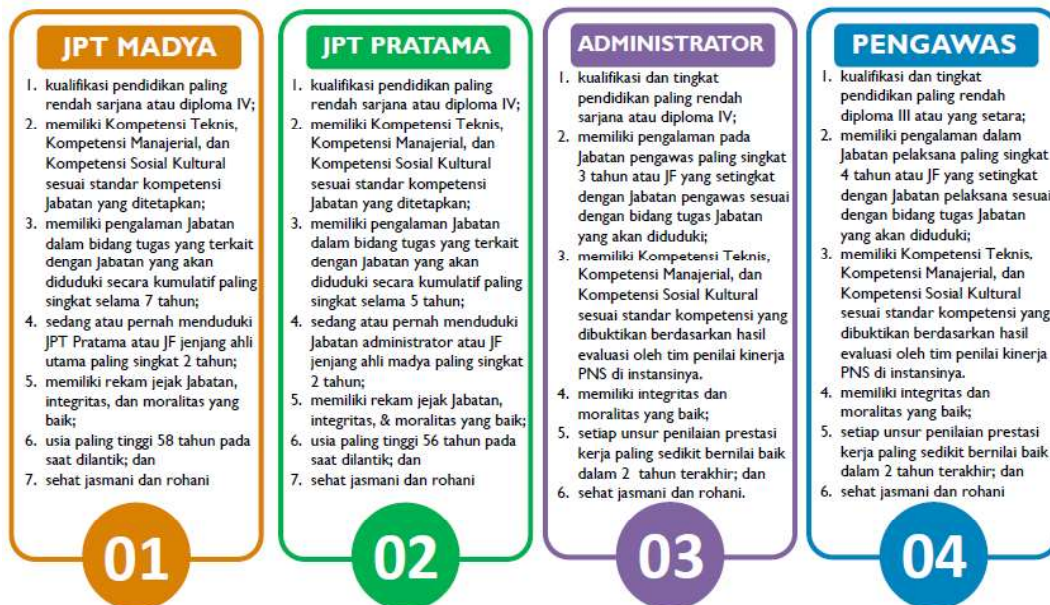
3. Kategori Jabatan Pemantapan

Jabatan yang nilai dan kompleksitasnya sangat tinggi, hal ini merupakan pemantapan pengalaman jabatan pemula dan/atau jabatan pengembangan serta pemantapan kapasitas diri yang telah dimiliki dalam rangka persiapan promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam sejak seseorang telah ditetapkan sebagai PNS, maka harus mulai mengikuti pola karir yang dibangun organisasi, sehingga tidak boleh ada seorang pegawai pun yang dalam masa kerjanya hingga pensiun tidak memperoleh pengembangan karir baik secara vertical, horizontal maupun diagonal.

Karir PNS dapat dilihat dari lintasan perpindahan jabatan yang dilalui sejak menjadi PNS. Lintasan perpindahan jabatan ini harus menunjukkan kemajuan atau stagnasi apabila telah menemukan jabatan pemantapan yang sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya. Perpindahan jabatan PNS juga harus

mempertimbangkan syarat jabatan yang ditetapkan dalam PP 11 Tahun 2011 tentang manajemen ASN yaitu:



Berdasarkan hal tersebut, maka pola karir PNS yaitu:

Tabel 5.
Pola Karir PNS berdasarkan Masa Kerja Jabatan PNS Yang ditempatkan di Pemerintah Daerah

| JABATAN | MASA KERJA JABATAN | PERPINDAHAN JABATAN |
|----------------------------|---|----------------------------|
| Pelaksana | Minimal 2 tahun sejak penetapan PNS | Fungsional Tingkat Pertama |
| Pelaksana | Minimal 4 tahun sejak diangkat jadi pelaksana | Pengawas |
| Fungsional Tingkat Pertama | 1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat pertama/III.b | Pengawas |
| Fungsional Tingkat Pertama | 2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat pertama/III.b | Fungsional Tingkat Muda |
| Pengawas | Minimal 3 tahun sejak ditetapkan | Administrator |

| JABATAN | MASA KERJA | PERPINDAHAN JABATAN |
|---|--|---|
| Pengawas | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan | Fungsional Tingkat Muda |
| Fungsional Tingkat Muda | 1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat pertama/III.c | Administrator |
| Fungsional Tingkat Muda | 2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat pertama/III.d | Fungsional Tingkat Madya |
| Fungsional Tingkat Madya | 1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat Madya/IV.a | Administrator |
| Administrator | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan dan berpangkat IV.b | Pimpinan Tinggi Pratama |
| Administrator | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan | Fungsional tingkat muda atau madya (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan angka kredit) |
| Fungsional Tingkat Madya | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat Madya/IV.b | Pimpinan Tinggi Pratama |
| Fungsional Tingkat Madya | 2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat Madya/IV.c | Fungsional Tingkat Utama |
| Pimpinan Tinggi Pratama | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan dan berpangkat IV.c | Pimpinan Tinggi Madya |
| Pimpinan Tinggi Pratama | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan | Fungsional tingkat Madya atau Utama (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan angka kredit) |
| Fungsional Tingkat Utama | tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat utama/IV.d | Pimpinan Tinggi Madya |
| Pimpinan Tinggi Madya (Sekretaris Provinsi) | Minimal 2 tahun sejak ditetapkan | Fungsional tingkat Madya atau Utama (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan angka kredit) |

Sumber: Olahan Data Penelitian 2018

Selain mempertimbangkan masa kerja jabatan, pola karir juga harus mempertimbangkan masa pengalaman jabatan yang pernah diduduki. Ini dimaksudkan agar jabatan yang akan diduduki oleh PNS adalah jabatan yang sesuai dengan bidang keahlian dan kompetensinya. Untuk tingkat pemerintah daerah, rekam jejak seorang PNS dalam jabatan, dapat dilihat dari perpindahan jabatan yang sesuai dengan jenis dan rumpunisasi perangkat daerah yang ada. Sebagai contoh, walaupun seseorang telah menduduki jabatan administrator selama 2 tahun, namun apabila tidak memiliki pengalaman dalam bidang tugas jabatan target, maka yang bersangkutan tidak memenuhi syarat untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama.

Berikut ini jenis dan rumpunisasi jabatan di tingkat pemerintah daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah:

Tabel 6.
Pengalaman Jabatan berdasarkan Jenis
Dan Rumpunisasi Jabatan Di Tingkat Pemerintah Daerah

| Jenis | Rumpun | Jabatan |
|-----------------------|---|--|
| <i>Middle Line</i> | Tidak memiliki rumpun namun harus memiliki pengalaman minimal menduduki 2 jabatan Kepala SKPD yang berbeda. | Sekretaris Daerah, Asisten, Staf Ahli, Kepala Bagian, Sekretaris SKPD, Kepala Sub Bagian |
| <i>Operating Core</i> | Pendidikan, kebudayaan, kepemudaan dan olahraga, serta pariwisata Kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, administrasi kependudukan | Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi |

| | | |
|------------------------|--|--|
| | dan pencatatan sipil, serta pemberdayaan masyarakat dan Desa | |
| | Ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, sub urusan ketenteraman dan ketertiban umum dan sub urusan kebakaran | |
| | Penanaman modal, koperasi, usaha kecil dan menengah, perindustrian, perdagangan, energi dan sumber daya mineral, transmigrasi, dan tenaga kerja | |
| | Komunikasi dan informatika, statistik dan persandian | |
| | Perumahan dan kawasan permukiman, pekerjaan umum dan penataan ruang, pertanahan, perhubungan, lingkungan hidup, kehutanan, pangan, pertanian, serta kelautan dan perikanan | |
| | Perpustakaan dan kearsipan. | |
| <i>Technostructure</i> | Kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan | Kepala Badan, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang |
| | Perencanaan serta penelitian dan pengembangan | |

Sumber: olahan data Kajian tahun 2018

Perumpunan urusan dilakukan dengan alasan:

1. Kedekatan karakteristik Urusan Pemerintahan; dan/atau
2. Keterkaitan antar penyelenggaraan Urusan Pemerintahan.

Dengan model perumpunan ini maka diharapkan akan mengurangi kekacauan pola karir PNS di daerah dimana seringkali ditemukan pengisian jabatan tidak disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi dan kinerja. Contoh kasus yang ditemukan adalah: Sarjana Keguruan yang dalam masa kerjanya selama 20 bertugas sebagai guru SMA dengan jabatan fungsional guru utama dan pangkat terakhir Pembina Utama Muda/IV.c, karena semangat otonomi daerah dan kesesuaian syarat

kepangkatan maka oleh Kepala Daerah ditetapkan menjadi Kepala Dinas Sosial. Hal ini tidak tepat karena pengalaman jabatan tidak memiliki kesesuaian dengan bidang tugas jabatan yang akan ditempati. Dalam hal ini tetap terjadi (*affirmative decision*) maka harus ada kebijakan pengembangan dalam waktu tertentu (paling lambat 2 tahun) untuk memenuhi syarat kompetensi jabatan yang diperlukan.

Selain berdasarkan rumpunisasi, hal-hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan kesesuaian pengalaman dengan bidang tugas bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional yang akan dipindahkan ke dalam jabatan administrasi atau pimpinan tinggi, maka hendaknya disesuaikan dengan rumpun jabatan fungsionalnya yang telah ditetapkan oleh melalui Peraturan kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Tabel 7.
Jenis Jabatan Fungsional Untuk Pemerintah Daerah dan Rumpunisasinya

| NAMA JABATAN FUNSIONAL | RUMPUN JABATAN | PERMEN PAN & RB |
|--|----------------------------------|---|
| Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah | Politik dan Hubungan Luar Negeri | No. 15 Tahun 2009 |
| Satuan Polisi Pamong Praja | Penyidik dan Detektif | No. 4 Tahun 2014 |
| Kataloger | Pengawas Kualitas dan Keamanan | PER/07/M.PAN/5/2007 |
| Perancang Peraturan Perundang – undangan | Hukum dan Peradilan | No.6 Tahun 2016 jo 41/KEP/M.PAN/12/2000 |
| Pembimbing Kemasyarakatan | Hukum dan Peradilan | No.22 Tahun 2016 |
| Asisten Pembimbing Kemasyarakatan | Hukum dan Peradilan | No.23 Tahun 2016 |

| | | |
|---|--|--|
| Penyuluh Hukum | Ilmu Sosial dan yang berkaitan | No.003 Tahun 2014 |
| Analisis Keimigrasian | Imigrasi, Pajak dan Asisten Profesional yang berkaitan | No.07 Tahun 2014 |
| Pemeriksa Keimigrasian | Imigrasi, Pajak dan Asisten Profesional yang berkaitan | No.008 Tahun 2014 |
| Analisis Keuangan Pusat dan Daerah | Akuntan dan Anggaran | No.42 Tahun 2014 |
| Penyelidik Bumi | Arsitek, Insinyur dan yg berkaitan | No. 01 Tahun 2013 Lampiran 1 Lampiran 2 |
| Inspektur Ketenagalistrikan | Pengawas Kualitas dan Keamanan | 21/KEP/M.PAN/4/2002 |
| Inspektur Tambang | Pengawas Kualitas dan Keamanan | 22/KEP/M.PAN/4/2002 |
| Inspektur Minyak dan Gas Bumi | Pengawas Kualitas dan Keamanan | 23/KEP/M.PAN/4/2002 |
| Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan | Ilmu Sosial yang berkaitan | 129/KEP/M.PAN/12/2002 jo. KEP/04/M.PAN/1/2005 |
| Asesor Manajemen Mutu Industri | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No. 45 Tahun 2014 |
| Pengamat Tera | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No. 33 Tahun 2014 |
| Pengawas Kemetrollogian | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No. 35 Tahun 2014 |
| Penguji Mutu Barang | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No.37 Tahun 2014 |
| Penera | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No.32 Tahun 2014 |
| Medik Veteriner | Ilmu Hayat | No. 52 Tahun 2012 |
| Paramedik Veteriner | Ilmu Hayat | No. 53 Tahun 2012 |
| Pemeriksa Perlindungan Varietas Tanaman | Ilmu Hayat | No.32 Tahun 2013 |
| Pengawas Benih Tanaman | Ilmu Hayat | No. 9 Tahun 2010 |

| | | |
|---|--|--|
| Pengawas Bibit Ternak | Ilmu Hayat | No. 2 TAHUN 2011 |
| Pegawas Mutu Hasil Pertanian | Ilmu Hayat | PER/17/M.PAN/4/2006 |
| Pengawas Mutu Pakan | Ilmu Hayat | No. 22 Tahun 2013 |
| Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan | Ilmu Hayat | PER/10/M.PAN/05/2008 |
| Penyuluh Pertanian | Ilmu Hayat | PER/02/MENPAN/2/2008 |
| Analisis Ketahanan Pangan | Manajemen | No. 38 Tahun 2014 |
| Analisis Pasar Hasil Pertanian | Asisten Profesional yg berhubungan dengan Keuangan dan Penjualan | No. 23 Tahun 2013 jo. No. 06 Tahun 2012 |
| Penguji Kendaraan Bermotor | Pengawas Kualitas dan Keamanan | 150/KEP/M.PAN/11/2003 |
| Pengendali Hama dan Penyakit Ikan | Ilmu Hayat | No.2 Tahun 2017 Merubah No. 22 TAHUN 2010 |
| Pengawas Perikanan (penggabungan dgn Pengawas Benih Ikan) | Ilmu Hayat | No. 47 Tahun 2014 jo No. 1 TAHUN 2011 |
| Penyuluh Perikanan | Ilmu Hayat | PER/19/M.PAN/10/2008 |
| Analisis Pasar Hasil Perikanan | Asisten Profesional yg berhubungan dengan Keuangan dan Penjualan | No. 25 Tahun 2013 |
| Pengelola Kesehatan Ikan | Ilmu Hayat | No.01 Tahun 2017 |
| Pengawas Ketenagakerjaan | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No. 19 Tahun 2010 |
| Instruktur | Pendidikan Lainnya | 36/KEP/M.PAN/3/2003 |
| Mediator Hubungan Industrial | Hukum dan Peradilan | PER/06/M.PAN/4/2009 |
| Penguji Keselamatan dan Kesehatan | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No.36 Tahun 2014 |
| Penggerak Swadaya Masyarakat | Ilmu Sosial dan yang berkaitan | KEP/58/M.PAN/6/2004 |

| | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Pengantar Kerja | Ilmu Sosial dan yang Berkaita | No.05 Tahun 2014 atau di SINI |
| Teknik Pangairan | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | 63/KEP/MK.WASPAN/10/1999 |
| Teknik Penyehatan Lingkungan | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | 66/KEP/MK.WASPAN/10/1999 |
| Teknik Jalan dan Jembatan | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | 64/KEP/MK.WASPAN/10/1999 |
| Teknik Tata Bangunan dan Perumahan | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | 65/KEP/MK.WASPAN/10/1999 |
| Penata Ruang | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | No.4 Tahun 2016 Merubah PER/10/M.PAN/6/2007 |
| Pembina Jasa Konstruksi | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | No.30 Tahun 2016 merubah No.038 Tahun 2013 |
| Administrator Kesehatan | Kesehatan | 42/KEP/M.PAN/12/2000 |
| Apoteker | Kesehatan | No. 7 Tahun 2008 |
| Asisten Apoteker | Kesehatan | No. 8 Tahun 2008 |
| Bidan | Kesehatan | No. 01/PER/M.PAN/1/2008 Lampiran |
| Dokter | Kesehatan | 139/KEP/M.PAN/11/2003 |
| Dokter Gigi | Kesehatan | 141/KEP/M.PAN/11/2003 |
| Epidemiolog Kesehatan | Kesehatan | 17/KEP/M.PAN/11/2000 |
| Entomolog Kesehatan | Kesehatan | 18/KEP/M.PAN/11/2000 |
| Fisioterapis | Kesehatan | PER/12/M.PAN/3/2006 jo No.KEP/04/M.PAN/1/2004 |
| Fisikawan Medis | Kesehatan | PER/12/M.PAN/5/2008 |

| | | |
|--------------------------------|-----------|--|
| Nutrisionis | Kesehatan | 23/KEP/M.PAN/4/2001 |
| Okupasi Terapis | Kesehatan | PER/123/M.PAN/12/2005 |
| Ortosis Prostesis | Kesehatan | PER/122/M.PAN/12/2005 |
| Penyuluh Kesehatan Masyarakat | Kesehatan | 58/KEP/M.PAN/8/2000 |
| Perawat | Kesehatan | No. 25 Tahun 2014 |
| Perawat Gigi | Kesehatan | No. <u>23</u> Tahun 2014 |
| Perekam Medis | Kesehatan | PER/14/M.PAN/3/2006 jo 135/KEP/M.PAN/12/2002 dan Lampiran |
| Pranata Laboratorium Kesehatan | Kesehatan | PER/08/M.PAN/3/2006 dan Lampiran |
| Psikolog Klinis | Kesehatan | PER/11/M.PAN/5/2008 |
| Radiografer | Kesehatan | PER/15/M.PAN/3/2006 Jo 133/KEP/M.PAN/12/2002 dan Lampiran |
| Refraksionis Optisien | Kesehatan | PER/47/M.PAN/4/2005 |
| Sanitarian | Kesehatan | PER/10/M.PAN/3/2006 jo 19/KEP/M.PAN/11/2000 dan Lampiran |
| Teknik Elektromedis | Kesehatan | 09/PER/M.PAN/3/2006 jo No. 41/KEP/M.PAN/4/2003 |
| Teknisi Gigi | Kesehatan | PER/06/M.PAN/4/2007 |
| Terapis Transfusi Darah | Kesehatan | PER/05/M.PAN/4/2007 |

| | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Terapis Wicara | Kesehatan | PER/48/M.PAN/4/2005 |
| Dokter Pendidik Klinis | Kesehatan | PER/17/M.PAN/9/2008 |
| Pembimbing Kesehatan Kerja | Kesehatan | No.47 Tahun 2013 Jo No. 13 Tahun 2013 |
| Guru | Pendidikan Tingkat Kanak-kanak, Dasar, Lanjutan dan Sekolah Khusus | No. 16 Tahun 2009 |
| Penilik | Pendidikan Lainnya | Nomor 14 TAHUN 2010 |
| Pamong Belajar | Pendidikan Lainnya | No. 15 TAHUN 2010 |
| Pamong Budaya | Penerangan dan Seni Budaya | PER/09/M.PAN/5/2008 |
| Pengawas Sekolah | Pendidikan Lainnya | <u>No.14 Tahun 2016</u> Merubah No. 21 TAHUN 2010 |
| Pranata Laboratorium Pendidikan | Pendidikan Lainnya | No. 3 Tahun 2010 |
| Pengembangan Teknologi Pembelajaran | Pendidikan Lainnya | PER/2/M.PAN/3/2009 |
| Pekerja Sosial | Ilmu Sosial dan yang berkaitan | KEP/03/M.PAN/1/2004 |
| Penyuluh Sosial | Ilmu Sosial dan yang berkaitan | PER/06/M.PAN/5/2008 |
| Adikara siaran | Operator Alat-alat optik dan Elektronik | No. 130/M.PAN/1989 |
| Teknisi Siaran | Operator Alat-alat optik dan Elektronik | No. 128/M.PAN/1989 |
| Andalan Siaran | Operator Alat-alat optik dan Elektronik | No. 129/M.PAN/1989 |
| Pranata Hubungan Masyarakat | Penerangan dan Seni Budaya | No.06 Tahun 2014 |
| Penguji Perangkat Telekomunikasi | Pengawas kualitas dan keamanan. | No. 3 Tahun 2017 |
| Pelatih Olahraga | Pendidikan lainnya | No.40 Tahun 2014 |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Asisten Pelatih Olahraga | Pendidikan lainnya | No.41 Tahun 2014 |
| Pengendalian Ekosistem Hutan | Ilmu Hayat | No. 50 Tahun 2012 |
| Penyuluh Kehutanan | Ilmu Hayat | No. 32 Tahun 2011 jo PER/33/M.PAN/10/2006 |
| Polisi Kehutanan | Penyidik dan Detektif | No. 17 TAHUN 2011 |
| Pengendali Dampak Lingkungan | Ilmu Hayat | 47/KEP/M.PAN/8/2002 |
| Pengawas Lingkungan Hidup | Ilmu Hayat | No. 39 Tahun 2011, Persama No. 9 Tahun 2012 |
| Perencana | Manajemen | 16/KEP/M.PAN/3/2001 |
| Widyaiswara | Pendidikan Lainnya | No. 22 Tahun 2014 |
| Analisis Kebijakan | Manajemen | No. 45 Tahun 2013 |
| Arsiparis | Arsiparis, Pustakawan dan yang berkaitan | No.13 Tahun 2016 Merubah Permen no.48 Tahun 2014 |
| Analisis Kepegawaian | Manajemen | No. 14 tahun 2008 jo No. PER/36/M.PAN/11/2006 dan Lampiran |
| Auditor Kepegawaian | Manajemen | No. 40 Tahun 2012 |
| Assessor SDM Aparatur | Manajemen | No. 41 Tahun 2012 |
| Pustakawan | Arsiparis, Pustakawan dan yang berkaitan | No.009 Tahun 2014 |
| Statistisi | Matematik, Statistik, dan yang berkaitan | No. 19 Tahun 2013 |
| Pranata Komputer | Kekomputeran | 66/KEP/M.PAN/7/2003 |
| Pengawas Radiasi | Fisika, Kimia, dan yang berkaitan | No. 46 Tahun 2012 |
| Pranata Nuklir | Fisika, Kimia, dan yang berkaitan | No. 28 Tahun 2016 Ubah No. 002 Tahun 2014 |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| Sandiman | Penyidik dan Detektif | No. 76 Tahun 2012 |
| Operator Transmisi Sandi | Operator Alat-alat Optik dan Elektronik | 133/KEP/M.PAN/11/2003 |
| Penyuluh Keluarga Berencana | Ilmu Sosial dan yang Berkaitan | KEP/120/M.PAN/9/2004 |
| Surveyor Pemetaan | Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan | 134/KEP/M.PAN/12/2002 |
| Auditor | Akuntan dan Anggaran | PER/220/KEP/M.PAN/6/2008 jo No. 51 Tahun 2012 |
| Peneliti | Penelitian dan Perekayasaan | KEP/128/M.PAN/9/2004 |
| Teknisi Penelitian dan Perekayasaan | Penelitian dan Perekayasaan | 23/KEP/M.PAN/2/2003 jo KEP/193/M.PAN/11/2004 |
| Perekayasa | Penelitian dan Perekayasaan | No. 2 Tahun 2016 Merubah PER/219/M.PAN/6/2008 |
| Penerjemah | Ilmu Sosial dan yang berkaitan | No. <u>1</u> Tahun <u>2016</u> merubah No.49 Tahun 2014 |
| Pengelola Pengadaan Barang/Jasa | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No. 77 Tahun 2012 |
| Rescuer | Pengawas Kualitas dan Keamanan | No.10 Tahun 2014 |

D. Penetapan Jabatan Target

Jabatan target adalah jabatan struktural yang kosong atau akan kosong dan di isi oleh talent. Penetapan jabatan kosong dilakukan melalui hasil analisa Tim Manajemen Talenta Daerah dengan pertimbangan:

4. Untuk jabatan pengawas dan administrator yang bersifat teknis dan operasional, jabatan dianggap kosong apabila minimal enam

bulan kedepan pemangku jabatan akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP); dan

5. Untuk jabatan pimpinan tinggi Pratama dan Madya yang bersifat strategis, jabatan dianggap kosong apabila satu tahun kedepan pemangku jabatan akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP);
6. Hasil penilaian kinerjanya yang dilakukan minimal 2 tahun, menunjukkan pemangku jabatan saat ini tidak mampu memenuhi syarat minimal nilai capaian Indikator Kinerja Utama Organisasi dan Capaian Indikator Kinerja Individu.
7. Terjadinya peristiwa *post mayor* dari pemangku jabatan sebelumnya akibat berhalangan tetap (sakit menahun dan meninggal).

Untuk mengetahui data jabatan kosong akibat pensiun, Badan Kepegawai Daerah harus membangun Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) yang secara otomatis memberikan data tentang pegawai yang akan memasuki masa usia pensiun untuk minimal 5 tahun kedepan dan data pegawai yang berkeinginan untuk mengambil Masa Persiapan Pensiun (MPP).

Selain menetapkan jabatan kosong, tim manajemen kinerja juga harus melakukan analisis kebutuhan *Talent* yang merupakan tahapan perhitungan jumlah kebutuhan *Talent* yang akan dikelola atau dikembangkan dalam Manajemen Talenta. Untuk satu jabatan kosong, tim manajemen kinerja minimal menetapkan 3 orang talent yang telah mencapai kriteria *ready to use* untuk dimasukkan kedalam Kelompok Rencana Suksesi (KRS) dan diusulkan untuk dipilih oleh Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menduduki jabatan target. Informasi tentang hasil

penilaian dan penetapan Kelompok Rencana Suksesi (KRS) harus diketahui oleh talent dan calon talent untuk dijadikan sebagai dasar pengembangan kompetensi.

BAB IV

SELEKSI TALENT

Talent adalah PNS yang memenuhi syarat dan telah dinyatakan lulus dalam tahapan seleksi untuk selanjutnya diusulkan kedalam Kelompok Rencana Suksesi (KRS). Untuk itu tidak semua PNS dapat dianggap sebagai talent. PNS yang memiliki talent adalah PNS yang memiliki kinerja tinggi dan kompetensi tinggi yang diukur secara objektif dan akuntabel. Talent inilah yang kemudian akan diprioritaskan untuk mendapatkan promosi dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari investasi sumberdaya aparatur.

Semua PNS yang memenuhi persyaratan kepangkatan dan masa kerja pengalaman dapat mengikuti seleksi talent tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Seleksi talent akan memberi keuntungan bagi organisasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja dan kompetensi pegawainya yang nantinya akan dipetakan dalam dua belas pengelompokan talent (sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS).

Pengelompokan talent merupakan kuadran yang digunakan sebagai alat dalam menentukan tingkatan seorang talent berdasarkan pengukuran variabel kinerja dan kompetensi. Hasil pengelompokan talenta ini dibagi menjadi 16 pengelompokan talenta:

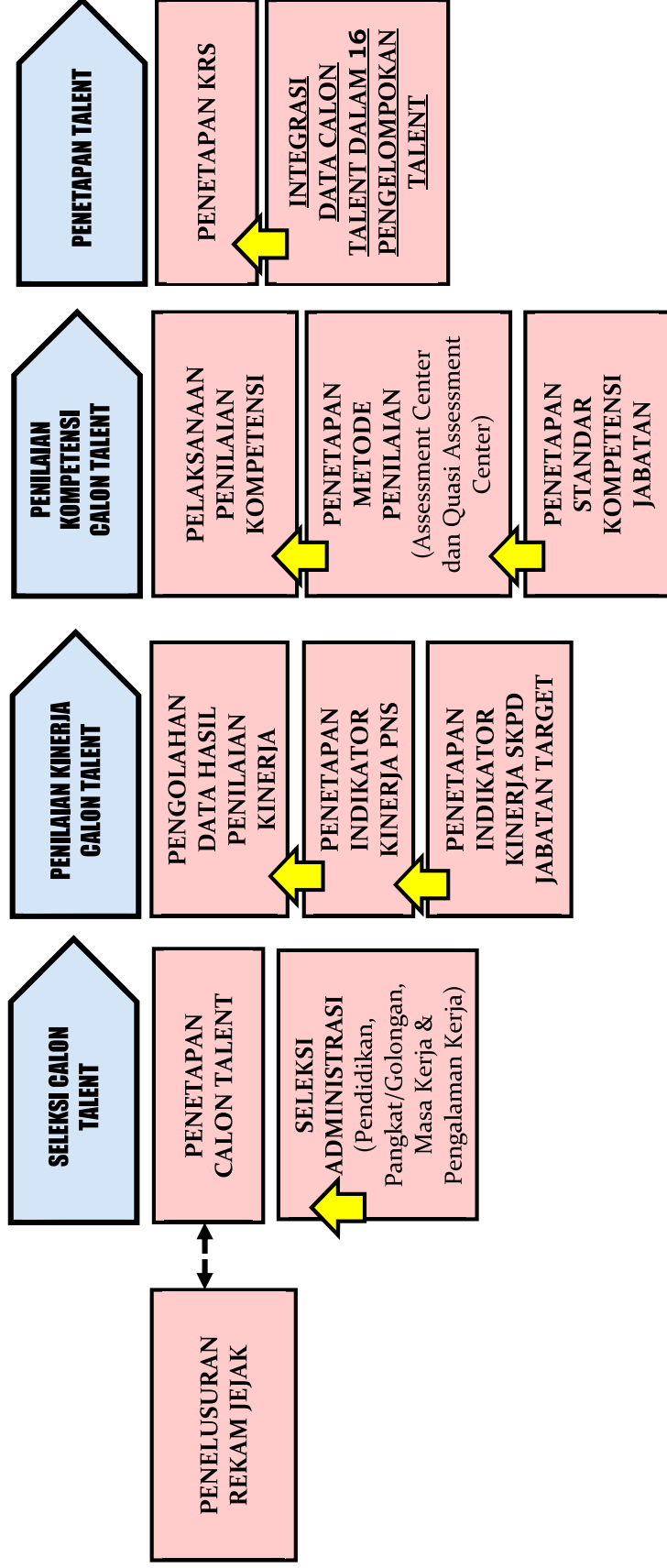
| KINERJA YANG DITUNJUKKAN | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| | Kinerja Rendah | Kinerja Sedang | Kinerja Tinggi | Kinerja Sangat Tinggi |
| KOMPOTENSI YANG DIMILIKI | KUADRAN 8 | KUADRAN 12 | KUADRAN 15 | KUADRAN 16 |
| Kompetens i Sangat i Tinggi | KUADRAN 5 | KUADRAN 9 | KUADRAN 13 | KUADRAN 14 |
| Kompetens i Tinggi | KUADRAN 3 | KUADRAN 6 | KUADRAN 10 | KUADRAN 11 |
| Kompetens i Rendah | KUADRAN 1 | KUADRAN 2 | KUADRAN 4 | KUADRAN 7 |

Matriks 1. Enam Belas Pengelompokan Talenta

Dengan kotak kuadran tersebut, maka posisi seorang calon talent dapat diidentifikasi, ditindaklanjuti dan ditentukan pengembangan yang dibutuhkan agar dapat memenuhi syarat untuk mengisi jabatan target. Kuadran di atas membagi kualifikasi seorang talent, antara lain:

- Kuadran 1 : Kompetensi rendah – Kinerja rendah
- Kuadran 2 : Kompetensi rendah – Kinerja sedang
- Kuadran 3 : Kompetensi sedang – Kinerja rendah
- Kuadran 4 : Kompetensi rendah – Kinerja tinggi
- Kuadran 5 : Kompetensi Sedang – Kinerja Rendah
- Kuadran 6 : Kompetensi Sedang – Kinerja sedang
- Kuadran 7 : Kompetensi Rendah – Kinerja Sangat Tinggi
- Kuadran 8 : Kompetensi Sangat Tinggi – Kinerja Rendah
- Kuadran 9 : Kompetensi Tinggi – Kinerja Sedang
- Kuadran 10 : Kompetensi Sedang – Kinerja Tinggi
- Kuadran 11 : Kompetensi Sedang – Kinerja Sangat Tinggi
- Kuadran 12 : Kompetensi Sangat Tinggi – Kinerja Sedang
- Kuadran 13 : Kompetensi Tinggi – Kinerja Tinggi
- Kuadran 14 : Kompetensi Tinggi – Kinerja Sangat Tinggi
- Kuadran 15 : Kompetensi Sangat Tinggi – Kinerja Tinggi
- Kuadran 16 : Kompetensi Sangat Tinggi – Kinerja Sangat Tinggi

Tahapan seleksi talent t dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Mekanisme Seleksi Talent

A. Seleksi Calon Talent

Seleksi calon talent dilakukan untuk menyaring calon talent yang layak untuk mengikuti tahapan penilaian kinerja dan penilaian kompetensi. Tim Manajemen Talenta juga perlu melakukan ini agar sumber daya yang digunakan (Man, Money, Method, Mechine, dan Market) dapat dimaksimalkan untuk proses pengembangan talent.

1. Seleksi Administratif

Seleksi Administrasi merupakan proses seleksi calon *Talent* berdasarkan syarat administratif jabatan target yang akan diisi oleh calon *Talent*, yaitu antara lain pangkat/golongan, pendidikan, dan masa kerja dalam jabatan setingkat yang didudukinya. Tahapan ini dilakukan oleh analis kepegawaian atau pejabat yang membidangi urusan kepegawaian, dengan cara menganalisa data portofolio pegawai dan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang terdapat dalam Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) daerah.

2. Penelusuran Rekam Jejak

Seleksi Rekam Jejak merupakan seleksi untuk memilih calon *Talent* yang tidak sedang menjalani hukuman disiplin berdasarkan PP 53 Tahun 2010 atau tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat *fraud* atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran yang bersifat *fraud* yang berhubungan dengan jabatan dari calon *Talent*. Calon *Talent* yang sedang menjalani hukuman disiplin atau pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat *fraud* atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas pelanggaran yang bersifat *fraud* yang

berhubungan dengan jabatannya dinyatakan tidak memenuhi syarat.

3. Penetapan Calon Talent

Penetapan calon talent dilakukan oleh Tim Manajemen Kinerja yang diambil dari PNS yang telah lulus seleksi administrasi dan seleksi rekam jejak. PNS yang dinyatakan, dibuatkan surat penetapan yang minimal ditandatangani oleh Sekretaris Daerah selaku penanggungjawab Tim Manajemen Talenta. Surat penetapan kemudian disampaikan kepada calon talent terpilih dan diumumkan melalui website Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi azas keterbukaan dan objektivitas.

B. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang objektif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong motivasi berprestasi pegawai. Untuk itu, model penilaian kinerja yang digunakan akan sangat mempengaruhi hasil penilaian kinerja. Sehingga pemilihan sistem penilaian kinerja harus dianalisa apakah pelaksanaannya akan mampu mendorong peningkatan prestasi kerja. Sebagai contoh penilaian prestasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 awalnya ditujukan untuk menggantikan sistem penilaian lama yang indikator penilaiannya untuk menghadirkan penilaian yg lebih objektif. Namun dari berbagai penelitian ditemukan sistem penilaian kinerja baru ini juga tidak mampu menghilangkan subjektifitas pimpinan dalam menilai. Ada 3 penyebab utama, yaitu:

1. Sasaran kerja dan beban kerja yang diperjanjikan sebagai indikator kinerja pegawai tidak disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi yang terdapat dalam hasil analisa jabatan.
2. Pembuktiannya indikator sasaran kerja masih dapat dimanipulasi karena tidak tersedia sistem informasi kinerja yang mampu mengunci pembuktian pencapaian sasaran kerja.
3. Penilaian perilaku kerja hanya dilakukan 90⁰ oleh atasan langsung yang berakibat munculnya rasa belas kasihan atau rasa tidak suka pimpinan yang berdampak pada biasanya kinerja pegawai.
4. Penilaian kinerja hanya dilakukan sekali dalam setahun sehingga tidak mampu menunjukkan progress kinerja pegawai yang dinilai dan cenderung membuat atasan langsung hanya menilai hasil akhir dan melupakan proses dari upaya pencapaian kinerja tersebut.

Martin G. Wolf dalam Berger Lance & Berger R. Doroty, 2014, menyebutkan tidak semua sistem penilaian dapat digunakan secara efektif kepada pegawai. Berikut ini perbandingan antar sistem penilaian kinerja dan tingkat kemanfaatannya dalam peningkatan sasaran program:

Tabel 8. Perbandingan Antar Sistem Pengukuran Kinerja

| TIPE SISTEM | KARAKTERISTIK | KEKUATAN | KELEMAHAN |
|-------------------------|--|---|---|
| Trait-based | <p>Diasumsikan bahwa karakteristik tertentu merupakan pengaruh kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ditekankan pada pada kepribadian / gaya / nilai-nilai ▪ Sikap bersikap generic dan mungkin teraplikasikan pada semua karyawan / tim ▪ Evaluasi dilaksanakan berdasarkan persepsi ▪ Rating (penilaian) dikaitkan dengan tingkatan (degree) / frekuensi sikap yang ditunjukkan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudah untuk melaksanakan evaluasi karena sederhana ▪ Dapat diaplikasikan kepada semua karyawan dari kelompok yang berbeda ▪ Memberikan kesempatan untuk mengomunikasikan sikap-sikap ke depan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudah untuk melaksanakan evaluasi karena sederhana ▪ Dapat diaplikasikan kepada semua karyawan dari kelompok yang berbeda ▪ Memberikan kesempatan untuk mengomunikasikan sikap-sikap ke depan |
| Behavior-based | <p>Diasumsikan bahwa perilaku tertentu merupakan pengaruh kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perilaku tergantung pada lingkungan kerja ▪ Disesuaikan / tergantung pada pekerjaannya ▪ Evaluasi dilaksanakan dengan mempertimbangkan tindakan yang muncul ▪ Rating (penilaian) dikaitkan dengan tingkat (degree) / frekuensi perilaku yang ditunjukkan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat disesuaikan dengan pekerjaan tertentu ▪ Membantu karyawan memahami secara spesifik cara melaksanakan pekerjaan ▪ Perilaku membantu memperkuat budaya / nilai-nilai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memerlukan banyak waktu untuk mengembangkan dan mengevaluasi ▪ Harus bisa melakukan observasi dan mengukur perilaku yang tidak biasa ▪ Beberapa perilaku mungkin tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan |
| Knowledge / skill-based | <p>Diasumsikan bahwa pengetahuan / keterampilan tertentu merupakan pengaruh kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menekankan pada kapabilitas karyawan ▪ Disesuaikan dengan bidang pekerjaan karyawan ▪ Evaluasi didasarkan pada pengetahuan / keterampilan yang dimiliki ▪ Rating (penilaian) erat dikaitkan dengan tingkat (degree) / frekuensi perilaku yang ditunjukkan ▪ Pengetahuan / keterampilan dikaitkan dengan sasaran organisasi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi merupakan tuntutan setiap pekerjaan ▪ Mendorong terlaksananya <i>cross training</i> dan fleksibilitas ▪ Langsung terkait dengan sistem imbal jasa ▪ Dari sisi strategi: imbal jasa berbasis kompetensi merupakan tuntutan di masa yang datang | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengansumsikan ada kaitan antara pengetahuan / keterampilan tertentu ▪ Karyawan mungkin tidak menggunakan pengetahuan / tertentu ▪ Sulit untuk mengukur perbedaan keterampilan |

| | | | |
|----------------------|---|--|---|
| <i>Results based</i> | <p>Diasumsikan bahwa pencapaian sasaran merupakan pengarah kinerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sasaran-sasaran terkait dengan sasaran pekerjaan atau organisasi ▪ Sasaran ditetapkan untuk individu /kelompok berdasarkan ini, kinerja diukur ▪ Evaluasi dilaksanakan berdasarkan hasil yang dicapai ▪ Rating (penilaian) dikaitkan dengan tingkat (degree)/frekuensi pencapaian | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dिसesuaikan tergantung pada pekerjaan /organisasi ▪ Menekankan pada hasil ▪ Mendorong terlaksananya dialog antara atasan dengan bawahan dan karyawan yang mendukung (buy in) bila sasaran dikembangkan bersama | <ul style="list-style-type: none"> • Memerlukan banyak waktu untuk mengembangkan dan mengevaluasi • Terbatas pada pekerjaan dimana sasarannya ditetapkan dann diukur • Penetapan jangka waktu selalu menjadi perdebatan apakah jangka pendek atau jangka panjang |
|----------------------|---|--|---|

Tabel 9. Tingkat Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

| SASARAN PROGRAM | JENIS PENGUKURAN | | | |
|---|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| | TRAIT-BASED | BEHAVIOR-BASED | KNOWLEDGE/SKILL-BASED | RESULTS-BASED |
| Meningkatkan pemahaman | Tidak Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat |
| Perbaikan Kinerja | Bermanfaat | Sangat Bermanfaat | Sangat Bermanfaat | Sangat Bermanfaat |
| Pengembangan Karier | Sangat Bermanfaat | Bermanfaat | Sangat Bermanfaat | Bermanfaat |
| Mengevaluasi Upaya Karyawan pada Tugas-tugas Tertentu | Bermanfaat | Sangat Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat |
| Meningkatkan Output | Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat | Sangat Bermanfaat |
| Perencanaan SDM | Sangat Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat |
| Menetapkan Balas Jasa Berbasis Kinerja | Tidak Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat | Sangat Bermanfaat |
| Meningkatkan Kerja Sama Kelompok | Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat | Bermanfaat |

Penilaian prestasi kerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, menggunakan menggabungkan dua jenis sistem pengukuran kinerja yaitu *result based* dan *behavior based*. Penggunaan keduanya sudah tepat untuk mengukur seluruh tingkatan jabatan PNS. Penggunaan *result based* sangat cocok untuk mengukur kinerja jabatan manajerial, profesional (fungsional tertentu tingkat madya dan utama) dan eksekutif, sedangkan *behavior based* sangat cocok untuk mengukur kinerja jabatan supervisor ke bawah (pelaksana dan fungsional tingkat terampil, pertama dan muda). Sehingga harus dibedakan pada tingkat jabatan mana sebuah sistem pengukuran persentasenya lebih besar. Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 saat ini masih menyamakan besaran pembagaian persentase antara semua jabatan PNS (jabatan pelaksana, administrasi dan pimpinan tinggi), yaitu:

- *Result based* = 60% (Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)); dan
- *Behavior based* = 40% (Prilaku)

Diperlukan reformulasi dengan membedakan jumlah persentase sistem pengukuran sesuai tugas, fungsi dan kewenangan setiap jabatan. Berikut ini formulasi persentase yang dapat diusulkan:

Tabel 10.
Formulasi Persentase Sistem Pengukuran Kinerja PNS

| Jabatan | % Sistem Pengukuran Kinerja | | Jumlah % |
|---|-----------------------------|-----------------------|----------|
| | <i>Result based</i> | <i>Behavior based</i> | |
| Pelaksana, Fungsional (tingkat terampil, pertama dan Muda) | 70% | 30% | 100 % |
| Pengawas, Administrator, Fungsional Madya dan Muda, Pimpinan Tinggi | 60% | 40% | 100% |

Sumber: Olahan Data Penelitian 2018

Hasil penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara sistem *result based* dan *Behavior based* guna kepentingan penilaian pengelompokan talenta dibagi atas 4 kualifikasi penilaian yaitu:

- 1) ≥ 91 : Sangat Tinggi (Tidak ada kesenjangan kinerja)
- 2) 76 – 90,99 : Tinggi (Kesenjangan kinerja rendah)
- 3) 61 – 75,99 : Sedang (Kesenjangan kinerja sedang)
- 4) < 61 : Rendah Kesenjangan kinerja tinggi

Selain penggunaan sistem pengukuran kinerja yang tepat, pengukuran kinerja juga akan lebih akurat apabila kegiatan yang menjadi indikator kinerja PNS yang digunakan untuk mengukur juga jelas. Berikut ini cara mengukur kinerja PNS:

1) Result Based

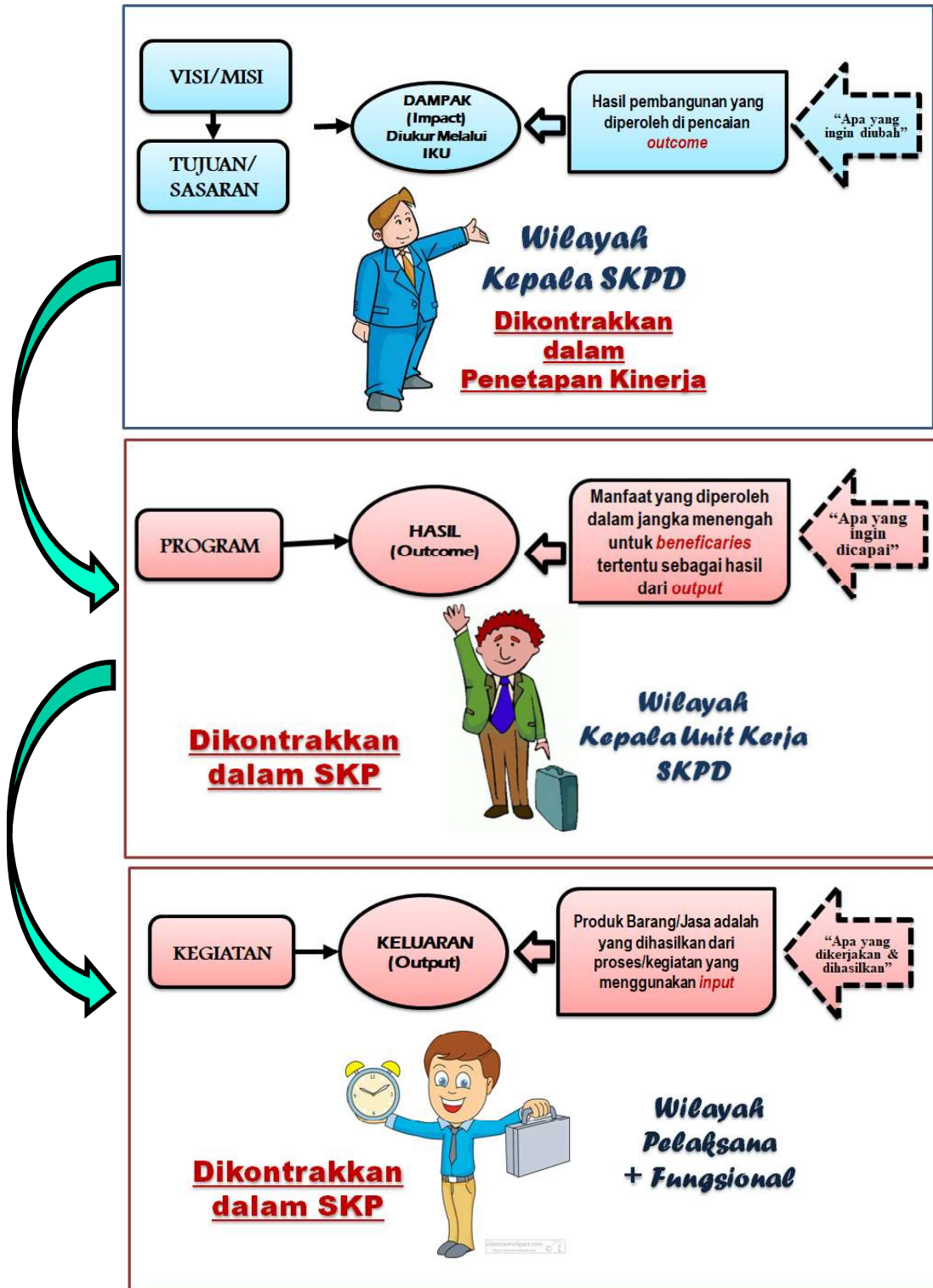
Pengukuran kinerja pegawai berdasarkan *result based* dilakukan melalui pengukuran capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dikontrakkan diawal tahun dan diukur setiap bulannya. Kegiatan yang dikontrakkan dalam SKP berasal dari turunan dari Indikator Kinerja Utama (IKU) SKPD yang disesuaikan dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya. Jika daerah tidak memiliki sumberdaya untuk menyusun sendiri IKU SKPD, maka dapat menggunakan Indikator Kinerja Menurut Bidang Urusan Penyelenggaraan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan

Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.

Penyusunan IKU SKPD, menganut prinsip SMART-C, yaitu:

- *Specific* : mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai
- *Measurable* : mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan iku seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.
- *Agreeable* : disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.
- *Realistic* : merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.
- *Time-bounded* : memiliki batas waktu pencapaian.
- *Continuously Improved*: kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan kebijakan strategis daerah yang terdapat dalam RPJPD dan RPJMD.

Menjadikan IKU SKPD sebagai turunan SKP Pegawai dikenal juga dengan model *Integrated Human Resources Manajemen* (IHRM). Model ini menurunkan tanggungjawab IKU SKPD dari pejabat struktural tertinggi ke jabatan dibawahnya. Turunan juga disesuaikan dengan level tanggungjawab jabatan terhadap pencapaian IKU SKPD terhadap perencanaan strategis yang ditetapkan dalam RENSTRA SKPD.



Gambar 3
Level tanggung jawab perjabatan terhadap
Perencanaan strategis SKPD

Tabel 11.
Contoh Cara Menurunkan IKU SKPD
ke Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

| SASARA KERJA PNS TAHUN 2018 DINAS KESEHATAN KABUPATEN BERSERI | | | |
|--|---|---|------------------|
| Nama | : | Nurlaela, A.Md | |
| Jabatan | : | Bidan Penyelia | |
| Atasan Langsung | : | Dr. Sudarsono, M.Kes | |
| Jabatan | : | Kepala Puskesmas Mawar | |
| IKU SKPD | : | 1. Rasio dokter per satuan penduduk 2. Rasio tenaga medis per satuan penduduk 3. Rasio puskesmas, poliklinik, pustu per satuan penduduk 4. Persentase Angka Kematian Bayi (AKB) 5. Cakupan Balita Gizi Buruk mendapat perawatan 6. Rasio Posyandu per Desa 7. Persentase Angka kelangsungan hidup bayi 8. Cakupan Desa/kelurahan Universal Child Immunization (UCI) 9. Cakupan komplikasi kebidanan yang ditangani 10. Cakupan pertolongan persalinan oleh tenaga kesehatan yang memiliki kompetensi kebidanan | |
| IKU Atasan Langsung | : | 1. Program Layanan Poliklinik 2. Program pemberian makanan pendampngn ASI 3. Program pendampingan bagi Bayi penderita Gizi Buruk 4. Program Layanan Posyandu 5. Program Imunisasi Nasional dan Rutin 6. Program Layanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat 1 7. Program Bidan Delima | |
| Besaran Wilayah Tanggung Jawab Atasan Langsung | : | 12 Desa | |
| Jumlah Pemangku Jabatan Yang Sama dalam Unit Kerja | : | 4 orang | |
| IKU PEGAWAI | : | KEGIATAN | KUANTITAS |
| | | 1. Layanan komplikasi kebidanan | 90% untuk 3 Desa |
| | | 2. Layanan pertolongan persalinan | 90% untuk 3 Desa |
| | | KUALITAS | 100% |

Sumber: Olahan Data Kajian 2018

Hasil penilaian SKP dapat melebihi seratus persen dan dibuktikan melalui daftar kegiatan yang telah dilakukan. Penilaian capaian SKP pertahun diperoleh dari nilai rata-rata SKP perbulan, dengan rumus:

$$\text{Nilai SKP Tahun} = \frac{\sum \text{Nilai SKP Perbulan}}{\text{Jumlah Bulan Dalam 1 Tahun}}$$

$$\text{Nilai SKP Perbulan} = \frac{\text{Nilai Kuantitas} + \text{Nilai Kualitas}}{2} \times 100$$

$$\text{Nilai Kuantitas} = \frac{\text{Realisasi Kuantitas}}{\text{Target Kuantitas}} \times 100$$

$$\text{Nilai Kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas}}{\text{Target Kualitas}} \times 100$$

Untuk menilai capaian kualitas kerja pegawai, dapat menggunakan pedoman yang ditetapkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, sebagai berikut:

| Kriteria Nilai | Keterangan |
|----------------|---|
| 91 - 100 | Hasil kerja sempurna, dan pelayanan di atas tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, standar yang ditentukan dan lain-lain. |
| 76 -90 | Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain. |
| 61 - 75 | Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain. |
| 51 – 60 | Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain. |
| ≤ 50 | Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain. |

Sumber: PERKA BKN No. 1 Tahun 2013

2) Behavior Based

Pengukuran kinerja pegawai berdasarkan *behavior base* dilakukan dengan cara menilai setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Nilai perilaku didasarkan pada penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh atasan langsung, rekan kerja dan/atau bawahan. Kuesioner penilaian disusun berdasarkan enam aspek yang diterjemahkan dalam standar perilaku, sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 12.
Apek Yang Dinilai dalam perilaku

| No. | Aspek | Standar Perilaku |
|-----|---------------------|---|
| 1. | Orientasi Pelayanan | Memberikan pelayanan yang memuaskan dan selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan |
| 2. | Integritas | Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala kondisi sesuai nilai-nilai, norma dan etika kerja. |
| 3. | Komitmen | Kemampuan untuk mementingkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. |
| 4. | Disiplin | Kemampuan menaati waktu kerja, standar pelayanan dan atau standar operasional prosedur. |
| 5. | Kerjasama | Mampu menjalin dan membina hubungan kerja dengan rekan kerja dan pimpinan. |
| 6. | Kepemimpinan | Kemampuan menggerakkan rekan kerja dan bawahan. |

Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan dan pengisian kuesioner oleh evaluator terhadap

PNS yang dinilai, Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus). Metode dan evaluator dari perilaku setiap jabatan adalah:

Tabel 13.
Metode dan Evaluator Perilaku Setiap Jabatan

| No. | Aspek | Metode | Evaluator |
|-----|-------------------------|--------|--|
| 1. | Pelaksana | 180° | Atasan langsung, pelaksana dan fungsional dalam satu unit kerja |
| 2. | Pengawas | 360° | Atasan langsung, pejabat pengawas yang setara, dan bawahan. |
| 3. | Administrator | 360° | Atasan langsung, pejabat administrator yang setara, dan bawahan. |
| 4. | Fungsional | 360° | Atasan langsung, pelaksana dan fungsional dalam satu unit kerja |
| 5. | Pimpinan Tinggi Pratama | 180° | Atasan langsung, pejabat pimpinan tinggi pratama yang setara, dan bawahan. |
| 6. | Pimpinan Tinggi Madya | 360° | Atasan langsung, dan Pimpinan Tinggi Pratama. |

Sumber: Olahan Data Kajian 2018

Hasil pengisian kuesioner evaluator diolah oleh bagian sekretariat khususnya Sub Bagian yang menangani urusan kepegawaian. Hasil penilaian oleh evaluator bersifat rahasia dan PNS yang dinilai hanya mengetahui hasil rata-rata nilai perilaku dari seluruh evaluator. Jika memungkinkan, untuk menjaga kerahasiaan hasil penilaian evaluator, Badan Kepegawaian Daerah sebagai SKPD penanggungjawab urusan dapat menciptakan sistem penilaian yang berbasis teknologi informasi.

C. Penilaian Kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dari pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif yang dapat dinilai. Kompetensi yang harus dimiliki oleh PNS terdiri atas 3 yaitu:

Tabel 14. Kompetensi Yang Harus Dimiliki PNS

| Kompetensi | Uraian | Jenis Kompetensi | Metode Pengukuran |
|-------------------|--|---|--------------------------|
| Manajerial | Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. | 1) Integritas 2) Kerjasama 3) Komunikasi 4) Orientasi Pada Hasil 5) Pelayanan Publik 6) Pengembangan Diri dan Orang lain 7) Mengelola Perubahan 8) Pengambilan Keputusan | <i>Assessment</i> |
| Teknis | Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan | Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis, operasional dan strategis dari TUPOKSI | Wawancara Kompetensi |
| Sosial-kultural | pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. | Perekat Bangsa | Penilaian Rekam Jejak |

Sumber: Olahan Data Kajian Tahun 2018

Sebelum pengukuran kompetensi dilakukan, terlebih dahulu disusun standar kompetensi jabatan. Penyusunan standar kompetensi jabatan ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Berikut ini standar kompetensi jabatan manajerial dan social kultural berdasarkan jenjang jabatan struktural:

Tabel 15.
Standar Kompetensi Jabatan Manajerial Dan Sosial Kultural
Berdasarkan Jenjang Jabatan Struktural

| Jabatan | Jenis Kompetensi | Level Kompetensi |
|----------|-------------------------------------|--|
| Pengawas | 1) Integritas | Level 2 : Mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma dan etika organisasi. |
| | 2) Kerjasama | Level 2 : Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif |
| | 3) Komunikasi | Level 2 : Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll |
| | 4) Orientasi Pada Hasil | Level 2 : Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternative untuk peningkatan kinerja |
| | 5) Pelayanan Publik | Level 2 : Mampu mensupervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan public secara transparan |
| | 6) Pengembangan Diri dan Orang lain | Level 2 : Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan |
| | 7) Mengelola Perubahan | Level 2 : Proaktif beradaptasi dengan perubahan |
| | 8) Pengambilan Keputusan | Level 2 : Menganalisis masalah secara mendalam |
| | 9) Perekat Bangsa | Level 2 : Aktif mengembangkan sikap saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan |

| | | |
|-------------------------|-------------------------------------|--|
| Administrator | 1) Integritas | Level 3 : Mampu memastikan, menanamkan keyakinan bersama agar anggota yang dipimpin bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi, dalam lingkup formal. |
| | 2) Kerjasama | Level 3 : Efektif membangun tim kerja untuk peningkatan kinerja organisasi |
| | 3) Komunikasi | Level 3 : Berkomunikasi secara asertif, terampil berkomunikasi lisan/ tertulis untuk menyampaikan informasi yang sensitive/ rumit/ kompleks |
| | 4) Orientasi Pada Hasil | Level 3 : Menetapkan target kerja yang menantang bagi unit kerja, memberi apresiasi dan teguran untuk mendorong kinerja |
| | 5) Pelayanan Publik | Level 3 : Mampu memanfaatkan kekuatan kelompok serta memperbaiki standar pelayanan public dilingkup unit kerja |
| | 6) Pengembangan Diri dan Orang lain | Level 3 : Memberikan umpan balik, membimbing |
| | 7) Mengelola Perubahan | Level 3 : Membantu orang lain mengikuti perubahan, mengantisipasi perubahan secara tepat |
| | 8) Pengambilan Keputusan | Level 3 : Membandingkan berbagai alternative, menyeimbangkan resiko keberhasilan dalam implementasi |
| | 9) Perekat Bangsa | Level 3 : Mempromosikan mengembangkan sikap toleransi dan persatuan |
| Pimpinan Tinggi Pratama | 1) Integritas | Level 4 : Mampu menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma dan etika organisasi |
| | 2) Kerjasama | Level 4 :Membangun komitmen tim, sinergi |
| | 3) Komunikasi | Level 4 : Mampu mengemukakan pemikiran multidimensi secara lisan dan tertulis untuk mendorong kesepakatan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan |
| | 4) Orientasi Pada Hasil | Level 4 : Mendorong unit kerja mencapai target yang ditetapkan atau melebihi hasil kerja sebelumnya |
| | 5) Pelayanan Publik | Level 4 : Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan dan mengantisipasi dampak dari isu-isu jangka panjang, kesempatan, atau kekuatan politik dalam hal pelayanan kebutuhan pemangku kepentingan yang transparan, objektif dan professional. |
| | 6) Pengembangan Diri dan Orang lain | Level 4 : Menyusun program pengembangan pengembangan jangka panjang dalam rangka mendorong manajemen pembelajaran |
| | 7) Mengelola Perubahan | Level 4 : Memimpin perubahan pada unit kerja |

| | | |
|-----------------------|-------------------------------------|--|
| | 8) Pengambilan Keputusan | Level 4 : Menyelesaikan masalah yang mengandung resiko tinggi, mengantisipasi dampak keputusan, membuat tindakan pengamanan,; mitigasi resiko |
| | 9) Perekat Bangsa | Level 4 : Mendayagunakan perbedaan secara konstruktif dan kreatif untuk meningkatkan efektifitas organisasi |
| Pimpinan Tinggi Madya | 1) Integritas | Level 5 : Mampu menjadi role model dalam penerapan standar keadilan dan etika di tingkat nasional |
| | 2) Kerjasama | Level 5 : Menciptakan situasi kerja sama secara konsisten, baik di dalam maupun diluar instansi |
| | 3) Komunikasi | Level 5 : Menggagas sistem komunikasi terbuka secara strategis untuk mencari solusi dengan tujuan meningkatkan kinerja |
| | 4) Orientasi Pada Hasil | Level 5 : Meningkatkan mutu pencapaian kerja organisasi |
| | 5) Pelayanan Publik | Level 5 : Mampu memastikan kebijakan pelayanan public yang menjamin terselemnggaranya pelayanan public yang objektif, netral, dan tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik. |
| | 6) Pengembangan Diri dan Orang lain | Level 5 : Menciptakan situasi yang mendorong organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam rangka pencapaian hasil |
| | 7) Mengelola Perubahan | Level 5 : Memimpin, menggalang dan menggerakkan dukungan pemangku kepentingan untuk menjalankan perubahan secara berkelanjutan pada tingkat instansi/nasional |
| | 8) Pengambilan Keputusan | Level 5 : Menghasilkan solusi dan mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan jangka panjang/strategis, berdampak nasional |
| | 9) Perekat Bangsa | Level 5 : Wakil pemerintah untuk membangun hubungan sosial psikologis |

Sumber: PERMENPAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017

Alat ukur kompetensi manajerial ditetapkan melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara yang terdiri:

- 1) Psikotes;
- 2) Wawancara kompetensi yaitu penilaian dengan rnenggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki;

- 3) Kuesioner kompetensi, yaitu penilaian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan diduduki; dan
- 4) Simulasi, antara lain:
- *In-Tray*: Merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana Assessee diberikan tugas untuk merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan.
 - *Proposal Writing*: Merupakan simulasi yang menugaskan Assessee untuk membuat proposal tertulis.
 - *Presentasi*: Merupakan simulasi yang menugaskan Assessee untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian permasalahan di hadapan orang lain secara sistematis.
 - *Analisis Kasus*: Merupakan simulasi yang menugaskan Assessee untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
 - *Leaderless Group Discussion (LGD)* : Merupakan simulasi yang dilakukan dengan menggunakan satu atau beberapa persoalan yang harus diselesaikan secara bersama oleh para Assessee.
 - *Role Play*: Merupakan simulasi yang menugaskan Assessee untuk berperan sesuai dengan perintah.

Metode *Assessment* kompetensi manajerial, juga disesuaikan berdasarkan jenjang jabatan struktural yaitu:

Tabel 16.
Metode Assessment Berdasarkan Jenjang Jabatan Struktural

| Jabatan | Metode Aessment | Pelaksana |
|-------------------------|---|--|
| Pengawas | <i>Quasi Assessment Center</i> dengan metode terstandar yang dilakukan untuk menilai mengukur kornpetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan paling kurang 2 (dua) alat ukur yang salah satunya dapat berupa simulasi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan. | Tim Penilai Kompetensi (TP) dan / atau Unit Pelaksana Teknis (YPTD) Penilaian Kompetensi yang didukung paling kurang 3 assessor dengan ketentuan didalamnya harus terdapat psikolog. |
| Administrator | <i>Quasi Assessment Center</i> dengan metode terstandar yang dilakukan untuk menilai mengukur kornpetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan paling kurang 3 (dua) alat ukur yang salah satunya dapat berupa simulasi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan. | Tim Penilai Kompetensi (TPK) dan / atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) Penilaian Kompetensi yang didukung paling kurang 3 assessor dengan ketentuan didalamnya harus terdapat psikolog. |
| Jabatan Pimpinan Tinggi | <i>Assessment Center dengan</i> metode terstandar yang dilakukan untuk menilailmengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan PNS dalam suatu jabatan dengan menggunakan alat ukur simulasi paling kurang 2 (dua) simulasi disamping alat ukur psikotes, kuesioner kompetensi, dan wawancara kompetensi berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan | Tim Penilai Kompetensi (TPK) dan / atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) Penilaian Kompetensi yang didukung paling kurang 6 assessor dengan ketentuan didalamnya harus terdapat psikolog. |

Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 23 Tahun 2011

Hasil penilaian kompetensi, dibagi menjadi empat kategori yang disesuaikan dengan kategori berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 10 Tahun 2018, yaitu:

1. ≥ 91 : Sangat Tinggi (Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi)

2. 76 – 90,99 : Tinggi (Kesenjangan Kompetensi Rendah)
3. 61 – 75,99 : Sedang (Kesenjangan Kompetensi Sedang)
4. < 61 : Rendah (Kesenjangan Kompetensi tinggi).

D. Penetapan Talent

Penetapan talent dilakukan dengan mengintegrasikan Hasil penilaian kinerja dan kompetensi dalam 16 pengelompokan talenta yang dilakukan oleh tim Manajemen Talenta Daerah. Hasil integrasi dikategorikan menjadi empat, yaitu:

1. *Ready to Use* (Siap) → Kuadran 16;
2. *Ready with development* (Siap dengan Pengembangan) → Kuadran 14 dan 15;
3. *Ready with Extra Development* (Siap dengan pengembangan yang lebih banyak) → Kuadran 9, 10, 11, 12 dan 13;
4. *Not Ready at This Time* (Belum siap untuk saat ini) → Kuadran 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 dan 8.

| | | KINERJA YANG DITUNJUKKAN | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|------------|--|
| KOMPOTENSI YANG DIMILIKI | KUADRAN 8 | KUADRAN 12 | KUADRAN 15 | KUADRAN 16 | |
| | KUADRAN 5 | KUADRAN 9 | KUADRAN 13 | KUADRAN 14 | |
| | KUADRAN 3 | KUADRAN 6 | KUADRAN 10 | KUADRAN 11 | |
| | KUADRAN 1 | KUADRAN 2 | KUADRAN 4 | KUADRAN 7 | |

Calon talent yang ditetapkan sebagai talent berdasarkan hasil pemetaan *nine box grid*, terdiri dari 2 kategori, yaitu:

- 1) **Top Talent**, adalah calon talent yang hasil pemetaannya berada dalam kategori *Ready to Use* (Siap) → Kuadran 16.
- 2) **Talent Berkembang**, adalah calon talent yang hasil pemetaannya berada dalam kategori *Ready with development* (Siap dengan Pengembangan) → Kuadran 14 dan 15.

Penetapan dilakukan melalui surat penetapan talent oleh tim manajemen talenta yang ditandatangani oleh penanggung jawab (Sekretaris Daerah).

BAB V

PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN TALENT

A. Penempatan

Organisasi profit, membutuhkan talenta yang mampu mendorong organisasi untuk mencapai keuntungan sebesar mungkin. Sedangkan dalam pemerintahan talenta yang dibutuhkan bukanlah orang-orang dengan kemampuan menghasilkan keuntungan, tapi orang-orang yang mampu memahami hakikat pelayanan yang cenderung membutuhkan orang-orang yang mampu mengorbankan kepentingan pribadinya diatas kepentingan negara. Dalam manajemen talenta *sector private*, orang-orang bertalenta akan dengan mudah dipertahankan dengan pemberian retensi dalam bentuk gaji dan pemberian kompensasi lainnya yang secara mudah diberikan hanya melalui izin dan persetujuan dari pemilik organisasi. Dalam pemerintahan tidak semudah itu, keterbatasan mengakibatkan retensi manajemen talenta yang dibangun hanya mampu ditekankan pada upaya menemukan orang-orang terbaik yang diberi ruang untuk berkinerja berdasarkan *passion* yang dimilikinya, bentuknya dapat berupa penciptaan iklim budaya kerja yang sehat. Orang-orang terbaik ini kemudian dikumpulkan kedalam Kelompok Rencana Suksesi (KRS)

Kelompok Rencana Suksesi (KRS) merupakan wadah bagi para talent (talent pool) yang terdiri dari top talent dan talent yang siap untuk menduduki jabatan target. PNS yang berhasil menjadi Talent kemudian dilakukan pemeringkatan untuk selanjutnya diusulkan kepada Kepala Daerah untuk dipromosikan. KRS untuk satu jabatan target minimal berisikan tiga orang, Prioritas

penempatan dalam bentuk promosi diutamakan bagi top talent, dimana jika KRS jabatan target dari top talent telah mencukupi tiga orang maka pengusulan KRS hanya diambil dari PNS yang mendapatkan kategori top talent.

KRS untuk jabatan target pimpinan tinggi, selain diusulkan untuk mendapatkan promosi, juga dapat diusulkan untuk mengikuti proses *talent pool* nasional yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pengusulan dilakukan oleh Tim Manajemen Talenta Daerah atas persetujuan Kepala Daerah.

KRS dari PNS kategori *top talent* yang akan menduduki jabatan target dari jabatan yang kosong karena pensiun, maka tiga bulan sebelum promosi harus mengikuti pengembangan kompetensi non klasikal dalam bentuk mentoring dari pejabat sebelumnya. Hal ini ditujukan agar proses adaptasi dapat berjalan tanpa mengganggu runtinitas kerja yang sebelumnya telah berjalan dengan baik. Hasil mentoring dapat pula dijadikan sebagai bahan evaluasi sebelum Top Talent secara definitif ditetapkan sebagai pemangku jabatan target. Sedangkan KRS dari PNS kategori talent berkembang sebelum diusulkan untuk dipromosikan terlebih dahulu harus mengikuti program pengembangan kompetensi. Program pengembangan dilakukan dalam bentuk pelatihan klasikal maupun non klasikal yang disesuaikan dengan hasil penilaian kesenjangan kompetensi.

B. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi dalam rangka manajemen talenta adalah upaya pemenuhan kompetensi bagi talent sebelum menduduki jabatan target. Pengembangan kompetensi dilakukan dengan tujuan menghilangkan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh talent atau memberikan pengalaman bagi top talent yang akan menduduki jabatan target.

Pengembangan kompetensi bagi talent dilakukan dalam dua bentuk yaitu Klasikal dan non-klasikal sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Jenis pengembangan kompetensi untuk talent adalah ini terdiri atas:

- 1) Pelatihan Klasikal, yaitu proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan mengacu kurikulum dan dilaksanakan melalui jalur :
 - a. Pelatihan kepemimpinan/struktural/manajerial;
 - b. Pelatihan teknis;
 - c. pelatihan terkait kompetensi sosial kultural;
 - d. seminar atau konferensi;
 - e. *workshop* atau lokakarya;
 - f. sarasehan;
 - g. Bimbingan teknis;
 - h. Sosialisasi.
- 2) Pelatihan Non Klasikal, yaitu proses praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas dan dilaksanakan melalui jalur:
 - a. *Coaching*;
 - b. *Mentoring*;

- c. *On job training* (magang);
- d. *Job Assignment* (penugasan kerja); dan
- e. *e-Learning*.

Sebelum melakukan pengembangan kompetensi, kelompok kerja pengembangan kompetensi terlebih dahulu melakukan validasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS, dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Data profil PNS;
- 2) Data hasil analisis kesenjangan kompetensi;
- 3) Data hasil analisis kesenjangan kinerja;
- 4) Prioritas kebijakan pengembangan; dan
- 5) Ketersediaan anggaran Pengembangan Kompetensi PNS.

Setelah validasi dilakukan, kelompok kerja pengembangan kompetensi kemudian menyusun rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi yang berisikan:

- 1) Nama pegawai yang akan dikembangkan;
- 2) Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
- 3) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi
- 4) Penyelenggara pengembangan kompetensi;
- 5) Jadwal dan waktu pelaksanaan
- 6) Anggaran yang dibutuhkan; dan

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS dalam bentuk pelatihan dapat dilaksanakan secara:

- a. Mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di Instansi Pemerintah yang terakreditasi;
- b. Bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pelatihan; atau

- c. Bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi.

Setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan, kelompok kerja pengembangan kompetensi kemudian menyusun rekomendasi yang berisikan hasil evaluasi pengembangan kompetensi. Hasil evaluasi ini kemudian diserahkan kepada Tim Manajemen Talenta untuk dijadikan dasar pertimbangan apakah talent dapat dimasukkan dalam KRS atau tidak. Evaluasi pengembangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan kembali hasil kesesuaian pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan. Evaluasi berbentuk uji kompetensi pasca pengembangan.

BAB V

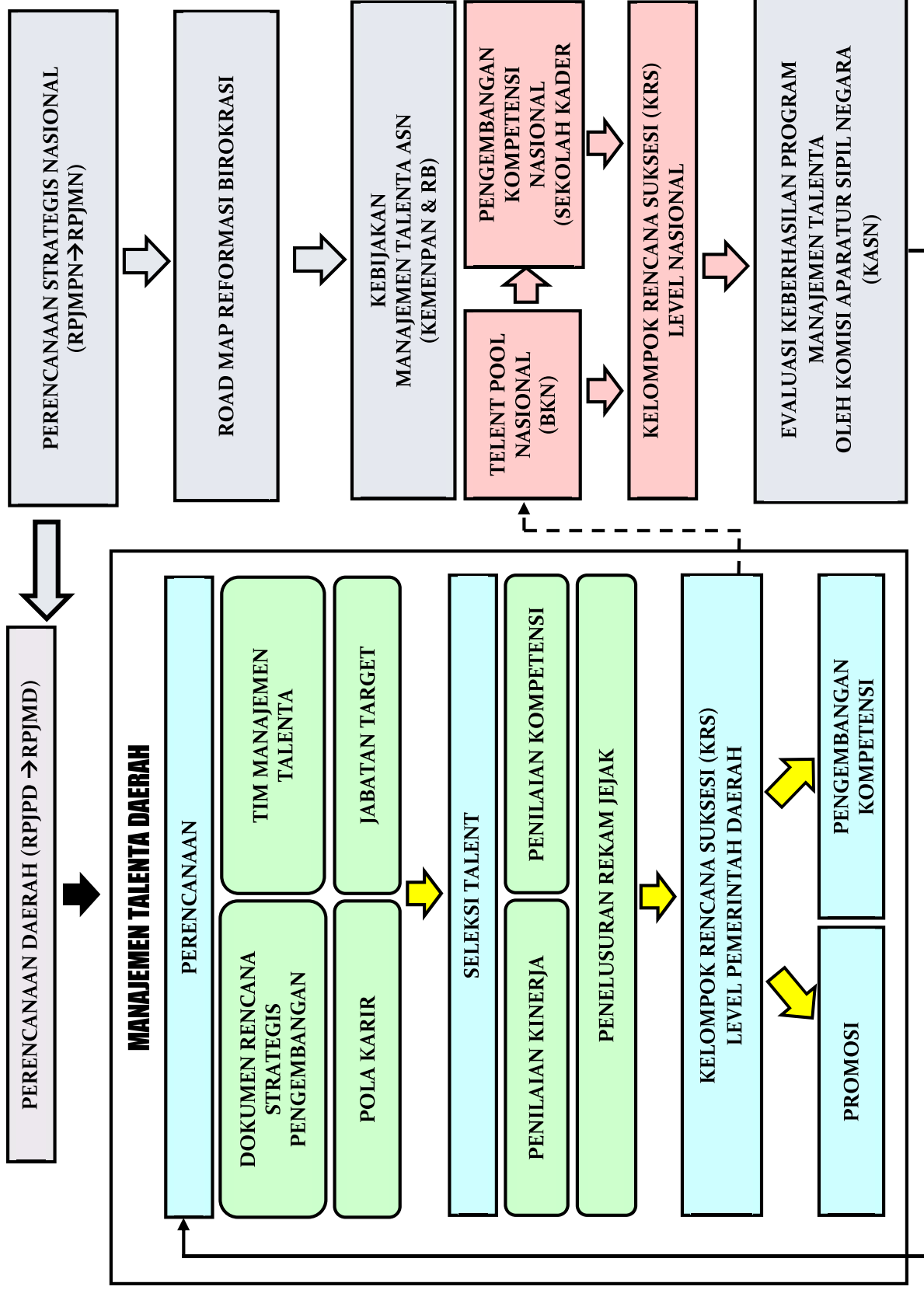
PENUTUP

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 telah mengatur bahwa PNS sebagai bagian dari ASN merupakan milik Negara Kesatuan Republik Indonesia dan dapat ditempatkan di daerah. Secara nasional, kebijakan manajemen ASN ada pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara. Namun implementasinya diserahkan pada masing-masing instansi pemerintah termasuk instansi pemerintah di daerah. Sehingga manajemen talenta pemerintahan daerah merupakan bagian dari manajemen talenta nasional. Talent terbaik daerah akan diuji menjadi peserta seleksi *talent pool* nasional.

Hasil *talent pool* nasional akan menjadi bahan pertimbangan dalam membangun, mengembangkan dan atau menetapkan:

1. Rencana pola karir nasional;
2. Kelompok rencana suksesi dalam mengisi jabatan strategis nasional baik di pusat maupun daerah; dan
3. Sekolah kader bagi talent terbaik nasional yang masih membutuhkan pengembangan kompetensi.

Sinergitas antara model pengembangan kompetensi yang dibangun di tingkat instansi pemerintah dan tingkat nasional menjadi kebutuhan tersendiri. Hal ini terutama dalam hal standarisasi indikator keberhasilan manajemen talenta. Untuk itu kementerian/lembaga penanggung jawab setiap unsur manajemen talenta diharapkan secara bersama-sama duduk menetapkan indikator tersebut. Keterkaitan manajemen talenta PNS di Instansi pemerintah daerah dengan manajemen talent PNS nasional dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4. Keterkaitan Manajemen Talenta PNS PEMDA dengan Manajemen Talent PNS Nasional

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. Darmin Pella dan Afifah Inayati. 2011. **Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima.** Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Aprianto, Brian. 2013. **Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia.** Jakarta: Penerbit PPM
- Barger. A. Lance dan Dorothy R. Lance. 2007. **The handbook of best practices on talent management (Edisi Terjemahan).** Jakarta: Penerbit PPM.
- Badan Kepegawaian Negara. 2018. **Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil.**
- Badan Kepegawaian Negara. 2018. **Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja.**
- Kementerian Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2018. **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit.**
- Kementerian Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2018. **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.**
- Komisi Aparatur Sipil Negara. 2017. **Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri**

**Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil
Negara Di Lingkungan Instansi Pemerintah**

Lembaga Administrasi Negara. 2018. **Peraturan Lembaga
Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 Tentang
Pengembangan Kompetensi PNS.**

Sekretariat Negara. 2017. **Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun
2017 tentang Manajemen PNS.**

Sekretariat Negara. 2018. **Undang-undang Nomor 5 tahun 2014
tentang Aparatur Sipil Negara.**

Sekretariat Negara. 2018. **Undang-undang Nomor 23 tahun 2014
tentang Pemerintah daerah.**