



Kajian Model

Talent MANAGEMENT

Dalam Pengembangan Karier
Pegawai Negeri Sipil

Putri Wulandari

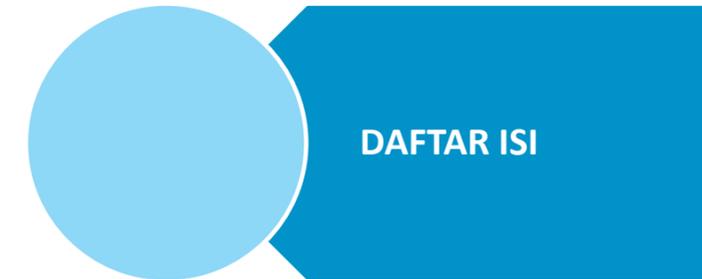
Peneliti pada

Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan Otomasi Administrasi (KMKPOA)

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara
Jalan. Kiara Payung KM. 4, 7, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat
Telp. 022 7782178 Fax: 022 7790044.
HP. 085722995134

Website: <http://www.litbang.bandung.lan.go.id/>

<http://bandung.lan.go.id>

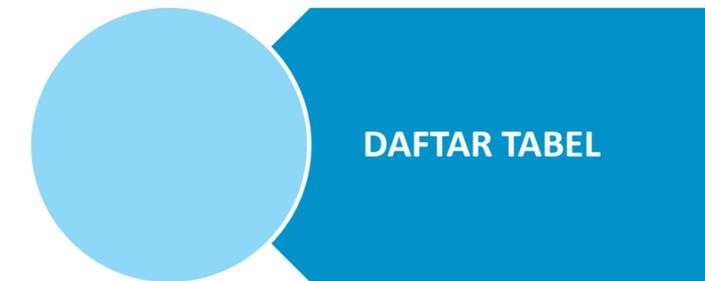


Kata Pengantar	i
Eksekutif Summary	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	viii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	4
C. Tujuan dan Saran	4
D. Output yang Diharapkan	5
E. Manfaat Hasil Kajian	5
F. Sistematika Penulisan	5
Bab II Kajian Pustaka	7
A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	7
B. Perubahan Paradigma dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	9
C. Konsep Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>)	12
D. Pendekatan Dalam Manajemen Talenta	15
E. Dimensi dan Tahapan <i>Talent Management</i>	17
F. Model <i>Talent Management</i> di Berbagai Negara	22
G. Model <i>Talent Management</i> Pada Beberapa Perusahaan di Indonesia	43
H. Perbandingan Model <i>Talent Management</i> di Berbagai Negara	51
I. Kerangka Pikir Kajian.....	53

Bab III	Metode Penelitian	55
	A. Pendekatan Penelitian	55
	B. Konsep Kunci	56
	C. Tahapan Penelitian.....	57
Bab IV	Rancangan Awal Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	61
	A. Sistem <i>Merit</i> dalam <i>Management</i> Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara	61
	B. Rancangan Awal Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	62
	C. Syarat Implementasi Model <i>Talent Management</i>	85
Bab V	Validasi dan Perumusan Model <i>Talent Management</i> Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	87
	A. Validasi Model <i>Talent Management</i> Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	87
	B. Perumusan Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	95
	C. Syarat Implementasi Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil	117
Bab VI	Penutup.....	119
	A. Kesimpulan	119
	B. Rekomendasi.....	121

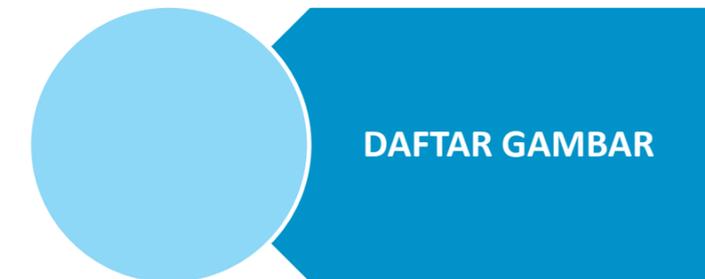
Daftar Pustaka

Gambar 5.3	Matriks Potensi dan Kopetensi Hasil <i>Assesment Center</i>	99
Gambar 5.4	Kelompok Pegawai dengan Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi dan Non JPT	100
Gambar 5.5	Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil.....	101
Gambar 5.6	<i>Proses Succession Planning</i> untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model – 1)	112
Gambar 5.7	<i>Proses Succession Planning</i> untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model – 2).....	113
Gambar 5.8	<i>Proses Succession Planning</i> untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model – 3).....	114
Gambar 5.9	<i>Proses Succession Planning</i> untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Utama	116



Tabel 2.1	Lima Dimensi <i>Talent Management</i> dari Kock dan Burke.....	22
Tabel 2.2	Tingkat Kekosongan (<i>Vacancy Rates</i>) Berdasarkan Tingkat Gaji (<i>Salary Band</i>) Pada pelayanan Publik di Afrika Selatan Januari-Desember 2006	28
Tabel 2.3	Perbandingan <i>Talent Management</i> di Berbagai Negara	52
Tabel 3.1	Penjelasan Konsep Kunci yang Digunakan	56
Tabel 3.2	Narasumber dalam Perumusan Rancangan Model	58
Tabel 3.3	Panelis FGD dalam Rangka Validasi Model	59
Tabel 3.4	Narasumber Dalam Rangka Validasi Model.....	60
Tabel 4.1	Kriteria Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi yang dibutuhkan	70
Tabel 4.2	Hasil Proses Identifikasi Pegawai Negeri Sipil	71
Tabel 4.3	Klasifikasi Pegawai Negeri Sipil yang Memiliki <i>Talent</i> untuk Posisi Jabatan Pimpinan Tinggi	71
Tabel 4.4	Syarat Administrasi untuk <i>Talent Pool</i>	73
Tabel 4.5	Indikator Lainnya dalam <i>Assesment Talent</i>	74
Tabel 4.6	Kemampuan yang Dimiliki Setiap Level Jabatan Pimpinan Tinggi	76
Tabel 5.1	Kriteria dan Indikator Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi.....	98
Tabel 5.2	Potensi Masalah, Implikasi dan kebijakan yang Harus Dilakukan pada tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil	102
Tabel 5.3	Syarat Administrasi untuk tiap Level <i>Talent Pool</i>	103
Tabel 5.4	Indikator Lainnya dalam <i>Assesment</i>	104
Tabel 5.5	Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Seleksi Pegawai Negeri Sipil.....	105
Tabel 5.6	Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Program Pematangan.....	107
Tabel 5.7	Penilaian Pribadi pada Manajemen Kinerja.....	108

Tabel 5.8	Kesenjangan antara Kinerja Pegawai dengan Kebutuhan Organisasi dan Kesepakatan yang dibuat	109
Tabel 5.9	Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Manajemen Kinerja	110
Tabel 5.10	Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Pelatihan untuk Mendukung Kinerja.....	111
Tabel 5.11	Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan <i>Succession Planing</i>	116



Gambar 2.1	Evaluasi Manajemen Sumber Daya manusia	9
Gambar 2.2	Perubahan Paradigma pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia ..	11
Gambar 2.3	Kombinasi Talenta	13
Gambar 2.4	Dimensi <i>Talent Management</i> Menurut Ritu Karn.....	17
Gambar 2.5	<i>Talent Wheel</i> Menurut Kock and Burke.....	21
Gambar 2.6	<i>Talent Wheel</i> di Afrika Selatan	29
Gambar 2.7	Aliran Masuk dan Keluar dari Sistem Pendidikan Tinggi di Afrika Selatan 2002-2004.....	31
Gambar 2.8	Pemetaan Pegawai di PT. Astra Internasional, Tbk	45
Gambar 2.9	Kerangka Pikir Kajian	54
Gambar 4.1	Pendekatan Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.....	64
Gambar 4.2	Model <i>Talent Management</i> dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.....	68
Gambar 4.3	Tahapan Pada Dimensi Rekrutmen Talenta	69
Gambar 4.4	Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil.....	72
Gambar 4.5	Tiga Level Jabatan Pimpinan Tinggi	72
Gambar 4.6	Tahapan Seleksi Pegawai Negeri Sipil	76
Gambar 4.7	Tahapan Pada Dimensi <i>Talent Development</i>	77
Gambar 4.8	<i>On Boarding & Performance Management</i>	79
Gambar 4.9	<i>Training & Performance Support</i>	80
Gambar 4.10	Tahapan yang terdapat pada Dimensi <i>Talent Retention</i>	82
Gambar 4.11	Proses <i>Succession Planing</i>	84
Gambar 5.1	Kriteria Pegawai Negeri Sipil masuk dalam <i>Talent Pool</i>	90
Gambar 5.2	Model <i>Talent Management</i> Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.....	96



BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan sasaran, *output* yang diharapkan, manfaat hasil kajian, serta sistematika penulisan.

A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Pegawai Negeri Sipil merupakan ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan. Dikatakan demikian, karena baik buruknya pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah berpangkal pada Pegawai Negeri Sipil. Untuk membentuk Pegawai Negeri Sipil yang kompeten sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, maka pengelolaan (*management*) Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan dengan baik, sehingga tujuan penyelenggaraan pemerintahan dapat dicapai secara optimal.

Pada prakteknya, manajemen Pegawai Negeri Sipil belum dilakukan dengan semestinya, termasuk dalam manajemen pengembangan karier. Temuan penelitian PKP2A III LAN Samarinda pada Tahun 2009 menunjukkan bahwa penyimpangan-penyimpangan dalam pengembangan karier PNS antara lain penempatan seseorang pada suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang dan kapasitasnya, mekanisme reposisi yang tidak transparan/tertutup dan mendadak, serta kuatnya pengaruh non-teknis seperti pengaruh pimpinan daerah terhadap karier seorang PNS (PKP2A III LAN Samarinda, 2009).

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Pilatu, dkk (dalam Budiono : 2014) menyimpulkan bahwa penempatan pegawai telah terlaksana akan tetapi terdapat beberapa permasalahan antara lain penempatan yang tidak sesuai dengan pendidikan, usia dan pengalaman kerja pegawai, pelaksanaan promosi telah dilaksanakan namun masih terdapat pegawai yang dipromosikan hanya karena kedekatan dengan atasan sehingga mengakibatkan kurangproduktifan dalam bekerja dan membuat ketidakadilan bagi pegawai lain, program promosi yang dilaksanakan belum terencana dengan baik, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan terkadang proses perekrutan peserta diklat yang kurang jelas dan tidak sesuai dengan bidangnya. Selain itu, terdapat juga pelaksanaan diklat yang hanya untuk memenuhi syarat administrasi untuk menduduki suatu jabatan.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Joice Djeffrie Singal (2008) menyimpulkan Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil sampai pada penempatan pegawai dalam jabatan struktural masih diwarnai oleh *spoil system*, *nepotism system*, dan *patronage system*. Transformasi normatif manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam implementasinya banyak terganjal oleh kultur lama yang terlanjur mengakar dan sulit diubah sebagai akibat dari pola rekrutmen pegawai masa lalu yang lebih bernuansa “rekrutmen politik” untuk kepentingan membesarkan dukungan terhadap partai yang masa lalu mengkooptasi birokrasi. Selain itu, secara terstruktur posisi perangkat kepegawaian daerah dan personil di dalamnya lemah dihadapan Pejabat Pembina yang dalam hal ini dijabat oleh pejabat politik. Karena ketika Pejabat yang berkuasa menginginkan atau mengeluarkan kebijakan sesuai dengan keinginannya maka perangkat pegawai tidak dapat menolak meskipun hal tersebut bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk menjamin keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan, Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan pada *merit system*. Sistem ini bertujuan untuk membandingkan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan *merit system* di instansi pemerintah yang sejalan dengan perkembangan

Daftar Pustaka

1. Pilatu , Endi Marpus and Jarto , Tarigan and Budiyono, Budiyono (2014) *PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL (STUDI KASUS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN LEBONG)*, thesis, Universitas Bengkulu.
2. PKP2A III LAN Samarinda, Kajian Penataan Pola Karier PNS Pada Pemerintah Daerah di Kalimantan, 2009

3. Lembaga Administrasi Negara perlu melakukan kajian lebih lanjut untuk pengembangan talent management bagi kelompok Jabatan Non JPT.
4. Lembaga Administrasi Negara juga direkomendasikan untuk membuat kebijakan yang mendukung penyelenggaraan Talent Management, antara lain menyusun panduan mentoring, *coaching*, dan studi banding dalam rangka *talent development*.
5. Badan Kepegawaian Negara dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi direkomendasikan untuk mengembangkan *talent pool* nasional khusus untuk JPT Madya dan Utama.
6. Pada tahun 2017, setiap instansi (K/L/D) diharapkan mengalokasikan anggaran untuk pengembangan *talent pool*, dalam rangka merespon amanah UU 5/2014 dan PP Manajemen PNS yang saat ini sedang di godog.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah dengan dilaksanakannya *talent management*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Kinsey (dalam Yahya, 2009) menunjukkan pentingnya *talent management* dalam sebuah organisasi karena terdapat organisasi yang belum dapat mengelola pegawai bertalenta dengan baik sehingga tidak jarang organisasi kesulitan untuk menempatkan pegawai bertalenta tinggi untuk menduduki posisi-posisi strategis organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh *Boston Consulting Group* (dalam Yahya, 2009) menyimpulkan pentingnya *talent management* dalam organisasi dikarenakan (1) pegawai bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka; (2) usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak; (3) organisasi-organisasi akan bergerak menjadi organisasi global serta (4) kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting.

Tidak hanya di organisasi swasta, pentingnya *talent management* pun telah diakui kemanfaatannya dalam peningkatan kinerja organisasi di instansi pemerintah (*public sector*) di negara lain, seperti Inggris, Kanada, Afrika Selatan, Singapura, Malaysia, dan Thailand. Model *talent management* yang diterapkan di masing-masing negara tersebut berbeda satu dengan lainnya. *Talent management* yang diterapkan di Singapura, Malaysia dan Thailand terdiri dari tiga tahapan, yakni perekrutan talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), serta meretensi/ mempertahankan talenta (*talent retention*). Kemudian, model *talent management* yang dikembangkan di Afrika Selatan mengikuti lima tahapan, yakni perencanaan talenta (*talent planning*), pengidentifikasian talenta (*talent identification*), pengklasifikasian talenta (*talent classification*), manajemen karier (*career management*), dan *talent balance sheet*. Kelima proses tersebut terintegrasi pada sebuah model *employee engagement* (Kock dan Burke, 2008: 457).

Model lain yang dikembangkan oleh Halogen (2014), membagi *talent management* ke dalam tujuh tahapan, yaitu perekrutan (*recruiting*), gambaran pekerjaan (*job descriptions*), kompensasi (*compensation*), pembelajaran (*learning*), suksesi (*succession*), pemeriksaan 360 (*360 reviews*), dan prestasi/kinerja (*performance*). Sedangkan Karn mengembangkan model *talent management* berdasarkan delapan tahapan, yakni perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*), perekrutan (*recruiting*), *on boarding*, manajemen kinerja (*performance management*), pelatihan dan dukungan pengembangan (*training and performance support*), perencanaan suksesi (*succession planning*),

kompensasi dan manfaat (*compensation and benefits*), dan analisis kesenjangan keterampilan (*critical skills gap analysis*).

Di Indonesia sendiri, konsep mengenai *talent management* untuk pertama kalinya mulai diterapkan pada perusahaan multinasional (Vorhauser, 2012: 8). Model *talent management* yang digunakan adalah melalui lima tahapan, yaitu perekrutan (*recruitment*), manajemen kinerja (*performance management*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), promosi (*promotion*), serta pengelolaan suksesi (*succession management*) dan penghargaan (*reward*). Beberapa BUMN dan perusahaan swasta, seperti PT. Garuda Indonesia dan PT Astra telah menerapkan konsep ini.

Khusus di instansi pemerintah, proses pengembangan karier melalui manajemen Pegawai Negeri Sipil belum dilaksanakan berdasarkan *talent management*. Oleh karena itu, mengingat betapa pentingnya *talent management*, maka Indonesia perlu membangun sebuah model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Sehubungan dengan hal tersebut, pada tahun 2015 ini, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I melakukan kegiatan penelitian yang berjudul **Kajian Model Talent Management dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil**.

B. RUMUSAN PERMASALAHAN

Rumusan permasalahan dalam kajian ini adalah “**Bagaimana Model Talent Management yang tepat untuk Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia?**”. Selanjutnya rumusan permasalahan tersebut di *break down* ke dalam tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Dimensi apa saja yang tepat untuk model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia?
2. Bagaimana tahapan/proses yang tepat pada setiap dimensi *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia?
3. Syarat apa yang diperlukan pada saat pelaksanaan *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia?

C. TUJUAN DAN SASARAN

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan/rekomendasi kepada Pemerintah dalam menyusun kebijakan mengenai *talent management*

3. Dimensi Retensi Talenta; Dalam jangka pendek, Dimensi Retensi Talenta digabungkan dengan model *open recruitment* dalam perencanaan penggantian pimpinan (*succession planning*) yang saat ini diberlakukan dengan berdasarkan kepada UU Nomor 5 Tahun 2014, Perpres Nomor 3 Tahun 2015, dan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014.

Agar Model *Talent Management* ini dapat diterapkan dengan baik, maka diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Pimpinan Organisasi (Manajemen) memiliki pola pikir pengembangan (*Development Mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.
2. Organisasi memiliki budaya kinerja (*Performance Culture*). Kinerja merupakan dasar untuk menilai keberhasilan/kegagalan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Dukungan pimpinan (*Executive Sponsorship*). Komitmen pimpinan merupakan pendukung utama dalam pengembangan pegawai-pegawai yang bertalenta.
4. Infrastruktur dan sistem informasi SDM yang akurat (*Good Human Resource Information System*). Dengan adanya sistem informasi SDM yang baik, organisasi akan memiliki *data base* pegawai yang akurat. Sistem Informasi SDM harus dapat merekam posisi pegawai saat ini, posisi pegawai sebelumnya, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan di atas, rekomendasi yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Lembaga Administrasi Negara harus segera mengajukan usulan model *talent management untuk JPT* yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan talent manajemen di K/L/Daerah.
2. Selain mengusulkan model *talent management* untuk kebijakan nasional, LAN harus segera mengoperasikan Model Talent Managenet ini, dan menjadikan LAN sendiri sebagai pilot project.

terdapat dalam suatu instansi. Pendekatan yang dilakukan pada dimensi ini bersifat inklusif.

Dimensi Pengembangan Talenta (*Talent Development*) dilakukan dengan tujuan mengembangkan talenta-talenta yang ada dalam *talent pool*. Dimensi Pengembangan Talenta hanya diperuntukkan bagi pegawai-pegawai yang masuk ke dalam *talent pool*.

Dimensi Retensi Talenta (*Talent Retention*) dilakukan dengan tujuan mempertahankan pegawai yang bertalenta agar tetap *loyal* pada instansinya. Retensi talenta yang digunakan pada model ini adalah melalui perencanaan pergantian jabatan (*succession planning*). Dimensi ini hanya melibatkan beberapa pegawai yang masuk ke dalam *talent pool*.

Rincian tahapan dari setiap dimensi pada Model *Talent Management* dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil yang dirumuskan ini adalah sebagai berikut:

1. Dimensi Rekrutment Talenta meliputi 2 (dua) tahapan, yaitu:
 - a. Perencanaan Pegawai Negeri Sipil; Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi dan memetakan seluruh Pegawai Negeri Sipil di suatu instansi pemerintah ke dalam dua kategori, yaitu (1) kategori Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi, dan (2) kategori Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk posisi lainnya (Jabatan Fungsional atau Jabatan Administrasi).
 - b. Seleksi Pegawai Negeri Sipil; Tahapan Seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan tujuan menilai pegawai yang termasuk kelompok pertama pada tahapan perencanaan Pegawai Negeri Sipil, kemudian mengklasifikasikannya ke dalam empat kelompok dengan talenta untuk posisi Jabatan Pimpinan Tinggi, hingga menetapkan pegawai yang berada pada kelompok terbaik sebagai *talent pool* instansi. Terakhir, pegawai yang berada di *talent pool* akan dikelompokkan berdasarkan levelnya, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.
2. Dimensi Pengembangan Talenta yang meliputi 3 (tiga) program utama yaitu Program Pemagangan, Manajemen Kinerja, dan Pelatihan untuk Mendukung Pencapaian dan Peningkatan Kinerja.

dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah terumuskannya model *talent management* yang tepat untuk pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia melalui:

1. Teridentifikasinya dimensi-dimensi yang harus ada pada model *talent management* untuk pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.
2. Teridentifikasinya tahapan/proses pada setiap dimensi *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.
3. Teridentifikasinya syarat yang diperlukan pada saat pelaksanaan *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

D. OUTPUT YANG DIHARAPKAN

Output kajian ini adalah berupa buku hasil kajian dan *policy brief* yang berisi rekomendasi kebijakan mengenai model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.

E. MANFAAT HASIL KAJIAN

Model *Talent Management* yang dihasilkan melalui kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Pusat dalam merumuskan kebijakan umum pengembangan *talent management* di Indonesia, serta oleh instansi pusat dan daerah dalam merumuskan kebijakan teknis pengembangan *talent management* di instansidaerahnya masing-masing.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang melatarbelakangi munculnya permasalahan penelitian, rumusan permasalahan, tujuan dan sasaran, output yang diharapkan, manfaat hasil kajian, serta sistematika penulisan yang digunakan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang berbagai teori yang digunakan dalam kajian ini. Teori utama yang digunakan adalah teori manajemen sumber daya manusia dan teori tentang *talent*

management. Kemudian, bab ini pun menyajikan berbagai model *talent management* di berbagai negara, dan model *talent management* di BUMN dan perusahaan di Indonesia.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam kajian ini yang mencakup jenis dan pendekatan penelitian, metode pengumpulan data dan informasi, dan tahapan kajian.

BAB IV : RANCANGAN AWAL MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

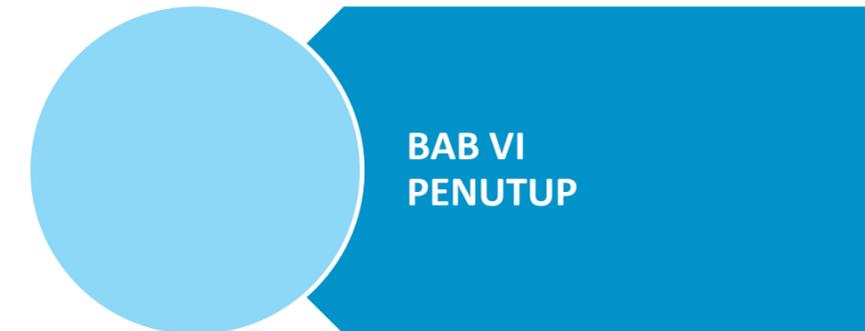
Bab ini menjelaskan mengenai sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang-undang Aparatur Sipil Negara, rancangan awal model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, serta syarat implementasi model *Talent Management*.

BAB V : VALIDASI DAN PERUMUSAN MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Bab ini memaparkan tahapan validasi dan perumusan model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan kajian dan rekomendasi yang semestinya ditindaklanjuti oleh pihak-pihak yang mempunyai kewenangan dalam merumuskan kebijakan SDM instansi pemerintah (Kementerian/Lembaga/Daerah).



A. KESIMPULAN

Model *Talent Management* dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil yang telah dirumuskan merupakan model yang dapat digunakan untuk mewujudkan sistem merit (*merit system*) dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, dengan cara merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan pegawai yang memiliki talenta untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Dalam pelaksanaannya, model *talent management* yang dirumuskan ini menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan inklusif dan pendekatan eksklusif. Pendekatan inklusif diterapkan pada tahap *talent recruitment* yang meliputi *workforce planning* dan *selecting*, yaitu dengan melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi, sedangkan pendekatan eksklusif diterapkan pada tahap *talent development* dan *talent retention*, yaitu dengan hanya melibatkan beberapa pegawai yang masuk ke dalam *talent pool*.

Model *Talent Management* yang dirumuskan ini memiliki tiga dimensi, yaitu Dimensi Rekrutmen Talenta (*talent recruitment*), Dimensi Pengembangan Talenta (*talent development*), dan Dimensi Retensi Talenta (*talent retention*).

Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*) dilakukan dengan tujuan merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada disuatu instansi pemerintah (kementerian/lembaga/daerah) ke dalam *talent pool* instansinya. Dimensi Rekrutmen Talenta melibatkan keseluruhan Pegawai Negeri Sipil yang

mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *performance culture* agar keberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan indikator kinerjanya.

3. *Executive Sponsorship*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *executive sponsorship* yang selalu mengabdikan dirinya untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diproyeksi sebagai calon pemimpin masa depan.

4. *Good Human Resource Information System*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus organisasi memelihara dan memperbarui data pegawai sebagai bentuk pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang konsep dan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, yang meliputi peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai visi organisasi, perubahan paradigma dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, konsep dan teori manajemen talenta (*talent management*) yang meliputi pengertian *talent management*, pendekatan dalam *talent management*, tujuan dan manfaat *talent management*, serta dimensi dalam *talent management*.

A. PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENCAPAI VISI ORGANISASI

Manajemen Sumber Daya Manusia bukanlah suatu hal yang baru dalam organisasi. Sejalan dengan perkembangan jaman telah terjadi banyak perubahan dalam penanganan sumberdaya manusia organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan sumberdaya yang bersifat dinamis dan memerlukan penanganan secara khusus. Disebutkan secara khusus, karena manusia adalah makhluk yang dapat berpikir dan memiliki perasaan.

Pergeseran terhadap paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia telah membuat para pengelola Sumber Daya Manusia mengubah perlakuan mereka terhadap anggota organisasi yang tergabung di dalamnya. Pergeseran dari anggapan bahwa pegawai atau karyawan hanyalah sebagai faktor produksi ke arah yang lebih strategis yakni pegawai sebagai aset yang harus dikelola. Hal ini berarti melalui Manajemen Sumber Daya

Manusia tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Seperti yang disampaikan oleh David Norton dan Roger Kaplan (Ruky, 2003: 4) bahwa dalam era ekonomi baru, Sumber Daya Manusia merupakan pondasi untuk penciptaan nilai (*value creation*). Berbagai studi menunjukkan bahwa 85% dari nilai korporasi ditentukan oleh asset-asset *intangible* yang elemen utamanya adalah sumber daya manusia. Jadi betapa pentingnya sumber daya manusia tersebut dalam sebuah organisasi, sehingga dengan demikian pengembangan terhadap para sumber daya manusia ini mutlak diperlukan. Bagaimana seorang manusia dalam organisasi bisa dikembangkan secara individu untuk melakukan pekerjaan baik pekerjaan yang bersifat individu maupun *team work*. Mereka harus diberikan kemampuan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang memadai untuk bisa tetap mempertahankan kehidupan kariernya dalam organisasi. Hal ini diperlukan seiring dengan tuntutan organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Visi dan misi organisasi akan bisa dicapai melalui individu yang memiliki kapasitas memadai dalam *knowledge, skills* dan *attitudes* mereka. Selanjutnya para individu ini dituntut juga untuk dapat bekerja dalam tim (*team work*).

Dalam rangka mewadahi dan menjaring serta menjaga agar *knowledge, skills* dan *attitudes* pegawai selalu berada pada posisi yang semestinya, maka diperlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik dan memadai. Perlunya perhatian yang lebih serius terhadap Sumber Daya Manusia yang sangat dinamis ini, terutama dalam pengembangan karier mereka. Adanya kejelasan terhadap karier mereka akan sangat memotivasi pegawai untuk berkinerja dan berkompetisi dengan sehat di lingkungan organisasi.

Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai usaha organisasi untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan serta mengubah perilaku Sumber Daya Manusia. Mencoba berubah dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak mampu menjadi mampu. Selanjutnya apa yang sudah didapat oleh Sumber Daya Manusia yang bersangkutan diharapkan dapat digunakan untuk membantu organisasi mencapai visi dan misinya. Seperti yang disampaikan oleh Noe (2005) : *Development refers to formal education, job experiences, relationships and assessments of personality and abilities that help employees perform effectively in their current or future job and company.*

No.	Potensi Masalah Hambatan/Kesulitan	Implikasi	Kebijakan
			tertentu.
2.	Terdapat pegawai dengan kriteria sesuai kebutuhan instansi namun belum dipromosikan	Pegawai tersebut akan demotivasi	Kebijakan <i>open recruitment</i> lintas instansi K/L/Pemda
3	Terdapat pegawai yang memiliki talenta, namun tidak mau mengikuti <i>open recruitment</i>	Pegawai yang memiliki kompetensi dan potensi memadai, tapi tidak menempati JPT.	Pegawai yang memiliki kompetensi dan potensi memadai, diberikan penugasan untuk mengikuti <i>open recruitment</i>

C. SYARAT IMPLEMENTASI MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

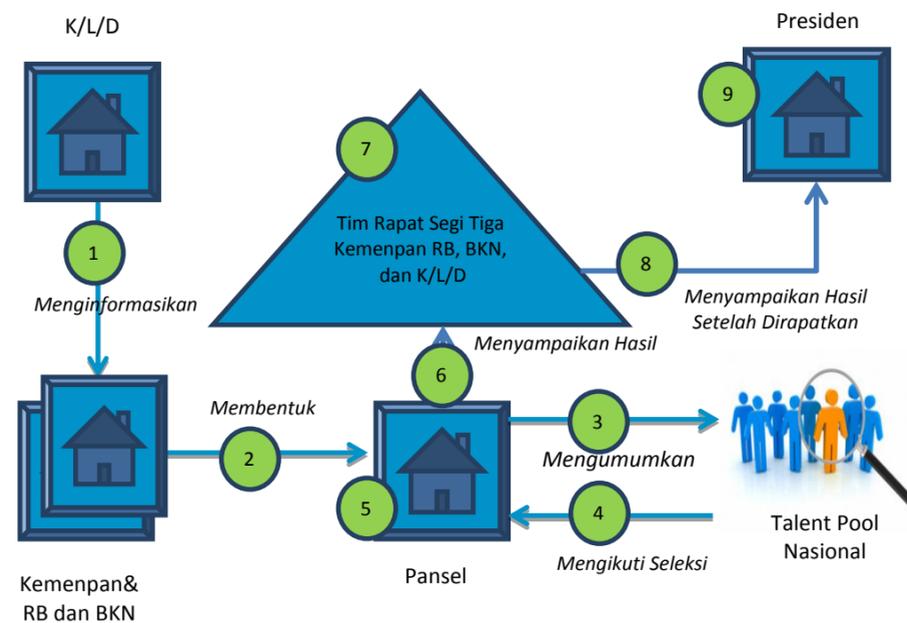
Seperti yang disampaikan pada rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil bahwa sekurangnya terdapat empat syarat ketika akan mengimplementasikan model *Talent Management*. Keempat syarat tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Development Mindset*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* telah mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *development mindset*, yaitu selalu berpikir untuk mengembangkan Pegawai Negeri Sipil.

2. *Performance Culture*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah situasi ketika organisasi senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam



Gambar 5.9

Proses Succession Planning untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Utama

Dalam melakukan dimensi ketiga ini, terdapat hambatan/kesulitan yang akan dihadapi. Berikut ini adalah hambatan/kesulitan beserta implikasi dan kebijakan yang dapat diambil oleh kementerian/lembaga/daerah.

Tabel 5.11

Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Succession Planning

No.	Potensi Masalah Hambatan/Kesulitan	Implikasi	Kebijakan
1	Dalam Talent Pool hanya terdapat satu atau dua pegawai dengan kriteria sesuai kebutuhan instansi	Untuk pelaksanaan open recruitment tidak memenuhi persyaratan jumlah minimal	Untuk JPT Pratama, harus ada kebijakan Penunjukkan Langsung Oleh Pimpinan K/L/Daerah. Sedangkan untuk JPT Madya dan Utama harus dibuka untuk calon dari instansi K/L/Daerah lain dengan persyaratan

Pengembangan pegawai berhubungan dengan pendidikan formal, pengalaman menjalani pekerjaan (rotasi, mutasi), penilaian diri serta kemampuan mereka yang membantu mereka bekerja efektif pada saat ini atau masa yang akan datang. Kemampuan pegawai harus terpantau setiap saat oleh manajemen agar organisasi senantiasa memiliki Sumber Daya Manusia yang kemampuan dan kapasitasnya bisa diandalkan.

Segala aktivitas yang dilakukan organisasi untuk pengembangan anggota organisasinya adalah dalam rangka memenuhi standar kerja dan kinerja organisasi. Pengembangan Pegawai juga berhubungan erat dengan karier dan pengembangan karier pegawai tersebut. Artinya perhatian terhadap karier pegawai agar mereka tetap termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya perlu diatur dalam organisasi.

B. PERUBAHAN PARADIGMA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejalan perkembangan jaman, Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami perubahan paradigma. Hingga kini, manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami tiga periode perubahan, diawali dengan Departemen Personalia, Human Resource Strategic, hingga era talent management (Afiff, 2013). Untuk memahami mengapa talent management menjadi bidang yang begitu penting dewasa ini, akan diuraikan mengenai evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi.



Gambar 2.1
Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia
(Sumber: Afiff, 2013)

Tahap 1: Departemen Personalia. Pada era tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab mengelola Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi sering disebut dengan istilah departemen atau divisi personalia. Peran departemen ini adalah untuk merekrut dan mempekerjakan pegawai, menggaji, dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki manfaat yang diperlukan. Kegiatan utama dari fungsi departemen ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen ini lebih mudah dipahami dengan baik.

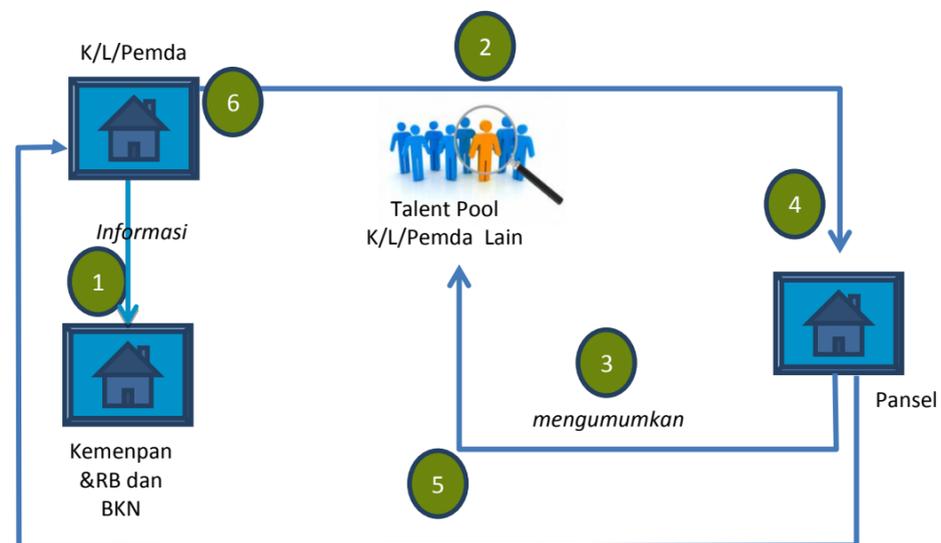
Tahap 2: Human Resource Strategic. Pada periode selanjutnya, yakni diantara periode 1980-an dan 1990-an organisasi semakin menyadari bahwa fungsi Sumber Daya Manusia semakin penting, sehingga muncullah konsep *Human Resource Strategic*. Dalam periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja. Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi *Vice President Human Resource* yang memiliki peran yang lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru ini mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karier para pekerja. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, Departemen Sumber Daya Manusia kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi.

Tahap 3: Era Manajemen Talenta (*Talent Management*). Dewasa ini Manajemen Sumber Daya Manusia tengah memasuki babak baru, dengan munculnya istilah *talent management*, yang dilatarbelakangi oleh isu dan fenomena yang berkembang. *Talent Management* ingin menjawab berbagai tantangan yang dihadapi, seperti (1) bagaimana merekrut Sumber Daya Manusia secara lebih efektif dan efisien yang berbasis-kompetensi; (2) bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan suskesi kepemimpinan berkelanjutan; (3) bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, *e-learning*, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut; (4)

Adapun mekanisme yang dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Pimpinan K/L/Pemda menyampaikan informasi mengenai kekosongan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Utama di kementerian/lembaga/Pemda kepada Badan Kepegawaian Negara dan Kemenpan dan RB.
- 2) Badan Kepegawaian Negara bersama dengan Kemenpan dan RB membentuk Panitia Seleksi Terbuka.
- 3) Panitia Seleksi mengumumkan kepada seluruh calon JPT Madya/Utama yang ada pada *Talent Pool Nasional* mengenai adanya seleksi Pimpinan Tinggi Madya/Utama.
- 4) Panitia Seleksi melakukan proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Utama.
- 5) Tim Panitia Seleksi menyerahkan hasil seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Utama kepada Kemenpan dan RB, Badan Kepegawaian Negara, dan pimpinan K/L/Daerah yang bersangkutan.
- 6) Kemenpan dan RB, BKN, dan Pimpinan K/L/Daerah yang bersangkutan menyelenggarakan rapat segi tiga untuk menentukan calon JPT Madya/Utama yang akan diajukan kepada Presiden untuk ditetapkan.
- 7) Rapat segitiga mengajukan calon kepada Presiden.
- 8) Presiden memilih, menetapkan, dan melantik JPT Madya/Utama.

- 3) Panitia seleksi mengumumkan perihal penerimaan lamaran untuk seleksi terbuka untuk mengisi jabatan yang kosong di instansi tersebut kepada *Talent Pool* K/L/Pemda lain sesuai ketentuan.
- 4) Panitia seleksi melakukan seleksi terbuka terhadap seluruh calon JPT Pratama yang berasal dari K/L/Pemda lain.
- 5) Panitia seleksi menyampaikan hasil seleksi kepada pimpinan K/L/Pemda.
- 6) Pimpinan K/L/Pemda melakukan pelantikan pegawai untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang kosong.



Gambar 5.8

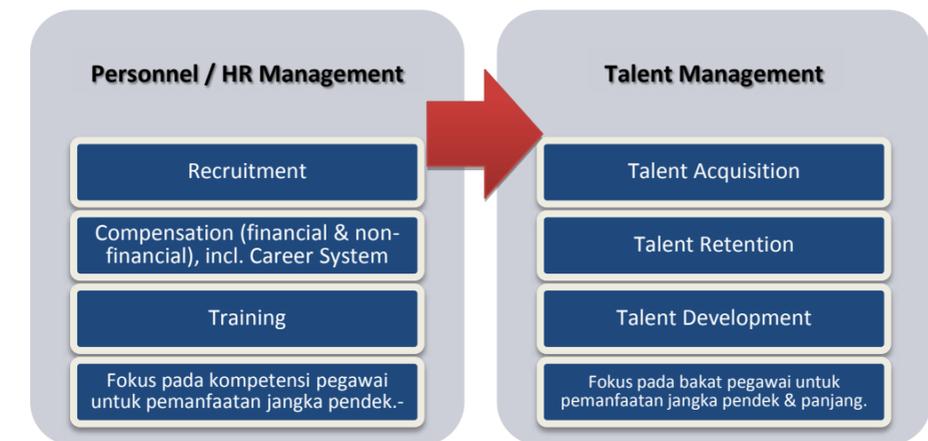
Proses *Succession Planning* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model-3)

b. Succession Planning untuk JPT Madya dan Utama

Succession Planning untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama dilakukan dengan mengikutsertakan seluruh pegawai yang masih bertahan pada *Talent Pool* Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama. Proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama mengikuti proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka dan dilakukan oleh Kemenpan dan RB dan/atau BKN.

bagaimana kita dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat; (5) bagaimana cara mengelola para pekerja dengan konsisten dan terukur sehingga setiap pekerja diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji dan dihargai secara sepadan; (6) bagaimana cara mengidentifikasi pekerja berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan para pekerja; serta (7) bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu.

Sementara itu, Widodo (2015) dalam pemaparannya menyatakan bahwa perubahan paradigma dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, berawal dari manajemen kepegawaian (*personnel management*) menjadi Manajemen Talenta (*Talent Management*). Dengan adanya *Talent Management*, pengelolaan Sumber Daya Manusia tidak lagi fokus hanya kepada pegawai/orangnya, namun lebih difokuskan pada bakat yang dimiliki untuk mendukung tugas-tugasnya. Manajemen Sumber Daya Manusia diarahkan bukan untuk jangka pendek, akan tetapi untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi. Hal ini berarti bahwa manajemen kepegawaian harus berfokus pada bakat (*talent*), bukan pada kompetensi apalagi pada orangnya. Perubahan paradigma tersebut ditunjukkan seperti Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2

Perubahan Paradigma pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Sumber: Widodo, 2015)

Dengan adanya perubahan paradigma ini, proses rekrutmen merupakan proses *talent acquisition*, yaitu upaya yang dilakukan untuk mencari bakat-bakat terbaik. Pelatihan (*training*) yang dilakukan bukan sekedar untuk memenuhi gap kompetensi, namun lebih pada mengembangkan bakat-bakat pegawai agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Demikian pula, pola karier dan penggajian atau pemberian kompensasi bagi pegawai, pada hakekatnya adalah upaya menjaga agar bakat-bakat yang dimiliki organisasi tidak hilang atau melemah (Widodo, 2015). Pemberian kompensasi ini bertujuan untuk mempertahankan (*retention*) talenta-talenta yang ada.

C. KONSEP MANAJEMEN TALENTA (*TALENT MANAGEMENT*)

Secara umum *talent* merupakan dasar (kepandaian, sifat, dan pembawaan) yang dibawa sejak lahir. Namun, definisi ini telah berkembang dalam konsep *Talent Management*. *Talent* tidak hanya diartikan sebagai kemampuan yang dibawa sejak lahir, akan tetapi dapat didefinisikan secara lebih luas. Terdapat berbagai definisi *talent* menurut para ahli.

Mc Kinsey dalam Glenn (2012) mendefinisikan *talent* sebagai berikut:

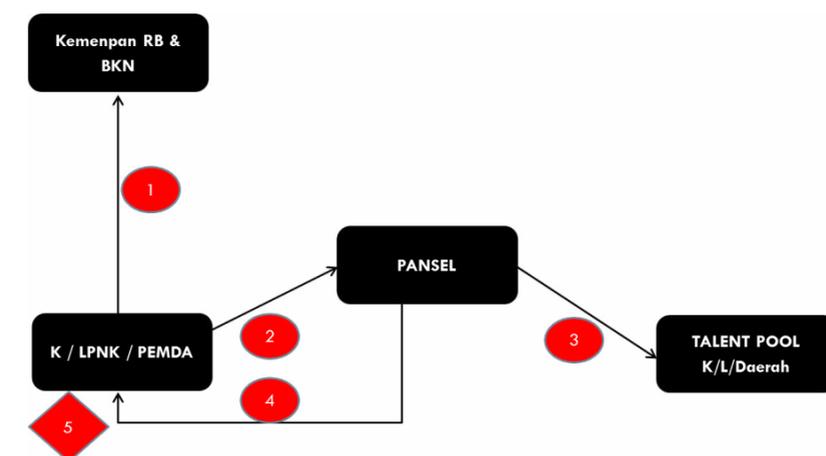
“A code for the most effective leaders and managers at all levels who can help a company fulfill its aspirations and drive its performance, talent is some combination of a sharp strategic mind, leadership ability, emotional maturity, communications skills, the ability to attract and inspire other talented people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver results”

Dari definisi di atas dapat dimaknai bahwa *talent* merupakan kombinasi dari pemikiran yang bersifat strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi pegawai bertalenta lainnya, naluri kewirausahaan, kemampuan teknis, serta kemampuan untuk memberikan hasil (*output*).

Sementara itu, *Chartered Institute of Personnel Development* mendefinisikan *talent* sebagai orang yang dapat memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi melalui kontribusinya saat ini atau di masa mendatang dengan menunjukkan potensi tertinggi mereka. Beheshtifar dan Fard (2013) mendefinisikan talenta sebagai kombinasi kompleks dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi pegawai,

Pengisian JPT Pratama Model 2

- 1) Pimpinan K/L/Pemda menyampaikan informasi mengenai kekosongan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di kementerian/ lembaga/Pemda kepada Badan Kepegawaian Negara dan/atau Kemenpan dan RB.
- 2) Pimpinan instansi (K/L/Pemda) membentuk Panitia Sekesi.
- 3) Panitia seleksi melakukan seleksi terhadap seluruh calon JPT Pratama yang sesuai persyaratan yang ada pada K/L/Pemda tersebut.
- 4) Panitia seleksi menyampaikan hasil seleksi kepada pimpinan instansi (K/L/Pemda).
- 5) Pimpinan instansi melakukan pelantikan pegawai untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang kosong.



Gambar 5. 7
Proses Succession Planning untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model-2)

Pengisian JPT Pratama Model 3

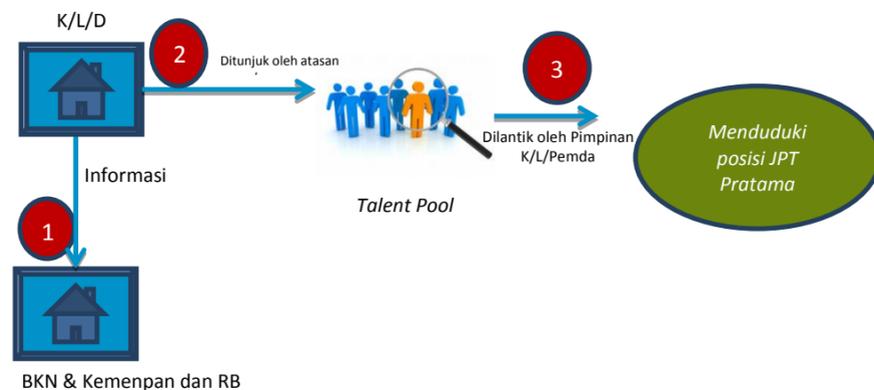
- 1) Pimpinan K/L/Pemda menyampaikan informasi mengenai kekosongan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di kementerian/ lembaga/Pemda kepada Badan Kepegawaian Negara dan/atau Kemenpan dan RB.
- 2) Pimpinan K/L/Pemda membentuk Panitia Sekesi.

Pratama dilakukan melalui penunjukkan pimpinan (Menteri/Kepala LNK/Kepada daerah).

- 2) Jika calon JPT yang berada pada *Talent Pool* lebih banyak dari jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan, maka dilakukan seleksi (*test*) diantara calon JPT yang berada pada *Talent Pool* instansinya/daerahnya.
- 3) Jika tidak ada calon JPT yang sesuai dengan kebutuhan instansinya/daerahnya, maka dilakukan open recruitment (rekrutmen terbuka lintas inatsnsi/daerah).

Pengisian JPT Pratama Model 1

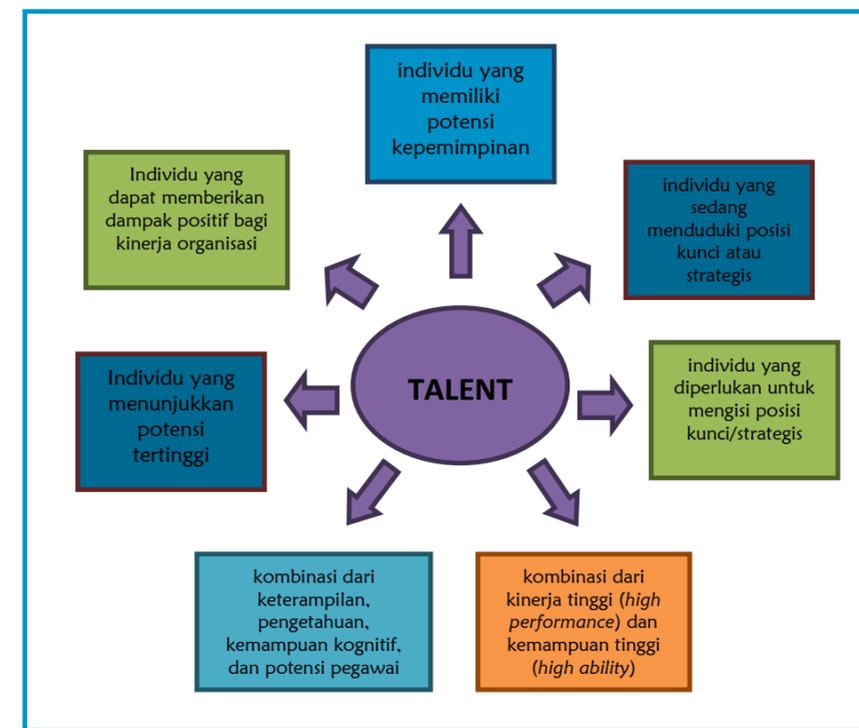
- 1) Pimpinan K/L/Pemda menyampaikan informasi mengenai kekosongan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di kementerian/lembaga/Pemda kepada Badan Kepegawaian Negara dan/atau Kemenpan dan RB.
- 2) Pimpinan K/L/Pemda melakukan penunjukkan langsung pegawai yang berada pada *Talent Pool* Jabatan Tinggi Pratama dengan tembusan kepada BKN dan Kementerian PAN dan RB.
- 3) Pimpinan K/L/Pemda melakukan pelantikan pegawai untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi.



Gambar 5.6
Proses Succession Planning untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Model-1)

serta merupakan kombinasi dari kinerja tinggi (*high performance*) dan kemampuan tinggi (*high ability*). Dan Kock and Burke (2008) menggambarkan *talent* sebagai individu yang sedang menduduki atau diperlukan untuk mengisi posisi kunci atau strategis, dan individu yang memiliki potensi kepemimpinan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *talent* merupakan kombinasi antara potensi, kinerja, kompetensi, kinerja yang dimiliki seseorang, dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Kombinasi Talenta
 (Sumber : berbagai sumber)

Seperti halnya *talent* yang memiliki berbagai macam definisi, para ahli pun memberikan definisi yang bervariasi terhadap *Talent Management*. Menurut Amstrong (dalam Glenn, 2012) *Talent Management* merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi untuk menarik, mempertahankan,

memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang maupun masa depan.

Sementara itu, Avedon dalam Manopo (2011) menyebutkan bahwa “*talent management is an integrated set of processes and procedures used in organization to attract, on board, retain, develop, and move talent, as well as to exit talent to achieve strategic objectives*”. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *talent management* merupakan serangkaian proses dan prosedur organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan pegawai bertalenta (*move talent*) untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Kock and Burke (2008) mendefinisikan “*talent management is the integrated and systematic processes of attracting, engaging and retaining key employees and potential organizational leaders*” (manajemen talenta merupakan proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial).

Dengan melihat berbagai definisi mengenai *talent management*, dapat diketahui pula tujuan dan manfaat yang hendak dicapai dalam mengembangkan suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CIPD (dalam Yahya, 2009) tujuan utama organisasi melakukan *talent management* adalah untuk (1) mengembangkan karyawan bertalenta (*developing high potential individuals*); (2) menumbuhkan calon pimpinan manajer senior di masa depan (*growing future senior managers*); (3) mencapai tujuan strategis organisasi (*enabling the achievement of strategic goals*); (4) mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang (*meeting future skill requirements*); (5) merekrut pegawai kunci (*attracting and recruiting key staff*); (6) mempertahankan pegawai kunci (*retaining key staff*); mendukung perubahan (*supporting changes*), (7) mengatasi kekurangan keterampilan pegawai (*addressing skill shortages*); (8) membantu perencanaan sumber daya organisasi (*assisting organizational resource planning*); serta (9) pemindahan staf untuk pekerjaan lain (*redeployment of staff to other role*).

Selain itu, Pella dan Inayati (2011) mengemukakan bahwa tujuan penerapan *Talent Management* adalah untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Adapun manfaat penerapan *Talent Management* adalah (1) tersedianya

Tabel 5. 10
Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Pelatihan untuk Mendukung Kinerja

No.	Potensi Masalah	Implikasi	Kebijakan
1.	Keterbatasan Biaya yang dimiliki oleh K/L/Daerah	Diklat tidak dilakukan secara optimal, sehingga pegawai berada dalam <i>Talent Pool</i> tidak dapat berkembang secara optimal untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan.	Merealisasi anggaran dari program dan kegiatan lain ke pendidikan dan pelatihan (terlebih lagi amanah UU 5/2014 yang mengamanatkan bahwa semua pegawai mempunyai hak minimal untuk pengembangan kompetensi)

3. Dimensi Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Dimensi Retensi Talenta pada model *Talent Management* ini bertujuan untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta agar tetap *loyal* pada instansinya. Retensi talenta yang digunakan pada model ini adalah melalui perencanaan pergantian jabatan (*succession planning*). Dengan kata lain, pegawai yang telah mengikuti berbagai program pada dimensi pengembangan talenta akan menjadi calon kandidat untuk dipromosikan sesuai dengan level Jabatan Pimpinan Tinggi yang akan didudukinya.

Tahapan *Succession Planning* yang digunakan pada dimensi ini dibagi ke dalam dua model. Model pertama adalah *Succession Planning* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sedangkan model yang kedua adalah *Succession Planning* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama.

a. *Succession Planning* untuk JPT Pratama

Succession Planning untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan dengan mengikutsertakan seluruh pegawai yang masih bertahan pada *Talent Pool* Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika calon JPT yang berada pada *Talent Pool* pratama tersebut sesuai dengan jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan dalam instansi tersebut, maka proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

Potensi masalah yang mungkin muncul pada tahap ini adalah bahwa pegawai yang dinyatakan gugur dan harus keluar dari *Talent Pool* berpotensi untuk demotivasi. Berdasarkan hasil analisis terhadap potensi masalah tersebut maka implikasi yang mungkin muncul serta kebijakan yang harus dilakukan oleh pihak terkait dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 9
Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Manajemen Kinerja

No.	Potensi Masalah	Implikasi	Kebijakan
1.	Pegawai yang dinyatakan gugur dan harus keluar dari <i>Talent Pool</i> berpotensi untuk demotivasi	Pegawai tersebut harus dimasukan ke dalam <i>Talent Pool</i> jabatan administrasi atau Jabatan Fungsional dan diberikan motivasi	Menciptakan budaya kompetitif, artinya keluar masuk dalam <i>Talent Pool</i> adalah hal biasa, sehingga pegawai tidak akan menjadi demotivasi. Pengembangan <i>Talent Pool</i> JPT harus diikuti (kalau mungkin simultan) oleh pengembangan <i>Talent Pool</i> Non JPT.

c) Pelatihan untuk Mendukung Kinerja (*Training and Performance Support*)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud memberikan program pendidikan dan pelatihan sebagai upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang masih berada pada *Talent Pool* sesuai dengan hasil kesepakatan pada proses *Performance Communication*. Tahapan pelatihan untuk mendukung kinerja pegawai ini dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada pegawai yang berada dalam *Talent Pool*, untuk mengikuti berbagai macam pendidikan maupun pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai sesuai dengan kebutuhan instansinya. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud merupakan hasil identifikasi pada proses *Performance Management*.

karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; (2) meningkatnya kemampuan perusahaan menjawab tantangan bisnis masa depan; (3) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru; (4) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli *competitor*; (5) berkembangnya reputasi publik terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul; serta (6) memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan.

Tujuan penerapan *talent management* antara satu organisasi dengan organisasi lain sangat dimungkinkan berbeda. Ada organisasi yang berfokus pada pengembangan talenta pegawai, ada pula yang berfokus untuk mencari calon-calon pemimpin organisasi, dan sebagainya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tujuan dan strategi organisasi, ketersediaan SDM organisasi, dan lainnya. Perbedaan dalam tujuan ini juga dapat membedakan dimensi dalam pelaksanaan *talent management* antara satu organisasi dengan organisasi lain. Oleh karena itu, sebelum merumuskan model penerapan *talent management* pada organisasi, perlu dirumuskan dengan jelas tujuan penerapan *talent management* tersebut.

D. PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN TALENTA

Dalam implementasinya, dikenal dua pendekatan *talent management*, yaitu pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) dan pendekatan inklusif (*inclusive approach*). Pertama, pendekatan secara eksklusif mengacu pada perbedaan pengelolaan (*differential management*) pada kelompok pegawai dengan perbedaan penghargaan (*differential value*). Contoh *talent management* dengan menggunakan pendekatan ini adalah, kegiatan dan proses-proses pengidentifikasian posisi kunci yang berbeda-beda secara sistematis, memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi, pengembangan kolam bakat (*talent pool*) yang berisi orang-orang yang masih menduduki jabatan (*incumbent*) dan memiliki potensi dan kinerja yang tinggi (*high potential and high performing*) untuk mengisi jabatan lain, dan pengembangan arsitektur sumber daya manusia dibedakan untuk mengisi posisi-posisi tersebut dengan *incumbent* yang kompeten dan untuk memastikan komitmen mereka kepada organisasi (Collings dan Mellahi, dalam Ariss, 2014). Pendekatan yang pertama ini secara keseluruhan dapat menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas investasi dalam hal profit dan produktivitas (Boudreau dan Ramstad, 2005).

Kedua, pendekatan secara inklusif dilakukan untuk mengenali talenta setiap pegawai, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai, serta mengubah talenta-talenta yang dimiliki tersebut menjadi kinerja (*performance*) yang nyata bagi organisasi. Pendekatan inklusif juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai hingga mencapai kinerja tertinggi yang dapat diraihinya. Pendekatan yang kedua ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, yang ditandai dengan keterbukaan, kepercayaan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Warren, 2006).

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, *talent management* sebenarnya dapat diimplementasikan dengan cara yang berbeda tergantung pada budaya dan misi organisasi, bahkan budaya setiap negara. Oleh karenanya terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki organisasi agar berhasil dalam mengelola talenta pegawainya. Beberapa karakteristik yang disebutkan oleh Pella & Inayati (2011) antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki *Development Mindset*.

Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*.

Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika organisasi senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

3. Memiliki *Executive Sponsorship*.

Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *General Manager* (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsikan sebagai calon pemimpin masa depan.

kemudian pimpinan pun menyampaikan segala hal yang diinginkan/dibutuhkan organisasi terhadap pegawai tersebut.

Proses komunikasi ini hendaknya menghasilkan kesepakatan antara pegawai (calon JPT) dalam *Talent Pool* dengan atasan yang menilai/mentor. Kesepakatan tersebut akan menjadi penilaian akhir bagi pegawai dalam *Talent Pool* apakah akan tetap berada dalam *Talent Pool* untuk melanjutkan proses lainnya ataukah gugur dan keluar dari *Talent Pool*. Hal-hal yang disepakati meliputi tujuh kriteria yang dibutuhkan untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi sebagai berikut.

Tabel 5.8
Kesenjangan antara Kinerja Pegawai dengan Kebutuhan Organisasi dan Kesepakatan yang Dibuat

No	Aspek yang Dinilai	Kinerja Pegawai	Kebutuhan Organisasi	Kesepakatan
1.	Kepemimpinan			
2.	Kemampuan Memanage Orang Lain			
3.	Pemberdayaan			
4.	Berfikir Kritis			
5.	Inovasi dan Pengambilan Resiko			
6.	Perilaku			
7.	Beradaptasi terhadap Perubahan			

Tahapan manajemen kinerja ini akan menghasilkan dua kelompok *talent*, yaitu kelompok pegawai yang dinyatakan gugur (tidak berlanjut dalam *Talent Pool*) karena tidak dapat memenuhi kesepakatan yang telah dibuat, dan kelompok pegawai yang tetap berlanjut dalam *Talent Pool*. Kelompok yang kedua ini mungkin saja masih terdapat kekurangan, maka diperlukan berbagai pelatihan sesuai dengan kesenjangan (*gap*) kompetensi yang dimilikinya.

ditentukan. Berdasarkan penilaian kinerja tersebut, seorang calon JPT juga dapat mengajukan pelatihan yang diperlukan untuk menutup kekurangan atau mengembangkan potensinya.

Contohnya, pada tiga bulan pertama pada suatu tahun anggaran, para *talent* ini diberikan kebebasan untuk menilai diri mereka berdasarkan pengalaman kerja, ketertarikan dalam karier, kemauan untuk dipindahkan pada tempat lain, kesiapan terhadap tanggung jawab di level yang lebih tinggi, kemudian dilanjutkan dengan pengisian target kinerja. Disamping itu, hal-hal mendasar yang menjadi penilaian dalam *self assessment* adalah sebagai berikut.

Tabel 5.7
Penilaian Pribadi pada Manajemen Kinerja

No.	Aspek yang Dinilai	Penilaian Pribadi			Pendidikan dan Pelatihan yang Dibutuhkan
		BP	BSH	M	
1.	Kepemimpinan				
2.	Kemampuan <i>Memanager</i> Orang Lain				
3.	Pemberdayaan				
4.	Berfikir Kritis				
5.	Inovasi dan Pengambilan Resiko				
6.	Perilaku				
7.	Beradaptasi terhadap Perubahan				

Keterangan:

- BP : Butuh Pengembangan
- BSH : Berkembang Sesuai Harapan
- M : Memuaskan

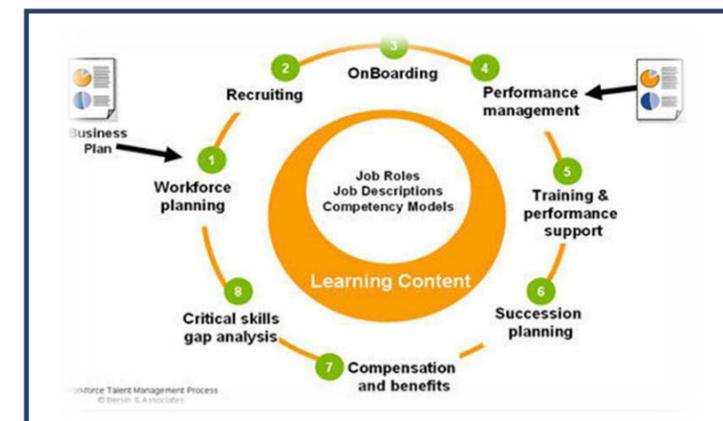
Selanjutnya, hasil *self assesment* dikomunikasikan/didiskusikan dengan Atasan Langsungnya atau Mentornya melalui proses *performance conversation* (komunikasi kinerja). Pada proses komunikasi ini, pegawai menyampaikan segala hal yang diperoleh dari hasil penilaian pribadi,

4. Menetapkan *Good Human Resource Information System*.
Organisasi yang berhasil dalam mengelola program *talent management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus organisasi memelihara dan memperbarui data pegawai. *Human Research Development* (HRD) dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

E. DIMENSI DAN TAHAPAN TALENT MANAGEMENT

Setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor publik (pemerintahan) ataupun yang bergerak di sektor swasta (*private*) dapat membangun dan mengembangkan model *Talent Management* sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Model *Talent Management* yang digunakan memiliki dimensi yang berbeda antara satu model dengan model lainnya.

Ritu Karn (dalam Widodo, 2015), membangun sebuah model *Talent Management* yang terdiri atas delapan dimensi yang saling terintegrasi antara satu dengan lainnya. Kedelapan dimensi tersebut disajikan pada Gambar 2.4 sebagai berikut.



Gambar 2.4
Dimensi Talent Management Menurut Ritu Karn
(Sumber: Ritu Karn (dalam Widodo, 2015))

Dimensi yang pertama adalah perencanaan pegawai (*Workforce Planning*). Pada dimensi ini, organisasi seharusnya telah memiliki *job analysis* yang memuat informasi mengenai *job description*, *person specification* dan *job advertisement*. Kemudian dilakukan *talent scouting*, yakni proses untuk menemukan atau mencari orang-orang yang memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *recruitment*. Individu yang diijinkan untuk mengikuti proses perekrutan adalah orang-orang yang berada dalam radar organisasi (yang telah ditemukan melalui *talent scouting*). Sehingga tidak semua orang dapat mengikuti proses *recruitment*.

Dimensi yang ketiga dalam *Talent Management* ini dilakukan dalam rangka pematangan seseorang sebelum menduduki jabatannya (*On boarding*). Program *on boarding* ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada pegawai (calon pemangku jabatan) agar setelah proses penempatan tidak akan merasa bingung dengan tugasnya. Orang-orang yang ada dalam *talent pool* seharusnya sudah menerima program *on boarding*. Dengan adanya program *on boarding*, *talent pool* yang dimiliki suatu organisasi akan termanfaatkan secara optimal.

Dimensi *Talent Management* yang keempat adalah manajemen kinerja (*performance management*). Dalam manajemen kinerja, *performance conversation* atau percakapan kinerja antara seorang pegawai dengan pimpinannya merupakan sebuah keharusan. Hal ini penting untuk membangun *trust* antara pegawai dengan atasannya sekaligus mengurangi bias dalam penilaian prestasi kerja pegawai.

Terdapat dua faktor yang terdapat dalam *performance management*, yaitu *self assessment* dan *performance conversation*. *Self assessment* merupakan penilaian yang dilakukan oleh pegawai terhadap dirinya sendiri, sedangkan *performance conversation* merupakan cara untuk mengkomunikasikan *performance* pegawai melalui proses evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan. Penilaian akhir yang diberikan pimpinan merupakan 'hasil kesepakatan' tidak langsung selama periode tertentu. Dengan demikian *performance management* ini adalah upaya mengkombinasikan penilaian yang dilakukan oleh individu pegawai dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*. Agar *conversation* tadi lebih bermakna, maka bagi pegawai diberikan kesempatan melakukan penilaian kinerja pribadinya (*self assessment*) sebagaimana dipraktekkan di Oracle,

Tabel 5. 6
Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan
pada Tahapan Program Pematangan

No.	Potensi Masalah	Implikasi	Kebijakan
1.	Kemampuan dan pemahaman mentor tentang mekanisme dalam membimbing calon JPT berbeda-beda	Kompetensi calon JPT yang dibimbing menjadi bervariasi antar instansi, tidak terstandar.	Lembaga Administrasi Negara harus membuat standarisasi coaching, mentoring, dan studi banding calon JPT
2	Keterbatasan anggaran untuk penyelenggaraan mentoring, coaching, dan benchmarking.	Dimungkinkan penyelenggaraan <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , dan <i>benchmarking</i> tidak berjalan secara optimal.	LAN harus membuat standar biaya penyelenggaraan <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , dan <i>benchmarking</i> , dan setiap instansi harus dilaksanakannya seefisien dan seefektif mungkin.
3	Mentor (Atasan Langsung) merasa tersaingi oleh yang dibimbingnya.	Proses mentoring tidak akan berjalan optimal.	Setiap pimpinan instansi harus membuat penugasan kepada mentor, dan setiap mentor harus membuat komitmen yang dituangkan dalam surat pernyataan komitmen untuk membimbing secara serius

b) Manajemen Kinerja (Performance Management)

Tahapan ini bertujuan untuk melakukan pengelolaan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *Talent Pool*. *Performance management* dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu *self assessment* (penilaian mandiri) dan *performance conversation* (komunikasi kinerja).

Self assessment dilakukan oleh pegawai yang berada dalam *Talent Pool* terhadap dirinya sendiri selama menjalani program pematangan. Pada saat menjalani program mentoring maupun studi banding, pegawai tersebut dapat menilai sendiri kinerjanya, dengan indikator-indikator yang telah

a) Program Pematangan (*On Boarding*).

Tahapan ini dilakukan dalam rangka pematangan seorang Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *Talent Pool* sesuai dengan levelnya. Proses pematangan ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai calon pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi, agar setelah proses penempatannya akan siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Terdapat dua program pematangan yang harus diikuti oleh setiap pegawai dalam *Talent Pool*. Kedua program pematangan tersebut adalah program mentoring, dan program studi banding (*benchmark*). Pertama, program mentoring, dalam hal ini setiap pegawai akan diberi tugas untuk memimpin suatu proyek oleh atasan langsungnya atau pimpinan tertinggi di instansi. Tugas yang diberikan dapat berupa penugasan lintas unit kerja (*cross-topics assignment*) ataupun pemberian tugas yang lebih menantang (*challenging assignment*). Pemberian tugas yang bersifat *cross-topics assignment* bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari kandidat atas jabatan yang diproyeksikan akan dijabatnya nanti. Sementara pemberian tugas yang bersifat *challenging assignment* bertujuan untuk mengukur kreativitas, inovasi, dan kinerja kandidat dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Dalam pengerjaan tugas, atasan langsung atau pegawai lain yang ditunjuk akan menjadi mentor pegawai yang bersangkutan selama memimpin proyek tersebut. Lamanya pelaksanaan program mentoring ini tergantung kepada proyek yang dipimpinya.

Kedua, program studi banding dilakukan sesuai dengan kebutuhan wawasan dari kandidat untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Pegawai yang mengikuti program studi banding ini akan ditugaskan oleh atasan langsungnya, atau pimpinan tertinggi, atau Menteri PAN dan RB dan/atau Kepala BKN (untuk *Talent Pool* JPT Madya dan Utama) untuk melakukan studi banding mengenai suatu hal terhadap instansi pemerintah lainnya, perusahaan swasta, BUMN, bahkan luar negeri sesuai dengan kebutuhan.

Dalam pelaksanaan program pematangan ini, pejabat yang ditugaskan untuk menjadi mentor harus mendapatkan surat penugasan dari atasannya dan pejabat tersebut harus membuat surat kesediaan untuk menjadi mentor. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya rasa tersaingi oleh pegawai yang dibimbingnya.

sebuah perusahaan di Amerika. Kedua *performance management* ini dapat dilakukan setiap bulan, atau minimal tiga bulan sekali.

Dimensi *talent management* yang kelima adalah *training and performance support*. Untuk menjelaskan mengenai dimensi ini dimulai dengan *Conscious Competency Model*. Dalam teori ini terdapat empat tingkatan kompetensi seseorang, yaitu:

- a. *Unconscious incompetence*, adalah pegawai yang tidak mampu dan tidak mengetahui bahwa dia perlu peningkatan.
- b. *Conscious incompetence*, adalah pegawai yang sadar bahwa dia belum kompeten, dan sadar bahwa dia butuh peningkatan.
- c. *Conscious Competence*, adalah pegawai yang sadar dan bisa menggunakan kompetensinya.
- d. *Unconscious Competence*, adalah pegawai yang tidak sadar bahwa dia sudah melakukan secara terus menerus mengenai suatu kegiatan dengan menggunakan kompetensi yang dimilikinya dan membawa dampak.

Dengan adanya *training and performance support*, diharapkan pegawai-pegawai yang bertalenta dapat meningkatkan kemajuan dan keunggulan organisasi.

Dimensi *Talent Management* yang keenam adalah *succession planning*, yaitu perencanaan suksesi yang dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan/kompetensi yang dibangun (*skill set*), keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*). Penggantian seorang pejabat, pertukaran posisi, ataupun mutasi dan promosi, haruslah berbasis perencanaan suksesi yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kinerja yang semakin baik. *Rolling* jabatan bukan sekedar masalah penyegaran organisasi atau pemerataan kesempatan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar dalam organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan suksesi harus direncanakan dengan matang.

Dalam rangka menyusun *succession planning* ini, perlu diawali dengan evaluasi dan pemetaan terhadap kinerja dan kompetensi *incumbent* (pegawai yang sedang menduduki jabatan), kemudian dibandingkan dengan kinerja dan kompetensi yang diharapkan (*expected competence and performance*). Dari perbandingan tersebut, kemudian dicarikan kandidat yang memenuhi atau mendekati kriteria yang dibutuhkan. Ketika masih tetap terdapat kesenjangan antara kinerja dan kompetensi yang diharapkan dengan yang dimiliki, ada dua pilihan yang dapat dipertimbangkan

pimpinan, yakni: 1) merumuskan program-program untuk pengembangan kinerja dan kompetensi internal, atau 2) mencari bakat dari luar (*open recruitment*). Jika berdasarkan *succession planning* tersebut tidak ditemui kelangkaan bakat (*talent scarcity*) di internal organisasi, maka tidak perlu dilakukan *open recruitment*.

Dimensi *talent management* yang ketujuh adalah *compensation and benefit*. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai meliputi gaji pokok (*base pay*), *retirement*, asuransi kesehatan (*health care*), *training*, cuti (*time off*), *life*, *disability*, *mentor programs*, *well being programs*, program pemberian diskon bagi keluarga pegawai (*discount programs*) dan *career management* yang disertai dengan kenaikan gaji berkala, *individual incentive plan*, janji kinerja, dan integrasi sistem kompensasi.

Pemberian kompensasi di Amerika Serikat tidak sama untuk setiap orang meskipun memiliki tingkat pendidikan yang sama atau masa kerja yang sama. Besaran kompensasi bersifat individual tergantung pada bakat, kompetensi, dan kinerja seseorang. Begitu juga untuk kenaikan kompensasi, akan sangat bervariasi antar pegawai. Prinsip yang digunakan adalah *different increase (payment) for different people*. Kepada setiap pegawai bahkan diberikan hak untuk membuat *Individual Incentive Plan*, yakni usulan peningkatan insentif atau kompensasi dengan disertai rencana perbaikan kinerja individu, misalnya akan lebih fokus dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada periode tertentu, "janji" pegawai yang tertuang dalam usulan peningkatan kompensasi itu harus dibuktikan. Dengan sistem ini, maka iklim kompetisi akan tumbuh dengan sehat di kalangan pegawai sekaligus dapat menjaga agar bakat-bakat besar tidak pergi/hilang dari organisasi.

Dimensi *Talent Management* yang ketujuh adalah uraian tugas (*job description*). Uraian tugas jabatan (*job description*) dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum memiliki peran yang sangat strategis, bukan hanya sebagai acuan pegawai dalam pelaksanaan tugas harian, namun juga untuk berbagai kepentingan lainnya. Salah satu kepentingan dari uraian tugas itu adalah untuk mengukur tingkat kinerja individu pegawai sekaligus menetapkan besaran Tunjangan Kinerja. Selain itu, uraian tugas juga bisa menjadi instrumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Jika ada pegawai yang tidak mampu menjalankan tugasnya secara optimal, akan dikaji faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja tersebut,

Pada saat *Talent Pool* akan dibuat, dalam suatu instansi setidaknya akan terdapat dua hal. *Pertama*, pegawai yang memenuhi kriteria untuk dimasukkan pada kelompok Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi, namun enggan dimasukkan dalam *Talent Pool* karena merasa sungkan atau merasa bertentangan dengan norma yang mereka pegang. *Kedua*, pegawai yang enggan dimasukkan dalam *Talent Pool* karena merasa berada pada kondisi nyaman (*comfort zone*). Hasil analisis terhadap potensi masalah tersebut, implikasi yang dapat muncul serta kebijakan yang perlu dilakukan dapat diikuti pada tabel berikut:

Tabel 5.5
Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Seleksi Pegawai Negeri Sipil

No.	Potensi Masalah	Implikasi	Kebijakan
1.	Terdapat PNS yang enggan dimasukkan dalam <i>Talent Pool</i> karena rasa sungkan atau merasa berlawanan dengan norma yang mereka anut (misalnya menafsirkan seleksi masuk <i>Talent Pool</i> JPT ditafsirkan sebagai meminta jabatan), atau karena mereka berada pada zona nyaman (<i>comfort zone</i>)	Jika seleksi didasarkan kepada kemauan pegawai, maka sangat mungkin terdapat pegawai yang mempunyai talenta JPT namun tidak masuk dalam <i>Talent Pool</i> JPT.	Pimpinan instansi/daerah harus memberikan penugasan langsung kepada pegawai yang akan diseleksi.

2. Dimensi Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Dimensi Pengembangan Talenta bertujuan untuk mengembangkan talenta-talenta yang terdapat dalam *Talent Pool*. Proses dan tahapan pengembangan talenta untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan oleh instansi masing-masing, sedangkan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Utama dilakukan oleh Kemenpan dan RB dan/atau Badan Kepegawaian Nasional.

Adapun tahapan yang terdapat dalam dimensi ini, yaitu program pemagangan, manajemen kinerja, serta pelatihan untuk mendukung kinerja.

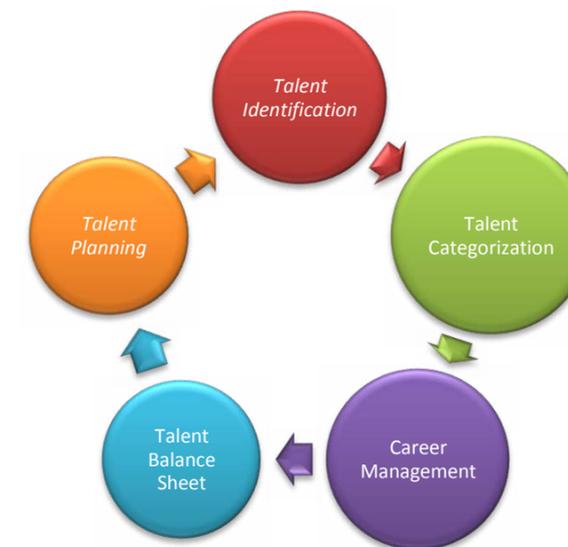
dengan peminatannya atau tidak. Seleksi kompetensi bidang ini dapat dilakukan dengan metode tertulis, wawancara, ataupun metode lainnya. Sedangkan seleksi lainnya dilakukan untuk melihat kemampuan pegawai dalam aspek kesungguhan belajar (*learning agility*), keterlibatan dan komitmen (*employee engagement*), serta keinginan untuk terus-menerus berkembang (*desire to advance*). Ketiga aspek ini dapat diturunkan menjadi beberapa indikator sebagai berikut:

Tabel 5. 4
Indikator Lainnya dalam Assesment Talenta

No.	Aspek	Indikator
1.	Kesungguhan belajar	1) Upaya meningkatkan pengetahuan dan perilaku
		2) Ketidakpuasan pada hasil yang diperoleh saat ini
		3) Antusiasme pada saat mendapatkan tantangan baru
		4) Tidak mudah putus asa ketika menghadapi hambatan dalam proses belajar dan penyelesaian pekerjaan
2.	Keterlibatan dan komitmen	1) Keterlibatan dalam keseluruhan kegiatan instansi
		2) Kemampuan mengambil inisiatif untuk memastikan kegiatan berjalan dengan semestinya
		3) Kesiediaan mengerjakan lebih dari yang ditugaskan
		4) Mengidentifikasi cara kerja yang lebih efisien dan efektif
		5) Usaha melakukan perbaikan secara terus-menerus
		6) Usaha menggerakkan orang lain untk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama
3.	Keinginan untuk terus-menerus berkembang	1) Kesiediaan mengerjakan tugas dengan pendekatan baru
		2) Kemampuan untuk tetap efektif ketika dipindahtugaskan

dan selanjutnya akan disusun program diklat untuk penguatan kapasitas pegawai.

Model lain yang dikembangkan oleh Kock dan Burke (2008) adalah model *Talent Management* yang terdiri atas lima dimensi yang terintegrasi satu dengan lainnya ke dalam *talent wheel*. Kelima dimensi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5
Talent Wheel Menurut Kock and Burke
(Sumber : diadopsi dari Kock and Burke, 2008)

Kelima dimensi tersebut dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dengan inti prosesnya adalah *employee engagement*. Inti dari proses ini dapat diartikan sebagai komitmen dan kemauan pegawai untuk bekerja demi kepentingan organisasi. Adapun penjelasan dari setiap dimensi disajikan pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Lima Dimensi Talent Management dari Kock dan Burke

No.	Dimensi	Keterangan
1.	<i>Talent Planning</i>	Dimensi ini dilakukan untuk menggambarkan kesenjangan kebutuhan dengan ketersediaan talent untuk pemimpin dan jabatan kunci
2.	<i>Talent Identification</i>	Dimensi ini dilakukan untuk menilai kinerja, potensi dan kesiapan pegawai untuk maju secara vertikal maupun horizontal di organisasi
3.	<i>Talent Categorization</i>	hasil penilaian potensi dan kinerja digunakan untuk membuat kategorisasi pegawai
4.	<i>Career Management</i>	mengembangkan pegawai sesuai <i>gap</i> talenta, dan mengintegrasikan pengembangan <i>talent</i> dengan jalur karier
5.	<i>Talent Balance Sheet</i>	berisikan data lengkap terkait dengan pegawai yang bertalenta di suatu unit organisasi

Sumber : Kock and Burke, 2008

Sementara itu, model *talent management* yang dikembangkan oleh Pella dan Inayati (2011), meliputi lima dimensi, yaitu dimensi penetapan kriteria talenta, dimensi seleksi kelompok pusat pengembangan talenta, dimensi percepatan pengembangan talenta, dimensi evaluasi posisi kunci, serta dimensi evaluasi kemajuan program. Manopo (2011) pun mengembangkan lima dimensi dalam model *talent management*, yaitu dimensi menarik dan memilih talenta di dalam organisasi, dimensi mengukur kompetensi dan keahlian yang dimiliki talenta, dimensi *review* talenta dan menyusun rencana tindakan bagi talenta yang ada dalam organisasi, dimensi mengembangkan dan memonitor talenta, serta dimensi menjalin komitmen dan mempertahankan talenta di dalam organisasi.

F. MODEL TALENT MANAGEMENT DI BERBAGAI NEGARA

Mengingat tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk menciptakan model *talent management* bagi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia, maka pembahasan mengenai model *talent*

Tabel 5.3
Syarat Administrasi untuk Tiap Level Talent Pool

No.	Syarat Administratif	Talent Pool JPT Pratama	Talent Pool JPT Madya	Talent Pool JPT Utama
1.	Jabatan saat ini	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Jabatan Administrator ✦ Jabatan Fungsional Ahli Madya ✦ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ✦ Jabatan Fungsional Ahli Utama ✦ Jabatan Pimpinan Tinggi Madya lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Jabatan Pimpinan Tinggi Madya ✦ Jabatan Fungsional Ahli Utama ✦ Jabatan Pimpinan Tinggi Utama lainnya
2.	Pendidikan minimal	Sarjana (S1)	Sarjana (S1)	Sarjana (S1)
3.	Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Diklatpim Tingkat III (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Administrator) ✦ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional) 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Diklatpim Tingkat II (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama) ✦ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional) 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Diklatpim Tingkat I (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama) ✦ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional)

Proses seleksi administrasi diikuti dengan seleksi kompetensi bidang dan seleksi lainnya. Seleksi kompetensi bidang yaitu seleksi yang dilakukan untuk melihat apakah Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* memiliki kompetensi bidang yang sesuai

Tabel 5.2
Potensi Masalah, Implikasi dan Kebijakan yang Harus Dilakukan pada Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil

No.	Potensi Masalah	Implikasi	Kebijakan
1.	Akan muncul kecemburuan dari PNS yang tidak masuk Talent Pool JPT	Kelompok ini harus dimasukkan ke dalam Talent Pool jabatan fungsional dan Talent Pool jabatan Administrasi	Setiap instansi kementerian/ lembaga/Pemerintah Daerah harus membangun Talent Pool jabatan fungsional dan Talent Pool jabatan administrasi

b) Seleksi (Selecting)

Setelah pegawai yang akan dimasukkan ke dalam Talent Pool teridentifikasi, selanjutnya pegawai tersebut akan dikelompokkan ke dalam tiga level melalui seleksi administratif. Ketiga level yang terdapat pada Talent Pool tersebut adalah Talent Pool untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Talent Pool JPT Pratama), untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (Talent Pool JPT Madya), dan untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (Talent Pool JPT Utama). Talent Pool Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Talent Pool Jabatan Pimpinan Tinggi Utama selanjutnya akan dikelola oleh Kemenpan dan RB dan/atau BKN, sebagai Talent Pool Nasional.

Unit yang memiliki kewenangan di bidang kepegawaian (Biro Kepegawaian Kementrian/Lembaga Non Kementrian atau BKD pada Pemerintah Daerah) akan melakukan pemetaan pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dimasukkan ke dalam Talent Pool tersebut ke dalam tiga level dengan mengikuti persyaratan sebagai berikut.

management berikut dikhususkan pada model talent management yang diterapkan organisasi pemerintah (sektor publik) di berbagai negara.

Talent Management di Inggris

Pengelolaan talent merupakan salah satu bagian dari program reformasi pelayanan publik yang dikelola oleh Cabinet Office (Sekretariat Kabinet). Prinsip yang digunakan dalam talent management adalah merit system; kesetaraan (equality) dan keberagaman (diversity). Pengelolaan talenta di Inggris dilakukan dengan mengesampingkan perbedaan gender, etnis, latar belakang sosial ataupun disabilitas (kecacatan). Selama seorang pegawai tersebut memiliki talenta, berkinerja dan berkomitmen, ia memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki posisi puncak dan strategis di organisasi.

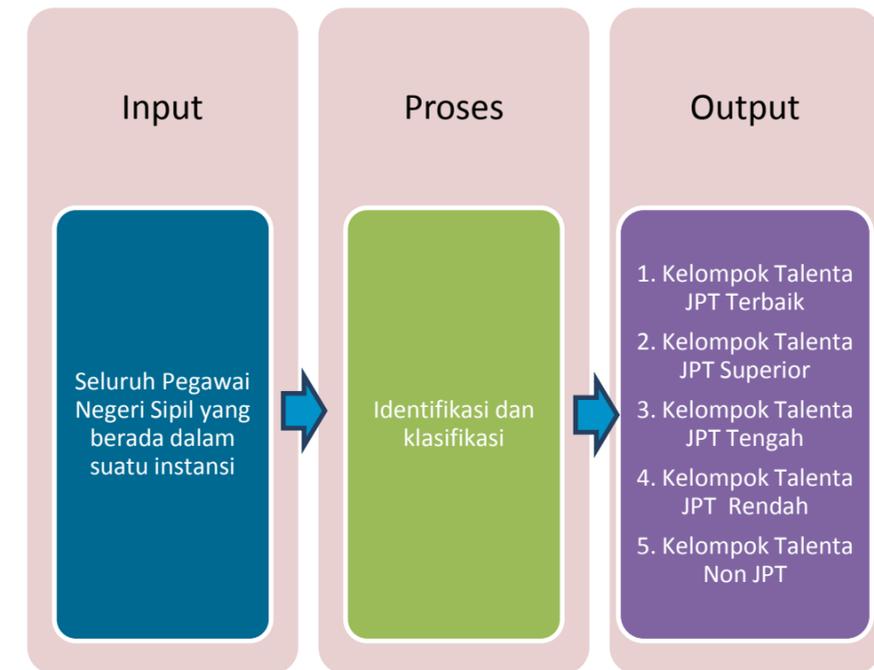
Dalam implementasinya, pemerintah Inggris menitikberatkan pada tiga aspek. Pertama, kepemimpinan dan budaya kerja. Pemerintah Inggris percaya bahwa kepemimpinan yang kuat dan mengayomi keberagaman pada gilirannya nanti akan menumbuhkan budaya transparansi dan keterbukaan. Budaya kerja ini dapat merangkul sudut pandang berbeda dan cara kerja berbeda. Pegawai akan merasa nyaman untuk terus berinovasi dan menentang status quo. Kedua, talenta. Pemerintah Inggris juga berupaya untuk keberagaman talenta di dalam pelayanan publik; mengembangkan dan mempromosikan pegawai bertalenta-nya terlepas dari apapun latar belakang, etnis, orientasi seksual, jenis kelamin ataupun disabilitas (kecacatan). Ketiga, kapabilitas. Pemerintah Inggris juga memastikan bahwa pegawai secara keseluruhan memiliki keterampilan (skills) dan kapabilitas untuk dipromosikan dan mengambil manfaat dari keberagaman talent.

Secara lebih teknis dan operasional, terdapat beberapa program yang dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan dan budaya kerja, yaitu (1) melakukan program intensif selama dua tahun untuk mendukung departemen dan unit lainnya mengimplementasikan rencana aksi pengelolaan talent dan secara penuh mengintegrasikan keberagaman dan inklusifitas dalam proses bisnis unit. Kegiatan ini akan dipimpin oleh tim HRD lintas organisasi; (2) menunjuk Direktur Non Eksekutif dengan rekam jejak yang baik terkait keberagaman untuk melayani dan memberikan arahan untuk lintas organisasi terkait dengan implementasi rencana aksi pengelolaan talent berbasis keragaman ini; (3) meningkatkan tanggung

jawab dan akuntabilitas personal dari sekretaris (*permanent secretaries*); *Chief Executive* dan Kepala Unit (*Head of Function*) untuk memastikan bahwa semua pegawai yang bertalenta dengan berbagai latar belakang mencapai level senior di unit pelayanan publik; (4) dokumen Pernyataan kepemimpinan pelayanan publik (*civil service leadership statement*) merupakan dokumen perilaku kunci untuk pemimpin dalam organisasi pelayanan publik yang diharuskan diikuti. Pemerintah akan mendorong tim kepemimpinan senior di setiap unit dan departemen untuk merancang kegiatan yang mendorong perubahan dalam pelayanan publik, yang disusun dengan bekerjasama dan disepakati bersama dengan stakeholder kunci, seperti dengan pegawai; (5) meminta setiap departemen menyepakati 'kesepakatan kerja' yang baru antara pimpinan dengan pegawai.

Dalam rangka untuk mengembangkan *talent management* dan membantu pegawai publik meningkatkan potensi mereka pemerintah melakukan serangkaian kebijakan yang termasuk dalam tahapan identifikasi talenta (*talent identification*) dan proses rekrutmen talent (*talent recruitment*), yaitu :

- a. Melakukan review terhadap proses rekrutmen yang dapat menjadi penghalang bagi kelompok tertentu. Pemerintah menghargai kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan dari sekedar pengalaman generik. Pemerintah akan meninjau ulang secara acak publikasi rekrutmen untuk pegawai pelayanan publik senior (*Senior Civil Service*) untuk memastikan persyaratan dan spesifikasi mencerminkan kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan.
- b. Membuat pengecualian untuk pelamar laki-laki dalam rekrutmen pegawai pelayanan publik senior (*Senior Civil Service*). Hal ini untuk mendorong keberagaman gender dalam rekrutmen pegawai pelayanan publik senior (*Senior Civil Service*).
- c. Melarang keanggotaan komite (*panels*) seleksi hanya terdiri dari laki-laki. Hal ini akan membuat departemen melakukan upaya untuk membuat komite seleksi yang seimbang antara laki-laki dan perempuan.
- d. Mempertimbangkan kembali proses wawancara dengan teknik panel. Wawancara dengan teknik panel tidak selalu menyediakan penilaian terbaik untuk keterampilan dan kapabilitas individu. Jadi, pemerintah akan menguji coba proses wawancara panel berbasis merit dan mempertimbangkan *best practice* yang dilakukan oleh industry.



Gambar 5.5
Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil

Pada tahapan ini, tidak semua pegawai yang terdapat pada suatu instansi dapat dimasukkan pada kelompok Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Pegawai yang tidak memenuhi kriteria untuk masuk ke dalam kelompok ini, akan dimasukkan pada kelompok pegawai dengan talenta untuk menduduki posisi Jabatan Fungsional atau Jabatan Administrasi. Pegawai tersebut dapat memilih jabatan mana yang sesuai dengan talentanya.

Selain itu, tidak mustahil juga akan muncul beberapa permasalahan terkait dengan *Talent recruitment* calon pegawai yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool*. Hasil analisis yang dilakukan, potensi masalah yang mungkin muncul, implikasi yang akan terjadi akibat masalah tersebut, serta kebijakan yang harus dilakukan oleh pihak terkait dapat dilihat pada tabel berikut:

talenta Non JPT. Kelima kelompok tersebut adalah kelompok talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Terbaik, kelompok talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Superior, kelompok talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Tengah, kelompok talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Rendah, dan kelompok talenta Non JPT. Gambar berikut ini menunjukkan kelima kelompok pegawai dengan talenta JPT tersebut.



Gambar 5. 4
Kelompok Pegawai dengan Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi dan Non JPT

Proses pengklasifikasian Pegawai Negeri Sipil ini harus selalu dimonitor secara berkala (misalkan satu atau dua tahun sekali) oleh bagian yang membidangi kepegawaian. Dengan demikian seorang Pegawai Negeri Sipil dimungkinkan untuk berpindah dari kelompok yang satu ke kelompok yang lain seiring bertambahnya masa kerja dan perkembangan potensi dan kompetensi yang bersangkutan. Selanjutnya, pegawai yang berada pada kelompok talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Terbaik disebut sebagai *Talent Pool*.

- e. Memperluas skema *fast track apprenticeship* (magang jalur cepat). Kegiatan ini merupakan kegiatan potensial untuk dapat memperoleh *talent pool* yang kaya dan berbeda dibanding dengan menggunakan teknik klasik. Jadi, untuk mengembangkan keragaman di jalur talenta organisasi, pemerintah akan menambah jumlah peserta kegiatan *fast track apprenticeship* untuk dapat mengakomodir 400 peserta magang (*apprentices*) selama tahun 2015 dan 2016.
- f. Mensyaratkan anggota dari top 200 untuk melakukan mentoring pada satu atau lebih pegawai junior. Pemerintah akan mensyaratkan pegawai top 200 untuk melakukan mentoring kepada sedikitnya 1 pegawai bertalenta di grade SCS 1 atau dibawahnya. Pegawai yang memberikan mentoring akan dibekali kemampuan melatih (*coaching*). Fokus kegiatan ini adalah untuk sebagian besar pegawai unit, untuk membantu mereka menyusun rencana pengembangan diri untuk mengasah talenta yang mereka miliki.
- g. Memanfaatkan pengalaman direktur non eksekutif untuk membantu mentoring pegawai, terutama difokuskan pada pegawai di grade 6/7 dan SCS 1.
- h. Mengidentifikasi pegawai SCS panutan (*role models*) dari latar belakang yang beragam. Pegawai panutan (*role models*) ini harus diketahui oleh seluruh pegawai, untuk memperkuat bahwa pegawai yang bertalenta, apapun latar belakangnya dapat membuatnya naik ke level senior.
- i. Meningkatkan kesempatan pegawai untuk membangun jaringan kerja. Kesempatan membangun jaringan dapat membantu pegawai bertalenta untuk menunjukkan potensi mereka.
- j. Memberikan dukungan bagi pegawai perempuan setelah melahirkan atau mengadopsi anak dan memberikan waktu cuti yang lebih panjang untuk merawat anak-anak.
- k. Memberikan dukungan kepada pegawai perempuan yang akan memperpanjang cuti untuk merawat anak-anak. Pegawai perempuan yang memilih untuk cuti panjang untuk merawat anak akan disediakan kesempatan dua tahun untuk membicarakan ulang rencana karier mereka dengan unit HR. Diskusi ini terkait dengan memperbaharui hasil penilaian, keterampilan dan kebutuhan pengembangan. Ketika kembali bekerja, mereka akan digabungkan dengan teman dari kelompok yang relevan untuk membantu mereka memperbaharui hubungan antar departemen dan dengan pegawai organisasi yang lain.

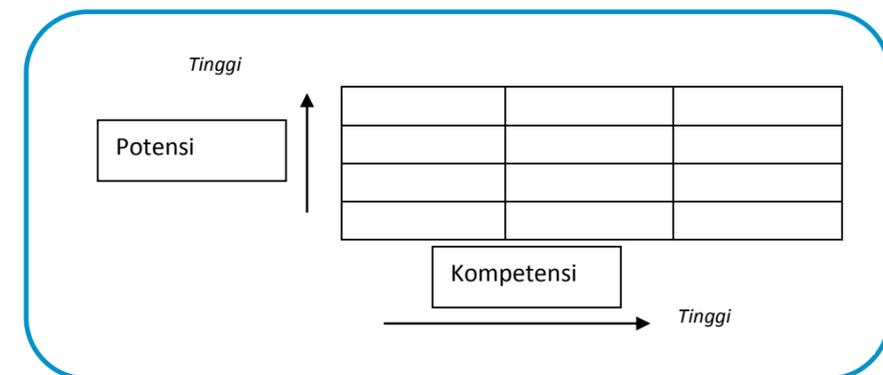
Pemerintah Inggris menyadari bahwa dalam membangun angkatan kerja yang bertalenta, investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai adalah hal yang sangat penting. Proses ini mensyaratkan sebuah budaya bahwa belajar adalah hal yang bernilai, berkualitas tinggi dan selalu didorong pada setiap level. Dokumen rencana peningkatan kapabilitas menjadi ambisi pemerintah untuk mewujudkan pegawai pelayanan publik yang trampil, bersatu dan transparan. Dalam mengembangkan kapabilitas pegawai, ada banyak hal yang sudah dilakukan pemerintah.

Namun untuk mengoptimalkannya, pada tahun 2015 ini pemerintah akan melakukan (1) pembelajaran terkait dengan keberagaman dan inklusifitas merupakan bagian dari proses induksi formal bagi pegawai negeri. Pemerintah akan meningkatkan kemampuan manajerial di setiap level, mengkombinasikan pembelajaran tentang keberagaman dan dukungan untuk memastikan bahwa kinerja dinilai secara *fair* dan dilaporkan secara jujur dan objektif; (2) memastikan bahwa *best practice* dalam praktek *Talent Management* dilaksanakan di seluruh profesi pegawai pelayanan publik; (3) mempromosikan akses untuk melakukan *coaching* dan mentoring. Pemerintah mendukung pegawai yang sedang berada dalam masa transisi dalam karier mereka, misalnya karena cuti melahirkan atau perubahan peraturan kerja melalui proses *coaching* dan *mentoring*. Pemerintah akan memastikan kegiatan ini dilaksanakan dengan metode yang tepat dan menyusun sebuah panduan untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* tersebut; (4) mempromosikan pencapaian, kesuksesan dan membagikan *best practice* pelaksanaan program *Talent Management* ini kepada seluruh pegawai.

Adapun pihak yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan *action plan* ini adalah *The minister for the cabinet office* (Menteri Sekretaris Kabinet) dan *The Cabinet Secretary* (Sekretaris Kabinet). Menteri Sekretaris Kabinet berperan sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan reformasi pelayanan publik, juga akan mengawasi pelaksanaan dan pembaharuan dari *action plan* ini. Sekretaris Kabinet akan bertanggungjawab terhadap keberhasilan pelaksanaan *action plan* ini. *The Cabinet Office* akan mendukung *The Cabinet Secretary* (Sekretaris Kabinet) dalam membangun kebijakan dan mengukurnya. *The Civil Service Board* akan melakukan *review progress* pelaksanaan *action plan* ini secara kolektif setiap enam bulan.

No.	Kriteria	Indikator
		lain dan tidak meremehkan rekan satu tim. ❖ Memiliki nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang baik. ❖ Tidak pernah mendapatkan sanksi/hukuman.
7.	Kemampuan beradaptasi terhadap Perubahan (K7)	❖ Menerima saran/kritikan yang membangun. ❖ Melakukan perbaikan yang berkualitas. ❖ Melakukan peningkatan proses kerja. ❖ Melakukan sistem kerja lebih efektif . ❖ Meningkatkan kinerja individu dan teman satu tim.

Pada tahapan *workforce planning* ini, setiap pegawai akan mengikuti proses *assesment center* yang bertujuan untuk mengetahui pegawai mana yang memiliki potensi dan kompetensi dari tujuh kriteria di atas dan pegawai mana yang belum/tidak memiliki potensi dan kompetensi dari tujuh kriteria tersebut.



Gambar 5.3
Matriks Potensi dan Kompetensi Hasil Assesment Center

Proses yang dilakukan melalui *Assesment Center* tersebut akan menghasilkan empat kelompok pegawai dengan talenta Jabatan Pimpinan Tinggi yang berbeda-beda dan satu kelompok pegawai yang memiliki

Tabel 5.1
Kriteria dan Indikator Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi

No.	Kriteria	Indikator
1.	Kepemimpinan (K1)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan untuk menjalankan prosedur dan aturan dengan jelas. ❖ Kemampuan untuk menjelaskan informasi yang relevan kepada rekan satu tim. ❖ Kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. ❖ Kemampuan untuk memotivasi rekan satu tim.
2.	Kemampuan untuk Memanage Orang Lain (K2)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. ❖ Kemampuan untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada rekan satu tim.
3.	Memampaun untuk Memberdayakan orang lain (K3)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan untuk memberikan bimbingan kepada rekan satu tim.
4.	Berpikir Kritis (K4)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dalam unit kerja. ❖ Kemampuan untuk mengevaluasinya penyebab terjadinya masalah. ❖ Kemampuan untuk memberikan solusi
5.	Memiliki Inovasi dan Siap Mengambil Resiko (K5)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan untuk menciptakan inovasi yang kreatif dan bermanfaat bagi lingkungan kerja. ❖ Kemampuan untuk menginspirasi orang lain. ❖ Bertanggungjawab terhadap hasil kerjanya.
6.	Perilaku Terpuji (K6)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Melaksanakan etika berorganisasi. ❖ Melakukan sesuatu yang telah dikatakan/berkomitmen. ❖ Menghargai setiap masukan dari orang

Talent Management di Afrika Selatan

Di Afrika Selatan, istilah *Talent Management* sering digunakan secara bergantian dengan istilah manajemen strategis. Meski demikian, fokus yang digunakan dalam *Talent Management* sangat berbeda dengan fokus yang terdapat dalam manajemen strategis. *Talent Management* lebih fokus pada pengelolaan karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dan memiliki peran strategis dalam organisasi. Talent management merupakan proses yang terintegrasi dan sistematis untuk menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), mempertahankan (*retaining*) karyawan kunci yang memiliki potensi kepemimpinan tersebut.

Departemen pelayanan publik Afrika Selatan melaksanakan fungsinya dalam lingkungan yang kompetitif untuk memperoleh berbagai *talent* yang dibutuhkan. Pimpinan Tingkat Tinggi (*Senior Managers*) yang profesional merupakan posisi yang sangat penting dalam pemberian pelayanan publik. Untuk meningkatkan profesionalisme PNS Afrika Selatan, *Senior Management Service* (SMS) yang berbeda ditetapkan untuk memastikan HRM dilaksanakan dengan mengikuti norma dan standar yang berlaku. Meskipun demikian, analisis yang dilakukan terhadap tingkat kekosongan pekerjaan (*vacancy rates*) pada tahun 2006 menunjukkan bahwa tingkat kekosongan yang paling tinggi berada pada SMS *band*. Tabel 1 menunjukkan tingkat kekosongan berdasarkan tingkat gaji (*salary band*).

Tabel 2.2
Tingkat Kekosongan (*Vacancy Rates*) berdasarkan Tingkat Gaji
(*Salary Band*) pada Pelayanan Publik di Afrika Selatan, Januari-
Desember 2006

Salary Band	Vacant	Total Posts	Vacancy Rate
1	18.412	50.103	37%
2	45.319	154.685	29%
3	33.325	136.231	24%
4	25.690	93.042	28%
5	22.948	105.980	22%
6	46.152	205.857	22%
7	44.858	270.532	17%
8	43.749	227.573	19%
9	25.621	86.976	29%
10	19.597	46.821	42%
11	3.537	19.859	18%
12	2.443	12.856	19%
13	2.478	7.756	32%
14	792	2.248	32%
15	958	1.621	59%
16	26	148	18%
Total	336.024	1.423.992	24%

Sumber: Kock & Burke (2008)

Data pada Tabel 2.2 menunjukkan bahwa rata-rata sebanyak 35% lowongan publik servis tidak terisi berada diantara level 13 dan 16, yaitu kategori untuk karyawan dengan keterampilan tinggi (*highly skilled*) dan *Senior Management Band*. Selanjutnya, sebanyak 59% tidak terisi untuk jabatan *Deputy Director-General*, dan 42% adalah jabatan *Middle Management*. Enam dari sepuluh *Deputy Director-General* tetap kosong. Dengan posisi pimpinan tinggi yang kosong mengakibatkan pelayanan publik menjadi terganggu, karena pimpinan tinggi yang bertanggungjawab terhadap keberlangsungan penyediaan layanan.

Dengan kondisi seperti itu, Departemen Pelayanan Publik Afrika Selatan berupaya untuk mempertahankan (*retention*) pegawai/karyawan bertalenta yang dibutuhkan organisasi. Departemen Pelayanan Publik menyadari bahwa kehilangan karyawan yang berpengalaman dan bertalenta akan berpengaruh pada karyawan yang tersisa, terutama dalam

Model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil memiliki tiga dimensi utama, yaitu Dimensi Rekrutmen Talenta, Dimensi Pengembangan Talenta, dan Dimensi Retensi Talenta. Masing-masing dimensi beserta tahapannya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

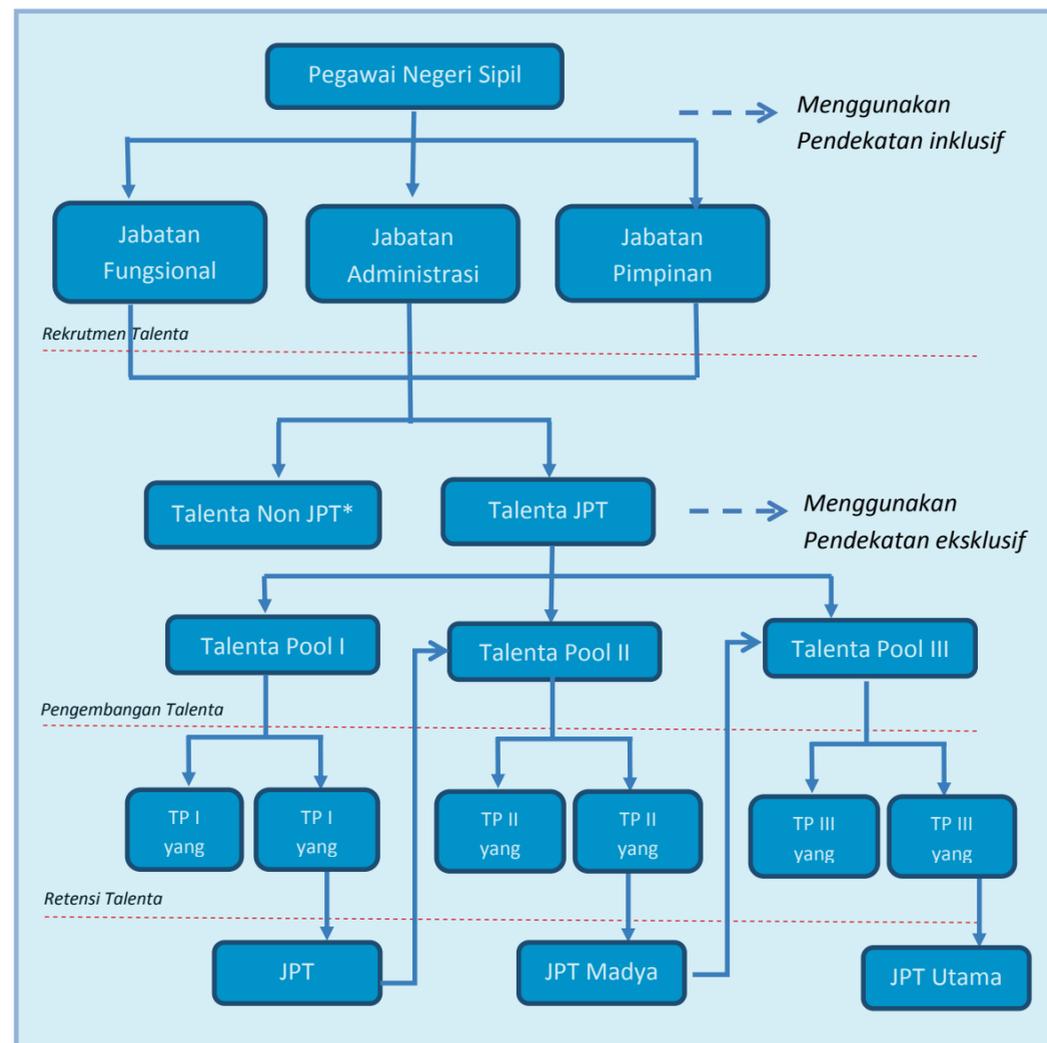
Dimensi Rekrutmen Talenta bertujuan untuk merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada disuatu instansi pemerintah (kementerian/lembaga/daerah) ke dalam *Talent Pool* instansinya. Dalam jangka pendek, proses yang terdapat dalam Dimensi Rekrutmen Talenta melibatkan keseluruhan Pegawai Negeri Sipil yang terdapat dalam suatu instansi. Dalam jangka panjang, Dimensi Rekrutmen Talenta akan melibatkan siswa/mahasiswa yang berprestasi (baik secara akademik maupun organisasi) dalam rangka pencarian talenta untuk direkrut ke dalam instansi. Dalam penelitian ini, Dimensi Rekrutmen Talenta hanya melibatkan keseluruhan Pegawai Negeri Sipil yang terdapat dalam suatu instansi. Terdapat dua tahapan (proses) yang terdapat dalam dimensi ini, yaitu Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil (*Workforce Planning*) dan Tahapan Seleksi (*Selecting*).

a) Perencanaan Pegawai Negeri Sipil (*Workforce Planning*)

Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan menggunakan pendekatan inklusif. Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil ini dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi dan memetakan seluruh Pegawai Negeri Sipil di suatu instansi pemerintah ke dalam dua kategori, yaitu: (1) kategori Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi dan (2) kategori Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk posisi lainnya (Jabatan Fungsional atau Jabatan Administrasi). Tahapan ini dilakukan melalui metode *Assessment Center*.

Berdasarkan hasil validasi, terdapat minimal tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai yang ada ke dalam dua kelompok yang telah ditentukan. Ketujuh kriteria beserta indikator penilaiannya adalah sebagai berikut:

sebagaimana dipaparkan di atas, maka perumusan model *Talent Management* dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil dapat digambarkan sebagai berikut.

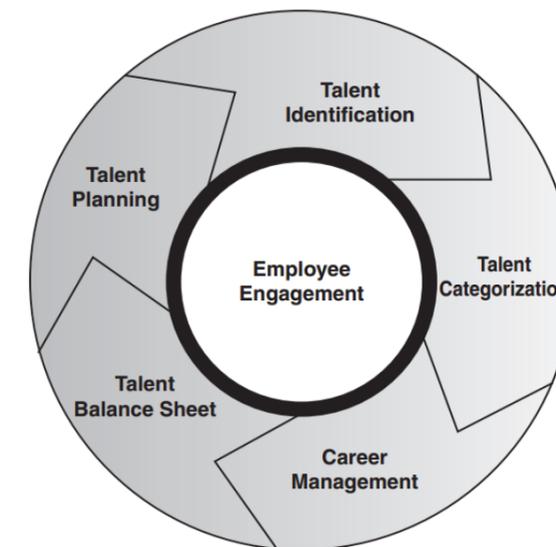


*) akan dikaji tersendiri

Gambar 5.2
Model Talent Management Dalam Pengembangan
Karier Pegawai Negeri Sipil

hal beban kerja, efisiensi, moral, serta berdampak terhadap penyediaan pelayanan, pembangunan. Karenanya, *Talent Management* di Afrika Selatan dilaksanakan dengan mengintegrasikan upaya mempertahankan karyawan yang bertalenta (*retention*). Upaya ini dilaksanakan untuk menjamin tersedianya individu-individu yang tepat untuk mencapai tujuan pelayanan publik.

Selengkapnya, proses *Talent Management* yang dilaksanakan oleh sektor publik di Afrika Selatan mengikuti Dimensi yang dikenal dengan istilah *Talent Wheel*. *Talent Wheel* menggambarkan talenta kunci (*key talent*) pada proses manajemen, dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai pusatnya. Proses ini terdiri dari enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*).



Gambar 2.6
Talent Wheel di Afrika Selatan
 (Sumber: Kock & Burke (2008))

Dimensi pertama dalam *Talent Management* di Afrika Selatan adalah *Talent Planning*. Jenis perencanaan ini tidak berbeda dengan perencanaan tenaga kerja pada umumnya, yang melibatkan perencanaan permintaan dan penawaran keterampilan (*skills demand and supply forecasting*). Tujuan dari proses ini adalah tergambaranya kesenjangan antara permintaan dan penawaran talenta kepemimpinan dan talenta lain yang dibutuhkan.

Pada sisi penawaran keterampilan (*skills supply*), proses perekrutan berasal dari *talent pool* yang terdiri dari siswa yang telah memiliki *Senior Certificate Examination* (SCE) dan lulusan universitas. Antara tahun 2002 hingga 2004, dari 471.000 kandidat yang memiliki SCE, sebanyak 320.000 lulus ujian, dan sebanyak 81.000 memiliki dukungan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dari jumlah tersebut, 65.000 mengikuti pendidikan tinggi untuk pertama kalinya. Rata-rata pendaftar pada periode ini mencapai 709.000, dan hanya 109.000 atau sekitar 15% memiliki kualifikasi yang diharapkan.

Pada tahun 2004, sebanyak 29.002 orang lulus pada program bisnis, perdagangan dan manajemen. Lulusan manajemen memiliki peluang yang lebih besar untuk direkrut. Beberapa lulusan diantaranya dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian hanya akan ada sedikit lulusan yang masuk ke dalam pasar tenaga kerja. Gambar 2.6 berikut ini menunjukkan aliran masuk dan keluar dari sistem pendidikan tinggi di Afrika Selatan.

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah pun tidak menyertakan Badan Kepegawaian Negara dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka. Begitu pula dengan Drs. I Ketut Mister, M.Si. dan DR. Hj. Evi Syaefini Shaleha, M.Pd menyatakan bahwa pengumuman adanya lowongan jabatan cukup dilakukan oleh tim pansel saja, tidak perlu melalui Badan Kepegawaian Nasional, dengan alasan bahwa proses tersebut tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, dan juga menjadikan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi lebih rumit.

Lebih lanjut DR. Hj. Evi Syaefini Shaleha, M.Pd mengemukakan bahwa model yang sedang dirancang ini hendaknya memperhatikan masa transisi pergantian Kepala Daerah. Pada masa transisi tersebut, Kepala Daerah belum ada atau belum dilantik. Kondisi ini menyebabkan pejabat yang berwenang di provinsi tidak akan mengeluarkan rekomendasi. Namun, apabila Kepala Daerah telah dilantik, provinsi akan mengeluarkan rekomendasi. Hal ini tentunya juga berkaitan dengan aspek politik Kepala Daerah. Seperti yang disampaikan oleh Ir. Mohammad Taufik, M.Sc. bahwa aspek politik Kepala Daerah juga perlu dipertimbangkan dalam menerapkan *Talent Management* di daerah.

Selain melalui *Succession Planning*, *Talent Retention* dapat dilakukan melalui pemberian penghasilan/tunjangan (Tunjangan Kinerja Daerah). Prof. DR. H. Agus Suradika, M.Pd. menyatakan bahwa Provinsi DKI Jakarta melaksanakan retensi pegawai melalui penghasilan/tunjangan kinerja (Tunjangan Kinerja Daerah). Namun, beliau menambahkan bahwa retensi melalui pemberian tunjangan kinerja agak sulit untuk dilakukan secara nasional. Hal ini dikarenakan standar setiap daerah berbeda-beda. Contohnya, seorang pejabat tidak bersedia dimutasikan ke daerah dengan Tunjangan Kinerja Daerah lebih kecil. Sehingga, selain perlu menetapkan nominal tertinggi, perlu ditetapkan standar minimal. Secara aturan yang terjadi sekarang adalah disesuaikan dengan kemampuan daerah masing-masing.

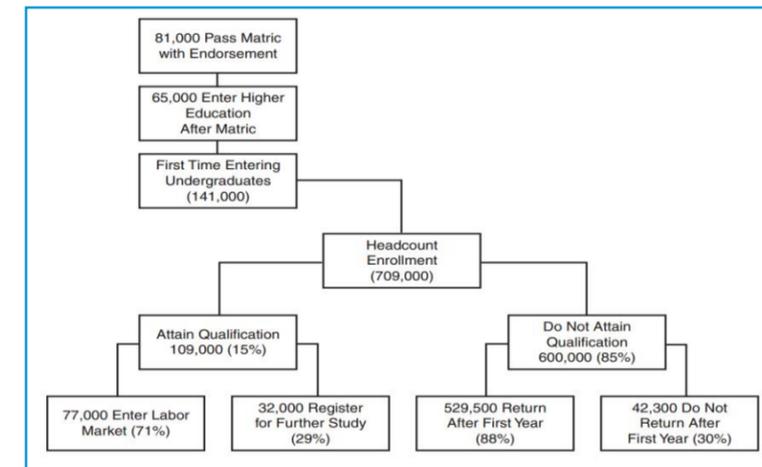
B. PERUMUSAN MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Berdasarkan validasi model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil melalui *Focus Group Discussion* dengan dua belas narasumber dan diskusi dengan beberapa orang narasumber

salah satu kendala dalam penerapan *Talent Management* di daerah. Hal ini pula disampaikan oleh Dadi Budaeri, SE., MM. Ak. bahwa Pegawai Negeri Sipil telah didoktrin bahwa jabatan adalah amanah, kepercayaan, sehingga pegawai memiliki perasaan kurang pantas apabila meminta jabatan (melamar untuk posisi Jabatan Pimpinan Tinggi). Kemudian, Prof. DR. H. Agus Suradika, M.Pd. mengemukakan bahwa budaya kompetisi yang terdapat di birokrasi belum sepenuhnya sehat. Beliau menambahkan bahwa terdapat kompetisi yang saling “menjegal”. Dia juga menyatakan bahwa dengan adanya proses yang terbuka seperti ini, jalur karier seseorang dapat menjadi berubah. Seorang pegawai dapat berpindah dari jalur karier satu ke jalur karier yang lain (loncat jabatan). Dengan adanya budaya birokrasi tersebut, Dadi Budaeri, SE., MM. Ak. menyarankan bahwa untuk setiap Pegawai Negeri Sipil yang terdapat dalam *Talent Pool* dan yang memenuhi syarat dan kriteria Jabatan Pimpinan Tinggi untuk ditugaskan mengikuti lowongan tersebut. Dengan demikian, rasa sungkan ataupun enggan dapat diminimalisir.

Kemudian Aty Guniarwaty, SH., MM. menyampaikan pengalamannya berkaitan dengan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi untuk posisi Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) dan Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor. Proses pengisian untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi tersebut melibatkan 40 orang yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Keempat puluh orang tersebut mengikuti ujian tertulis, *Assessment Center*, dan uji kompetensi bidang. Setelah itu dilakukan konsultasi ke KASN, namun prosesnya tidak mudah. Menurut Dadi Budaeri, SE., MM. Ak. salah satu kendala teknis tidak mudahnya melakukan konsultasi dengan KASN adalah masalah jarak. Jarak tempuh yang berjauhan antara daerah dengan KASN menjadi salah satu hambatan bagi daerah untuk berkoordinasi dengan KASN selain penggunaan dunia maya yang masih minim. Prof. DR. H. Agus Suradika, M.Pd. menyatakan bahwa terkait dengan peran KASN. Peran KASN dapat didelegasikan ke level dibawahnya, misalnya adanya KASN perwakilan provinsi, sehingga urusan yang berkaitan dengan ASN tidak menumpuk di KASN Pusat.

Berkaitan dengan hal tersebut pada dimensi *Talent Retention* melalui *succession planning* ini, Aty Guniarwaty, SH., MM. menyarankan bahwa tidak perlu melibatkan Badan Kepegawaian Negara, cukup KASN dan pansel saja. Hal ini dikarenakan proses pada KASN yang tidak mudah, ditambah harus melibatkan BKN. Kemudian amanat Peraturan Menteri



Gambar 2.7
Aliran Masuk dan Keluar dari Sistem Pendidikan Tinggi di Afrika Selatan 2002 - 2004
 (Sumber: Kock & Burke (2008))

Bersaing untuk mendapatkan talenta yang dibutuhkan sebenarnya merupakan pilihan yang kurang tepat untuk sektor publik. Dibandingkan dengan sektor publik, swasta (*private*) memiliki daya saing yang lebih tinggi, karena dapat menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki talenta. Dengan demikian, untuk menjamin ketersediaan karyawan yang akan mengisi posisi di berbagai tingkat kepemimpinan pada sektor publik, pengembangan talenta seluruh karyawan menjadi hal yang sangat penting.

Perolehan talenta (*talent acquisition*) di sektor publik, dilakukan dengan cara rekrutmen (*recruitment*), seleksi (*selection*) dan retensi (*retention*). Ketiga proses ini hanya dapat bertahan untuk jangka pendek, namun tidak untuk jangka panjang. Mengembangkan dan menumbuhkan (*developing and growing*) talenta untuk lulusan universitas merupakan strategi yang sangat penting dilakukan pada sektor publik di Afrika Selatan.

Dimensi kedua *Talent Management* di Afrika Selatan adalah Identifikasi Talenta (*talent identification*). Dimensi ini mencakup proses penilaian kinerja pegawai, potensi pegawai, serta kesiapan pegawai untuk berkembang di sektor publik. Di swasta, penilaian psikometri (*psychometric*

assessments) dan prinsip-prinsip kepemimpinan sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang potensial, kemampuan untuk menangani situasi yang kompleks, serta pengambilan keputusan di berbagai level organisasi. Namun untuk sektor publik, *psychometric assessments* ini tidak dilakukan karena dirasa mengandung faktor rasial.

Penilaian kompetensi dan kinerja (*performace*) merupakan alat yang digunakan dalam *Talent Management*. Meskipun demikian, kedua sistem manajemen kinerja ini kurang diaplikasikan pada sektor publik. Kedua sistem ini digunakan terutama untuk menentukan kompensasi.

Dimensi ketiga dalam proses *Talent Management* di Afrika Selatan adalah klasifikasi talenta (*Talent Classification*). Hasil yang diperoleh pada proses *Talent Identification* digunakan untuk memetakan individu-individu ke dalam sembilan kotak pada matriks klasifikasi talenta (*Talent Classification*) yang menunjukkan potensi dan performa pegawai. Terdapat tiga kategori yang digunakan pada matriks tersebut, yaitu pegawai dengan potensi tinggi (*high potential*), pegawai dengan kinerja yang kuat (*solid performers*), serta pegawai dengan kinerja yang rendah (*poor performers*).

Di swasta terdapat istilah forum talenta (*talent forums*) yang digunakan untuk menyesuaikan/mengkalibrasi klasifikasi talenta yang telah dibuat. Di sektor publik terdapat forum keterampilan tenaga kerja yang dibentuk untuk menginformasikan perencanaan keterampilan (*skills planning*). Kedua fungsi forum ini sebaiknya tidak cukup hanya mengkalibrasi atau menginformasikan talenta-talenta yang dibutuhkan, akan tetapi diperluas hingga memverifikasi, menyetujui, bahkan melacak kemajuan talenta yang dibutuhkan oleh senior manager.

Dimensi keempat dalam proses *Talent Management* di Afrika Selatan adalah manajemen karier (*career management*). Dimensi ini dilaksanakan setelah karyawan dikelompokkan berdasarkan *talent classification* yang telah ditentukan. Perencanaan karier secara umum belum diaplikasikan pada sektor publik. Hal ini terjadi karena organisasi lebih fokus pada pengembangan karier pegawai dan keterampilan kerja saat ini. Dengan kata lain, upaya mengintegrasikan pengembangan pegawai dengan jalur karier (*career pathing*) merupakan hal yang sangat penting, karena perencanaan pengembangan individu (*individual development plans*) mencerminkan kebutuhan pengembangan organisasi di masa yang akan datang.

Dimensi kelima yaitu neraca talenta (*talent balance sheet*). Dimensi ini mencoba untuk menggabungkan data yang telah dikumpulkan mengenai

berkenaan dengan penentuan ambasador yaitu orang yang menjadi mentor dalam tahapan ini. Hal ini terjadi karena adanya rasa disaingi, dimana orang yang berada dalam *Talent Pool* harus dibimbing oleh orang yang sedang menduduki jabatan yang diproyeksikan baginya. Beliau menegaskan bahwa tidak mudah mendapatkan orang atau pegawai yang dapat membuka pikiran terhadap budaya dengan sistem baru.

3. Dimensi Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Dimensi yang terakhir pada rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, yaitu dimensi retensi talenta melalui *Succession Planning*. Dimensi ini dilakukan dengan tujuan mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta terbaik dengan cara dipromosikan sesuai dengan level Jabatan Pimpinan Tinggi yang hendak didudukinya. Dimensi ini dilakukan melalui *succession planning* yang dilaksanakan dengan memprioritaskan calon-calon dari *Talent Pool* Instansinya (Kementrian/LPNK/Pemprov/Pemkab/Pemkot).

Menurut DR. Adi Suryanto, M.Si. retensi talenta melalui *Succession Planning* (dalam hal ini sistem rekrutment terbuka) dinilai bertentangan dengan konsep *Talent Management*. Pasalnya, ketika sebuah instansi telah memiliki pegawai yang kompeten, kenapa diharuskan membuka lowongan untuk pegawai dari luar instansi? Model *Talent Management* yang sedang dibangun sebaiknya tidak diakhiri dengan *open recruitment*, apabila suatu instansi memiliki pegawai yang bertalenta. Akan tetapi, apabila pada suatu instansi belum memiliki pegawai yang bertalenta, maka proses *open recruitment* dapat dijalankan. DR. Adi Suryanto, M.Si. menyatakan bahwa apabila suatu instansi telah menerapkan model *Talent Management*, maka jangan dipaksakan untuk melakukan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi melalui *open recruitment*.

Dalam rancangan model *Talent Management* yang telah disusun, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi pada kementerian/lembaga/daerah diumumkan secara terbuka dan bersifat kompetitif. Hal ini berarti bahwa setiap Pegawai Negeri yang memiliki syarat dapat melamar untuk mengisi lowongan Jabatan Pimpinan Tinggi tersebut. Hal ini tidak sesuai dengan budaya yang terdapat dalam Pegawai Negeri Sipil. Seperti yang dinyatakan oleh Drs I Ketut Mister, M.Si. bahwa terdapat rasa *sungkan* (segan) bagi Pegawai Negeri Sipil untuk melamar pada jabatan yang kosong. Ir. Mohammad Taufik, M.Sc. juga menyatakan bahwa budaya belum siap bersaing secara terbuka dan budaya malu untuk mengajukan diri menjadi

model disyaratkan bagi PNS yang akan dimasukkan pada *Talent Pool* disyaratkan sebagai berikut:

- 1) untuk PNS yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* JPT Pratama telah mengikuti Diklatpim Tingkat II (untuk Jabatan Administrator) atau telah mengikuti Diklat Perjenjangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional Ahli Madya);
- 2) untuk PNS yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* JPT Madya telah mengikuti Diklatpim Tingkat I (untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama) atau telah mengikuti Diklat Perjenjangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional Ahli Utama);
- 3) untuk PNS yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* JPT Utama telah mengikuti Diklatpim Tingkat I (untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya) atau telah mengikuti Diklat Perjenjangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional Ahli Utama)

Menurut Mia Santi Dewi, SH., M.Si. ketiga syarat tersebut kurang logis, karena akan berimplikasi pada pegawai yang menjabat sebagai jabatan administrator tidak akan dapat mengikuti proses seleksi, dikarenakan belum mengikuti diklatpim seperti yang disyaratkan.

2. Dimensi Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Berkaitan dengan dimensi kedua dalam rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, yaitu dimensi Pengembangan Talenta yang terdapat tiga tahapan di dalamnya. Ketiga tahapan tersebut adalah Program Pematangan (*On Boarding*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*), serta Pelatihan Dan Program Untuk Mendukung Kinerja (*Training and Performance Support*). Mia Santi Dewi, SH., M.Si. menyatakan bahwa seperti pada dimensi perencanaan Pegawai Negeri Sipil, pada dimensi pengembangan talenta ini terdapat proses yang berulang, yaitu tahapan pada program pematangan (*on boarding*) dan tahapan pelatihan dan program untuk mendukung kinerja (*training and performance support*). Walaupun berbeda dari segi tujuan, akan tetapi kedua tahapan ini memiliki proses yang hampir sama yaitu adanya program pemberian mentor dan program pelatihan. Mia Santi Dewi, SH., M.Si. yakin bahwa program-program tersebut akan membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

Kemudian berkaitan dengan tahapan *Training and Performance Support* pada dimensi pengembangan talenta, Prof. DR. H. Agus Suradika, M.Pd. mengemukakan hambatan yang dirasakan oleh Provinsi DKI Jakarta

karyawan. Neraca ini menunjukkan kekuatan departemen melalui daftar karyawan yang memiliki potensi dan kualitas yang dibutuhkan, *mission critical*, dan posisi kepemimpinan. Setelah forum *Talent Management* menyetujui daftar pegawai pada *talent balance sheet* tersebut, kemudian daftar pegawai ini dijadikan dasar pengikatan pegawai. Akan tetapi, pada umumnya organisasi sektor publik tidak memiliki perencanaan suksesi (*succession planning*). Hal ini membawa konsekuensi terhadap pengelolaan perencanaan suksesi (*succession management plans*).

Dimensi terakhir sekaligus dimensi yang paling penting pada *Talent Management* di Afrika Selatan adalah adanya keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Dimensi ini menilai sejauh mana komitmen karyawan untuk mengembangkan organisasinya. Perbedaan antara keterlibatan pegawai dengan hubungan lainnya adalah adanya keterlibatan prediksi.

Penelitian yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* menghasilkan adanya hubungan yang kuat antara keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan kinerja pegawai (*employee performance*) dan retensi (*retention*). Penelitian ini juga menegaskan betapa pentingnya manajemen lini pada keterlibatan pegawai. Manajer senior pada sektor publik memainkan peranan penting dalam mengkaji seberapa baik posisi sektor publik dalam memenuhi talenta dan tujuan strategis organisasi.

Talent Management di Singapura

Pelaksanaan *Talent Management* di Singapura, dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan *exclusive* dan pendekatan *inclusive*. Kedua pendekatan ini dilakukan dengan maksud yang berbeda.

- a) Pendekatan *exclusive* dilakukan kepada pegawai yang memiliki potensi tinggi (*elite high-potential*). Pelaksanaan *Talent Management* melalui pendekatan ini terkonsentrasi pada satu atau dua segmen (*talent pool*), yaitu pegawai yang telah berada pada posisi atas, atau pegawai yang potensial untuk menduduki posisi atas tersebut.
- b) Pendekatan *inclusive* dilakukan kepada semua tingkatan pegawai. Pelaksanaan *Talent Management* melalui pendekatan ini terkonsentrasi pada berbagai posisi kunci dalam organisasi yang harus diisi oleh pegawai yang memiliki keterampilan yang memadai untuk mengisi posisi tersebut.

Kedua pendekatan tersebut dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu perekrutan talenta (*Talent Recruitment*), pengembangan talenta (*Talent Development*), serta retensi talenta (*Talent Retention*).

Pertama, Dimensi Perekrutan Talenta dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan secara terbuka (baik untuk *fresh graduates* maupun melalui jalur karier menengah *mid-career*). Dimensi ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin di usia yang muda (*green harvesting*). Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public service function*). Beasiswa merupakan cara terbaik untuk menarik minat generasi muda terbaik dan tercerdas untuk bekerja disektor pemerintahan.

Terdapat variasi beasiswa tanpa ada pembatasan ketat dalam bidang studi, sehingga memungkinkan diperolehnya kandidat dengan berbagai kemampuan dan minat. Selain itu tidak ada pembatasan kuota jumlah beasiswa yang diberikan. Beasiswa ini diberikan kepada lulusan Sekolah Menengah Atas dengan kriteria utama, memiliki nilai akademik yang tinggi, dan kriteria pendukung, memiliki potensi kepemimpinan dan ingin menjadi pelayan publik/bekerja di pemerintahan. Kandidat harus melalui serangkaian tes wawancara dan psikometrik yang dilaksanakan oleh Komisi Pelayanan Publik (*Pre Service Commission*).

Penerima beasiswa terikat untuk menjadi pelayan publik (pegawai pemerintah) sekitar lima hingga tujuh tahun setelah menyelesaikan studinya. Mereka akan ditempatkan di seluruh layanan melalui skema *Management Associates* selama empat tahun. Sebelum nantinya dipertimbangkan untuk masuk ke dalam skema *Administrative Service*.

Kedua, Dimensi Pengembangan Talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat tiga skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu *Management Associates Scheme* (MAP) dan *Administrative Service Scheme* (AS), serta *High Potential* (HiPo) *Scheme*.

Management Associates Scheme (MAP) adalah sebuah program pengembangan karier yang akan memberikan sarjana jalur karier manajemen di Pegawai Negeri Sipil setelah mereka lulus. Program ini dirancang untuk mempersiapkan dan merawat (*groom*) generasi muda yang luar biasa untuk menjadi pemimpin dalam Pelayanan Publik. Sebagai *Associate Management*, sarjana akan diberikan pengetahuan mengenai dasar-dasar pemerintahan umum dan dilengkapi dengan keterampilan yang

kebijakan khusus untuk menghadapi pegawai seperti ini, maka dia tidak akan mengikuti proses assesmen dengan serius/sungguh-sungguh.

b. Selecting

Selanjutnya, tahapan yang kedua pada dimensi rekrutmen talenta adalah seleksi Pegawai Negeri Sipil yang telah lolos *test* melalui assesmen kompetensi. Dalam rancangan model *Talent Management* yang telah disusunn sebelumnya terdapat empat proses yang dilakukan pada tahapan seleksi Pegawai Negeri Sipil ini, yakni seleksi administrasi, seleksi kompetensi manajerial, seleksi kompetensi bidang, dan seleksi lainnya. Keempat seleksi tersebut dianggap Drs. I Ketut Mister, M.Si. dan Mia Santi Dewi, SH., M.Si., sebagai proses yang berulang. Mia Santi Dewi, SH., M.Si., menyatakan bahwa proses seleksi yang dilakukan berulang-ulang tersebut, yakni setiap proses seleksi dilakukan dengan metode tertulis, wawancara kompetensi, dan analisis kasus, akan membutuhkan biaya yang cukup tinggi (*high cost*). Dikaitkan dengan kemampuan daerah yang tidak sama, akan ada daerah yang dapat melaksanakannya, namun tidak sedikit daerah yang tidak akan mampu melaksanakannya.

Selain dari aspek biaya, implikasi lainnya yang disampaikan Drs. I Ketut Mister adalah aspek waktu. Dengan adanya proses seleksi yang panjang, waktu yang dibutuhkan pun akan semakin lama. Beliau menyarankan tahapan seleksi ini cukup dilakukan satu kali saja. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Drs. Kustoro, MM. bahwa tahapan yang dirancang pada dimensi ini belum mempertimbangkan aspek biaya dan waktu. Beliau menyarankan adanya sistem gugur untuk PNS yang tidak memenuhi kriteria, sehingga tidak akan membutuhkan waktu dan biaya yang banyak. Demikian pula Dra. MK. Ponjosiwi menyatakan bahwa model *Talent Management* yang dilakukan dapat menggunakan model yang sederhana dan tidak terlalu rumit dengan banyak tahapan, baik dari sisi teknis maupun substantif. Hal ini dilakukan agar daerah khususnya tidak merasa diberatkan. Untuk mengefisienkan biaya dan waktu, Drs. Kustoro, MM. menyatakan bahwa pada proses seleksi dapat dilakukan melalui sistem gugur.

Berkaitan dengan syarat yang harus dipenuhi dalam seleksi administrasi, secara umum kedua belas peserta FGD sepakat dengan syarat tersebut. Namun, khusus untuk syarat pendidikan dan pelatihan (diklat) yang pernah diikuti menurut Mia Santi Dewi, SH., M.Si. kurang logis. Sebagaimana telah disajikan pada bab sebelumnya, bahwa dalam rancangan



Gambar 5.1
Kriteria Pegawai Negeri Sipil masuk dalam Talent Pool

Setelah melalui *test* dengan menggunakan *Assessment Center*, pegawai yang telah memiliki masa kerja minimal lima tahun (atau disesuaikan dengan tujuan organisasi), dan memiliki tujuh kriteria di atas, akan dimasukkan ke dalam kelompok PNS dengan talenta JPT, yaitu kelompok yang akan masuk dalam *Talent Pool* JPT. Kelompok ini nantinya akan menjadi kelompok yang akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Adapun Pegawai Negeri Sipil yang tidak/belum memiliki ketujuh kriteria di atas akan dimasukkan ke dalam kelompok PNS dengan talenta non JPT, yaitu kelompok yang akan diproyeksikan untuk menduduki jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Kelompok yang kedua ini nantinya akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool Non JPT*, seperti yang disampaikan oleh Drs. H. Didit Fajar Putradi, M.Si. Berkaitan dengan *Talent Pool*, DR. Hj. Evi Syaefini Shaleha, M.Pd. menyatakan hendaknya terdapat *Talent Pool* yang berasal dari pegawai yang sedang menduduki posisi sebagai Jabatan Pimpinan Tinggi yang didasarkan pada kepercayaan pimpinan, dan tidak murni melalui proses *test* kompetensi lainnya. Hal ini dilakukan untuk menghemat anggaran.

Berkenaan dengan pegawai yang dimasukkan ke dalam *Talent Pool*, Dadi Budaeri, SE., MM. Ak. menyampaikan perlunya instrumen atau kebijakan khusus (diskresi) untuk mengantisipasi pegawai yang tidak mau dimasukkan ke dalam *Talent Pool* karena sedang berada pada zona nyaman (*comfort zone*). Beliau menambahkan, apabila tidak ada instrumen atau

diperlukan dalam administrasi publik. Mereka juga akan memperoleh pemahaman yang lebih dalam terkait dengan prioritas Singapura dan segala informasi tentang sektor pemerintah.

Program ini dilaksanakan selama empat tahun. Sarjana biasanya akan menghabiskan dua tahun pertama dalam kementerian induk sesuai dengan pilihan profesinya, untuk mendapatkan pengalaman profesional dan landasan pengetahuan. Proses ini akan diikuti oleh penempatan eksternal di kementerian lain untuk jenis pekerjaan layanan administrasi (*administrative service*) selama dua tahun, sebagai pengayaan pekerjaan di bidang yang lain.

Pada akhir tahun keempat, sarjana akan diwawancarai untuk masuk ke *Administrative Service*. Sarjana juga dapat memilih untuk kembali ke kementerian induk mereka atau bergabung dengan kementerian lain.

Selama, dan setelah program studi mereka, sarjana juga akan menjalani berbagai perawatan (*grooming*) dan pengembangan program untuk mempersiapkan mereka untuk berkarier sebagai MA. Program-program tersebut antara lain *Pre-Departure Programme* (program pra-keberangkatan), *Mid-Course Programme*, *Outward Bound Singapore*, *Singapore Seminars*, *Student Exchange Programmes* (program pertukaran pelajar), *Foundation course* (kursus dasar), *Policy Forums and Seminars* (forum kebijakan dan seminar), *Overseas Trips and Study Visits* (perjalanan dan kunjungan studi ke LN), serta *Gap Year*.

Program ini bertujuan untuk menanamkan keterampilan manajemen yang diperlukan untuk karier sarjana sebagai MA, dan termasuk manajemen tim, sumber daya, orang, proyek, keuangan, jaringan dan pemikiran strategis keterampilan, serta mencapai perspektif global.

Dengan menawarkan baik pengalaman kerja profesional dan administrasi dilengkapi dengan paparan manajemen, MAP adalah kesempatan karier yang unik. Manfaat MAP lebih ditingkatkan melalui berbagai perawatan dan pengembangan program yang akan diperoleh sarjana di bawah MAP. Secara khusus, manfaat MAP meliputi:

- 1) karier yang bervariasi di Pegawai Negeri Sipil;
- 2) pengembangan diri yang lebih besar melalui eksposur yang luas untuk berbagai sektor di Pegawai Negeri Sipil;
- 3) mengembangkan keterampilan manajemen seperti pengelolaan tim, sumber daya, orang, proyek dan keuangan;
- 4) mengasah pemikiran strategis dan keterampilan pembuatan kebijakan;
- 5) menumbuhkan kesadaran yang tajam tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat Singapura;

- 6) membangun perspektif global;
- 7) membangun jaringan lokal dan internasional;
- 8) budidaya keterampilan kepemimpinan;
- 9) kesempatan untuk bekerja sama dengan Menteri, Sekretaris Tetap, dan para pemimpin senior lainnya;
- 10) mendapatkan pengalaman tangan pertama (*first-hand experienced*) atas operasi bisnis, perhatian, dan etos perusahaan perusahaan publik dan swasta;
- 11) merasakan nuansa/sifat pekerjaan di *Administrative service*;
- 12) keterampilan yang berharga dan berlaku baik di dalam dan luar pegawai negeri (*civil service*).

Pada akhir MAP, mereka telah mendapatkan pelatihan yang memadai dan pengetahuan yang dapat meningkatkan kontribusi mereka ke sektor Pelayanan Publik. Manajemen *Associates* yang menonjol/berprestasi juga akan diundang untuk bergabung dengan *Administrative Service*. Pemegang beasiswa PSC yang lebih berprestasi tinggi otomatis bergabung dengan MAP. Petugas yang aktif bekerja, dengan pengalaman kurang dari dua tahun, bisa juga dinominasikan untuk program tersebut. Ada juga peluang rekrutmen terbuka bagi individu di pertengahan karier (*mid-career individuals*) untuk bergabung dalam skema tersebut.

Petugas administrasi (*Administrative Officer*) di *Administrative Service* (AS) membantu pemimpin politik Singapura dalam menetapkan tren, mempertahankan standar, serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan untuk keamanan dan keberhasilan negara.

Sebuah karier di AS adalah salah satu *multi-faceted* dan menantang. *Administrative Officer* (AO) akan bekerja sama dengan Menteri dan Sekretaris Tetap untuk membentuk, melaksanakan dan meningkatkan kebijakan yang akan berdampak pada kehidupan Singapura. Di jalur menuju kepemimpinan di sektor Pelayanan Publik ini, *Administrative Officer* akan mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang kompleksitas dan tuntutan administrasi kebijakan publik.

AO bertanggungjawab dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan nasional dalam konsultasi dengan pimpinan politik. Program *milestone* bagi AO dirancang mulai awal karier mereka, sehingga pada usia yang relatif muda (misalnya di usia pertengahan 30-an) mereka sudah mampu memegang peran pimpinan di sektor publik (misalnya jabatan direktur pada suatu departemen). AO dibayar dengan skala yang jauh lebih tinggi dibanding pegawai biasa.

kepemimpinan, kemampuan untuk mengelola orang lain, kemampuan memberdayakan orang lain, selalu berpikir kritis, memiliki inovasi, dan siap mengambil resiko. Drs. I Ketut Mister, M.Si., menambahkan kriteria lain yaitu sertifikasi barang dan jasa. Hal ini dikarenakan banyaknya kasus yang dialami oleh pejabat pimpinan tinggi dikarenakan ketidakpahaman dan ketidaktahuan mengenai barang dan jasa. Memang pemahaman tentang barang dan jasa merupakan hal penting bagi seorang JPT, namun hal tersebut termasuk kompetensi teknis yang dapat dipenuhi setelah menjadi JPT.

Satu kriteria lagi yang penting untuk menjadi bahan pertimbangan adalah “memiliki perilaku (*behavior*) yang baik”, sebagaimana dinyatakan oleh Mia Santi Dewi, SH., M.Si. Meskipun kriteria perilaku sebenarnya merupakan kriteria umum yang harus dimiliki oleh setiap PNS, namun persyaratan perilaku perlu dieksplisitkan sebagai persyaratan utama bagi PNS yang akan menjadi JPT.

Selanjutnya, menurut Drs. H. Didit Fajar Putradi, M.Si. bahwa selain kriteria-kriteria yang telah disebutkan, perlu ditambahkan pula “kemampuan beradaptasi terhadap perubahan”. Hal ini dilakukan mengingat pengalaman di Kabupaten Garut bahwa setelah proses rekrutmen terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi selesai, dan pejabat yang terpilih dilantik, terdapat pejabat yang mengundurkan diri. Salah satu alasannya adalah karena tidak kuat dengan tekanan. Dengan demikian, selain kompetensi yang telah ditentukan pada rancangan model awal, juga perlu ditambahkan kompetensi “kemampuan beradaptasi terhadap perubahan”.

Dengan demikian, terdapat tujuh kriteria seseorang dapat masuk ke dalam *Talent Pool*, yaitu kepemimpinan, kemampuan untuk mengelola orang lain, kemampuan untuk memberdayakan orang lain, berfikir kritis, mempunyai inovasi dan dapat mengambil resiko, memiliki perilaku yang baik, mampu beradaptasi terhadap perubahan, seperti yang disajikan pada berikut.

Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Ir. Mohammad Taufik, M.Sc. bahwa konsep *Talent Management* yang telah bagus membutuhkan waktu dalam penerapannya. Khusus untuk daerah-daerah tertentu membutuhkan waktu yang agak lama untuk menerapkannya. Bukan hanya waktu, Drs. Kustoro, MM. Menyatakan bahwa aspek biaya menjadi salah satu kendala yang harus diperhatikan pada saat menerapkan model *Talent Management*.

1. Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

Secara umum, kedua belas peserta menyepakati dimensi yang pertama dalam model *Talent Management* yaitu dimensi rekrutmen talenta. Dimensi ini bertujuan untuk merekrut Pegawai Negeri Sipil untuk masuk ke dalam *Talent Pool* instansinya. Demikian pula dengan tahapan-tahapan yang terdapat pada dimensi tersebut, yakni Perencanaan Pegawai Negeri Sipil untuk dimasukkan ke dalam *Talent Pool* (*Workforce Planning*), dan Seleksi untuk Pemetaan Pegawai Negeri Sipil (*Selecting*).

a. *Workforce Planning*

Berkaitan dengan tahapan yang pertama, Drs. I Ketut Mister, M.Si., berpendapat bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* sebaiknya memiliki masa kerja minimal sepuluh tahun. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang baru bekerja selama lima tahun dianggap belum cukup memiliki pengalaman terkait birokrasi. Hal ini diperkuat berdasarkan pengalaman pribadi, bahwa masa lima tahun merupakan masa yang sangat terbatas, dimana untuk mengetahui birokrasi secara luas dibutuhkan banyak pembelajaran. Selain masa kerja sepuluh tahun, juga harus mempertimbangkan pengalaman kerja dan senioritas.

Pendapat berbeda yang disampaikan oleh DR. Adi Suryanto, M.Si. Menurutnya masa kerja Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan dalam *Talent Pool* terkait dengan proses perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil. Proses ini menjadi proses yang sangat penting, dimana tujuan dari perekrutan sendiri harus jelas, apakah akan diproyeksikan menjadi Calon Jabatan Pimpinan Tinggi atukah jabatan lainnya. Sehingga, untuk mendapatkan PNS yang akan masuk ke dalam *Talent Pool* JPT tidak harus menunggu hingga lima tahun atau waktu yang lebih lama.

Sementara itu, berkaitan dengan kriteria dalam tahapan perencanaan Pegawai Negeri Sipil untuk dimasukkan ke dalam *Talent Pool*, para peserta FGD setuju dengan 7 (tujuh) kriteria yang mesti digunakan, yaitu

High Potential Program (HiPo) diperuntukkan bagi pegawai yang sudah bekerja (*in-service officer*). Program ini bertujuan mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih luas dilingkup PNS. Para petugas diberi kesempatan untuk mengikuti program tonggak-pelatihan (*milestone-training program*), berpartisipasi dalam tim proyek antar-lembaga, diposting ke kementerian atau organisasi eksternal, menghadiri forum tentang kepemimpinan dan pemerintahan, dan melakukan tugas-tugas yang menantang. Pegawai yang dinominasikan masuk program HiPo ini sudah bekerja selama minimal dua tahun, di samping itu mereka juga menjalani proses penilaian dan seleksi yang ketat.

Ketiga, Dimensi Retensi Talenta dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif dengan patokan gaji pasar (*competitive pegged to market pay structure*), pemberian bonus berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang lebih tinggi bagi *administrative officers* (AO). Pendapatan tahunan seorang AO termasuk peringkat 15 besar untuk karyawan berusia 32 tahun dari enam posisi jabatan.

Talent Management di Malaysia

Pengguna pelayanan publik di Malaysia dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok pengguna umum dan kelompok pengguna non umum dengan jumlah pelayanan sebanyak 276 layanan. Pada tahun 2011 terdapat sekitar 70.000 petugas yang bertugas melayani kelompok pengguna umum (termasuk Administrasi dan Layanan Diplomatik).

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) merupakan komisi yang bertanggung jawab atas pengelolaan perekrutan, penempatan, transfer dan pelatihan kelompok *common-friendly*. Komisi Pelayanan Publik Malaysia (*Suruhanjaya Perkhidmatan Awam*) mengawasi pelaksanaan kebijakan pengangkatan, konfirmasi layanan, pensiun, promosi, mutasi dan pelaksanaan pengendalian disiplin.

Seperti halnya Singapura, *Talent Management* di Malaysia dilakukan melalui tiga proses utama, yakni *Talent Recruitment*, *Talent Development*, serta *Talent Retention*. Pertama, Dimensi *Talent Recruitment* dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public*

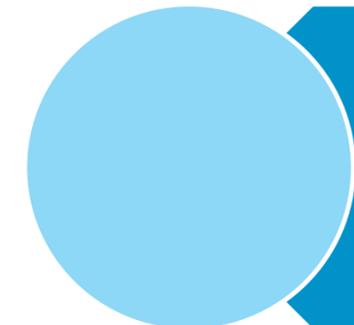
service function). Beasiswa merupakan cara terbaik untuk menarik minat generasi muda terbaik dan tercerdas untuk bekerja disektor pemerintahan.

JPA memberikan beasiswa luar negeri yang dialokasikan berdasarkan empat kategori yaitu keunggulan akademik, populasi etnis, Kebijakan Bumiputra dan Sosial Tertinggal, masing-masing dengan bobot evaluasi yang berbeda. JPA beasiswa luar negeri adalah bersifat karier-spesifik dimana beasiswa terkait dengan bidang studi, dan juga mahasiswa-spesifik, berbasis prestasi dan berbasis kebutuhan. Pada akhir studi, sarjana terikat untuk melayani pemerintah untuk jangka waktu mulai dari enam sampai sepuluh tahun.

Percepatan *Talent Management* di Pelayanan Publik bertujuan untuk menyalurkan dan mempersiapkan kalangan sarjana JPA yang terbaik dan tercerdas ke pelayanan publik. Dalam program ini, para sarjana atas akan dipilih untuk bekerja pada ranah kebijakan publik dengan prioritas tinggi dan akan ada perwira senior yang bertindak sebagai mentor. Sarjana yang dipilih akan ditawarkan kontrak dua tahun dan masuk dalam jalur *fast-tracked* berkinerja tinggi ke layanan sipil. Namun ketersediaan posisi pekerjaan di pemerintah tidak dijamin, jika mereka tidak mampu mengamankan pekerjaan dalam waktu setahun setelah kembali, mereka diperbolehkan untuk melamar pekerjaan di sektor swasta yang telah dianggap oleh pemerintah berada di sektor-sektor kunci untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Malaysia.

Dimensi *Talent Development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat skema khusus untuk melaksanakan Dimensi ini, yaitu dengan *Administrative and Diplomatic Scheme* (PTD). Ruang lingkup kerja petugas PTD sangat luas dan diterapkan pada berbagai tingkat dan departemen. Petugas ditempatkan di kementerian, departemen federal, pemerintah daerah dan badan-badan hukum dan diasumsikan memegang peran kepemimpinan utama (Chin, 2011). Mereka juga memiliki kesempatan untuk ditransfer ke organisasi yang berbeda serta diperbantukan untuk organisasi-organisasi swasta.

Skema ini menggunakan metode *e-rekrutmen* yang terpusat dan dilaksanakan oleh *Public Service Commition* untuk menyaring calon. Calon harus menjalani empat proses, yaitu skrining awal, pemeriksaan IQ PTD, penilaian kompetensi, dan wawancara. Setelah diangkat, mereka yang direkrut akan mengikuti kursus dasar 10 hari. Setelah selesai, mereka akan diberitahu tentang tugas pekerjaan mereka dan instansi/badan tempat



BAB V VALIDASI DAN PERUMUSAN MODEL *TALENT MANAGEMENT* DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Bab ini berisi tentang uraian mengenai validasi dan perumusan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Validasi model dilakukan melalui *Focus Group Discussion* dengan praktisi manajemen kepegawaian di Daerah, diskusi dengan Sekretaris Utama Lembaga Administrasi Negara selaku praktisi manajemen kepegawaian instansi Pemerintah Pusat, dan diskusi dengan Pejabat sekaligus peneliti tentang *Talent Management* dari Badan Kepegawaian Negara.

A. VALIDASI MODEL *TALENT MANAGEMENT* DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Validasi yang dilakukan melalui FGD dengan 12 orang peserta menyetujui pendekatan campuran yang digunakan dalam *Talent Management* untuk JPT yaitu inklusif dan eksklusif. Peserta FGD juga menyetujui tiga dimensi utama dalam model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. Ketiga dimensi tersebut adalah Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), dan Retensi Talenta (*Talent Retention*). Secara umum, seluruh peserta menganggap bahwa model yang tengah dirancang ini, secara konseptual sangat bagus, dan memiliki kecenderungan idealis yang cukup tinggi. Akan tetapi secara praktis, model yang ada terlalu rumit, sehingga tidak mudah bagi daerah untuk mengimplementasikannya.

4. *Good Human Resource Information System*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus organisasi memelihara dan memperbarui data pegawai sebagai bentuk pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

mereka bekerja. Setelah menjalani enam bulan pelatihan (*on-the-job training*) dan enam bulan kursus diploma di bidang Administrasi Publik di INTAN, mereka akan secara resmi ditunjuk sebagai petugas PTD.

Dimensi *Talent Retention* dilaksanakan dengan *High Performing Officer Scheme*. Pada Dimensi ini, petugas pelayanan yang berkinerja tinggi yang memiliki kemampuan untuk mengambil peran kepemimpinan yang lebih tinggi juga diidentifikasi berdasarkan proses penilaian kinerja tahunan. Petugas yang teridentifikasi diberikan proyek yang lebih menantang, tugas atau dikirim untuk posting perdana. Mereka juga dapat ditawarkan sponsor studi untuk 14 pendidikan tinggi ditingkat master atau tingkat doktoral.

Talent Management di Thailand

Terdapat dua lembaga di Thailand yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu *Office of The Civil Service Commission* (OCSC) dan *Office of The Public Sector Development Commission* (OPDC). Fungsi yang dijalankan oleh OCSC adalah untuk mengawasi dan mengembangkan kompetensi pejabat pegawai negeri sipil, memberikan usulan kepada kabinet terkait permasalahan SDM, pengawasan dan pemantauan pengelolaan SDM oleh kementerian, serta mengelola beasiswa pemerintah. Lembaga ini bertanggung jawab langsung kepada Perdana Menteri. Sedangkan fungsi yang dijalankan oleh OPDC adalah berkaitan dengan sistem manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia.

Seperti halnya Singapura dan Malaysia, *Talent Management* di Thailand dilakukan melalui tiga proses utama, yakni *Talent Recruitment*, *Talent Development*, serta *Talent Retention*. Pertama, Dimensi *Talent Recruitment* dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa. Terdapat dua jenis beasiswa yang diberikan, pertama beasiswa yang terikat kementerian tertentu dan kedua beasiswa yang tidak terikat kementerian tertentu.

Beasiswa yang pertama menghasilkan lulusan sarjana yang nantinya terikat dan akan ditempatkan pada kementerian yang telah ditentukan. Beasiswa yang kedua menghasilkan lulusan sarjana yang tidak terikat dengan kementerian tertentu, akan tetapi sarjana tersebut bebas memilih kementerian yang diinginkan, dengan catatan kementerian tersebut membuka lowongan.

Di Thailand, para sarjana ini ditempatkan pada jalur khusus, yaitu diberikan struktur insentif yang berbeda dalam sistem yang ada. Para sarjana ini terikat untuk menjadi pelayan publik dengan jangka waktu dua kali dari lama studinya. Selain beasiswa yang telah disebutkan, terdapat Beasiswa Inovasi Sektor Publik yang bertujuan untuk menarik mahasiswa Thailand di luar negeri untuk membuat inovasi. Para sarjana tersebut akan menerima upah berbasis kinerja pada saat penandatanganan kontrak dengan OCSC.

Selain program pemberian beasiswa, terdapat program khusus untuk melaksanakan dimensi yang pertama ini, yaitu dengan *Public Sector Executive Development Program* (PSED) yang dikelola oleh OPDC. Program ini bertujuan untuk menarik orang-orang yang memiliki kualitas yang sangat baik (*excellent individual*) untuk bergabung dengan sektor publik dengan jalur masuk di tingkat menengah (*mid-level entry point*). Para peserta mendapatkan teori dan pelatihan di kelas tentang manajemen publik dan kepemimpinan, serta melakukan praktek selama dua tahun di tiga instansi publik yang dianggap *leading sector* serta satu instansi swasta.

Program ini menawarkan sistem mentoring, mengekspos peserta untuk mentor, pelatih dan penasihat, yang semuanya memainkan peran yang berbeda dalam program pelatihan. Tujuan dari skema ini adalah untuk mengembangkan agen perubahan yang sangat efektif, memiliki kemampuan berfikir untuk menjadi visioner, pengembang, perencana dan pengelola. Tujuan ini dilakukan semata-mata untuk menyebarkan agen perubahan ke unit strategis dan menurunkan rencana strategis ke dalam tindakan.

Dimensi *Talent Development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat dua skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu *High Potential Performance System* (HiPPS) dan *New Wave Leadership Development Program* (NWLD). Skema HiPPS memiliki tiga tujuan, yaitu: (1) menarik, mempertahankan dan memotivasi individu yang memiliki potensi tinggi dalam pelayanan publik; (2) terus menerus dan sistematis mengembangkannya; (3) menyiapkan pemimpin pada level senior yang berkualitas, berpengalaman, dan kompetensi yang tinggi dalam jumlah yang mencukupi.

Pada awalnya, sejak tahun 2003, program ini difokuskan terutama pada peningkatan dan penerapan sistem untuk memilih individu

C. SYARAT IMPLEMENTASI MODEL TALENT MANAGEMENT

Model *Talent Management* ini akan dapat diimplementasikan apabila instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, memiliki:

1. *Development Mindset*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* telah mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *development mindset*, yaitu selalu berpikir untuk mengembangkan Pegawai Negeri Sipil.

2. *Performance Culture*

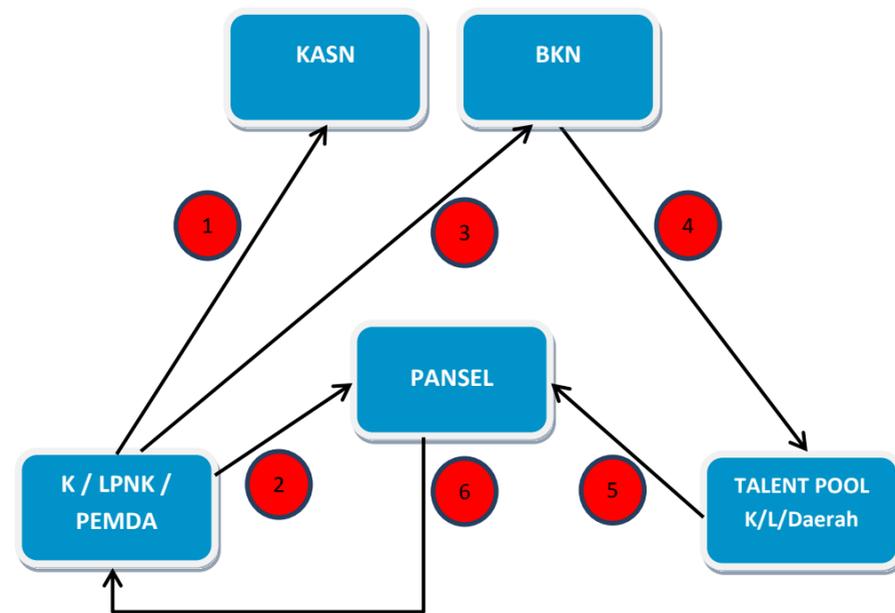
Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah situasi ketika organisasi senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *performance culture* agar keberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan indikator kinerjanya.

3. *Executive Sponsorship*

Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Dengan demikian, agar instansi pemerintah berhasil dalam mengelola program *Talent Management*, maka instansi pemerintah harus memiliki *executive sponsorship* yang selalu mengabdikan dirinya untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diproyeksi sebagai calon pemimpin masa depan.

mengikutsertakan Pegawai Negeri Sipil yang berasal dari *Talent Pool* untuk mengikuti seleksi Pejabat Pimpinan Tinggi.

- 4) Calon Pejabat Pimpinan Tinggi tersebut kemudian diserahkan kepada panitia seleksi untuk mengikuti seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah.



Gambar 4. 11
Proses Succession Planning

Keterangan Gambar:

- 1) Kementerian/LPNK/Pemprov/Pemkab/Pemkot berkoordinasi dengan KASN
- 2) Kementerian/LPNK/Pemprov/Pemkab/Pemkot membentuk Panitia Seleksi
- 3) Kementerian/LPNK/Pemprov/Pemkab/Pemkot menginformasikan JPT yang kosong kepada BKN
- 4) BKN mengumumkan kekosongan jabatan secara terbuka (sesuai dengan JPT yang kosong) dan ditangkap oleh Talent Pool setiap Instansi
- 5) Talent Pool Kementerian/LPNK/Pemda mengirimkan calon untuk mengikuti seleksi kepada Pansel;
- 6) Pansel menyeleksi dan menyerahkan hasilnya kepada Menteri/ Kepala LPNK/ Gubernur/ Bupati/ Walikota.

berpotensi tinggi dan untuk menciptakan Kerangka Akumulasi Pengalaman (*Experience Accumulation Framework*) yang merupakan peta jalan (*roadmap*) dari tugas pekerjaan lintas fungsi dan *milestone* untuk mendukung pertumbuhan dan percepatan karier.

Pada tahun 2006, program HiPPS diperluas ke semua departemen Pegawai Negeri Sipil, termasuk pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan kunci serta keterampilan pembinaan untuk mentoring bagi setiap individual. Kandidat HiPPS dari PSED dapat masuk ke sektor publik dan menjadi HiPPS secara otomatis, namun sejak 2011 kandidat PSE ini harus lulus ujian bahasa Inggris.

Sementara Skema NWLD merupakan program pelatihan satu bulan untuk birokrat tingkat menengah. Tujuannya adalah untuk meniru skema MAP di Singapura. Tujuannya adalah untuk mempromosikan jaringan pejabat tinggi potensial di berbagai departemen.

Dimensi *Talent Retention* dilakukan melalui jalur arus/aliran cepat (*Fast Stream Track*), menggunakan sistem berbasis kinerja, upah yang lebih tinggi (kurang lebih 1% lebih tinggi bagi *High Potential officers*), serta adanya fasilitas/tunjangan di bidang kesehatan dan skema pensiun.

Talent Management di Kanada

Kanada menggunakan dua pendekatan *Talent Management* yakni secara eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif (*Executive Model Jurisdictions*) difokuskan pada management pejabat senior karena jumlah mereka yang berkualitas kian berkurang karena pensiun dan fungsi mereka cukup krusial dalam pengambilan keputusan bagi *Talent Management* di masa depan. Dalam hal tersebut, *Talent Management* menawarkan cara yang mudah di akses dan fleksibel untuk membantu pejabat senior memikirkan kembali tantangan SDM yang dihadapi. *Talent Management* juga dijadikan dalam inisiasi reformasi birokrasi di Ottawa. *Talent Management* dilakukan dengan meningkatkan rekrutmen, pelatihan, pertahanan dan program suksesi secara tepat pada level eksekutif yang diluncurkan pada 2007.

Yang membedakan antara mekanisme eksklusif dan inklusif yakni pada eksklusif menggunakan asesmen individual yang didukung penuh secara sentralistik, manajemen kinerja, asesmen organisasi pengembangan antar organisasi mereka untuk mengelola pejabat senior. Sedangkan pada *Talent Management* inklusif (*strategic*) menggunakan bantuan agen pusat dan dukungan pada deputi untuk pertama kalinya mendefinisikan kebutuhan

SDM kemudian membangun program bagi semua SDM untuk mencapai kebutuhan tersebut.

Pada daerah yang lain seperti British Columbia, Nova Scotia, Newfoundland dan Labrador memperlebar jangkauan *Talent Management* mereka dengan berfokus pada penilaian kemampuan untuk berperan dalam mengelola dan memiliki kepemimpinan untuk membangun kinerja tinggi dan lingkungan kerja yang sehat untuk semua pegawai, tidak hanya kemampuan teknis saja (eksklusif). *Talent Management* didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kemampuan pegawai termasuk keberlanjutannya.

Pertama, asesmen pegawai yang digunakan pada instansi yang menerapkan *Talent Management* secara eksklusif di sektor publik di Kanada yakni asesmen mandiri oleh setiap pegawai. Contohnya, pada tiga bulan pertama pada suatu tahun anggaran, mereka diberikan kebebasan untuk menilai diri mereka dari dimensi pengalaman kerja, ketertarikan dalam karier, aspirasi, kemampuan yang unik, kemauan untuk dipindahkan pada tempat lain, kesiapan terhadap tanggung jawab di level yang lebih tinggi, kemudian mengisi target kinerja. Pada triwulan kedua hal tersebut dievaluasi bersama pimpinan langsungnya berdasarkan kinerja yang sudah dilaksanakan sehingga hasil asesmen secara penuh dapat dihasilkan.

Sedangkan pada sektor publik yang menerapkan *Talent Management* secara inklusif melaksanakannya dengan asesmen dan evaluasi dari atasan langsungnya dengan empat kriteria, yaitu : kinerja, kesiapan untuk berkembang, keinginan untuk berkembang dan kesadaran kritis. Asesmen tidak dilakukan secara bersama namun ditentukan oleh keputusan atasan langsung dan atasan di level teratas.

Baik eksklusif maupun inklusif, pemetaan talenta membagi SDM ke dalam empat kelompok, yaitu:

- a. *Advance immediately*, dalam kategori ini ditempatkan SDM yang secara segera siap, ingin dan mampu untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.
- b. *Mazimise in current position*, kategori ini termasuk dalam SDM yang siap untuk meningkatkan kualitas kerja dalam beberapa waktu dan masih harus dikembangkan melalui metode training.
- c. *Focus on development*, SDM dalam kategori ini punya potensi lebih kecil untuk siap dalam peningkatan kinerja namun perlu pengembangan dalam waktu lebih lama pada posisi baru.

Mekanisme Pengisian JPT pada Instansi Pemerintah Provinsi

- a. Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi madya diumumkan terbuka dan kompetitif kepada instansi lain paling kurang pada tingkat Provinsi.
- b. Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kabupaten/kota yang bersangkutan, dan/atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi.
- c. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi madya dan Pratama pada Instansi Pemerintah Provinsi dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS (*khusus untuk JPT Madya boleh berasal dari Non PNS sesuai Perpres 3/2015*) dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Mekanisme Pengisian JPT pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota:

- a. Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kabupaten/kota yang bersangkutan, dan/atau antar kabupaten/kota dalam satu provinsi.
- b. Pengisian Jabatan Pimpinan Pratama pada Instansi Pemerintah Kabupaten/Kota dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan maksud mengkombinasikan antara pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka dan model *Talent Management*, maka proses *Succession Planning* mengikuti ketentuan sebagai berikut:

- 1) Penyampaian informasi mengenai kekosongan jabatan di K/L/D Pemkot oleh Sekretaris Jenderal / Sekretaris Utama (untuk instansi pusat) atau Sekretaris Daerah (untuk Pemda) kepada Badan Kepegawaian Negara.
- 2) Badan Kepegawaian Negara mengumumkan kekosongan jabatan tersebut kepada pihak-pihak sesuai dengan tingkat JPT yang kosong tersebut.
- 3) Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama (untuk instansi pusat) atau Sekretaris Daerah (untuk instansi daerah) mengirimkan/



Succession Planning

Gambar 4. 10
Tahapan yang terdapat pada Dimensi Talent Retention

Succession Planning dilakukan dengan maksud membuat perencanaan suksesi, yaitu proses untuk merencanakan pergantian posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Output dari tahapan ini adalah tersedianya kader kepemimpinan yang siap mengikuti proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan instansi pemerintah. Proses yang terdapat dalam *Succession Planning* ini adalah sebagai berikut:

Succession Planning dilaksanakan dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Perpres Nomor 3 Tahun 2015 dan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014, dengan tetap *memprioritaskan calon-calon dari Talent Pool Instansinya* (Kementerian/ LPNK/ Pemda/ Pemkab/ Pemkot). Adapun ketentuan sebagaimana Perpres Nomor 3 Tahun 2015 dan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Mekanisme Pengisian JPT pada Instansi Pusat

- Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya (setara dengan eselon Ia dan Ib) diumumkan terbuka dan kompetitif kepada seluruh instansi secara nasional.
- Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (setara dengan eselon IIa dan IIb) diumumkan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kementerian yang bersangkutan
- Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi utama, madya, dan pratama pada kementerian/lembaga dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS (*khusus untuk JPT Utama dan Madya boleh berasal dari Non PNS sesuai Perpres 3/2015*) dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- Address performance issues*, dalam kategori ini ditempatkan SDM yang dapat meningkatkan kinerja namun memiliki banyak kesulitan dalam mencapai output yang diharapkan pada posisi saat ini yang mereka jabat.

Kedua, asesmen organisasi dilakukan dengan menganalisis visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Apakah sasaran-sasaran tersebut cukup realistis dengan sumber daya yang dimiliki kemudian diukur dengan sejumlah indikator seperti beban kerja dan kualitas SDM.

Ketiga, rencana *Talent Management* disusun setelah hasil asesmen tahunan diketahui baru tahun berikutnya dilakukan analisis kompetensi apa yang perlu dikembangkan, pelatihan model apa yang perlu dilaksanakan, pendidikan seperti apa yang perlu disiapkan termasuk proses *coaching*. Seluruh proses tersebut diputuskan bersama pejabat paling tinggi pada setiap level organisasi.

Keempat, pengembangan *talent pool* secara eksternal. Hal ini dimaksudkan dengan membangun citra sempurna dari organisasi pada calon-calon SDM yang akan masuk ke dalam sektor publik seperti mahasiswa terlebih mereka yang memiliki ketertarikan dan minat besar pada pekerjaan di sektor publik. Program ini dilaksanakan dengan pembukaan mekanisme pemagangan dan pameran karier.

Kelima, rotasi. Kebijakan rotasi dilakukan dengan berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan. Penilaian dan penempatan rotasi akan dinilai berdasarkan kandidat-kandidat yang memenuhi kualifikasi, keahlian, kemampuan untuk melakukan pekerjaan di satu jabatan. Sektor publik di Kanada menilai rotasi diperlukan sebagai tindak lanjut bagi pegawai yang berkinerja tidak terlalu memuaskan dan memiliki minat yang berbeda. Meski demikian, pengambil keputusan rotasi ini dilakukan oleh pejabat pusat secara sentralistik.

G. MODEL TALENT MANAGEMENT PADA BEBERAPA PERUSAHAAN DI INDONESIA

PT Astra International, Tbk.

PT Astra International, Tbk. memfokuskan pengembangan pegawainya pada kelangsungan proses regenerasi kepemimpinan dan keahlian yang harus dipenuhi dengan kompetensi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Sementara itu nilai-nilai

perusahaan perlu ditanamkan terus kepada pegawai sebagai pagar agar kegiatan berjalan selaras.

Dalam rangka menyiapkan pemimpin di masa datang strategi yang dilakukan PT Astra International, Tbk. adalah “*make*” atau “*buy*”. Titik berat strategi *make* adalah mengembangkan potensi calon pemimpin yang ada di dalam, sedangkan *buy* adalah mendapatkan dari luar perusahaan. Astra memilih strategi *make* yang dinilai tepat dilakukan untuk perusahaan ini. Dalam melakukan strategi ini, penanaman nilai-nilai perusahaan sangat ditekankan dan menjadi karakter dari setiap jajaran manajemen. Oleh karena itu, pengembangan merupakan kata kunci untuk strategi *make* ini.

Tujuan dari pengembangan tersebut adalah membentuk karyawan bertalenta yang kompeten secara professional dan sesuai dengan budaya perusahaan. Yang menarik di sini adalah Astra meyakini bahwa kesesuaian budaya dengan kompetensi kepemimpinan menjadi pertimbangan utama, setelah itu baru kompetensi fungsional. Kesesuaian tersebut menjadi penting karena Astra memiliki banyak anak perusahaan yang harus dikontrol dengan baik agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Berikut ini adalah dua cara Astra memotret talenta. Pertama, pilihan pengembangan Astra dengan cara memilih kandidat dari puluhan ribu calon karyawan yang tercetak setiap tahunnya atau jempot bola dari kandidat perguruan tinggi negeri atau swasta secara langsung. Kedua, untuk melakukan seleksi ke jenjang yang lebih tinggi, rotasi dan mutasi dilakukan berdasarkan pemetaan atas potensi dan kinerja (*performance*). Pemetaan tersebut dengan cara sebagai berikut:

- 2) **Mentoring atau Coaching.** Pegawai Negeri Sipil yang akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi ditugaskan untuk mengerjakan suatu proyek oleh pemimpinnya. Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan mendapat mentor selama pengerjaan proyek tersebut. Selanjutnya setelah menyelesaikan proyeknya, Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat dijadikan sebagai *mentor* atau *coach*.
- 3) **Studi banding.** Studi banding dilakukan sesuai dengan kebutuhan wawasan dari kandidat untuk menduduki JPT.
- 4) **Cross-topics assignment.** Pemberian tugas/*assignment* terkait dengan bidang dimana pegawai yang bersangkutan akan diproyeksikan menjabat sebagai JPT, dengan adanya mentor yang bertanggungjawab membimbing dan mengevaluasi output dari tugas yang diberikan tersebut. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari kandidat atas jabatan yang diproyeksikan akan dijabatnya nanti.
- 5) **Challenging assignment.** Pemberian tugas yang menantang sesuai dengan bidang dimana pegawai tersebut saat ini berada. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur kreativitas, inovasi, dan kinerja kandidat dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pimpinan langsung atau pimpinan tertinggi dari instansi asal kandidat berperan sebagai mentor sekaligus memberikan penilaian dari output tugas yang diberikan.

Secara keseluruhan, proses yang terdapat pada *training and performance support* untuk *Talent Pool* pratama dilakukan oleh Sekretariat Jenderal/Sekretaris Utama (Biro Kepegawaian) dan Sekretariat Daerah (BKD).

3. Dimensi Retensi Talenta (Talent Retention)

Dimensi ketiga pada rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah *Talent Retention*. Tujuan dari dimensi ini adalah mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta dengan cara mempromosikannya sesuai dengan level Jabatan Pimpinan Tinggi yang hendak didudukinya. Dimensi *Talent Retention* dilakukan melalui *Succession Planning*.

c. *Training and Performance Support*

Tahapan ini dilakukan dengan maksud memberikan program pelatihan sebagai upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang masih berada pada *Talent Pool*. Program *training and performance support* ini dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta, untuk mengikuti berbagai macam pendidikan maupun pelatihan yang dibutuhkan, baik oleh pegawai yang bersangkutan ataupun instansinya. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud merupakan hasil identifikasi pada proses *performance management* artinya pendidikan dan pelatihan tersebut yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil tersebut dan kebutuhan organisasi. Keikutsertaan dalam pendidikan maupun pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan melalui metode-metode baru.



Gambar 4.9
Training & Performance Support

Tahapan ini dilakukan dengan maksud mengembangkan talenta-talenta yang ada dapat dilakukan melalui:

- 1) **Pelatihan dan Pendidikan.** Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta, untuk mengikuti berbagai macam pendidikan maupun pelatihan yang dibutuhkan, baik oleh pegawai yang bersangkutan ataupun instansinya. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud merupakan hasil identifikasi pada proses *performance management* artinya pendidikan dan pelatihan tersebut yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil tersebut dan kebutuhan organisasi. Keikutsertaan dalam pendidikan maupun pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan melalui metode-metode baru.

PERFORMANCE	Far above	CAREER PERSON	FUTURE STAR	STARS
	Above avg	CAREER PERSON	POTENTIAL CANDIDATE	FUTURE STAR
	average	CAREER PERSON	CADET	ACTIVE LEARNER/ RAW DIAMOND
		Low	medium	high
		POTENTIAL		

Gambar 2.8

Pemetaan Pegawai di PT Astra Internasional Tbk.

Selanjutnya pemetaan ini akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan peringkat apakah seorang karyawan bisa dipromosikan atau tidak. Selain pemetaan tersebut Astra juga memiliki standar proses manajemen kinerja karyawan yang menjadi alat pengembangan dan *review* atas hasil pengembangannya, berupa penilaian dengan siklus tahunan, *People Performance Management*.

Dalam rangka memantau karyawannya maka pada setiap awal tahun karyawan diwajibkan membuat *Individual Performace Plan (IPP)*. Dalam IPP ini dibuat apa yang ditargetkan untuk dicapai oleh masing-masing karyawan dan akan di-*review* pada bulan Juni. Jika hasilnya tidak memuaskan, diberikan kesempatan untuk memperbaiki melalui *Coaching and Counseling* dari atasannya. Selanjutnya *Performance Appraisal* dilakukan pada bulan Juni dan Desember. Jika penilaian sudah berakhir akan sekaligus dilakukan *review* akhir atas kinerjanya selama satu tahun.

Dalam hal memilih dan mempersiapkan talenta, Astra menentukan kompetensi kepemimpinan. Hal ini dibutuhkan agar pimpinan mempunyai nilai-nilai budaya yang selaras karena Astra percaya bahwa jika pimpinan dan karyawan memiliki nilai-nilai yang sama maka perusahaan akan tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Maka dalam rangka pemilihan pimpinan tersebut para calonnya harus memiliki *Leaderships*

Competencies antara lain *Vision and Business Sense, Customer Focus, Interpersonal Skill, Analysis and Judgement, Planning and Driving Action, Leading and Motivating, Teamwork, Drive, Courage and Integrity*.

Astra percaya bahwa perusahaan akan sukses dalam melakukan implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan apabila budaya perusahaan (*Corporate Culture*) sudah melekat dan mengiringi semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya fokus materi pengembangan kepemimpinan di Astra menjadikan budaya perusahaan sebagai bagian utamanya. Sementara itu fokus pengembangan kepemimpinan diarahkan pada tiga keunggulan organisasi, yakni konsep dan strategi bisnis yang unggul (*Winning Concept*), sistem manajemen dan proses yang unggul (*Winning System*), dan tim kerja dan Sumber Daya Manusia yang unggul (*Winning team*).

PT Garuda Indonesia

Nilai-nilai kepemimpinan yang berada di PT Garuda Indonesia adalah antusias dan berenergi memiliki integritas secara profesional dan pribadi tangguh dan berstandar tinggi terhormat dan berani tidak populer *fair*, yaitu memperlakukan pegawai berbeda secara individual sekaligus adil, hangat dan manusiawi, mendengarkan dan berempati, percaya diri, serta berani menyatakan pendapat secara terbuka. Untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang diharapkan, maka Garuda Indonesia memandang sangat perlu untuk melakukan proses *Talent Management*.

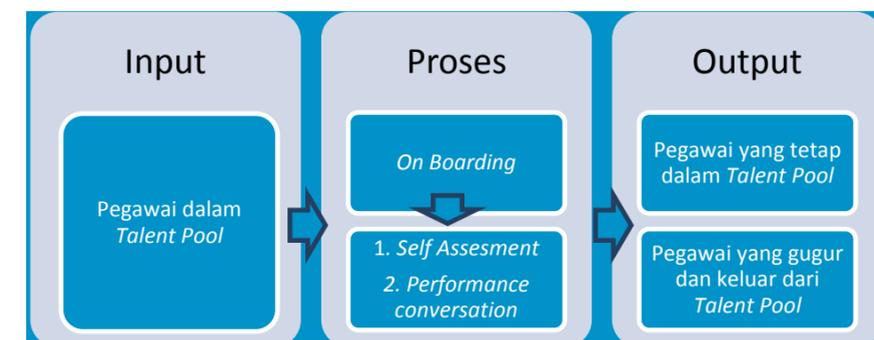
Persyaratan utama yang diperlukan dalam pelaksanaannya adalah budaya kerja yang berorientasi pada kerja yang tinggi. Proses *Talent Management* yang baik juga diperlukan untuk mencetak kader pemimpin perusahaan dan karyawan yang berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap *talent*. Proses *talent management* sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya di Garuda Indonesia yang memenuhi kualifikasi dan memberikan perhatian kepada *Talent Management* akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan.

Dalam prakteknya, Garuda Indonesia merupakan strategi untuk menuju tercapainya *High Performance Organisation (HPO)*, yaitu organisasi yang bekerja tinggi. Dua hal mendasar yang menjadi pilar dari strategi ini adalah budaya yang positif serta karyawan yang efektif dan berkualitas. Disinilah *Human Capital (HC)* melakukan transformasi perannya sehingga

Self assessment dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *Talent Pool* terhadap dirinya sendiri selama periode yang ditentukan (per bulan, tri wulan atau semester). Hal yang diharapkan dalam proses *self assessment* ini adalah Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat menilai kinerja yang telah dilakukannya selama periode tersebut, mencakup kekurangan dan kelebihan yang dimiliki, pendidikan ataupun pelatihan yang dibutuhkan untuk mendukung kinerja, dan lainnya. Sementara *performance conversation* dilakukan dengan cara mengkomunikasikan *performance* Pegawai Negeri Sipil (hasil dari *self assessment*) kepada pimpinannya. Pada proses komunikasi ini, pegawai dapat menyampaikan segala hal yang diperoleh dari hasil *self assessment*, kemudian pimpinan pun dapat menyampaikan segala hal yang diinginkan organisasi terhadap pegawai tersebut.

Penilaian akhir yang diberikan pimpinan kepada pegawai tersebut merupakan kombinasi penilaian yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan hasil *self assessment* dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*. Penilaian akhir yang telah dibuat kemudian diintegrasikan oleh instansi pengelola kepegawaian ke dalam penilaian kinerja pegawai tahunan (dokumen sasaran kinerja pegawai).

Berdasarkan hasil penilaian secara komprehensif ini, pegawai yang berada pada *Talent Pool* bisa tetap berlanjut, bisa juga gugur dan kembali menjadi pegawai yang berada di luar *Talent Pool*. Pegawai dinyatakan gugur (tidak berlanjut dalam *Talent Pool*) jika hasil evaluasi menunjukkan kinerja yang tidak baik. Sementara, pegawai yang tetap berlanjut dalam *Talent Pool* mungkin saja masih terdapat kekurangan, maka diperlukan berbagai pelatihan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimilikinya.



Gambar 4. 8
On Boarding & Performance Management

a. On Boarding

Tahapan ini dilakukan dalam rangka pematangan seorang Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *Talent Pool* sesuai dengan level jabatannya. Proses *on boarding* ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai calon pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi, agar setelah proses penempatannya akan siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Adapun program *on boarding* dapat dilakukan melalui:

- 1) *Mentoring* atau *Coaching*. Pegawai Negeri Sipil yang akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi ditugaskan untuk memimpin suatu proyek oleh pimpinannya. Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan mendapat mentor atau *coach* selama memimpin proyek tersebut.
- 2) *Benchmark* atau Studi banding. Program ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan wawasan dari kandidat untuk menduduki JPT. *Benchmark* dilakukan terhadap perusahaan swasta, BUMN, bahkan luar negeri sesuai dengan kebutuhan.
- 3) *Cross-topics assignment*. Pemberian tugas/*assignment* terkait dengan bidang dimana pegawai yang bersangkutan akan diproyeksikan menjabat sebagai JPT, dengan adanya mentor yang bertanggung jawab membimbing dan mengevaluasi output dari tugas yang diberikan tersebut. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari kandidat atas jabatan yang diproyeksikan akan dijabatnya nanti.
- 4) *Challenging assignment*. Pemberian tugas yang menantang sesuai dengan bidang dimana pegawai tersebut saat ini berada. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur kreativitas, inovasi, dan kinerja kandidat dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pimpinan langsung atau pimpinan tertinggi dari instansi asal kandidat berperan sebagai mentor sekaligus memberikan penilaian dari output tugas yang diberikan.

b. Performance Management (Manajemen Kinerja)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud melakukan penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *Talent Pool*. *Performance management* dilakukan dengan dua proses, yaitu *self assessment* dan *performance conversation*.

unit *Human Capital Management* tidak hanya berperan administratif atau personalia seperti sebelumnya, melainkan harus mengambil peran strategis sebagai mitra perusahaan dalam merumuskan strategi telenta serta hubungannya dengan strategi bisnis perusahaan.

Sering dengan tujuan perusahaan untuk menjadi HPO, Garuda Indonesia melakukan evaluasi kembali organisasi dan *job profile* dari semua bagian. Selanjutnya *job profile* ini disederhanakan agar karyawan memiliki kecepatan kerja yang lebih tinggi dan tidak terkait dengan profil yang terlampau kompleks. *Job profile* ini merupakan dasar untuk melakukan rekrutmen dan pemilihan karyawan, serta pengembangan kompetensi baik dari sisi keterampilan teknis maupun *soft skill*-nya.

Sebelum tahun 2005, Garuda Indonesia masih memiliki budaya kerja yang positif, belum berorientasi pada inovasi dan hasil akhir, serta target kinerja tidak diterapkan untuk setiap pekerjaan. Oleh karena itu, pada tahun 2006, *Balance Score Card* (BSC) mulai di terapkan, dimulai dari BSC korporat yang diturunkan kesetiap bagian sampai setiap karyawan memiliki target *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing.

Bisnis proses yang ada dipetakan, dan dari setiap proses yang ada dibuatkan uraian pekerjaan masing-masing. Selanjutnya masing-masing target ditetapkan sesuai fungsi masing-masing. Setiap awal tahun dilakukan perencanaan kinerja untuk masing-masing karyawan, yang diikuti dengan *tracking* setiap tiga bulan, dan pada akhir tahun dilakukan *review* atas kerja setiap karyawan. Melalui *review* setiap tahun ini, Garuda Indonesia mulai menerapkan budaya kinerja, di mana pemberian insentif kinerja disesuaikan dengan kinerja dan pencapaian target yang ada.

Target yang diberikan adalah target yang nyata, bisa diraih, dan dinilai. Target ini pun harus dirinci, direncanakan, dan dikaji bersama dengan atasan.

Komunikasi kepada karyawan dilakukan terus menerus agar sistem yang sudah dibuat dapat diterapkan. Komunikasi atas target dan pencapaiannya dilakukan dalam *review* tahunan dengan memasukan KPI yang disepakati, sekaligus juga dilakukan penilaian apakah kinerja dan pengembangan individu yang bersangkutan sudah berjalan sesuai perencanaan. Jika terjadi *gap* maka dilakukan rencana perbaikan yang disepakati bersama.

Karier meliputi manajerial ataupun fungsional, yang disusun untuk mengikuti kualitas perkembangan karyawan. Setiap perubahan karier

dilakukan dengan melalui tes dan pendidikan untuk kenaikan aplikasi tidak lulus maka karyawan yang bersangkutan belum dapat meningkatkan jenjangnya, atau dengan kata lain tetap berada dalam posisinya saat ini untuk jangka waktu yang lama.

Setelah mekanisme *Balance Score Card* dimulai dan *job profile* dengan jelas terpetakan, maka budaya kerja mulai terbentuk. Langkah selanjutnya adalah melakukan *asesment* dan pengembangan *hard and soft competency*. Pada masa yang lalu dalam kondisi perusahaan yang mengalami krisis, biaya selalu menjadi target untuk dipangkas termasuk di dalamnya biaya untuk pelatihan karyawan. Tidak terkecuali Garuda Indonesia juga melakukan pemangkasan biaya. Namun untuk program pelatihan yang terkait dengan program pengembangan karyawan tetap dilakukan walaupun perusahaan sedang dalam program pengurangan biaya, terutama untuk pelatihan pengembangan kompetensi teknis yang bersifat mandatori. Pengembangan *soft* kompetensi serta *leadership* juga tetap dilakukan, sehingga anggaran untuk hal ini tetap disediakan demi pentingnya program mempersiapkan pemimpin. Komitmen bersama untuk melaksanakan pengembangan *leadership* ini sangat penting sehingga program ini tetap bisa dijalankan.

Selanjutnya perlu dilakukan juga pemetaan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan sehingga bisa diketahui posisi karyawan bersangkutan dalam peta talenta yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan peta potensi karyawan tersebut, dibuat program pengembangan yang sesuai dengan posisi kandidat dan kebutuhan perusahaan. Semua program ini harus dilakukan sejalan dan selaras dengan program perusahaan lainnya. Dalam bekerja, sehingga keterkaitan dengan perusahaan biasa terjaga dan membuat mereka mampu menunjukkan kinerjanya yang tinggi.

Dalam melakukan program pengembangan, Garuda Indonesia tidak hanya menggunakan metode belajar dalam kelas tetapi juga melalui *coaching* dan *job assignment*. Dan hal ini tidak hanya dilakukan kepada karyawan yang unggul, tetapi terhadap semua karyawan. Pada setiap *review* akan dipelajari hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan setiap individu dan selanjutnya di jadikan target dalam pengembangan kompetensinya.

Untuk mendukung terlaksananya pelatihan, *coaching* maupun pengembangan lainnya, *Human Capital Management* (HCM) perlu didukung oleh sistem IT yang kuat. Melalui dukungan sistem IT yang baik ialah,

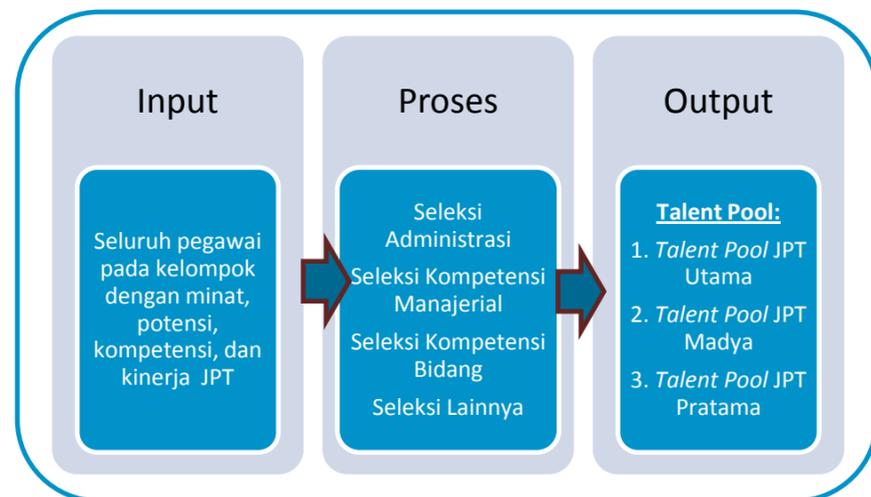
Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
3. mewujudkan sinergitas antar instansi dalam mencapai tujuan pembangunan.	3. melaksanakan penerapan kebijakan dengan resiko yang minimal.	3. Mewujudkan pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
4. menyelesaikan masalah yang memiliki kompleksitas dan resiko tinggi yang berdampak politis.	4. menyusun program yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi.	4. Mewujudkan kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai <i>outcome</i> organisasi.
	5. melaksanakan penerapan program organisasi yang berkesinambungan.	
	6. mewujudkan sinergitas antar pemimpin di dalam dan antar organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang efektif dan efisien.	

Sumber: Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Management Pegawai Negeri Sipil

Terdapat tiga proses (tahapan) yang terdapat dalam dimensi *Talent Development*, seperti yang disajikan pada Gambar berikut.



Gambar 4.7
Tahapan Pada Dimensi *Talent Development*



Gambar 4.6
Tahapan Seleksi Pegawai Negeri Sipil

2. Dimensi Pengembangan Talenta (Talent Development)

Dimensi kedua pada rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah *Talent Development*. Tujuan dari dimensi ini adalah untuk mengembangkan talenta-talenta yang ada dalam *Talent Pool*. Adapun output dari *Talent Development* ini diharapkan setiap level Jabatan Pimpinan Tinggi dalam *Talent Pool* memiliki kemampuan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kemampuan yang Dimiliki Setiap Level Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	Jabatan Pimpinan Tinggi Utama	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
1. menyusun kebijakan yang mendukung pelaksanaan pembangunan.	1. mewujudkan perumusan kebijakan yang memberikan solusi.	1. menyusun rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi.
2. meningkatkan kapabilitas organisasi.	2. melaksanakan pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja.	2. mencapai hasil kerja unit selaras dengan tujuan organisasi.

HCM bisa lebih fokus dalam melakukan *review* serta pengembangan program selanjutnya atau perbaikan program yang berjalan. Pada dasarnya program pengembangan merupakan investasi perusahaan yang harus bisa mendukung peningkatan *revenue*.

Karyawan yang memiliki kinerja rendah dan sulit untuk dikembangkan lagi karena faktor usia dan potensi yang rendah didorong untuk mengikuti program pensiun sukarela. Namun jika karyawan masih bisa dikembangkan, perusahaan melakukan upaya *redeployment*, dan karyawan yang di *redeployed* tersebut harus dapat menunjukkan perbaikan kinerja dalam jangka waktu satu tahun. Dalam hal program pensiun sukarela perusahaan memberikan pelatihan *entrepreneurship*, sehingga di harapkan karyawan yang memilih program ini bisa menjadi mandiri dan sukses setelah pensiun.

Salah satu hal terpenting dalam rangka menjaga kinerja yang tinggi adalah dalam hal rekrutmen karyawan. Apabila rekrutmen tidak dilakukan dengan baik maka akan menyebabkan timbulnya biaya yang sangat besar, yang terlihat dengan jelas pada saat perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), atau program pensiun dini yang merupakan dampak jika terjadi kesalahan pada saat rekrutmen. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar fokus pada saat melakukan rekrutmen dengan memilih calon-calon yang benar-benar potensial, termasuk jika yang direkrut adalah posisi *Senior Management*, maka kompetensi yang dimiliki harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Program *Talent Management* yang dilakukan oleh Garuda Indonesia merupakan salah satu dari upaya perusahaan menjadikan dirinya sebagai organisasi yang bekerja tinggi. Melalui pengembangan karyawan diharapkan terbentuk *centre of expertise* di dalam perusahaan. Dengan *centre of expertise* ini perusahaan akan memiliki kemampuan kompetitif dan menjadi organisasi yang kuat. Pembentukan budaya bisnis kinerja merupakan salah satu program dalam membentuk *center of expertise* ini. Dengan selalu menjadikan kinerja sebagai acuan kriteria unggulan dalam perusahaan maka akan mendorong karyawan menunjukkan kinerja terbaiknya.

Dalam menerapkan program *Talent Management*, maka perusahaan melakukan pemetaan karyawan dalam hal kompetensi dan kinerja. Bagi karyawan yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi akan dimasukkan dalam program pengembangan, terdiri dari beberapa program, yaitu:

1. *Profesional Development Program*, yaitu suatu program yang ditunjukkan kepada karyawan yang tidak menduduki jabatan manajerial untuk mempertajam dan mengembangkan kompetensi teknis profesionalnya.
2. *Management Development Program* bagi karyawan yang menduduki atau akan menduduki posisi manajerial, untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan manajerialnya.
3. *Executive Development Program* yang merupakan program tertinggi untuk mencetak para calon pemimpin satu tingkat di bawah Direksi.

Semua data karyawan yang sudah menjalani program ini dimasukkan kedalam *Talent Pool* yang selanjutnya akan dimonitor perkembangannya, dan jika pada suatu saat perusahaan membutuhkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan maka komite *Human Capital/ Komite SDM* mengambilnya dari *Talent Pool*.

Pengembangan *Executive Talent* sendiri terdiri atas beberapa proses yang dilakukan secara berurutan. Sebelum program pengembangan itu berjalan. Terlebih dahulu dilakukan penyusunan data para kandidat, dan kegiatan yang terpenting pada tahap ini adalah menyusun *Talent Profile* dari masing-masing karyawan.

Tahap berikutnya adalah desain dan pengembangan *System Executive Talent*. Hasil terpenting dari tahap ini adalah adanya *Human Asset Value Matrix* yang memetakan setiap karyawan ke dalam karier yang sudah ditetapkan berdasarkan kinerja dan potensinya. Informasi yang diperlukan untuk penyusunan hal ini diperoleh dari *review* dan *assesment* terhadap talenta, serta peta demografi talenta. Peta pengembangan *executive talent* dapat dilihat secara lengkap

Penyelarasan sistem adalah proses di mana dilakukan monitoring, *coaching*, dan program penugasan yang dilakukan untuk mengurangi *gap* kompetensi yang belum dimiliki oleh talenta yang bersangkutan. Dalam melakukan monitoring dan *coaching*. Untuk memperbaiki kompetensi yang ada, maka perlu disiapkan program pengembangan talenta yang bisa dilakukan sendiri maupun mengikutsertakan lembaga konsultan yang berpengalaman.

Jika program pengembangan talenta sudah dijalankan maka tahapan akhir adalah mendapatkan umpan balik dari seluruh pihak yang terkait khususnya *user* dari talenta hasil pengembangan Program *Talent Management* perbaikan sistem pengembangan talenta jika masih ada gap

No.	Aspek	Indikator
		3) Kesiapan mengerjakan lebih dari yang ditugaskan.
		4) Mengidentifikasi cara kerja yang lebih efisien dan efektif.
		5) Usaha melakukan perbaikan secara terus-menerus.
		6) Usaha menggerakkan orang lain untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.
3.	Keinginan untuk terus-menerus berkembang	1) Kesiapan mengerjakan tugas dengan pendekatan baru. 2) Kemampuan untuk tetap efektif ketika dipindahtugaskan.

Metode *assessment* talenta yang dapat digunakan dalam proses *selecting* adalah dengan test psikologi, wawancara perilaku (*behavioral interview*), wawancara fundamental mendalam (*in depth fundamental interview*), latihan kasus (*in basket exercise*), presentasi formal (*formal presentation*), serta diskusi kelompok (*group discussion*). Setelah *assessment* talenta dilakukan, selanjutnya membuat peta talenta untuk memutuskan Pegawai Negeri Sipil mana yang akan dimasukkan ke dalam tiap level *Talent Pool*.

Output dari proses *selecting* ini adalah berupa database pegawai yang menunjukkan kategorisasi/klasifikasi setiap pegawai sesuai dengan level *Talent Pool* Jabatan Pimpinan Tinggi. Dengan adanya database pegawai ini akan memudahkan instansi pemerintah dalam melihat siapa saja Pegawai Negeri Sipil yang berpotensi untuk diarahkan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Proses *selecting* ini dilakukan oleh Sekretariat Jenderal/Sekretaris Utama untuk instansi Pusat (yang secara teknis dilakukan oleh Biro Kepegawaian) dan Sekretariat Daerah untuk Pemerintah Daerah (secara teknis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah).

Jabatan Pimpinan Tinggi atau tidak. Seleksi kompetensi manajerial ini dapat dilakukan dengan metode *Assessment Center*, psikometri, wawancara kompetensi, analisa kasus atas presentasi yang disesuaikan dengan minat masing-masing.

Seleksi Kompetensi Bidang

Seleksi kompetensi bidang yaitu seleksi yang dilakukan untuk melihat apakah Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* memiliki kompetensi bidang yang sesuai dengan peminatannya atau tidak. Seleksi kompetensi bidang ini dapat dilakukan dengan metode tertulis, wawancara, ataupun metode lainnya.

Seleksi lainnya

Seleksi yang terakhir ini dilakukan untuk melihat apakah Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan ke dalam *Talent Pool* memiliki kemampuan dalam aspek kesungguhan belajar (*learning agility*), keterlibatan dan komitmen (*employee engagement*), serta keinginan untuk terus-menerus berkembang (*desire to advance*) atau tidak. Ketiga aspek ini dapat diturunkan menjadi beberapa indikator sebagai berikut:

Tabel 4.5
Indikator Lainnya dalam Assesment Talenta

No.	Aspek	Indikator
1.	Kesungguhan belajar	1) Upaya meningkatkan pengetahuan dan perilaku.
		2) Ketidakpuasan pada hasil yang diperoleh saat ini.
		3) Antusiasme pada saat mendapatkan tantangan baru.
		4) Tidak mudah putus asa ketika menghadapi hambatan dalam proses belajar dan penyelesaian pekerjaan.
2.	Keterlibatan dan komitmen	1) Keterlibatan dalam keseluruhan kegiatan instansi.
		2) Kemampuan mengambil inisiatif untuk memastikan kegiatan berjalan dengan semestinya.

yang ditemukan. Dalam proses pengembangan eksekutif itu sendiri, kegiatan utamanya adalah *Executive Talent Development Acceleration Plan*. Pada kegiatan akselerasi ini, dilakukan beberapa hal yang diharapkan menghasilkan output talenta yang kedepannya diharapkan menjadi pemimpin perusahaan. Kekuatan dan kelemahan karyawan dianalisis dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan minat dari talenta tersebut. Terakhir adalah penugasan yang akan menjadi tolak ukur keberhasilan talenta. Proses monitoring dari atas masing-masing dilakukan pada saat penugasan dijalankan (Achirina, 2011).

H. PERBANDINGAN MODEL TALENT MANAGEMENT DI BERBAGAI NEGARA

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa model *Talent Management* yang dilaksanakan di beberapa negara, bahkan di Indonesia tidak sama. Singapura, Thailand, dan Malaysia merupakan tiga negara yang berada di wilayah ASEAN, *Talent Management* yang dilaksanakan terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu rekrutmen talenta (*Talent Recruitment*), pengembangan talent (*Talent Development*) dan retensi talenta (*Talent Retention*). Sementara itu, *Talent Management* di Afrika Selatan terdiri atas enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*Talent Planning*), identifikasi talenta (*Talent Identification*), kategorisasi talenta (*Talent Categorization*), manajemen karier (*Career Management*), neraca talenta (*Talent Balance Sheet*), serta keterlibatan pegawai (*Employee engagement*).

Inggris menerapkan *Talent Management* melalui empat dimensi utama, yakni *Talent Identification*, *Talent Recruitment*, *Talent Development*, dan *Promotion*. Sementara itu Kanada memiliki lima dimensi dalam model *Talent Management*, yaitu *Employee Assessment*, *Organisation Assessment*, *Talent Planning*, *Talent Development*, dan *Rotation*. PT. Astra International Tbk. memiliki model *Talent Management* sebagai berikut Pemilihan Kandidat, Seleksi ke jenjang yang lebih tinggi, Pemetaan Potensi, dan Rotasi dan Mutasi. Sedangkan model yang terdapat di PT. Garuda Indonesia adalah identifikasi, seleksi, pengembangan dan retensi.

Secara umum model *Talent Management* yang dikembangkan di berbagai negara disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.3
Perbandingan Talent Management di Berbagai Negara

No.	Inggris	Afrika Selatan	Singapura	Malaysia	Thailand	Kanada	Indonesia	
							PT. Astra Internasional, Tbk.	PT. Garuda Indonesia
1.	Talent Identification	Talent Planning	Talent Recruitment	Talent Recruitment	Talent Recruitment	Employee Assessment	Pemilihan Kandidat	Identifikasi
2.	Talent Recruitment	Talent Identification	Talent Development	Talent Development	Talent Development	Organization Assessment	Seleksi ke jenjang yang lebih tinggi	Seleksi
3.	Talent Development	Talent Categorization	Talent Retention	Talent Retention	Talent Retention	Talent Planning	Pemetaan Potensi	Pengembangan
4.	Promotion	Career Management				Talent Development	Rotasi dan Mutasi	Retensi
5.		Talent Balance Sheet				Rotation		
6.		Employee Engagement						

Sumber: berbagai sumber

Terdapat tiga proses seleksi yang harus dilalui pada tahapan ini, yaitu seleksi administrasi, seleksi kompetensi manajerial, dan seleksi kompetensi bidang.

Seleksi Administrasi

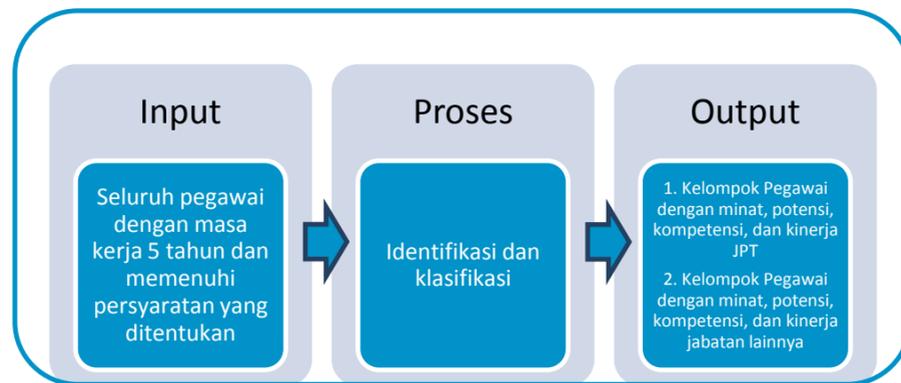
Seleksi administrasi dilakukan oleh Biro Kepegawaian sebagai kepanjangan tangan dari Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama untuk instansi pusat, atau Badan Kepegawaian Daerah sebagai kepanjangan tangan dari Sekretaris Daerah untuk Pemerintah Daerah. Seleksi administrasi meliputi:

Tabel 4.4
Syarat Administrasi untuk Talent Pool

No.	Syarat Administratif	Talent Pool JPT Pratama	Talent Pool JPT Madya	Talent Pool JPT Utama
1.	Jabatan saat ini	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Jabatan Administrator ✚ Jabatan Fungsional Ahli Madya ✚ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ✚ Jabatan Fungsional Ahli Utama ✚ Jabatan Pimpinan Tinggi Madya lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Jabatan Pimpinan Tinggi Madya ✚ Jabatan Fungsional Utama ✚ Jabatan Pimpinan Tinggi Utama lainnya
2.	Pendidikan Terakhir	Minimal Sarjana (S1)	Minimal Sarjana (S1)	Minimal Sarjana (S1)
3.	Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diklatpim Tingkat II ✚ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional) 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diklatpim Tingkat I ✚ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional) 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diklatpim Tingkat I ✚ Diklat Penjurangan Lanjutan (untuk Jabatan Fungsional)

Seleksi Kompetensi Manajerial

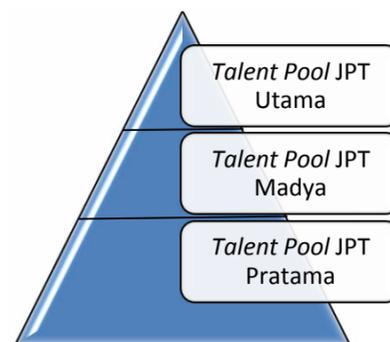
Seleksi kompetensi manajerial yaitu seleksi yang dilakukan untuk melihat apakah Pegawai Negeri Sipil yang akan dimasukkan ke dalam Talent Pool memiliki kompetensi manajerial yang baik untuk menduduki



Gambar 4. 4
Tahapan Perencanaan Pegawai Negeri Sipil

b) Seleksi Pegawai Negeri Sipil (Selecting)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud untuk menyeleksi Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam kelompok pertama (kelompok pegawai dengan minat, potensi, kompetensi, dan kinerja Jabatan Pimpinan Tinggi) pada kementerian/lembaga/daerah untuk dimasukkan ke dalam *Talent Pool* level yang mana. *Talent Pool* Kementerian/Lembaga/Daerah, terdiri dari tiga level, yaitu *Talent Pool* untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

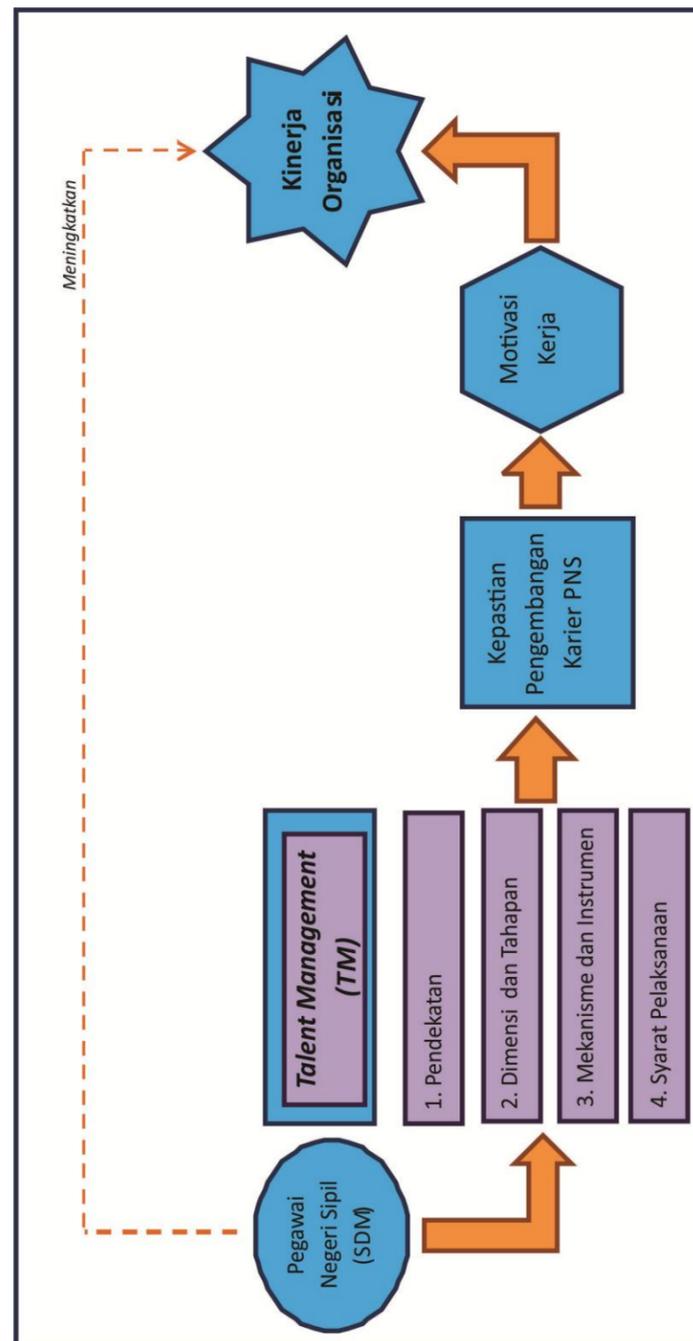


Gambar 4. 5
Tiga Level Jabatan Pimpinan Tinggi

I. KERANGKA PIKIR KAJIAN

Berdasarkan uraian mengenai *talent management* dan model *talent management* di berbagai negara dan perusahaan di Indonesia yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, pendekatan *talent management* yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan campuran, yakni pendekatan secara inklusif (melibatkan seluruh pegawai) dan eksklusif (tidak melibatkan seluruh pegawai). Hal ini dilakukan mengingat fokus penelitian ini adalah untuk mencari individu-individu yang bertalenta di instansi pemerintah, kemudian mengelolanya hingga diproyeksikan untuk mengisi posisi kunci (*key position*) pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), yaitu posisi yang memberikan kontribusi lebih terhadap keberlangsungan dan kinerja organisasi agar lebih optimal. Pendekatan ini juga digunakan sebagai upaya untuk pengembangan kolam bakat (*talent pool*) yang berisi orang-orang yang masih menduduki jabatan (*incumbent*) dan memiliki potensi dan kinerja yang tinggi (*high potential and high performing*) untuk mengisi jabatan lain. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari *talent management* melalui pendekatan ini adalah untuk mencari individu-individu bertalenta yang nantinya akan menduduki *key position* pada JPT dalam suatu organisasi. Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (setara dengan jabatan eselon Ia kepala lembaga pemerintah non kementerian), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (setara dengan eselon Ia dan eselon Ib), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (setara dengan jabatan eselon II).

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pikir penelitian yang berjudul Kajian Talent Management bagi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengikuti kerangka pikir berikut ini.



Gambar 2.9
Kerangka Pikir Kajian

memiliki kelima kriteria tersebut). Hasil dari proses identifikasi ini dapat dituangkan dalam bentuk matriks sebagai berikut:

Tabel 4.2
Hasil Proses Identifikasi Pegawai Negeri Sipil

No.	Nama Pegawai Negeri Sipil	Kepemimpinan K1	Memana orang lain K2	Pemberdayaan K3	Berfikir Kritis K4	Inovasi dan mengambil Resiko K5	Jumlah
1.	PNS 1	100	100	100	100	100	500
2.	PNS 2						
3.	PNS 3	0	0	0	0	0	0
4.							
5.							
dst.							

Setelah proses penilaian selesai, setiap Pegawai Negeri Sipil akan dipetakan (*mapping*) ke dalam empat klasifikasi sesuai dengan total skor yang diperolehnya. Keempat klasifikasi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3
Klasifikasi Pegawai Negeri Sipil yang Memiliki Talenta untuk Posisi Jabatan Pimpinan Tinggi

No.	Klasifikasi	Total Skor
1.	Kelompok Terbaik	401 - 500
2.	Kelompok Superior	301 - 400
3.	Kelompok Tengah	151 - 300
4.	Kelompok Rendah	0 - 150

Proses pengklasifikasian Pegawai Negeri Sipil ini harus selalu dimonitor secara berkala oleh pimpinan langsung tanpa menunggu posisi kosong pada Jabatan Pimpinan Tinggi terlebih dahulu. Dengan demikian seorang Pegawai Negeri Sipil dimungkinkan untuk berpindah dari kelompok yang satu ke kelompok yang lain seiring bertambahnya masa kerja dan perkembangan potensi dan kompetensi yang bersangkutan.

Tabel 4.1
Kriteria Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi yang Dibutuhkan

No.	Kriteria Talenta	Penjelasan
1.	Kepemimpinan (<i>Team Leadership</i>)	Memelihara keseimbangan antara pemikiran global organisasi dengan fokus pada area fungsional dalam wilayah tertentu, termasuk berhubungan dengan inisiatif di area lain dan secara proaktif berbagai sumber daya yang relevan dengan pihak lain.
2.	Kemampuan untuk memanager orang lain (<i>Managing People</i>)	Kemampuan untuk secara terus-menerus menaikkan standar kinerja dan mendorong kinerja organisasi yang menonjol, termasuk mencapai kinerja unggul bukan hanya area sendiri, melainkan organisasi secara keseluruhan.
3.	Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	Kemampuan beradaptasi berkaitan dengan pengambilan tindakan untuk meningkatkan pendekatan atau solusi saat ini. Memfasilitasi pendekatan yang kreatif atau inovatif. Memberikan respons terhadap perubahan tujuan, proses, atau lingkungan secara luwes.
4.	Berfikir Kritis (<i>Critical Thinking</i>)	Kemampuan untuk secara cepat menyelaraskan orang-orang, proses, dan struktur organisasi dengan arah strategis, termasuk aktif mengidentifikasi dan membuang penghalang-penghalang yang menghambat perubahan dan mempersulit munculnya perilaku yang diinginkan.
5.	Inovasi dan mengambil Resiko (<i>Innovation and Risk Taking</i>)	Kemampuan untuk secara efektif berkomunikasi dan mempengaruhi orang lain di dalam dan di luar organisasi.

Masing-masing kriteria memiliki bobot yang sama, dan setiap kriteria memiliki penilaian (skor) dengan *range* 0 – 100. Apabila skor dari keenam kriteria tersebut dijumlahkan, maka akan diperoleh total skor tertinggi sebesar 500 (Pegawai Negeri Sipil memiliki kelima kriteria tersebut), sedangkan total skor terendah sebesar 0 (Pegawai Negeri Sipil tidak



BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini yang mencakup jenis dan pendekatan penelitian, konsep kunci yang digunakan pada kajian ini, teknik merumuskan rancangan model, serta teknik validasi rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan kebutuhan penelitian meliputi:

1. *Desk Research*

Desk research dilakukan untuk memperoleh berbagai data yang relevan seperti berbagai peraturan perundang-undangan terkait dengan kebijakan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, serta berbagai model *Talent Management* yang dilakukan oleh berbagai negara dan perusahaan di Indonesia. Teknik pengumpulan data ini dilakukan melalui studi dokumentasi (studi kepustakaan).

2. *Diskusi dengan Nara Sumber*

Diskusi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran terkait dengan masalah penelitian, dan model yang akan dibangun. Kegiatan ini dilakukan dengan mengundang beberapa narasumber ahli maupun

praktisi terkait dengan manajemen pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

3. Focus Group Discussion

Kegiatan ini dilakukan dalam rangka validasi rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan hasil *desk research* dan diskusi dengan pakar dan praktisi.

B. KONSEP KUNCI

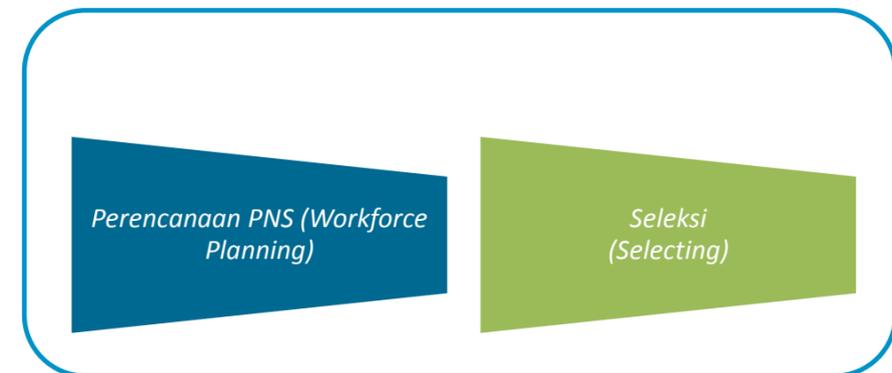
Dalam kajian ini, terdapat beberapa konsep kunci yang digunakan. Berikut ini adalah penjelasan dari konsep-konsep kunci tersebut.

Tabel 3.1
Penjelasan Konsep Kunci yang Digunakan

No.	Konsep Kunci	Penjelasan
1.	Talenta	adalah potensi dan kinerja yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang dibutuhkan oleh instansi, meliputi kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan untuk menginspirasi Pegawai Negeri Sipil lainnya.
2.	<i>Talent Management</i> dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil	adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta untuk mencapai visi dan misi instansi.
3.	<i>Talent Recruitment</i>	adalah dimensi pertama pada <i>Talent Management</i> dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi pemerintah ke dalam <i>talent Pool</i> instansinya.

teknis dilakukan oleh Biro Kepegawaian. Sementara untuk di instansi pemerintah daerah, rekrutmen talenta dikoordinasikan oleh Sekretariat Daerah, secara teknis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Terdapat dua proses (tahapan) yang terdapat dalam dimensi *talent recruitment*, seperti yang disajikan pada Gambar berikut.

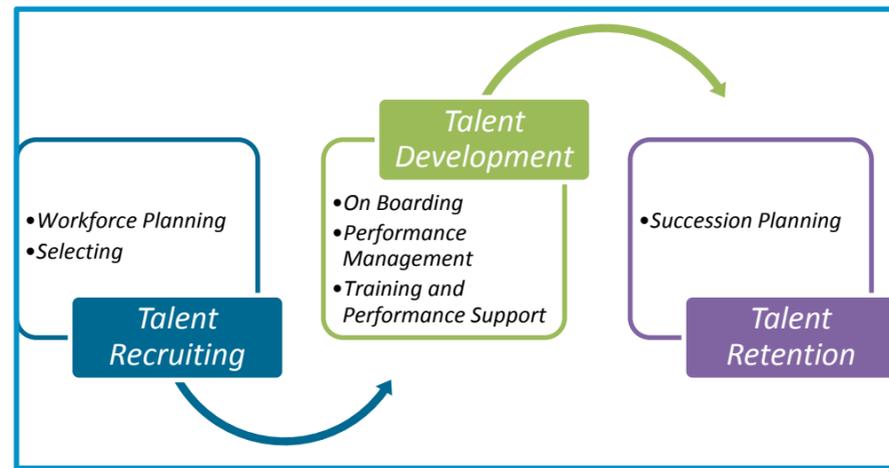


Gambar 4.3
Tahapan Pada Dimensi Rekrutmen Talenta

a) Perencanaan Pegawai Negeri Sipil (*Workforce Planning*)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud mengidentifikasi Pegawai Negeri Sipil di suatu instansi pemerintah ke dalam dua kategori. *Pertama*, Pegawai Negeri Sipil yang diidentifikasi memiliki potensi dan kompetensi untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi; dan *kedua*, Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi dan kompetensi untuk posisi lainnya. Tahapan ini melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki masa kerja minimal lima tahun, dan berasal dari seluruh jabatan yang ada, yakni Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, bahkan Jabatan Pimpinan Tinggi.

Terdapat lima kriteria yang dapat digunakan oleh pimpinan langsung untuk mengidentifikasi potensi dan kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil yang ada di instansinya. Keenam kriteria tersebut dapat disajikan pada Tabel berikut.



Gambar 4.2
Model Talent Management dalam Pengembangan Karier
Pegawai Negeri Sipil

1. Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

Dimensi pertama pada rancangan awal model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah rekrutmen talenta. Tujuan dari dimensi ini adalah untuk merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi pemerintah ke dalam *Talent Pool* instansinya. Hasil dari proses ini akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi di instansi pegawai yang bersangkutan.

Dalam jangka pendek, setelah model ini diimplementasikan, proses rekrutmen talenta diperuntukkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah bekerja minimal lima tahun. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa selama periode lima tahun tersebut, seorang Pegawai Negeri Sipil dapat memahami dan menguasai pekerjaan yang ada di instansi pemerintah. Dalam jangka panjang, proses rekrutmen talenta harus dilakukan ketika proses rekrutmen calon Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya, pembahasan akan difokuskan untuk rekrutmen talenta dalam jangka pendek.

Dimensi rekrutmen talenta dilakukan melalui serangkaian proses penilaian dan seleksi yang ketat oleh unit yang bertugas mengelola kepegawaian, baik di instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah. Untuk instansi pusat seperti kementerian/lembaga, rekrutmen talenta dapat dikordinasikan oleh Sekretariat Jenderal, secara

No.	Konsep Kunci	Penjelasan
4.	<i>Talent Development</i>	adalah dimensi kedua pada <i>Talent Management</i> dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk mengembangkan talenta-talenta yang ada dalam <i>Talent Pool</i> .
5.	<i>Talent Retention</i>	adalah dimensi ketiga pada <i>Talent Management</i> dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta dengan cara mempromosikannya, hingga memberikan kompensasi yang sesuai dengan talenta yang dimilikinya.

C. TAHAPAN PENELITIAN

Secara umum, tahapan penelitian yang dilakukan dalam Kajian Model *Talent Management* bagi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Tahapan persiapan dilakukan dengan melakukan penyusunan TOR. Kegiatan ini dilakukan untuk merumuskan acuan dasar dalam pelaksanaan penelitian.

2. Tahap Pembuatan *Research Design*

Research Design atau rancangan penelitian adalah suatu rencana operasional pelaksanaan penelitian yang meliputi penetapan tujuan dan sasaran penelitian, metode dan pendekatan penelitian yang akan digunakan, instrument penelitian, cara mengumpulkan dan mengolah data, cara penganalisis data, serta hal-hal lain agar penelitian dapat dilaksanakan dengan lancar sehingga tujuan penelitian dapat dicapai.

3. Tahapan Penyusunan Model

Tahapan penyusunan model dilakukan dengan cara identifikasi model *Talent Management* dari berbagai teori, model *Talent Management* dari berbagai negara dan perusahaan di Indonesia, serta perumusan

rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

a) Identifikasi Model

Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi apa saja yang terdapat dalam sebuah model *Talent Management*, baik berdasarkan teori, model yang digunakan di berbagai negara, dan perusahaan yang ada di Indonesia. Dari dimensi yang ada, kemudian diidentifikasi tahapan-tahapan yang ada dalam dimensi tersebut, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan *Talent Management*. Adapun negara yang dijadikan tolak ukur (*benchmark*) adalah Inggris, Kanada, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Afrika Selatan.

b) Perumusan Rancangan Model

Tahapan ini bertujuan untuk menghasilkan rancangan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Perumusan Rancangan Model dilakukan setelah melakukan studi pustaka, benchmark terhadap praktek *Talent Management* di beberapa negara melalui internet, serta diskusi dengan pakar dan praktisi baik dari kalangan Instansi Pemerintah, BUMN, maupun Konsultan Swasta.

Beberapa orang Narasumber yang memberikan masukan bagi penyusunan model ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Narasumber Dalam Perumusan Rancangan Model

No	Nama	Jabatan dan Instansi
1.	Dr. Triwidodo WU, SH.,MA	Deputi Inovasi Administrasi Negara LAN
2.	Sri Hadiyati, SH.,MBA.	Deputi Kajian Kebijakan LAN
3	Prof. Agus Dwiyanto, MPA	Kepala LAN
4.	Afifah Inayati	AIDA Consultant
5	Heriyanto AP	Direktur SDM dan Umum PT. Garuda Indonesia, Tbk

kemampuan untuk berperan dalam mengelola dan memiliki kepemimpinan untuk membangun kinerja individu dan organisasi. Adapun penilaian yang digunakan meliputi empat kriteria yaitu kinerja, kesiapan untuk berkembang, keinginan untuk berkembang, serta kesadaran kritis. Asesmen tidak dilakukan secara bersama namun ditentukan oleh keputusan atasan langsung dan atasan di level teratas.

Di Inggris, *Talent Management* dilakukan melalui empat dimensi, yaitu: *Talent Identification*, *Talent Recruitment*, *Talent Development*, dan *Promotion*. Pemerintah Inggris menyadari bahwa memiliki pegawai negeri yang bertalenta merupakan investasi yang sangat penting. Sehingga budaya untuk terus menerus belajar menjadi ambisi pemerintah untuk mewujudkan pegawai pelayanan publik yang terampil, bersatu dan transparan. Sementara itu di Afrika Selatan, *Talent Management* dikembangkan melalui enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*).

Mencermati berbagai model dari berbagai negara serta melihat kondisi Pegawai Negeri Sipil yang ada, maka peneliti menetapkan tiga dimensi yang penting dalam pembentukan model *Talent Management* di Indonesia. Tiga dimensi tersebut diadaptasi dari model *Talent Management* yang terdapat di Singapura, Malaysia, dan Thailand, yaitu: Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Dimensi Pengembangan Talenta (*Talent Development*), dan Dimensi Retensi Talenta (*Talent Retention*). Berikut ini akan diuraikan dimensi-dimensi dan tahapan yang terdapat dalam rancangan awal model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

tentang kepemimpinan dan pemerintahan, dan melakukan tugas-tugas yang menantang. Kemudian, Dimensi Retensi Talenta dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif, pemberian bonus berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang tinggi.

Seperti halnya Singapura, Malaysia menerapkan tiga dimensi pada model *Talent Management*. Dimensi Rekrutmen Talenta dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting. Pada akhir studi, sarjana terikat untuk melayani pemerintah untuk jangka waktu mulai dari enam sampai sepuluh tahun. Sementara itu, Dimensi Pengembangan Talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada dengan diikutsertakan pada berbagai kursus. Selanjutnya, Dimensi Retensi Talenta dilakukan dengan memberikan tawaran untuk studi di 14 pendidikan tinggi ditingkat master atau tingkat doktoral.

Demikian pula Thailand, dimensi yang pertama yang diterapkan pada model *Talent Management* adalah Dimensi Perekrutan Talenta. Dimensi ini dilakukan untuk merekrut pertama talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa. Terdapat dua jenis beasiswa yang diberikan, beasiswa yang terikat kementerian tertentu dan kedua beasiswa yang tidak terikat kementerian tertentu. Beasiswa yang pertama menghasilkan lulusan sarjana yang nantinya terikat dan akan ditempatkan pada kementerian yang telah ditentukan. Beasiswa yang kedua menghasilkan lulusan sarjana yang tidak terikat dengan kementerian tertentu, akan tetapi sarjana tersebut bebas memilih kementerian yang diinginkan, dengan catatan kementerian tersebut membuka lowongan. Dimensi yang kedua adalah Dimensi Pengembangan Talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta yang ada. Dimensi ini dilakukan terutama untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi individu yang memiliki potensi tinggi dalam pelayanan publik sehingga siap menjadi pemimpin pada level senior yang berkualitas, berpengalaman, dan kompetensi yang tinggi dalam jumlah yang mencukupi. Dimensi yang terakhir adalah Dimensi Retensi Talenta yang dilakukan dengan menggunakan sistem berbasis kinerja, upah yang lebih tinggi, serta adanya fasilitas/tunjangan dibidang kesehatan hingga pensiun.

Lain halnya di Kanada, khususnya daerah British Columbia, model *Talent Management* yang digunakan berfokus pada penilaian (*assessment*)

4. Tahap Validasi Rancangan Model

Tahapan validasi rancangan model bertujuan untuk menyempurnakan rancangan model *Talent Management* yang telah dihasilkan pada tahapan sebelumnya. Tahapan ini dilakukan melalui *Focused Group Discussion* (FGD) dengan 11 orang praktisi kepegawaian pada instansi Pemerintah Daerah dengan difasilitasi oleh Peneliti LAN. Adapun para panelis (peserta FGD) tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Panelis FGD dalam Rangka Validasi Model

No	Nama	Jabatan dan Instansi
1	Prof. DR. H. Agus Suradika, M.Pd.	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta
2	Hj. Aty Guniarwaty, SH., MM.	Asisten Administrasi Pemerintahan Kabupaten Bogor
3	Drs. I Ketut Mister, M.Si.	Asisten Administrasi Pemerintahan Kota Denpasar
4	DR. Hj. Evi Syaefini Shaleha, M.Pd.	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung
5	Dadi Budaeri, SE., MM. Ak.	Sekretaris Daerah Kota Tangerang
6	Dra. MK. Ponjosiwi W.	Asisten Administrasi Umum Kota Yogyakarta
7	Ir. Hidayat Syah, MT.	Asisten Administrasi Umum Kota Surabaya
8	Ir. Moh. Taufik, M.Sc.	Asisten Administrasi Umum Kabupaten Lombok Barat
9	Drs. Kustoro, MM.	Asisten Administrasi Umum Kabupaten Brebes
10	Mia Santi Dewi, SH., M.Si.	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Surabaya
11	Drs. H. Didit Fajar Putradi, M.Si.	Asisten Pemerintahan Kabupaten Garut

Selain validasi melalui FGD dengan praktisi manajemen kepegawaian pada Pemerintah Daerah, juga dilakukan validasi dengan cara diskusi dengan praktisi kepegawaian pada Instansi Pusat. Adapun narasumber dalam rangka validasi model tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4.
Narasumber Dalam Rangka Validasi Model

No	Nama	Jabatan
1.	Dr. Adi Suryanto, M.Si.	Sekretaris Utama Lembaga Administrasi Negara
2.	Dr. Ahmad Slamet	Kasubdit Jabatan ASN BKN/ Peneliti Talent Management BKN
3.	Dr. Muhlis Irfan	Kabag Pengembangan Pegawai BKN/ Peneliti Talent Management BKN

5. Tahap Perumusan Akhir Model

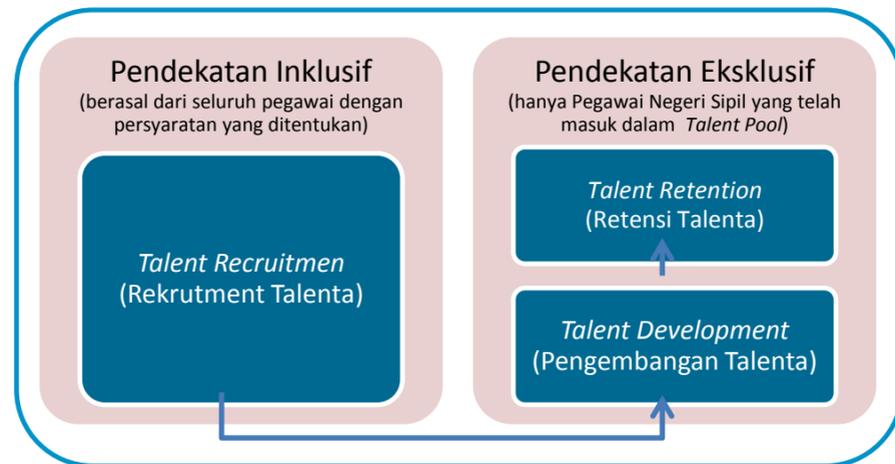
Tahapan perumusan akhir model *Talent Management* ini bertujuan untuk menghasilkan model *Talent Management* bagi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.

6. Tahap Penyusunan laporan dan *Policy Brief*

Tahapan penyusunan laporan dilakukan untuk menghasilkan laporan penelitian dan penyusunan *policy brief*.

Di Singapura, Dimensi Perekrutan Talenta dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan secara terbuka, baik untuk *fresh graduates* maupun pegawai yang tengah berada suatu jalur karier tertentu. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting. Penerima beasiswa terikat untuk menjadi pelayan publik (pegawai pemerintah) sekitar lima hingga tujuh tahun setelah menyelesaikan studinya. Mereka akan ditempatkan diseluruh layanan publik selama empat tahun.

Sementara itu, Dimensi Pengembangan Talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Dalam dimensi ini, terdapat tiga skema/program pengembangan yang dijalankan. *Pertama*, program pengembangan manajerial bagi para sarjana yang telah lulus. Program ini dilaksanakan selama empat tahun. Program ini memberikan berbagai manfaat, diantaranya karier yang bervariasi; pengembangan diri yang lebih besar melalui eksposur yang luas untuk berbagai sektor; pengembangan keterampilan manajemen seperti pengelolaan tim, sumber daya, orang, proyek dan keuangan; mengasah pemikiran strategis dan keterampilan pembuatan kebijakan; menumbuhkan kesadaran yang tajam tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat Singapura; membangun jaringan lokal dan internasional; budidaya keterampilan kepemimpinan; kesempatan untuk bekerja sama dengan para pemimpin senior; serta merasakan nuansa pekerjaan di level yang lebih tinggi. *Kedua*, program pembantuan untuk pemimpin politik Singapura dalam menetapkan tren, mempertahankan standar, serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan untuk keamanan dan keberhasilan negara. Program ini dirancang untuk para sarjana agar mereka dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kompleksitas dan tuntutan administrasi kebijakan publik di Singapura. Program ini dilakukan dengan tujuan agar para pegawai tersebut mampu memegang peran pimpinan di sektor publik pada usia yang relatif muda (misalnya di usia pertengahan 30-an). *Ketiga*, program pengembangan bagi pegawai yang sudah bekerja minimal 2 tahun dengan penilaian dan seleksi yang ketat. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih luas dilingkup pemerintahan. Para petugas diberi kesempatan untuk mengikuti program tonggak-pelatihan, berpartisipasi dalam tim proyek antar-lembaga, diposting ke kementerian atau organisasi eksternal, menghadiri forum



Gambar 4.1
Pendekatan Model *Talent Management* dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil

Berkaitan dengan dimensi-dimensi yang digunakan, model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil ini menggunakan gabungan dari kebijakan mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil yang relevan dengan model *Talent Management* yang ada. Kebijakan mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil yang digunakan adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah dan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen PNS. Adapun dimensi-dimensi yang digunakan berasal dari kombinasi model *Talent Management* yang ada dengan berbagai penyesuaian.

Seperti yang disajikan pada Tabel 2.2 mengenai perbandingan *Talent Management* di berbagai negara, tidak semua negara pada tabel tersebut menggunakan dimensi *Talent Management* yang sama. Singapura, Malaysia dan Thailand menerapkan tiga dimensi utama pada modelnya, yaitu : rekrutmen talenta (*Talent Recruitment*), pengembangan talenta (*Talent Development*), dan retensi talenta (*Talent Retention*). Walaupun memiliki tiga dimensi yang sama, pelaksanaan model *Talent Management* di ketiga negara tersebut berbeda satu dengan lainnya.

BAB IV RANCANGAN AWAL MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Bab ini menjelaskan mengenai rancangan awal model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. Bab ini terdiri dari tiga subbab yaitu sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, rancangan awal model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, dan syarat implementasi model *Talent Management*.

A. SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA

Lahirnya Undang-undang No 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara merupakan langkah nyata dalam menerapkan sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari manajemen Aparatur Sipil Negara secara keseluruhan. Undang-undang ini meyakini bahwa pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam hal rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan. Salah satu langkah yang digunakan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan adalah dengan menerapkan sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Ketentuan umum Undang-undang mengenai Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan 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. Yang berperan dalam menjamin terwujudnya sistem merit dalam kebijakan dan manajemen PNS adalah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Manajemen PNS meliputi empat belas hal, yaitu penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan. Manajemen PNS pada instansi pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat, sedangkan manajemen PNS pada instansi daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Seperti yang telah dituliskan bahwa manajemen PNS tersebut harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit.

Meskipun secara resmi rancangan Peraturan Pemerintah sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dari Undang-undang Aparatur Sipil Negara belum dikeluarkan, namun demikian salah satu ketentuan dalam rancangan peraturan pemerintah tersebut menerangkan bahwa dalam melaksanakan sistem merit, instansi pusat maupun daerah harus memiliki *Talent Pool* (kelompok bakat) dengan batas waktu dua tahun setelah Peraturan Pemerintah tersebut disahkan. Subbab di bawah ini akan menguraikan tentang alternatif model *Talent Management*, yang di dalamnya membahas mengenai *Talent Pool*.

B. RANCANGAN AWAL MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Berdasarkan model *Talent Management* yang berasal dari kajian teoritis, hasil penelitian, dan model *Talent Management* dari berbagai negara yang telah diuraikan dalam Bab II, maka dapat dibangun alternatif model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil. *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, dalam merekrut, mengembangkan,

dan mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta untuk mencapai visi dan misi instansi. Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta dapat diartikan sebagai Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi dan kinerja yang dibutuhkan oleh instansi, meliputi kualitas karakter pribadi, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan untuk menginspirasi Pegawai Negeri Sipil lainnya.

Tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukan model *Talent Management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil ini adalah untuk mewujudkan *merit system* di instansi pemerintah, dengan merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada, kemudian mengembangkannya, hingga mempertahankan Pegawai Negeri Sipil tersebut untuk mencapai visi dan misi organisasi. Sementara itu, pendekatan *Talent Management* yang digunakan yaitu pendekatan campuran, baik secara inklusif maupun secara eksklusif. Pendekatan inklusif dilakukan pada saat rekrutmen talenta (*talent recruitment*), yakni menyaring Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta dengan melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi. Adapun pendekatan eksklusif dilakukan untuk mengembangkan (*talent development*) dan mempertahankan (*talent retention*) sekelompok Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi menduduki posisi kunci/posisi pimpinan dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini, posisi kunci yang dimaksud adalah posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Pendekatan eksklusif yang digunakan sekurangnya memiliki lima sifat, yaitu : (1) kompetitif, (2) dilakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif, (3) target yang dicapai dikonsentrasikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi, (4) program pelatihan terfokus pada kepemimpinan, (5) Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta tersebut merupakan modal bagi investasi instansi pemerintah.