

Kajian

MODEL TALENT MANAGEMENT

DALAM PENGEMBANGAN KARIER PNS

(Studi pada Lembaga Administrasi Negara)



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

**KAJIAN
MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**



Diterbitkan Oleh:
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2016

KAJIAN

MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Penulis : Baban Sobandi, dkk.
Desain Sampul : Budi Permana

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Cetakan I, 2016

Hak Penerbitan pada:

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

Alamat : Jl. Kiara Payung km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat

Tel/Fax : (022) 7790044 – 7790055

E-mail : admin@litbang-lan-bdg.info
info@bandung.lan.go.id

Web : www.litbang-lan-bdg.info
www.bandung.lan.go.id

ISBN : 978-602-6497-02-4

Penulis dan Kontributor:

1. Baban Sobandi
2. Putri Wulandari
3. Krismiyati
4. Zulpikar
5. Dayat Hidayat
6. Candra Setya Nugroho
7. Pratiwi
8. Muhammad Afif
9. Yuni Susanty
10. Marifa Ayu Kencana
11. Indra Risni Utami

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLOH SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-NYA, kami dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Kajian Model Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara”. Penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah model manajemen talenta yang dapat diterapkan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan kepada seluruh kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) untuk menerapkan sistem merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Penerapan sistem merit ini dilakukan sebagai bagian dari program Reformasi Birokrasi. Dalam rangka merespon kebijakan mengenai sistem merit tersebut, sejalan dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), perbaikan manajemen SDM menjadi salah satu agenda yang diprioritaskan. Sebagai institusi pembina diklat aparatur dan pemberi masukan kebijakan kepada Pemerintah, LAN berusaha untuk menjadi lembaga pertama yang melakukan sistem merit dengan menerapkan manajemen talenta.

Model manajemen talenta yang dirumuskan ini merupakan serangkaian proses yang harus dilakukan LAN dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan manajemen talenta adalah untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN, menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (*managerial*) LAN, serta menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

Dalam prosesnya, manajemen talenta di lingkungan LAN memiliki tiga tahapan, yakni Rekrutmen Talenta, Pengembangan Talenta, serta Retensi Talenta. Tahapan Rekrutmen Talenta bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta sesuai tingkatannya. Tahapan Pengembangan Talenta bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Sementara tahapan Retensi Talenta bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada LAN.

Dalam melakukan kajian dan merumuskan model manajemen talenta di lingkungan LAN, kami melibatkan beberapa orang narasumber. Untuk itu, pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Dr. Adi Suryanto sebagai Kepala Lembaga Administrasi Negara, Sri Hadiyati, SH.,MBA sebagai Sekretaris Utama Lembaga Administrasi Negara, Dr.

Triwidodo WU, SH.,MA sebagai Deputi Inovasi Administrasi Negara, Dr. Muhammad Taufiq, DEA sebagai Deputi Kajian Kebijakan Lembaga Administrasi Negara, Erna Irawati, S.Sos, MA sebagai Kepala Pusat Analisis Kebijakan, dan Dr. Basseng, M.Ed sebagai Kepala Pusdiklat Teknis dan Fungsional. Kemudian tak lupa kami menyampaikan terima kasih kepada Ibu Zulfaulinnuha sebagai Senior Manager Talent Management di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., Bapak Bambang Purwadi Nugroho sebagai *Vice President Assessment and Human Resources Development*, Acep Tantan Hardiana sebagai *Career Management Manager*, Adityanto Prayogo sebagai *Performance & Reward Management Manager*, serta semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu.

Kami menyadari bahwa Model Manajemen Talenta yang dihasilkan dalam kajian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kami sangat mengharapkan saran dan masukan demi perbaikan model ini. Akhir kata, semoga kajian ini dapat bermanfaat bagi para perumus kebijakan dan menambah khazanah keilmuan bagi siapa saja yang membacanya. Terima kasih.

Sumedang, Oktober 2016
PKP2A I LAN,

Dr. H. Joni Dawud, DEA.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamatkan kepada seluruh kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) untuk menerapkan sistem merit (*merit system*) dalam pelaksanaan manajemen ASN. Penerapan sistem merit ini dilakukan sebagai bagian dari program Reformasi Birokrasi. Dalam ketentuan umum UU ASN ini, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit menjadi pengecualian proses seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi apabila instansi pemerintah (K/L/D) telah menerapkannya, seperti tertuang pada Pasal 111 Bab IX mengenai Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila K/L/D telah menerapkan sistem merit sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dilakukan melalui proses kaderisasi di lingkungan instansinya.

Dalam rangka merespon kebijakan mengenai sistem merit tersebut, hingga saat ini pemerintah masih melakukan pembahasan mengenai Rancangan Peraturan Pemerintah tentang manajemen PNS. Salah satu muatan yang dibahas dalam RPP tersebut adalah kewajiban K/L/D untuk menerapkan manajemen talenta (*talent management*) di instansinya. Manajemen talenta sendiri merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*).

Mengingat urgensi dari model manajemen talenta bagi suatu organisasi, maka PKP2A I LAN bermaksud melakukan kajian mengenai model manajemen talenta yang dapat diaplikasikan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif yang didasarkan pada studi kepustakaan, studi banding (*benchmark*) ke beberapa institusi/organisasi/perusahaan swasta yang telah menerapkan konsep manajemen talenta dan *Fokus Group Discussion* dengan para pakar dan juga para pemangku kepentingan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, maka kajian ini berhasil merumuskan model manajemen talenta untuk diaplikasikan di lingkungan LAN.

Model manajemen talenta yang dirumuskan merupakan model yang dapat digunakan untuk mewujudkan sistem merit dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Model manajemen talenta di lingkungan LAN ini mencakup definisi, tujuan, kriteria talenta dan metode pengukurannya, posisi kunci, kelompok pengembangan talenta (*talent pool*), komisi karier, serta mekanisme /tahap manajemen talenta.

Manajemen talenta dalam konteks ini didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan LAN dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan manajemen talenta adalah untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN, menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (managerial) LAN, serta menjadikan berkinerja tinggi.

Kriteria yang digunakan untuk mendapatkan pegawai yang bertalenta adalah dengan menggunakan “Q-CAP” yang terdiri dari kualifikasi (*Qualification*), kompetensi (*competency*), perilaku (*attitude*), dan kinerja (*performance*). *Pertama*, kualifikasi adalah kriteria pegawai dilihat dari aspek pendidikan, pelatihan, pangkat, jabatan, dan golongan. *Kedua*, kompetensi adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan seorang pegawai untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan tertentu. Ada 4 (empat) jenis kompetensi yaitu kompetensi inti atau kompetensi umum, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosio kultural. Metode pengukuran kompetensi adalah *assessment center* dan metode evaluasi 360°. *Ketiga*, perilaku yang lahir dari pola pikir dan sikap yang sudah melekat pada seorang pegawai sehingga menjadi kebiasaan dan tercermin dalam semua aktivitas pekerjaannya. Perilaku dapat diukur dari tiga aspek, yaitu kedisiplinan, kejujuran, dan inisiatif. Metode pengukuran perilaku adalah metode evaluasi 360° dan pencapaian target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang berpedoman kepada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. *Keempat*, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Metode pengukuran kinerja menggunakan pencapaian target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang dipadukan dengan metode evaluasi 360°, dan metode yang dikembangkan oleh LAN.

Dalam model manajemen talenta ini, posisi kuncinya adalah seluruh jabatan managerial pada setiap jenjang. Terdapat lima jenjang jabatan managerial di lingkungan LAN, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas.

Berkaitan posisi kunci tersebut, maka kelompok pengembangan talenta (*talent pool*) terdiri dari tiga level, yaitu: (1) Kelompok Pengembangan Talenta Level I untuk mempersiapkan calon JPT Madya dan Utama, dengan target grupnya adalah Pemangku JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama; (2) Kelompok Pengembangan Talenta Level II untuk mempersiapkan calon JPT Pratama, dengan target grupnya adalah Pemangku Jabatan Administrator dan JFT Madya. (3) Kelompok Pengembangan Talenta Level III untuk mempersiapkan calon Pemangku Jabatan Administrator dan Pengawas, dengan target grupnya adalah Pemangku Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Berdasarkan hasil seleksi menggunakan 4 (empat) kriteria di atas, pegawai diverifikasi oleh komisi karier. Terdapat tiga kategori komisi karier sesuai dengan level Kelompok Pengembangan Talenta. Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level I terdiri atas Sekretaris Kabinet, Menteri PAN dan RB, Kepala LAN, dan Kepala BKN. Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level II terdiri atas Kepala LAN, Sekretaris Utama, dan Deputi LAN. Sementara, Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di LAN Pusat terdiri atas Deputi dan Kepala Pusat, Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di PKP2A (Bandung, Makassar, Samarinda, dan Aceh) adalah Kepala PKP2A dan Administrator Terkait; dan Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di STIA LAN (Jakarta, Bandung, dan Makassar) adalah Ketua STIA LAN, Pembantu Ketua STIA LAN dan Administrator Terkait.

Berkenaan dengan tahapan/mekanisme/prosedur, manajemen talenta di lingkungan LAN memiliki tiga tahapan, yakni Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*). Rekrutmen Talenta bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta sesuai tingkatannya. Tahapan Pengembangan Talenta bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Sementara tahapan Retensi Talenta bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada LAN.

Selanjutnya, agar Model Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara ini dapat diterapkan dengan baik, maka perlu dibuat *road map* sebagai berikut. *Pertama*, menetapkan Peraturan Kepala LAN tentang Pedoman Manajemen Talenta di lingkungan LAN. *Kedua*, membuat kelengkapan manajemen talenta seperti instrumen dan Aplikasi evaluasi 360' untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja; instrumen lainnya untuk mendukung penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja; serta SOP Manajemen Talenta. *Ketiga*, melaksanakan pilot project untuk Talent Pool Level III di Unit Sekretariat. *Keempat*, melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja dengan Metode 360' untuk seluruh pegawai. *Kelima*, Melaksanakan Manajemen Talenta secara penuh.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan dan Saasaran.....	3
1.4. Output yang Diharapkan	3
1.5. Manfaat Hasil Kajian	3
1.6. Sistematika Penulisan.....	3
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1. Konsep Manajemen Talenta.....	5
2.1.1 Talenta	5
2.1.2 Kelompok Pengembangan Bakat (<i>Talent Pool</i>)	5
2.1.3 Manajemen Talenta	6
2.1.4 Karakteristik Organisasi dalam Manajemen Talenta	7
2.2. Model Manajemen Talenta di Beberapa Perusahaan di Indonesia. 8	8
2.2.1 Model Manajemen Talenta di PT Garuda Indonesia Airlines ...	8
2.2.2 Model Manajemen Talenta di PT. Biofarma.....	13
2.2.3 Model Manajemen Talenta di PT. Telkom.....	19
2.2.4 Model Manajemen Talenta di PT. Kereta Api Indonesia	24
2.2.5 Model Manajemen Talenta di PT. Astra Internatioanl	31
2.3. Kerangka Pikir Kajian	35
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Metode dan Pendekatan Penelitian	37
3.2. Teknik Pengumpulan Data	37
3.3. Tahapan Penelitian	37
BAB 4 RANCANGAN AWAL MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.....	40
4.1. Definisi Talenta dan Manajemen Talenta di LAN	40
4.2. Tujuan Manajemen Talenta dan Posisi Kunci di LAN	40
4.3. Kriteria Talenta di LAN dan Metode Pengukurannya	40
4.3.1 Kriteria Pertama: Kompetensi (<i>Competency</i>)	41

4.3.2	Kriteria Kedua: Perilaku (<i>Attitude</i>).....	42
4.3.3	Kriteria Ketiga: kinerja (<i>Performance</i>).....	42
4.4.	Tahapan dan Mekanisme Manajemen Talenta di LAN.....	42
4.4.1	Rekrutmen Talenta (<i>Talent Recruitment</i>)	42
4.4.2	Pengembangan Talenta (<i>Talent Development</i>).....	46
4.4.3	Retensi Talenta (<i>Talent Retention</i>)	49
4.5.	Road Map dan Syarat Implementasi Manajemen Talenta di LAN.	50
BAB 5	VALIDASI DAN PERUMUSAN MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	51
5.1.	Validasi Model Manajemen Talenta di LAN	51
5.2.	Definisi Manajemen Talenta dan Tujuan Manajemen Talenta di LAN	56
5.3.	Kriteria Manajemen Talenta di LAN dan Metode Pengukurannya	56
5.3.1	Kriteria Pertama: Kualifikasi (<i>Qualification</i>)	57
5.3.2	Kriteria Kedua: Kompetensi (<i>Competency</i>).....	57
5.3.3	Kriteria Ketiga: Perilaku (<i>Attitude</i>).....	58
5.3.4	Kriteria Keempat: Kinerja (<i>Performance</i>).....	58
5.4.	Posisi Kunci dan Komisi Karier di LAN.....	58
5.5.	Kelompok Pengembangan Talenta (<i>Talent Pool</i>) di LAN.....	58
5.6.	Komisi Karier di LAN	60
5.7.	Tahapan dan Mekanisme Manajemen Talenta di LAN.....	60
5.7.1	Rekrutmen Talenta (<i>Talent Recruitment</i>).....	61
5.7.2	Pengembangan Talenta (<i>Talent Development</i>)	69
5.7.3	Retensi Talenta (<i>Talent Retention</i>).....	72
5.8.	Syarat Implementasi Manajemen Talenta di LAN	73
5.9.	Road Map Manajemen Talenta di LAN	73
BAB 6	PENUTUP	74
6.1.	Kesimpulan.....	74
6.2.	Rekomendasi.....	76
	DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pemetaan Pegawai di PT Biofarma	16
Gambar 2.2	Kelompok Pegawai Berdasarkan Hasil <i>Talent Mapping</i>	26
Gambar 2.3	Strategi Intervensi Pengembangan	28
Gambar 2.4	Kerangka Pikir Kajian	36
Gambar 4.1	Kriteria Talenta yang ditetapkan oleh LAN.....	41
Gambar 4.2	Tahapan Manajemen Talenta di LAN	42
Gambar 4.3	Ilustrasi Kelompok Target (<i>Target Group</i>) dan Kelompok Pusat Pengembangan Bakat (<i>Talent Pool</i>).....	43
Gambar 4.4	Pemetaan Pegawai dalam (<i>Talent Group</i>)	45
Gambar 5.1	Kriteria Talenta yang ditetapkan oleh LAN.....	56
Gambar 5.2	Kerangka Pembentukan Kelompok Pengembangan Talenta (<i>Talent Pool</i>) di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara..	59
Gambar 5.3	Tahapan Manajemen Talenta di LAN	60
Gambar 5.4	Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level I.....	62
Gambar 5.5	Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level II.....	65
Gambar 5.6	Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level III.....	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria, Indikator, dan Alat Penilaian Manajemen Talenta di PT. Telkom	21
Tabel 2.2	Hasil Talent Mapping PT KAI	27
Tabel 3.1	Narasumber Validasi Model Manajemen Talenta di LAN.....	38
Tabel 4.1	Talent Pool Level beserta Target Group nya	43
Tabel 4.2	Kriteria Talenta dan Tim Penilainya.....	44
Tabel 4.3	Form Rekapitulasi Penilaian Kriteria Talenta.....	44
Tabel 4.4	Tim Verifikator Manajemen Talenta.....	45
Tabel 4.5	Program Retensi di LAN.....	49
Tabel 5.1	Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level I.....	62
Tabel 5.2	Form Individual Development Plan untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level I	64
Tabel 5.3	Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level II	65
Tabel 5.4	Form Individual Development Plan untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level II	66
Tabel 5.5	Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level III	67
Tabel 5.6	Form Individual Development Plan untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level III	69
Tabel 5.7	Kategori Pegawai Bertalenta dan Program Retensinya	72
Tabel 5.8	Road Map Manajemen Talenta di Lembaga Administrasi Negara	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan kepada seluruh kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) untuk menerapkan sistem merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Penerapan sistem merit ini dilakukan sebagai bagian dari program Reformasi Birokrasi. Dalam ketentuan umum UU ASN ini, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit menjadi pengecualian proses seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi apabila instansi pemerintah (K/L/D) telah menerapkannya, seperti tertuang pada Pasal 111 Bab IX. Hal ini menunjukkan bahwa apabila K/L/D telah menerapkan sistem merit sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dilakukan melalui proses kaderisasi di lingkungan instansinya.

Dalam rangka merespon kebijakan tersebut, hingga saat ini pemerintah masih melakukan pembahasan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang manajemen PNS. Salah satu muatan yang dibahas dalam RPP tersebut adalah kewajiban K/L/D untuk menerapkan manajemen talenta (*talent management*). Manajemen talenta sendiri merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Dengan kata lain, manajemen talenta ini digunakan sebagai strategi untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci organisasi dapat diisi secara internal, dengan terlebih dahulu memantapkan *talent pool* (Pella & Inayati, 2011). Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent pool*) merupakan sekumpulan pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Berdasarkan pengalaman berbagai perusahaan seperti PT. Garuda Indonesia, Tbk., PT Telkom, Tbk., PT Biofarma, Persero., dan PT Kereta Api Indonesia, Persero., kualitas produk yang dihasilkan sangat tergantung kepada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan tersebut. SDM merupakan asset yang sangat berharga dalam menjalankan *core business* perusahaan. SDM menjadi salah satu elemen yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) suatu organisasi seperti penguasaan pasar,

produk yang unggul, proses yang baik, serta teknologi yang mumpuni. Tanpa didukung oleh SDM yang bertalenta, daya saing organisasi akan dicapai dalam waktu yang sangat lambat.

Merekrut SDM yang bertalenta tidaklah cukup untuk menyelesaikan seluruh permasalahan kepegawaian. Terdapat strategi lain yang harus dilakukan oleh organisasi agar SDM yang bertalenta tetap bertahan. Strategi yang harus dilakukan dalam mengelola talenta adalah bagaimana mengembangkan (*development*) serta bagaimana mempertahankan (*retention*) orang-orang yang bertalenta agar selalu berada pada kinerja terbaiknya. Dengan manajemen talenta, diharapkan dapat menghasilkan pemimpin masa depan (*the next future leader*) yang siap menjadikan organisasi mencapai kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan hal tersebut, dan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), perbaikan manajemen SDM menjadi salah satu agenda yang diprioritaskan. Sebagai instansi pembina diklat aparatur dan pengkaji kebijakan bidang aparatur, LAN berusaha untuk menjadi lembaga pertama yang menerapkan sistem merit dengan menerapkan manajemen talenta. Dengan adanya manajemen talenta, diharapkan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dapat dilakukan dari dalam (tidak melalui seleksi terbuka). Hal ini berarti bahwa LAN memiliki kewajiban untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM terbaiknya untuk dapat menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungannya. Untuk itu, LAN melalui Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN) mencoba untuk membangun sebuah model manajemen talenta yang sesuai untuk diterapkan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam kajian ini adalah “Bagaimana Model Manajemen Talenta yang dapat diaplikasikan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara?”. Selanjutnya rumusan permasalahan tersebut di *break down* ke dalam empat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana desain/formulasi model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara?
2. Bagaimana tahapan manajemen talenta yang sesuai dengan kondisi Lembaga Administrasi Negara, yang meliputi: rekrutmen talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta?
3. Bagaimana komponen manajemen talenta yang sesuai dengan kondisi Lembaga Administrasi Negara, yang meliputi: posisi kunci, kriteria talenta, metode penilaian talenta, tingkatan *talent pool*, target grup *talent pool*, dan Komisi Karier?

4. Syarat apa yang diperlukan dalam pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara?

1.3. Tujuan dan Saasaran

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model manajemen talenta yang dapat diaplikasikan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Merumuskan desain/formulasi model manajemen talenta yang cocok di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
2. Merumuskan tahapan manajemen talenta yang sesuai dengan kondisi Lembaga Administrasi Negara, yang meliputi tahapan rekrutmen talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta.
3. Merumuskan komponen manajemen talenta yang sesuai dengan kondisi Lembaga Administrasi Negara, yang meliputi: posisi kunci, kriteria talenta, metode penilaian talenta, tingkatan *talent pool*, target grup *talent pool*, dan Komisi Karier *talent pool*.
4. Merumuskan syarat yang diperlukan untuk pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

1.4. Output yang Diharapkan

Terdapat tiga output yang akan dihasilkan dalam kegiatan ini. Ketiga output tersebut adalah:

1. Buku hasil kajian Model Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
2. *Policy Paper* yang berisi rekomendasi mengenai pentingnya Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
3. Rancangan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara mengenai Pedoman manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang berisi unsur-unsur manajemen talenta serta langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penerapan manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

1.5. Manfaat Hasil Kajian

Model manajemen talenta yang dihasilkan melalui kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Lembaga Administrasi Negara dalam membenahi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola kader-kader potensial yang akan memimpin LAN ke depan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan kajian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang hal-hal yang melatarbelakangi

munculnya permasalahan penelitian, rumusan masalah, tujuan dan sasaran, output yang diharapkan, manfaat hasil kajian, serta sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang konsep talenta dan manajemen talenta, model manajemen talenta di beberapa perusahaan di Indonesia, perbandingan model manajemen talenta di beberapa perusahaan di Indonesia, serta kerangka pikir kajian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam kajian ini yang meliputi pendekatan penelitian, teknik pengumpulan data, dan tahapan penelitian.

BAB IV : RANCANGAN AWAL MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Bab ini menjelaskan mengenai rancangan awal model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang meliputi definisi talenta dan manajemen talenta di LAN, tujuan manajemen talenta dan posisi kunci di LAN, kriteria talenta di LAN dan metode pengukurannya, tahapan dan mekanisme manajemen talenta di LAN, serta road map dan syarat implementasi manajemen talenta di LAN.

BAB V : VALIDASI DAN PERUMUSAN MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Bab ini memaparkan tahapan validasi model manajemen talenta di LAN, serta perumusan model manajemen talenta di LAN.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan kajian dan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti oleh LAN dalam merumuskan kebijakan SDM.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Konsep Manajemen Talenta

Perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya manusia telah membawa pengelolaan pegawai dalam suatu era yang disebut manajemen talenta. Manajemen talenta menjadi prioritas utama bagi beberapa perusahaan besar baik di Indonesia maupun di manca negara. Sebelum membahas lebih jauh mengenai manajemen talenta, akan diuraikan terlebih dahulu mengenai beberapa istilah yang digunakan, yaitu talenta (*talent*) dan kelompok pengembangan bakat (*talent pool*).

2.1.1 Talenta

Istilah talenta telah didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Talenta menurut Brusman (2001) didefinisikan sebagai kemampuan, pengetahuan maupun keterampilan seseorang yang akan muncul pada saat seseorang tersebut diberikan berbagai macam tugas. Menurut CIPD (2008) talenta merupakan individu yang dapat membuat pengaruh positif pada kinerja organisasi melalui kontribusinya di masa sekarang ataupun dengan menunjukkan potensi tertingginya.

McDonnell (dalam Behestifar & Fard, 2013) mendefinisikan talenta sebagai kombinasi yang kompleks dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi dari seorang pegawai. Talenta juga dapat dikatakan sebagai kombinasi dari kinerja dan kemampuan tertinggi yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Kemudian Mc Kinsey (dalam Glenn, 2012) mengartikan talenta, sebagai kombinasi dari pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi pegawai lain, memiliki naluri berwirausaha, kemampuan teknis, serta kemampuan untuk menyampaikan apa yang telah dihasilkannya.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa talenta merupakan kombinasi antara kemampuan, pengetahuan, potensi, kompetensi, kinerja dan sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai.

2.1.2 Kelompok Pengembangan Bakat (*Talent Pool*)

Rothwell (2006) mendefinisikan kelompok pusat pengembangan bakat (*talent pool*) sebagai kelompok yang terdiri dari orang-orang yang siap untuk bertanggungjawab. Pegawai yang ditempatkan pada kelompok ini memiliki bermacam kemampuan, yang disebut sebagai talenta. Untuk mendapatkan kelompok pusat pengembangan talenta ini dibutuhkan

sebuah metode khusus. Metode tersebut digunakan untuk mengevaluasi dan menyeleksi pegawai yang ada, pegawai-pegawai yang memenuhi kriteria ini;ah nantinya akan masuk ke dalam *talent pool*. Pendekatan yang lain yang dapat digunakan untuk mendapatkan orang-orang terbaik adalah dengan menggunakan metode *assessment*, misalnya *multilateral evaluation*. Metode ini dapat digunakan salah satunya untuk mengidentifikasi apakah pegawai mampu bertanggungjawab atas tugas yang diberikannya atau tidak.

Mc Kinsey merekomendasikan bahwa, jumlah pegawai yang berada dalam *talent pool* berkisar antara 10 – 20 % dari manajerial dan staff profesional. Byham (2001) menyebutkan bahwa rata-rata setiap organisasi memiliki satu *talent pool*, namun pada organisasi yang ukurannya besar dapat memiliki lebih dari satu *talent pool*, yaitu *talent pool* untuk *senior management level* dan *talent pool* untuk *middle management level*.

Kemudian Behestifar & Fard (2013) menambahkan bahwa setelah organisasi memiliki *talent pool*, dilanjutkan dengan program pengembangan. Program pengembangan ini dilakukan sebagai upaya menyiapkan perencanaan pergantian kepemimpinan (*succession planning*).

2.1.3 Manajemen Talenta

Seperti halnya talenta yang memiliki berbagai pengertian, para ahli pun mengartikan manajemen talenta ke dalam beberapa definisi. Menurut Avedon (dalam Manopo, 2011) manajemen talenta adalah suatu proses yang terintegrasi yang dilakukan oleh organisasi dalam menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan individu pegawai yang bertalenta (*move talent*) dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Kock & Burke (2008) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, mengikat dan mempertahankan pegawai yang bertalenta untuk menjadi pemimpin di masa yang akan datang.

Behestifar & Fard (2013) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu sistem yang terbagi ke dalam tiga tahapan, yaitu rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pemeliharaan talenta (*talent maintenance*), dan pengembangan talenta (*talent development*). Terdapat beberapa hal yang dibahas pada tahapan rekrutmen talenta, yaitu bagaimana organisasi merencanakan pengisian posisi tertentu, selanjutnya talenta seperti apa yang dibutuhkan untuk kemajuan organisasi. Pada tahapan pemeliharaan talenta, organisasi harus memikirkan apa yang seharusnya dilakukan setelah rekrutmen dilakukan. Organisasi seharusnya dapat menempatkan pegawai sesuai dengan keterampilan/kemampuan yang dimilikinya dan menjamin kinerja pegawai dalam keadaan terbaiknya. Pada tahapan

pengembangan talenta, pegawai membutuhkan pola karir (*career path*) yang transparan dan jelas. Organisasi perlu lebih banyak investasi pada karyawan, dalam rangka memenuhi harapan dan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

Poochaoren & Lee (2013) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan serangkaian proses organisasi yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), dan retensi talenta (*talent retention*). Tahapan rekrutmen talenta, bertujuan untuk merekrut talenta secara terbuka. Tahapan pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Tahapan retensi talenta dilakukan untuk mempertahankan talenta yang ada agar tetap berkinerja prima. Tahapan ini dilaksanakan dengan berbagai cara, misalnya pemberian struktur gaji yang kompetitif, pemberian bonus berdasarkan kinerja, menjadi kandidat utama dalam promosi.

Selanjutnya CIPD (dalam Yahya, 2009) merangkum sepuluh tujuan yang hendak dicapai pada saat organisasi menerapkan manajemen talenta yaitu untuk:

- 1) mengembangkan karyawan bertalenta
- 2) menumbuhkan calon pimpinan/manajer senior di masa depan
- 3) mencapai tujuan strategis organisasi
- 4) mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang
- 5) merekrut pegawai kunci
- 6) mempertahankan pegawai kunci
- 7) mendukung perubahan
- 8) mengatasi kekurangan keterampilan pegawai
- 9) membantu perencanaan sumber daya organisasi
- 10) pemindahan staf untuk pekerjaan lain

2.1.4 Karakteristik Organisasi dalam Manajemen Talenta

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.

Pertama, 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.

Kedua, 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.

Ketiga, 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 dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan.

Keempat, 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.

2.2. Model Manajemen Talenta di Beberapa Perusahaan di Indonesia

Berikut ini akan diuraikan mengenai model manajemen talenta di lima perusahaan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Perusahaan Swasta, yaitu PT. Garuda Indonesia Airlines, PT. Biofarma, PT. Telkom Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia, dan PT. Astra International.

2.2.1 Model Manajemen Talenta di PT Garuda Indonesia Airlines

PT Garuda Indonesia merupakan sebuah BUMN maskapai penerbangan yang memiliki konsep sebagai *full service airline* (maskapai dengan pelayanan penuh). Saat ini Garuda Indonesia mengoperasikan 82 armada untuk melayani 33 rute domestik dan 18 rute internasional. Sebagai bentuk kepeduliannya akan keselamatan, Garuda Indonesia telah mendapatkan sertifikasi IATA Operational Safety Audit (IOSA). Hal ini membuktikan bahwa maskapai ini telah memenuhi standar internasional di bidang keselamatan dan keamanan. Untuk meningkatkan pelayanan,

Garuda Indonesia memiliki layanan baru mereka kepada pelanggan yang disebut “Garuda Indonesia Experience”.

Sejak berdiri tahun 1949, PT Garuda Indonesia telah menerima berbagai penghargaan sebagai bukti dari keunggulannya. Beberapa penghargaan yang pernah diterima PT Garuda Indonesia antara lain pada tahun 2010, Skytrax menobatkan Garuda Indonesia sebagai “*Four Star Airline*” dan sebagai “*The World’s Most Best Improved Airline*”. Selanjutnya pada Juli 2012, Garuda Indonesia mendapatkan penghargaan sebagai “*World’s Best Regional Airline*” dan “*Maskapai Regional Terbaik di Dunia*”. Sebuah lembaga konsultasi penerbangan bernama Centre for Asia Aviation (CAPA), yang berpusat di Sydney, juga memberikan penghargaan kepada maskapai penerbangan Garuda Indonesia sebagai “*Maskapai yang Paling Mengubah Haluan Tahun Ini*”, pada tahun 2010. Sedangkan Roy Morgan, lembaga peneliti independen di Australia, juga memberikan penghargaan kepada PT Garuda Indonesia sebagai “*The Best International Airline*” pada bulan Januari, Februari dan Juli 2012.

Talent Management Dalam Pengelolaan SDM

Saat banyak perusahaan lain di Indonesia mengerahkan segala upaya untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaannya dengan berfokus pada produk atau marketing, Garuda memilih *right people* untuk mendorong pertumbuhan bisnis perusahaannya. Untuk menjadi perusahaan penerbangan yang memiliki kinerja unggul, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dipercaya menjadi faktor terpenting bagi perusahaan penerbangan nasional ini. Kunci sukses sebuah perusahaan, terdapat pada pengelolaan SDM. Keberhasilan strategi perusahaan tergantung dari ketepatan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Sangatlah sia-sia sebuah perusahaan memiliki konsep strategi yang sangat bagus, namun ternyata tidak terdapat sumber daya manusia yg memadai untuk menjalankannya. Dalam hal ini yang dimaksud “sumber daya manusia” bukan sekedar dilihat dari sudut pandang kuantitasnya, namun diperlukan karyawan yang bertalenta tinggi (*talented people*) yang align dengan strategi perusahaan. Karena sesungguhnya *talented people* inilah yang merupakan kunci utama penggerak dan penentu sukses tidaknya sebuah perusahaan. Maka dari itu, diperlukan strategi khusus untuk bisa memiliki, termasuk juga bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan karyawan-karyawan bertalenta tinggi tersebut. Dapat dikatakan *talent management* merupakan inti dari konsep *Human Capital* di PT Garuda Indonesia. Strategi inilah yang membawa PT Garuda Indonesia menjadi *The Leading Flight Company* di Indonesia, dengan *market share* domestik 32% dan internasional sebesar 20%.

Sepanjang tahun 1980-an, Garuda Indonesia melakukan revitalisasi dan restrukturisasi berskala besar untuk operasi dan armadanya. Hal ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan program pelatihan yang komprehensif untuk awak kabin dan awak darat Garuda Indonesia dan mendirikan fasilitas pelatihan khusus di Jakarta Barat dengan nama Garuda Indonesia *Training Center*.

Salah satu target Garuda Indonesia *Training Center* adalah mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talent talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui *talent management*. Talent management di PT Garuda Indonesia dikelola oleh salah satu bidang di bawah departemen SDM dan Umum (*Human Capital and General Affairs*).

Tujuan Talent Management di PT Garuda

Terobosan yang dilakukan PT Garuda Indonesia bukan main-main, bahkan perusahaan penerbangan ini berprinsip bahwa untuk mendapatkan karyawan yang memiliki talenta tidak harus mereka yang lulusan sarjana, lulusan SMA juga memiliki kesempatan yang sama. *Readiness* menjadi faktor pertimbangan utama PT Garuda Indonesia dalam menentukan *right people*. Pendidikan formal bukan lagi menjadi satu-satunya fokus utama bagi perusahaan, namun justru mengarah pada pendidikan profesi.

Penentuan human capital, sebagai salah satu aspek dalam *Quantum Leap* – yang merupakan skema strategi pengembangan Bisnis Maskapai Garuda–, dikembangkan melalui tiga pilar. Pilar yang pertama adalah dengan pengelolaan talenta. Dalam langkah yang pertama ini, cara yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia yaitu mendidik para talent-nya untuk dipersiapkan sebagai seorang futur leader.

Pilar yang kedua adalah *people manager*. *People manager* disepakati bukan hanya semata-mata merupakan area dan tanggung jawab manager SDM. Intinya adalah bahwa setiap manager bertanggung jawab untuk mengelola dan mengembangkan karyawannya. Sementara pilar yang terakhir adalah penguatan budaya organisasi. Disini Garuda menerapkan budaya perusahaan yang tepat, yang selaras dengan strategi perusahaan, terutama dalam mengembangkan karyawan-karyawannya.

Talent management diterapkan di PT Garuda Indonesia dengan tujuan untuk mencetak pegawai yang memiliki high performance, organisasi yang tahan dalam mewujudkan tujuan strategis dan operasional, serta untuk meraih keunggulan dalam persaingan bisnis di masa depan. Filosofi principal “Talent Management” adalah melahirkan pemimpin-pemimpin dari dalam organisasi.

Talent management yang diimplementasikan di PT Garuda Indonesia dilaksanakan melalui empat tahap, yaitu talent need identification, talent

selection, talent development, dan talent retention. Faktor-faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam proses talent management adalah identifikasi posisi-posisi kritis/posisi-posisi kunci dalam organisasi, identifikasi top talenta untuk setiap posisi kunci, serta menyusun action plan untuk kepentingan suksesi, termasuk rencana pengembangan setiap karyawan, atau pun merekrut karyawan dari eksternal organisasi apa bila tidak tersedia kandidat dari talent pool internal. Sementara proses suksesi di PT Garuda Indonesia adalah untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan pada posisi-posisi kunci guna menunjang kebutuhan dan perkembangan perusahaan.

Talent Need Identification

Talent Identification yang merupakan tahap pertama dalam Proses Talent Management bertujuan untuk mempertemukan posisi-posisi kunci perusahaan dengan high potential talents. Langkah-langkah yang dilakukan pada tahap *Talent Identification* adalah sebagai berikut.

- 1) melakukan review kebutuhan perusahaan
- 2) Mengintepretasikan kebutuhan-kebutuhan perusahaan ke dalam kriteria kompetensi/kemampuan
- 3) Merumuskan formulasi kebutuhan/kemampuan untuk strategi HR unit.
- 4) Menetapkan strategi untuk memenuhi kebutuhan akan talenta, apakah kebutuhan perusahaan dapat dipenuhi oleh talenta-talenta yang tersedia di internal talent pool atau tidak. Apa bila kebutuhan perusahaan tidak terpenuhi maka alternative strategi adalah membeli dari eksternal.

Talent Selection

Tahap kedua adalah Talent Selection. Pada tahap ini PT Garuda Indonesia menggunakan 4 model dalam proses perekrutan karyawannya, yakni staff recruitment, management trainee recruitment, dan internship co-op, pro hire.

Pertama, Staff Recruitment dimaksudkan untuk menggantikan dan juga mererefresh pergantian karyawan. Karyawan yang masuk melalui model rekrutmen ini tetap memiliki kesempatan untuk masuk ke dalam kategori Management Trainee (MT), apabila hasil talent review-nya yang dilakukan setiap tahun mendapat poin tinggi. Kedua, Management Trainee Recruitment adalah program magang yang dilakukan dengan cara membina potensi muda bakat dan mengembangkan mereka menjadi pemimpin masa depan (future leader).

Ketiga, Internship Co-Op dilakukan dengan bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi, menurunkan talent hunter untuk menjanging

siswa2 berprestasi untuk dijadikan karyawan. Keempat, pro-hire merupakan model yang untuk menutup kekosongan posisi yang dibutuhkan. Jumlah pro-hire memang tidak banyak, dan biasanya untuk level atas dan expert saja. Tujuannya jelas untuk mendorong percepatan dan peningkatan kinerja. Rekrutmen yang juga dilakukan oleh Garuda Indonesia adalah perekrutan tenaga kerja asing dilakukan meski jumlahnya tidak banyak. Para ekspatriat biasanya dibutuhkan sebagai bridging alias jembatan jika ada penambahan pesawat baru. Bridging pada umumnya dilakukan antara 1 sampai 2 tahun. Setelah masa 2 tahun, tenaga kerja lokal harus siap untuk melakukan pekerjaannya sendiri.

Adapun Kriteria talenta yang digunakan didasarkan pada tiga aspek, yaitu: Kompetensi, komitmen, dan karakter. Kompetensi (Competence) yang melingkupi soft competencies dan technical skills). Aspek kompetensi biasanya diukur melalui competencies assessment. Komitmen (Commitment) berupa kontribusi dan portofolio. Aspek Komitmen diukur melalui employee performance review. Sikap/ Karakter (Attitude). Aspek Sikap diukur melalui 360 degrees assessment.

Berdasarkan tiga talent criteria tersebut, seluruh employe diklasifikasikan ke dalam 3 kategori, yaitu pertama, High Potential Employees (HiPo). Kategori ini adalah kelompok yang memiliki tiga kriteria talenta tertinggi, yang dapat diakselerasi (accelerated), diperbaiki (improving), dan memberikan impact dan kontribusi yang signifikan melebihi apa yang ditargetkan perusahaan. Kedua, Mid Contributor Employees (MCE). Kategori ini adalah kelompok yang memiliki kinerja rata-rata (average performer). Ketiga, Marginal Employees (ME). Kategori ini adalah kelompok yang berada di bawah performance standard.

Talent Development

Talent Development bukan hanya merupakan tanggung jawab manajemen Human Capital, namun juga merupakan tanggung jawab atasan dan karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya berdasarkan mekanisme rencana pengembangan karyawan yang disusun setiap tahun. Rencana pengembangan ini disusun dengan menyatukan kebutuhan perusahaan dan minat karyawan itu sendiri. Pada dasarnya tahapan Talent Development tidak dapat dipisahkan dengan Talent Retention. Karyawan yang mendapatkan fasilitas pengembangan karir yang baik, pada umumnya akan bertahan menjadi karyawan.

Employee Development yang diterapkan di Garuda Indonesia, pada dasarnya menitik beratkan pada pembelajaran berdasarkan pengalaman (experiential learning). Namun treatment yang diberikan untuk masing-masing kelompok berbeda. Berikut merupakan gambaran pengembangan untuk setiap kelompok karyawan.

Talent Retention

“Bajak membajak” talent acapkali terjadi di berbagai perusahaan, dan hal tersebut tidak dapat dicegah. Menyadari hal tersebut, Garuda Indonesia pun melakukan beberapa strategi untuk mempertahankan karyawan-karyawannya, terutama mereka yang termasuk dalam kelompok high potential employee. Strategi PT Garuda Indonesia membentengi para talent dilakukan dengan 4 cara yaitu remuneration, environment, development, dan benefit. Pemberian reward bukan merupakan satu-satunya pilihan model retensi. Reward pun bukan hanya remunerasi.

Lingkungan kerja yang menarik, visi misi yang jelas, pengembangan karir dan sebagainya sudah selayaknya juga diperhatikan dan diberikan kepada karyawan sebagai reward.. Di Garuda, aspek *safety* juga tinggi sehingga karyawan juga dapat mempertimbangkan dari sisi keamanannya. Jadi, bukan hanya sekadar gaji besar. Buat apa gaji besar kalau gejalok di perusahaan tinggi, suasana kerja tidak nyaman. Akselerasi dengan berbagai cara pun gencar dilakukan di Garuda untuk mengisi gap yang besar dalam mengejar target. Sekarang ini generasi angkatan tenaga kerja lebih dari 52% sehingga jumlah mereka mendominasi karyawan di Garuda.

PT Garuda Indonesia memberikan kesempatan untuk generasi muda yang kompeten untuk akselerasi. Sekarang ini usia 28 tahun saja sudah bisa jadi *senior manager*. Tujuannya untuk memberi “dorongan” agar mereka yang ada di level bawah bisa bergerak naik ke level berikutnya. Kendala yang dihadapi adalah ketika masih ada beberapa orang yang di level managerial untuk memenuhi kualitas mereka sendiri sesuai dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu maka perusahaan melakukan akselerasi cukup banyak, tidak hanya satu sisi. Sehingga mereka bisa cepat jadi. Proses *influencing* dari eksternal dianggap dapat mempengaruhi di internal sehingga proses ini dapat mempercepat akselerasi.

2.2.2 Model Manajemen Talenta di PT. Biofarma

PT Bio Farma didirikan pada 6 Agustus 1890 atau akan berusia 126 tahun pada 6 Agustus 2016 ini. Bio Farma merupakan perusahaan yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara atau BUMN yang bergerak dalam produksi vaksin dan antisera. Produk ini sudah diekspor ke 130 negara di berbagai belahan dunia. Kedua produk tersebut dibuat sesuai dengan visi dan misi perusahaan sampai tahun 2104. Selanjutnya sejak 2014 awal visi dan misi perusahaan diperbaharui, selain memproduksi vaksin dan antisera PT Bio Farma juga menyediakan produk *life science*. Produk ini dapat digunakan sebagai pengobatan alternatif yang bersifat *bio*

engineering melalui pengembangan produk stensel, bio similar, produk darah, dll

PT Bio Farma berperan penting dalam bidang kesehatan nasional di mana keberadaannya dapat memelihara kesehatan generasi yang akan datang. Dengan filosofi yang dianut: *Dedicated to Improve Quality of Life, we are ready to devote our efforts to Global Health Security, so through Biotech for a Better Future provides solutions for global prosperity.* penduduk dunia. Sementara itu visi Bio Farma adalah: *To Become a World Class Life Science Company with Global Competitiveness* dan Misinya : *Provide and Develop Life Science Products of International Standards to Improve the Quality of Life.* Dengan filosofi, visi dan misi seperti itu Bio Farma siap bertarung di kancah dunia dalam urusan kualitas kehidupan melalui produk-produk *life science* nya.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut Bio Farma menganut nilai-nilai korporasi, yaitu: Professional, Integrity, Teamwork, Innovation dan Customer Oriented. Sementara itu untuk mendukung nilai-nilai yang dianut diperlukan kebijakan perusahaan, yaitu High quality products, Environmental-friendly products, Global competitiveness, Customer satisfaction., Continual improvement, Pollution control, Prevention of injury and occupational illness, Conservation of energy and natural resources, dan Comply with regulations and other requirements.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor terpenting dan sangat menentukan bagi keberhasilan dan kesinambungan Bio Farma. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri vaksin dan life science yang menerapkan teknologi modern dan mitra kerja global, Bio Farma membutuhkan SDM yang profesional dan memiliki kompetensi kelas dunia. Pengelolaan SDM di Bio Farma mengacu pada konsep manajemen Human Capital (HC), dimana karyawan sebagai modal utama perusahaan didorong untuk terus-menerus meningkatkan kualitas dan kompetensi individu agar mampu mencapai kinerja yang optimal. Pada akhirnya, kompetensi SDM secara keseluruhan akan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mencapai performa terbaiknya.

Dalam rangka menunjang keberhasilan berkompetisi di kancah dunia PT Bio Farma didukung oleh sejumlah pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Jumlah karyawan yang dimiliki saat ini adalah 1.191 orang dan pada tahun 2016 ini direncanakan jumlah karyawan akan mencapai 1215 orang. Tenaga kerja *outsourcing* sebanyak 470 (kerjasama dengan pihak ke 3), dan tenaga kontrak berjumlah 110 orang. PT Bio Farma memiliki 6 Direksi dan dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Ke enam direksi tersebut adalah: Direktur Utama (Presiden Direktur) Direktur Produksi, Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Pengembangan, Pemasaran, serta Keuangan. PT Bio Farma juga sudah memiliki ISO 9000, 1800 dan 14000 serta PQ

WHO yang memungkinkan PT Bio Farma dapat mengekspor produknya ke Negara lain.

Tujuan, Kriteria, Posisi Kunci, dan Hasil Pemetaan Pegawai

Tujuan dilakukannya Talent Management adalah untuk memastikan ketersediaan kandidat bagi setiap posisi yang terdapat di Biofarma (bukan hanya jabatan pimpinan saja). Untuk itu PT Bio Farma telah menyiapkan perencanaan SDMnya. Bio Farma secara sistematis melakukan berbagai inisiatif untuk menyongsong era Bioeconomy atau *Life Science Industry* di tahun 2030 era dimana bioteknologi menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi dunia. Dari sisi human capital, perusahaan menyusun *roadmap* pengembangan *human capital* menuju *Life Science Industry* dengan tahapan sebagai berikut.

Pertama, HCMS Building (2012-2013). Tahun 2012-2013 adalah fase pembangunan system manajemen SDM berbasis teknologi informasi (TI). yang disebut *Human Capital Management System (HCMS)*. HCMS merupakan pengembangan dari *Human Resource Management System (HRMS)*. HCMS meliputi aplikasi *Performance Management System (PMS)*, *Reward Management System (RMS)*, *Talent Management System (TMS)* dan *Knowledge Management System (KMS)*.

Kedua, Learning Organization Building (2014). Di tahun 2014 infrastruktur dan aplikasi KMS yang telah dimulai pada tahun 2013 ditargetkan sudah berjalan dengan baik. Dengan tersedianya sarana tersebut, diharapkan budaya belajar dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di Bio Farma dapat tumbuh pesat mewujudkan *learning organization* (organisasi pembelajar).

Ketiga, Talent & Competency Based Development (2015). Di tahun 2015, *Talent Management System (TMS)* telah diaplikasikan secara komprehensif didukung infrastruktur *Knowledge Management* yang baik. Dengan TMS, data mengenai kompetensi karyawan terdokumentasi lengkap sehingga mudah analisis. Dengan demikian proses pengembangan karyawan menjadi lebih efektif dan efisien.

Keempat, Organization with Embedded Corporate Culture (2016). Di tahun 2016 dilakukan penguatan nilai-nilai budaya perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran nilai budaya (*Culture Value Assessment*) yang dilakukan pada tahun 2013, Perusahaan merancang program internalisasi nilai-nilai perusahaan secara sistematis dan komprehensif. Dengan proses tersebut diharapkan nilai-nilai yang dibangun mampu melekat kuat pada setiap pribadi karyawan dan menjadi budaya organisasi.

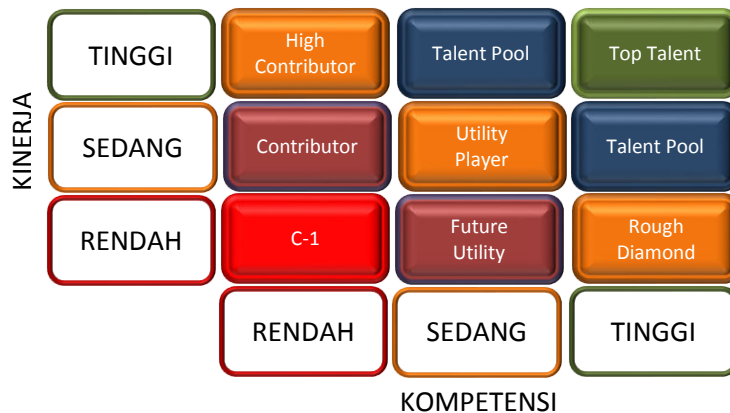
Kelima, HC Excellent Integrated (2017). Di tahun 2017, semua sistem *Human Capital Management (HCMS)* yang terdiri dari PMS, RMS, TMS dan KMS ditambah dengan budaya organisasi yang telah terbentuk dapat

terintegrasi sempurna sehingga menjadi system yang prima (*excellent*) untuk menuju perusahaan kelas dunia.

Tujuan dan Posisi Kunci

Tujuan manajemen talenta di PT Biofarma adalah untuk menilai kinerja dan kompetensi saat ini (*current*) yang akan digunakan untuk menentukan karir, pengembangan dan sistem penggajian karyawan. Adapun Key Position yang disasar adalah terhadap semua posisi yang ada di Bio Farma , tidak hanya untuk jabatan pimpinan saja. Talent Pool berada di semua level baik operasional, struktural maupun professional. Sementara itu ketika ada formasi yang lebih tinggi , maka mereka yang berada di *talent pool* yang akan diprioritaskan.

Kriteria Talenta yang digunakan adalah kompetensi dan kinerja. Dan hasil pemetaan yang dieproleh dari penilaina adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1
Pemetaan Pegawai di PT Biofarma

Tahapan Manajemen Talenta

Tahapan manajemen talenta di PT Biofarma mengikuti beberapa tahapan sebagai berikut, yaitu talent recruitment, talent development, penilaian kinerja, tes kesehatan, dan talent retention.

Pertama, rekrutmen talenta (pegawai yang direkrut dari awal telah memiliki pendidikan minimal D3, khusus perekrutan untuk talent pool diawali dengan pemetaan pegawai yang dilakukan melalui Assessment Center (multi asesor dan multi metode) ke dalam 9 kotak.

Kedua, pengembangan talenta (setiap kotak hasil pemetaan pegawai akan mendapat program pengembangan yang berbeda, khusus

untuk kotak talent pool dan top talent akan diberikan program pengembangan yang bersifat strategis, pengembangan soft skill)

Pada dasarnya pengembangan talenta di Bio Farma dilakukan setelah adanya pemetaan (*mapping*) seluruh pegawai yang ada. Pemetaan ini (yang dilakukan 3 tahun sekali) digunakan untuk menentukan pengembangan apa yang diperlukan oleh pegawai. Bagi pegawai yang sudah masuk ke *Top Talent* atau *Talent Pool*, pengembangan terhadap mereka dianggap lebih mudah. Hal ini disebabkan mereka sudah cukup mumpuni dalam kompetensi maupun kinerja mereka, Pengembangan terhadap mereka ditentukan oleh di mana mereka akan ditempatkan. Jika ada kompetensi yang masih belum lengkap, tinggal ditambahkan. Pengembangan bagi mereka: Training ke Luar Negeri, Manajemen Strategis dan diutamakan untuk lebih menggenjot kelebihan-kelebihan kompetensi mereka agar dapat berkinerja lebih tinggi lagi.

Hal ini berbeda dengan pegawai yang lain yang berada di bawahnya. Seperti misalnya yang masuk di C1 akan diberikan *treatment* melalui pembinaan selama 2 tahun paling lama. Bisa 3 atau 6 bulan tergantung posisi pegawai yang bersangkutan. Jika tidak menunjukkan perubahan maka disarankan untuk pensiun dini atau *golden shake hand (GSH)*. Bagi mereka yang berada di kotak *High Contributor* bisa diberikan training, sertifikasi atau pendidikan formal. Sementara itu untuk *Rough Diamond* dapat di-*treatment* melalui *counseling* untuk mengetahui apa penyebab permasalahan mereka. Pegawai yang berada di kotak ini sebetulnya telah memiliki kompetensi yang memadai tetapi memiliki kinerja yang buruk. Kemungkinan disebabkan oleh atasan yang baik tapi dia tidak betah di tempat tersebut atau atasan tidak bisa mengarahkan.

Selanjutnya orang yang berada di *Future utility*: memiliki kinerja rendah dengan kompetensi sedang. Kemungkinannya *passion* dia tidak di sana atau atasan galak. *Treatment* untuk mereka cukup dilakukan *counseling*. Bagi mereka yang berada di kotak *Contributor* dengan kinerja sedang dan kompetensi rendah. Mereka bekerja cukup enak, atasan baik. *Treatment* yang diberikan bisa berupa *training*, *coaching* atau *mentoring*) supaya kemampuan mereka bisa naik lagi.

Bio Farma, untuk pengembangan pegawainya ada empat jalur yang dipergunakan adalah *organizational*, *divisional*, *personal*, dan pendidikan formal. *Organizational* yaitu kebutuhan pengembangan yang sifatnya organisasi dan yang diberikan berupa soft skill seperti kemampuan *leadership*. *Divisional* yaitu pengembangan yang sifatnya divisi atau unit. Setiap unit akan memiliki kebutuhan pegawai yang berbeda seperti unit produksi kebutuhan pengembangan pegawainya akan berbeda dengan unit SDM. *Personal* yaitu merupakan kebutuhan pengembangan yang lebih bersifat pribadi. Misalnya seseorang yang takut dengan ketinggian padahal pekerjaan dia harus berada di ketinggian. Atau takut naik

pesawat, padahal kalau disekolahkan ke luar negeri kan perlu naik pesawat. Bagi mereka dapat diberikan treatment dengan NLP atau hypnotherapy. Pendidikan formal meliputi S1, S2, S3 atau pendidikan yang sifatnya teknis sesuai dengan pekerjaan mereka. Sementara itu untuk kebutuhan penilaian terhadap kinerja seluruh pegawai dilakukan melalui penilaian 3600, kompetensi teknis dan perilaku.

Ketiga, Penilaian Kinerja (dilakukan melalui “system multi rater system” atau system 360 derajat (penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan dan mitra kerja, dilakukan untuk melihat hasil pengembangan yang diterapkan pada pelaksanaan tugas.

Keempat, Test Kesehatan (dilakukan untuk menjamin kesehatan setiap pegawai Biofarma).

Kelima, Talent Retention (dilakukan beberapa strategi seperti *work life balance* (sehat dari sisi lahiriah dan batiniah, seperti piknik, olahraga, komunitas umrah, haji khusus), kemudian terdapat program GSH (*Golden Shake Balanced/Pensiun Dini* dengan pemberian pesangon)). Adapun talent retention lainnya yaitu Pay for Person (kompetensi), Pay for Position (pekerjaan), Pay for Performance (kinerja), Insentif, Tnjuangan hari raya, Tunjangan kesejahteraan, Uang cuti tahunan, Uang cuti panjang, Uang pakaian dinas, dan Bonus tahunan (jasa produksi).

Budaya Kerja yang Dibangun

Untuk mengimplementasikan manajemen talenta dibutuhkan budaya kerja yang dipersiapkan untuk Bio Farma yang lebih baik di masa depan, yaitu Profesional, Integrity, Teamwork, Innovation, dan Customer Oriented

Yang disiapkan oleh Biofarma terkait dengan penerapan Human Capital dan Talent Management adalah

- 1) Pengelolaan human capital berbasis kompetensi dan kinerja, termasuk system remunerasi
- 2) Menyiapkan multi rater system untuk penilaian kinerja karyawan
- 3) Menerapkan strategi ‘attract’ dalam merekrut calon karyawan bertalenta
- 4) Menerapkan ‘work life balance’
- 5) Menerapkan budaya sharing untuk percepatan proses belajar
- 6) Menyiapkan aplikasi Human Capital Information System berbasis teknologi informasi yang terintegrasi

2.2.3 Model Manajemen Talenta di PT. Telkom

Telkom Group merupakan satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Saat ini, Telkom group dengan anak perusahaan tidak hanya tersebar luas

di Indonesia tetapi juga ada 10 *footprint* di luar negeri. Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai New Wave Business. Untuk meningkatkan business value, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media Edutainment & Service*). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group memiliki empat anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitratel).

Visi yang ditetapkan adalah "Be The King of Digital in The Region (Asia Pacific)" pada tahun 2020 dengan Misi menjadi "Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization". Untuk merealisasikan Visi/Misi tersebut, strategi inisiatif yang ditetapkan adalah:

- 1) Pusat keunggulan;
- 2) Fokus pada portofolio dengan pertumbuhan atau value yang tinggi;
- 3) Percepatan ekspansi internasional;
- 4) Transformasi biaya;
- 5) Pengembangan IDN (id-Access, id-Ring, id-Con);
- 6) Indonesia Digital Solution ("IDS") – layanan konvergen pada solusi ekosistem digital;
- 7) Indonesia Digital Platform ("IDP") – platform enabler untuk pengembangan ekosistem;
- 8) Eksekusi sistem pengelolaan anak perusahaan terbaik;
- 9) Mengelola portofolio melalui BoE dan CRO; dan
- 10) Meningkatkan sinergi di dalam Telkom Group.

Ketercapaian Visi/Misi dan merealisasikan strategi inisiatif tersebut membutuhkan world class people and culture yang saat ini PT. Telkom didukung 16000 karyawan dan secara keseluruhan dengan Telkom group menjadi 25000 karyawan. Untuk mewujudkan world class people and culture, Telkom Group melakukan pengembangan kompetensi karyawan dititikberatkan pada hal-hal berikut ini:

- 1) Pengembangan Character yang didasarkan pada budaya perusahaan The Telkom Way yang berlandaskan pada filosofi To be The Best (Ihsan), Principle to be The Star (Solid, Speed, Smart) dan Practices to be the Winner (Imagine, Focus, Action).
- 2) Pengembangan Competence yang berstandar global.
- 3) Pengembangan Chiefship (Leadership) yang didasarkan pada Telkom Leadership Architecture yang berlandaskan prinsip Lead by Heart dan Manage by Head.

Selanjutnya hal lain yang dipersiapkan adalah menjadikan pola karir dan *talent management* (TM) menjadi prioritas dalam manajemen SDM Telkom Group.

Penerapan TM di Telkom dilatarbelakangi kekhawatiran atas *turn over* atau perpindahan karyawan yang memiliki *high competence*. Disamping itu, Manajemen juga meyakini bahwa produk yang berkualitas berkorelasi dengan meningkatnya aktivitas bisnis dan untuk menghasilkan produk berkualitas membutuhkan personnel yang kompeten. Oleh karena itu, sekitar tahun 2009 TM sudah mulai dilakukan namun terbatas untuk level *top leader*.

Tujuan Manajemen Talenta dan Posisi Kunci (*Key Position*) di Telkom

Tersedianya talenta pada semua level jabatan (*band*) merupakan tujuan dari dilaksanakannya TM, oleh karenanya semua level yang ada di Telkom ditetapkan sebagai posisi kunci (*key position*).

Kriteria Talenta (*Talent Criteria*) di Telkom

Prasyarat untuk membangun TM dimulai dengan merumuskan kriteria yang merupakan bagian dari culture organisasi tersebut. Telkom group merumuskan 3C sebagai kriteria talenta, yaitu:

- 1) *Character* merupakan perwujudan filosofi korporasi, yaitu integrity, enthusiasm dan totality;
- 2) *Competence* yaitu perwujudan kompetensi dasar, kompetensi fungsional dan manajerial yang harus dimiliki dalam bekerja; dan
- 3) *Collaboration* yaitu kemampuan membangun jaringan (*networking*) dan menciptakan kolaborasi yang sinergi dan harmonis yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Selanjutnya, untuk melakukan penilaian talenta ditetapkan proporsi dan indicator dari kriteria serta tools untuk menilai setiap indicator kriteria tersebut. Adapun proporsi dari 3C dimaksud *Character*: 50%; *Competence*: 30%; dan *Collaboration*: 20%, sedangkan untuk indicator dan tools penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kriteria, Indikator, dan Alat Penilaian Manajemen Talenta di PT. Telkom

KRITERIA	INDIKATOR	ALAT PENILAIAN
Character (50%)	Integrity	360° – evaluation
	Enthusiasm	
	Totality	
Competence (30%)	Personal Quality	360° – evaluation + Assessment
	Knowledge	Kualifikasi pendidikan/ Sertifikasi
	Skill	NKI/NKU
Collaboration (20%)	Networking BP I-II	360° – evaluation
	Building Partnership (III-IV)	
	Team Work (IV-VII)	

Sumber: Telkom, 2016

Hasil penilaian ini akan digunakan sebagai bahan untuk memetakan talenta karyawan PT. Telkom group pada setiap level. Dalam pemetaan tersebut ditetapkan berdasarkan empat kategori (*talent cluster*), yaitu:

- 1) *Very Hypo Talent* (5%); merupakan karyawan yang terpilih memiliki talenta yang sangat baik yang dinilai dari peringkat (ranking) ditetapkan sebesar 5% dari tertinggi; hanya dibandingkan keseluruhan jumlah karyawan yang dinilai;
- 2) *Hypo Talent* (15%); merupakan karyawan memiliki talenta yang baik yang ditetapkan sebesar 15% yang diperoleh dari hasil pemeringkatan nilai;
- 3) *Potential* (75%); merupakan karyawan memiliki talenta yang potensial yang ditetapkan sebesar 75% dari penilaian atas keseluruhan jumlah karyawan dinilai; dan
- 4) *Need Improvement* (5%) adalah karyawan memiliki talenta namun perlu dilakukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan dan menumbuhkembangkan talenta yang dimiliki karyawan tersebut.

Tahapan Talent Management

Talent management dilakukan melalui serangkaian tahapan yang dapat dikelompokkan pada talent recruitment, development dan talent retention.

Rekrutmen Talenta

Pelaksanaan rekrut SDM Telkom Group dilakukan melalui dua cara yaitu internal dan eksternal. Perekrutan internal merupakan langkah mengoptimalkan sumber daya internal melalui sinergi di jajaran Telkom Group dengan tujuan mengedepankan efisiensi dalam hal biaya pergantian karyawan di masing-masing perusahaan, serta untuk mendapatkan kandidat terbaik sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Selain itu, sinergi tersebut juga untuk memfasilitasi pengembangan karir setiap karyawan di jajaran Telkom Group. Dengan demikian, diharapkan kebutuhan karyawan akan dipenuhi oleh kandidat yang berasal dari dalam. Adapun rekrutmen dari eksternal, dimaksudkan untuk memperbaiki komposisi karyawan dari segi usia dan pendidikan. Oleh karena itu rekrut dari eksternal difokuskan pada rekrutasi fresh graduate dengan pendidikan strata-1 dan strata-2 dengan bidang studi yang sejalan dengan portofolio bisnis. Dengan demikian diharapkan mendapatkan talent yang memiliki softskill dan hardskill yang hebat untuk menjadi future leader perusahaan. Perekrutan talenta bersumber dari eksternal ditetapkan sebesar 75%, sedangkan dari internal persentasenya sebesar 25%.

Talent recruitment dilakukan oleh *career committee* (Komite karir). Komite karir terdiri dari unit bisnis (UBIS), Human Capital (HCC) dan Assessment Center (ACI). Proses dimulai dari mempersiapkan data karyawan sampai dengan pemberian rekomendasi. Adapun proses dimaksud dapat diilustrasikan pada gambar berikut:

Pada tahap persiapan, komite meriviu data karyawan yang memenuhi syarat seperti lama kerja, telah menjabat pada posisi yang sama selama lebih dari 3 tahun. Hasil dari peninjauan data karyawan. selanjutnya dilaksanakan tahapan *counseling* dan *feedback* yang disampaikan oleh line manager, assessment center dan psikolog. Setelah tahapan kedua tersebut selesai dilakukan kemudian dilanjutkan dengan sidang komite karir (*career committee session*). Sidang komite karir bertujuan untuk mendapatkan semua aspirasi karyawan dan menyasar seluruh talent di Telkom group sehingga dapat tervalidasi dan teroptimisasi dengan baik. Output dari sidang komite karir akan menghasilkan rekomendasi terkait kelompok talenta (*talent clustering*), promosi (*promotion*), perpindahan jabatan (*rotation*), upaya pengembangan (*development*) dan pension dini (*early retirement*). Dalam sidang komite karir dilakukan sejumlah proses.

Adapun prosedur pelaksanaan komite karir adalah sebagai berikut. Prosedur dalam pelaksanaan yang dilakukan komite karir dimulai dari kegiatan paparan cluster awal, melakukan klarifikasi, validasi, challenge discussion dan membuat peringkat dan pengelompokan dalam kategori talenta. Output kerja dari karir komite kemudian disampaikan kepada divis

human capital (HCC) untuk diproses lebih lanjut untuk membuat daftar talenta kandidat untuk setiap level jabatan atau pemeringkatan dari hasil rekomendasi unit bisnis (UBIS). Selanjutnya daftar talenta kandidat tersebut akan ditindaklanjuti dengan pelaksanaan Assessment oleh Assessment Center (ACI).

Assessment yang dilakukan akan menghasilkan peringkat dan nilai kandidat yang dikelompokkan dalam kategori tertentu. Kategorisasi dimaksud adalah *excellent*, *very good*, *good* dan *need for improvement*. Selanjutnya kandidat tersebut akan masuk dalam kelompok talenta (*talent pool*) dan diberikan program pengembangan sesuai dengan kategori hasil assessment.

Pengembangan Talenta

Program pengembangan talenta dilakukan berdasarkan kategori talenta kandidat. Untuk kandidat yang masuk kategori *excellent*, *very good*, dan *good* akan masuk dalam kelompok talenta 1 (group-1) dan yang juga termasuk dalam group-1 ini adalah kelompok level jabatan 1 dan 2 (BOD 1 & 2), sedangkan yang termasuk kategori *need for improvement* masuk dalam kelompok talenta 2 (group-2). Adapun daftar talenta kandidat untuk setiap level jabatan yang ditetapkan oleh HCC atas rekomendasi sidang komite karir akan dimasukkan kedalam kelompok 3 (group-3).

Kelompok 1 akan mendapatkan prioritas pertama untuk promosi jabatan dan diberikan program pengembangan eksklusif selama 2 tahun. Program dimaksud adalah kursus kepemimpinan selama 2 minggu, yaitu GTP (*Global Talent Program*), NTP (*National Talent Program*) dan MDP (*Managerial Development Program*). Selain itu diberikan juga *Directorship*, *Commissionership*, *Executive Training*, *Award*, *Coaching & Counseling*, and *Recognition Program*. Talenta group-2 diberikan prioritas kedua untuk promosi jabatan dan diberikan program pengembangan eksklusif selama 2 tahun. Program yang diberikan akan disesuaikan dengan *gap competency* yang masuk kedalam program *Post Assessment Development (PAD)* dan akan dilakukan assessment kembali setelah 3 – 6 bulan. Adapun group-3 akan masuk kedalam daftar kelompok yang berprestasi (*succession track*) dan diberikan penghargaan.

Retensi Talenta

Mempertahanan talenta-talenta (*talent retention*¹) untuk tetap bekerja dan berkinerja tinggi di Telkom Group merupakan bagian yang

¹ An effort by a business to maintain a working environment which supports current staff in remaining with the company. Many employee retention policies are aimed at addressing the various needs of employees to enhance their job satisfaction and reduce the

tidak dapat dipisahkan dalam pengembangan human capital perusahaan ini. Hal tersebut juga menjadi prioritas dan menjadi salah satu alasan fundamental dikembangkannya Talent Management Telkom Group.

Strategi talent retention Telkom Group yang juga masuk dalam strategi pengelolaan SDM adalah dengan memberikan paket remunerasi yang kompetitif sesuai dengan harga pasar, yang terdiri dari gaji pokok dan tunjangan, benefit serta insentif dan bonus yang dikaitkan dengan kinerja dan berbagai fasilitas termasuk fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarganya. Disamping itu, juga menyediakan program pensiun dan program kesehatan paska kerja. Paket remunerasi ini senantiasa dievaluasi agar pergerakan gaji karyawan sesuai dengan harga pasar.

2.2.4 Model Manajemen Talenta di PT. Kereta Api Indonesia

PT. KAI adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Adapun visi PT.KAI adalah: “menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders. Sementara misinya adalah “menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi stakeholders dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan Waktu, Pelayanan dan Kenyaman”.

Secara umum, konsep manajemen talenta didefinisikan sebagai perekrutan, pengembangan, dan retensi terhadap individu yang secara konsisten memberi kinerja unggul. Namun demikian, kegiatan talent management di PT. KAI akan dijelaskan kedalam 2 subbagian yaitu rekrutmen dan pengembangan talenta. Hal ini karena proses pengembangan dan retensi talenta di PT KAI disatukan atau tidak dipisahkan.

Rekrutmen Talenta

Secara umum, PT. KAI melakukan proses perekrutan pegawai berdasarkan kebutuhan seiring dengan perkembangan usaha dan pertumbuhan organisasi. Perekrutan bersifat terbuka dan menjunjung tinggi nilai profesionalisme. Pelaksanaan pengadaan pegawai di PT. KAI berpedoman pada Keputusan Direksi KAI No. KEP.U/KP.101/III/15/KA-2014 tanggal 17 Maret 2014 tentang Pengadaan Pegawai KAI dan perubahan dan tambahannya yaitu SK Direksi No. KEP.U/KP.101/XII/14/KA-2014 tanggal 31 Desember 2014. Pengadaan pegawai dalam rangka pengisian formasi pegawai yang lowong dilakukan melalui dua cara, yaitu: a)

Pengadaan pegawai sumber internal, dan b) Pengadaan pegawai sumber eksternal; Pengadaan pegawai sumber internal bersumber dari pegawai PT KAI dengan cara penyesuaian ijazah pendidikan formal tingkat SLTA, Diploma III dan Strata 1 yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan termasuk Nilai Ebtanas Murni (NEM) minimal 6,0 atau Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 2,95 dan lulusan perguruan tinggi berakreditasi “A”. Sementara, pengadaan pegawai sumber eksternal bersumber dari umum (masyarakat) yang terdiri dari:

- 1) Pengadaan regular tingkat SLTA, Diploma III dan Strata 1
- 2) Pengadaan pegawai melalui program khusus yang terdiri dari:
 - Pengadaan pegawai melalui jalur prestasi bagi lulusan SLTA, Diploma III dan S1 yang mempunyai prestasi nasional pada Kejuaraan Nasional/PON atau lomba nasional atau prestasi internasional/regional di bidang olah raga, kesenian atau ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibuktikan dengan data/informasi akurat
 - Jalur pengalaman/keahlian khusus
 - Jalur manajerial
 - Pengadaan pegawai berasal dari eks pegawai PKWT/Tenaga *Outsourcing*

Proses perekrutan pegawai tersebut dilakukan sebagai tahap penyaringan paling awal untuk memperoleh SDM yang berkualitas. PT KAI mencoba proaktif mencari kandidat pegawai yang berbakat melalui bursa kesempatan kerja (*job fair*) di berbagai perguruan tinggi terkemuka. Penyaringan kandidat dilakukan dengan berdasarkan persyaratan akademis, postur fisik dan kondisi kesehatan. Selain merekrut *fresh graduate* melalui *job fair*, PT KAI juga merekrut profesional melalui program *pro hire*. Tujuannya adalah untuk akselerasi perbaikan budaya perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*). Harapannya, sinergi antara *pro hire*, pegawai eksisting dan pegawai *fresh graduate* dapat mempercepat pergerakan perusahaan dalam membentuk budaya yang berorientasi pelanggan. Tenaga *pro hire* diperlukan untuk mengisi bidang diluar *core kompetensi* pegawai eksisting seperti tenaga marketing, auditor, IT, keuangan dan sebagainya.

Penjelasan di atas adalah mengenai rekrutmen pegawai secara umum, sementara itu, khusus mengenai program *talent management*, PT KAI melakukan rekrutmen melalui pemetaan (*mapping*) pegawai bertalenta dengan menggunakan metode penilaian dengan mengacu pada 3 kriteria yaitu: *Pengalaman menduduki jabatan, kompetensi & kinerja*, dan *pendidikan*. Khusus mengenai *kinerja*, penilaian dilakukan dengan mengukur pencapaian setiap pegawai terhadap target individu yang merupakan turunan dari sasaran/target yang ditetapkan dan disepakati bersama atasan di awal tahun, sebagai turunan dari

target/sasaran atasannya dan sejalan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) Direksi dan RKAP PT KAI. Penilaian kinerja di PT KAI menggunakan aplikasi dari system informasi SDM yang disebut Sistem Manajemen Kinerja (SIMAK). SIMAK merupakan sistem terintegrasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, tim maupun individual dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan, standard an kompetensi yang terencana dan telah disepakati bersama. SIMAK mengukur 2 ha, yaitu: (1) pencapaian target yang menjadi tanggung jawab pegawai, pemangku jabatan dan unit kerja dalam mencapai target yang disepakati dengan KPI, dan (2) kompetensi pegawai, pemangku jabatan dan unit kerja sesuai dengan tanggungjawabnya. Untuk mengurangi subjektivitas, penilaian kompetensi dilakukan dengan menggunakan metode multi rater dimana setiap pegawai akan dinilai oleh atasan langsung dan rekan sekerjanya.

Selanjutnya, ketiga kriteria tersebut diolah dengan proporsi pembobotan sebagai berikut: *Pengalaman menduduki jabatan* (bobot 70%); *kompetensi dan kinerja* (bobot 20%), dan *pendidikan* (10%). Di sini proses pengolahan dilakukan cukup sederhana yaitu dengan menggunakan *MS Excel*. Adapun dari hasil pemetaan, pegawai akan dikelompokkan kedalam 4 kelompok atau *cluster* sebagaimana dijelaskan pada gambar berikut:

<p style="text-align: center;"><u>Problem Employee/Mediocre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara konsisten memberikan hasil kerja yang baik dan dinilai berkinerja tinggi, memahami pegawaiannya sat ini dengan baik. ▪ Kemungkinan tidak dapat menguasai dengan situasi yang baru secara efektif. 	<p style="text-align: center;"><u>STAR's</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berpotensi untuk dipromosikan menempati peran yang lebih besar, menghadapi tantangan perusahaan dalam menyediakan peluang-peluang untuk tumbuh dengan cukup cepat ▪ Dapat berkembang menempati posisi di Level Top Management.
<p style="text-align: center;"><u>Deadwood</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum memberikan hasil kerja sebagaimana yang diharapkan. ▪ Kemungkinan pembelajar pribadi yang mengalami hambatan atau ada salah dalam penempatan. 	<p style="text-align: center;"><u>Best FIT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu menyampaikan hasil sebagaimana diharapkan memahami pegawaiannya dan kemungkinan seorang pembelajar yang aktif. ▪ Memiliki keahlian untuk menghadapi tantangan baru dan berbeda secara efektif.

Gambar 2.2

Kelompok Pegawai Berdasarkan Hasil *Talent Mapping*

Hasil pemetaan tersebut selanjutnya akan menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan pengembangan pegawai di lingkungan PT KAI. Sebagai informasi, sampai dengan saat ini, pegawai PT KAI yang telah dipetakan oleh Unit Assessment & HR Development adalah untuk level Jr Manager ke atas, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2 Hasil Talent Mapping PT KAI

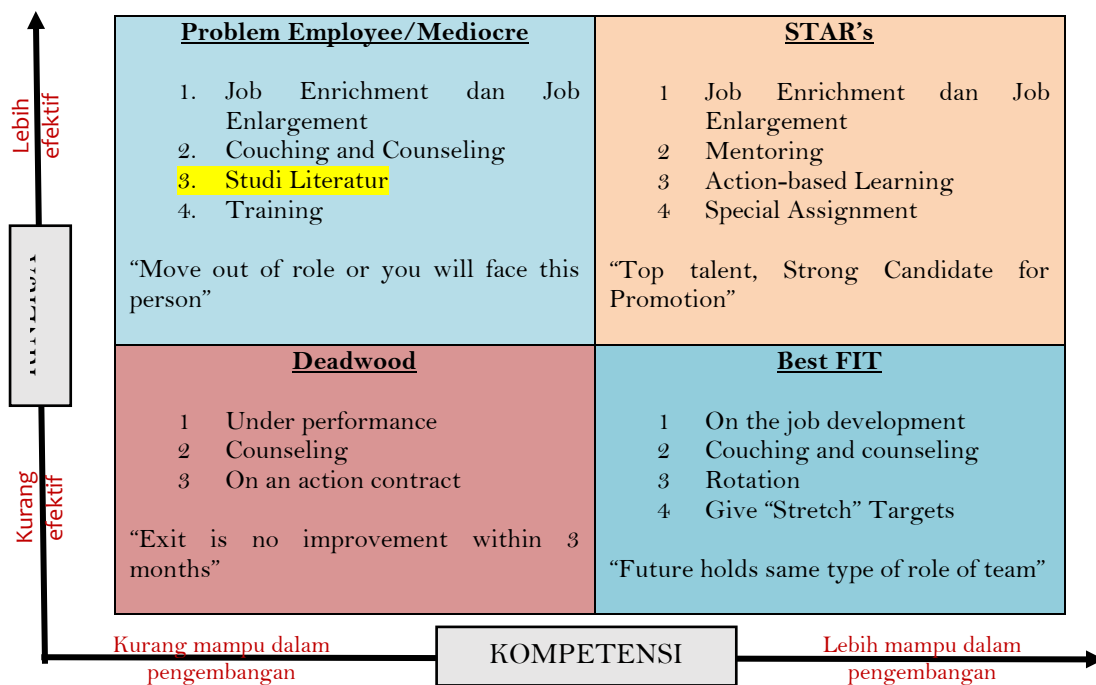
Level Jabatan	Kategori Pegawai				Grand Total
	Deadwood <75	Mediocre 75-87	BestFIT 88-100	STAR's >100	
EVP		3	6	20	29
SM/GM/VP		14	87	38	139
Manager	20	271	217	87	595
Jr. Manager	18	344	313	40	715
Grand Total	38	632	623	185	1478
Presentase	3%	43%	42%	13%	100%

Sumber: PT KAI, 2016

Pengembangan dan Retensi Talenta

Tantangan bisnis dan perkembangan teknologi menuntut penyesuaian dan peningkatan kompetensi secara terus menerus. Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan, teknis dan umum sesuai tingkat dan lingkup tanggung jawabnya. Oleh karenanya, PT KAI mencoba merancang program pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sejalan dengan sasaran strategisnya untuk mewujudkan pelayanan jasa angkutan perkeretaapian berorientasi pelanggan (*customer oriented*). Sasaran utama pengembangan SDM adalah mengubah pola pikir pegawai untuk mendukung transformasi PT KAI menjadi *serviced company*. Dengan memiliki kompetensi yang tinggi, produktivitas individu dapat meningkat dan memberi kontribusi optimal bagi peningkatan kinerja PT KAI.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa di PT KAI, proses pengembangan dan retensi pegawai dijadikan satu. Dengan mengacu pada hasil pemetaan sebagaimana dijelaskan sebelumnya, selanjutnya Unit Assessment & HR Development menyusun Strategi Intervensi Pengembangan untuk setiap kelompok atau cluster pegawai. Lebih rinci mengenai Strategi Intervensi Pengembangan dimaksud dijelaskan pada Gambar berikut ini.



Gambar 2.3
Strategi Intervensi Pengembangan

Sebagaimana terlihat pada Gambar di atas, strategi intervensi untuk setiap *cluster* terlihat cukup bervariasi, misalnya strategi pengembangan pegawai yang masuk Cluster STAR, meliputi: *job enrichment* dan *job enlargement*, *monitoring*, *action-based learning* dan *special assignment*. Sementara itu, strategi intervensi untuk setiap *cluster* terlihat cukup bervariasi, misalnya strategi pengembangan pegawai yang masuk Cluster MEDIOCRE, meliputi: *job enrichment* dan *job enlargement*, *couching dan counseling*, *studi literatur* dan *training*. Terkait dengan hal tersebut, salah satunya dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat). Pada dasarnya, program diklat pegawai mutlak diperlukan untuk mengisi kesenjangan kompetensi agar proses regenerasi dan kesuksesan organisasi dapat berjalan baik. Di PT KAI, program diklat SDM disusun secara sistematis berdasarkan roadmap pengembangan SDM dan diatur melalui Surat Keputusan Direksi KAI No. KEP.U/KP.110/XII/3/KA-2012 tentang Peningkatan dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan KAI.

Pada dasarnya, PT KAI memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pekerja yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan baik yang sifatnya mandatori pada tugas-tugas

teknis perkeretaapian tertentu yang membutuhkan sertifikasi keahlian, maupun untuk peningkatan kompetensi *hardskill* dan *softskill* lainnya. Program pendidikan dan pelatihan (diklat) disusun secara berjenjang mulai dari pengembangan kompetensi dasar hingga tahap pengembangan profesional seperti dijelaskan berikut ini:

- 1) **Basic Development Program** adalah program untuk membentuk kompetensi dasar bagi pekerja baru. Program ini terdiri dari:
 - Pembentukan Pribadi Efektif, yang bertujuan untuk membentuk sikap, mental kerja, kedisiplinan dan siap melayani bagi pekerja baru;
 - Pelatihan Dasar Perkeretaapian (*elementary railway training*), yang bertujuan untuk memberikan pembekalan dan pemahaman pengetahuan dasar perkeretaapian kepada pekerja baru.
- 2) **Managerial Development Program** adalah program untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi pekerja dalam jabatan structural untuk menjalankan fungsinya. Program ini terdiri dari:
 - Managerial Development Program Level 1 untuk pekerja tingkat jabatan Officer, Junior Supervisor, Supervisor dan Senior Supervisor;
 - Managerial Development Program Level 2 untuk pekerja tingkat jabatan Asistent Manager dan Junior Manager.
 - Managerial Development Program Level 3 untuk pekerja tingkat jabatan manager dan senior manager,
 - Executive Development Program untuk pekerja tingkat jabatan General Manager, Vice President dan Executive Vice President.
- 3) **Managerial Development Program Khusus** adalah program untuk membentuk dan meningkatkan kompetensi pekerja dalam menjalankan fungsinya sebagai kepala daerah dan/atau kepala stasiun. Program ini terdiri dari:
 - Kepala Stasiun Level 1 bagi kepala stasiun kelas 2 dan 3;
 - Kepala Stasiun Level 2 bagi kepala stasiun kelas besar A, B, C dan kelas 1
 - Kepala daerah bagi kepala daerah dan wakil kepala daerah.
- 4) **Profesional Development Program** adalah program untuk membentuk dan meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap pekerja sesuai dengan kompetensi teknis yang dipersyaratkan dalam kelompok pekerjaannya.

Pelaksanaan program diklat dapat diselenggarakan secara internal di unit-unit diklat milik PT KAI, lembaga pendidikan formal dan informal eksternal yang berkualitas, program tugas belajar perkeretaapian di luar negeri serta program *benchmarking*.

- 1) Diklat Internal

PT KAI memiliki 6 unit diklat yang dikelola sendiri yaitu:

- Pusat Pendidikan Pelatihan Ir. H. Djuanda (Pusdiklat Ir. H. Djuanda)
- Pusdiklat Pelatihan Manajerial (BPM)
- Balai Pelatihan Sinyal Telekomunikasi dan Listrik (BPSTL)
- Balai Pelatihan Operasi dan Pemasaran Agus Suroto (BPOPSAR Agus Suroto)
- BALai Pelatihan Teknik Perkeretaapian Sofyan Hadi (BPTP Sofyan Hadi)
- Balai Pelatihan Teknik Traksi Darman Prasetyo (BPTT Darman Prasetyo)

Metode pelatihan yang diterapkan di unit diklat PT KAI tidak hanya berupa pelatihan tatap muka konvensional tetapi juga telah menerapkan sistem *e-learning*. Pengembangan *e-learning* di PT KAI adalah sebuah *Learning Management System* (LMS) atau *Virtual Management System* (VMS) berbasis web yang memungkinkan penyelenggaraan metode pembelajaran jarak jauh sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan diklat pekerja di seluruh Indonesia.

2) Pelatihan Luar Negeri

PT KAI memberikan kesempatan bagi pekerja untuk belajar ke luar negeri untuk melihat, membandingkan serta menambah wawasan dan kemampuannya mengenai pengelolaan perkeretaapian. Untuk keperluan tersebut, PT KAI menjalin kerjasama dengan perusahaan pengelola perkeretaapian di luar negeri seperti: *East Japan Railway Company* (JR East), *SNCF International*.

3) *Benchmarking*

Filosofi dari program *benchmarking* adalah “*seeing is believing*”. Dengan mengirim pekerja PT KAI untuk melihat dan merasakan langsung proses pelayanan yang dilakukan oleh pengelola perkeretaapian di Tiongkok, manajemen meyakini akan tumbuh dengan sendirinya perilaku pelayanan yang berbeda karena mereka telah memiliki persepsi standar pelayanan di benaknya dengan tolak ukur apa yang telah dilihat dan dirasakannya secara langsung saat mengikuti program ini. Program *benchmarking* secara nyata telah berdampak meningkatkan inovasi pelayanan dan kepedulian pekerja.

Untuk pengembangan pegawai, diberikan program pendidikan pelatihan (Diklat) yang disusun secara berjenjang dan berbasis kompetensi, yaitu mulai dari pengembangan kompetensi dasar sehingga tahap pengembangan kompetensi dasar hingga tahap pengembangan

professional yang disebut EDP (*Executive Development Program*) untuk tingkat General Manager, Vice President dan Executive Vice President. Program EDP yang berdurasi 6 bulan melibatkan lembaga pengembangan manajemen eksternal yang kredibel. Pendidikan dan pelatihan sejak jenjang pertama juga merupakan perangkat untuk melakukan seleksi *talent*. Orang-orang terbaik akan masuk ke dalam *talent pool* untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut. Program diklat juga dibagi untuk fungsional dan manajerial sesuai pola karir dari pegawai.

Dalam menjalani penugasan, para *talent* akan menjalani sistem 70-20-10 dimana 70% adalah mutasi dimana setiap pegawai akan mengalami banyak mutasi ke berbagai posisi untuk meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial individu. Sedangkan 20% adalah proses pengarahan dan mentoring dari atasan dan 10% adalah kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Mutasi diterapkan juga mulai dari level pelaksana hingga Direksi untuk mengetahui tempat yang paling tepat dan kinerja terbaik bagi pegawai bersangkutan.

PT.KAI juga memiliki program pengembangan para pegawai yang sudah berusia antara 40-50 tahun yang umumnya lebih sulit dalam mengikuti pelatihan di ruang kelas. Untuk mereka, perseroan mempunyai program “*Seeing is believing*” dan “*hospitality*”. Program “*Seeing is believing*” adalah mengirim pegawai ke Tiongkok untuk melihat sistem perkeretaapian di Tiongkok. Pegawai yang dikirim adalah semua level jabatan termasuk para penjaga jalan lintasan (PJJ). Dengan melihat sendiri, mereka menyerap banyak pengetahuan yang dapat diaplikasikan di tempat tugasnya. Sedangkan program *hospitality* adalah mengirim pegawai ke Perancis untuk belajar dan membandingkan teknik dan pengorganisasian pelayanan penumpang yang diterapkan pengelola kereta api SNCF International Perancis.

2.2.5 Model Manajemen Talenta di PT. Astra Internatioanl

Astra merupakan salah satu perusahaan swasta yang kegiatan usahanya mencakup perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan dan konsultasi. Dalam menjalankan bisnisnya, Astra menerapkan model bisnis yang berbasis sinergi dan terdiversifikasi pada enam segmen usaha, yaitu otomotif, jasa keuangan, alat berat dan pertambangan, agribisnis, infrastruktur dan logistik, serta teknologi informasi.

Kegiatan operasional bisnis tersebut tersebar di seluruh Indonesia dikelola melalui 198 anak perusahaan, ventura bersama dan entitas asosiasi, dengan didukung oleh 221.046 karyawan pada akhir tahun 2015. Sebagai salah satu grup usaha terbesar nasional saat ini, Astra telah membangun reputasi yang kuat melalui penawaran rangkaian produk dan

layanan berkualitas, dengan memperhatikan tata kelola lingkungan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Berkaitan dengan tata kelola perusahaan, Astra senantiasa mengedepankan peran dan pengembangan SDM sebagai salah satu prioritas utama dalam strategi bisnis. Bagi Astra, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling penting serta faktor utama yang menentukan sukses atau tidaknya perusahaan dalam merealisasikan sasaran operasional bisnis dan rencana pengembangan usaha. Astra membina hubungan kerja yang saling menguntungkan untuk jangka panjang, bersifat proaktif dan preventif, dengan demikian dapat tumbuh ikatan dan rasa kebersamaan antara karyawan dan perusahaan untuk bersama-sama mewujudkan peningkatan kesejahteraan yang berkelanjutan.

Menghadapi perkembangan bisnis global, menjadi tantangan yang semakin besar bagi Astra untuk terus memacu motivasi karyawan agar memberdayakan kompetensi dan talenta yang dimiliki untuk berkontribusi optimal bagi bisnis dan meningkatkan kemampuan bersaing. Terdapat strategi yang dibangun Astra dalam pengembangan karyawannya melalui *Corporate Human Capital Development (CHCD)*.

CHCD bertugas untuk mendukung manajemen dalam merancang strategi SDM di tingkat korporasi, beserta program pendukung untuk proses eksekusi strategi di tingkat bisnis. Peran *Human Capital* tidak hanya sebatas menangani SDM secara operasional saja, akan tetapi sebagai *strategic partner*, yaitu sebagai *talent transformer* dalam kegiatan manajemen talenta. Untuk melakukan fungsi ini, *Human Capital* mengelola tidak hanya melihat talenta SDM saat ini, akan tetapi fokus kepada *future leader*.

Kriteria Talenta dan Tahapan Manajemen Talenta

Dalam melakukan manajemen talenta, terdapat dua kriteria talenta yang digunakan oleh Astra, yaitu karakter dan kompetensi. Kompetensi meliputi teknikal kompetensi, *function* dan *behavior competency*. Menjadi seorang leader di Astra, tidak hanya harus *excelent* (dalam kompetensi), akan tetapi juga harus memiliki *culture* (character).

Manajemen Talenta di Astra dilakukan oleh *Corporate Management*. Tahapan manajemen talenta di perusahaan ini mengikuti suatu proses yang dikenal dengan istilah PDCA, yaitu *Plan, Do, Check, Action*.

1. Plan

Pada tahapan ini, dilakukan dua macam perencanaan, yaitu *issues of development* dan *development programs plan*. Pada *issues of development* dilakukan beberapa proses yaitu *Pre-Assessment Process*, *Assessment Process*, dan *HAV Mapping Process*. Proses *pre assessment* (*Pre-Assessment Process*) yaitu penilaian berdasarkan kebutuhan secara *behavior* dan *teknikal kompetensi*. Kemudian dilakukan proses *assessment* (*Assessment Process*), yang dilihat dari *performance*, *streng* serta *area of development*. Selanjutnya, *HAV mapping* yaitu *human asset value* (peta orang2 astra di dalam beberapa kuadran) berdasarkan *streng* dan *area of development*. Dalam *HAV mapping* ini terdapat klasifikasi dari seluruh pegawai yang akan masuk ke dalam kotak yang mana, dan mana yang menjadi prioritas untuk proses *development* ataupun pengembangan karier nantinya. Terakhir, dari *HAV mapping* akan diperoleh *issues of development*. Sementara pada perencanaan *development program* dilakukan proses *individual Career Plan (ICP)*, *Individual Development Plan (IDP)*, dan diakhiri dengan *Replacement Table Chart (RTC)*.

Di tahapan ini, *HAV mapping* proses menjadi dasar untuk memetakan karyawan ke dalam 16 kuadran. Kriteria yang digunakan adalah *performance* dan *astra leadership kompetensi*. Kedepannya akan ada dua *HAV*, yaitu *HAV* untuk *generalis* dan *HAV expert track (specialist)*. *HAV generalis* digunakan pada *astra leadership kompetensi* dengan menggunakan delapan kompetensi *generalis astra*, yaitu *mission n decision*, *Customer focus*, *Team work*, *Analisis engagement*, *Integrity*, *Leading motivation*, *Brain encourage*, dan *Plan n grading action*.

2. Do

Analysis menganalisa kurikulum yg dibutuhkan terkait rencana *development* itu seperti apa, bentuknya seperti apa, *target* yg diharapkan seseorang sudah terdepelov seperti apa. Kami analisa di fase *depelovment* di desain detail lagi, *approach metode* yg digunakan, ditahapan berikutnya *delivery proses*, pelaksanaan program dan evaluasi, *method dan result* seperti apa. Evaluasi dr segi pelaksanaan. Dan kiraz sesuai *target* atau tdk? Jd memang *output* dr tahapan *do* ini sec garis besar adalah eksekusi terhadap program *development*.

3. Check

Untuk mengecek program yg telah dieksekusi ada tahapan *people review* di conduct di dlm corporate jd yg dilihat adalah *performance appraisal*, *RTC*, dan *individual career plan evaluation*. Dr 3 hal ini kita jd tau *feedback* dr program2 yg kita kerjakan, apakah sudah memenuhi *target*? Klo dr *PA* apakah program ini mendukung *performance kinerja* yg lebih

baik klo dr RTC mengembangkan area kesiapan calon kandidat kita, apakah jarak kesiapan makin pendek (short, medium, long term) sudah dlm posisi ready kah untuk menggantikan posisi di atasnya atau masih perlu development lagi, klo ICPE individual career plan adalah per individual.

4. Action

Setelah di cek hasil nya akan dibuatkan report untuk incumbent dan hal ini report hasil development dr masing-masing kandidat, base on yg sudah dilakukan dan rencana kedepan nya akan di develop seperti apa. Secara garis besar adalah evaluasi thd individual dev plan yg telah di susun dan kemudian dieksekusi dan dilihat lagi per individu sendiri apakah hasilnya seperti apa dan jika ada yg kurang dr org ini apakah perlu di develop lagi, jd ini pola mekanisme sec bersamaan ttg bagaimana TM ini di kelola di ASTRA.

Gambaran holistic melalui PDCA nya sbnrnya Antara korporate dan bisnis unit Peran seperti apa sih yg dikerjakan, jd ada perbedaan, source nya ada 2 manajemen training yg kami rekrut secara fresh maupun dr regular tiap bulannya yg sudah ada di astra, ini menjadi source untuk talent sendiri seperti apa.

Aktivitas yg dilakukan yaitu talent mapping, talent profile, base on telemapping dgn melihat performance dan kompetensinya akan dimasukan ke HAV, career plan ada 2 track yaitu expert track untuk spesialis dan generalis. Utk mempersiapkan readiness untuk short term ataupun long term. Dari karir plan yg sudah dirancang kita akan masuk pada development plan dan eksekusinya dimana ada beberapa program tahapan yg bisa di kerjakan diberikan asiignment /spesifik development program. Utk tahapan karir dimana bisnis unit lebih banyak sebagai eksekutor nya. Termasuk gambaran karir plan mereka manaj sendiri secara langsung. Di sentral /korporate lbh banyak berperan di edukasi dgn memberikan panduan diawal memberikan gambaran bagaimana memetakan talent.

Astra menaruh perhatian khusus pada proses persiapan kepemimpinan perusahaan sebagai bekal utama untuk menjamin keselarasan visi serta keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Dalam proses ini, HCDP membantu manajemen Astra untuk merancang dan melaksanakan program persiapan manajemen (*succession planning*) di tingkat pusat maupun eksekutif puncak seluruh jajaran perusahaan Astra, serta memantau proses yang berjalan untuk memastikan kemajuan yang akurat dan efektif.

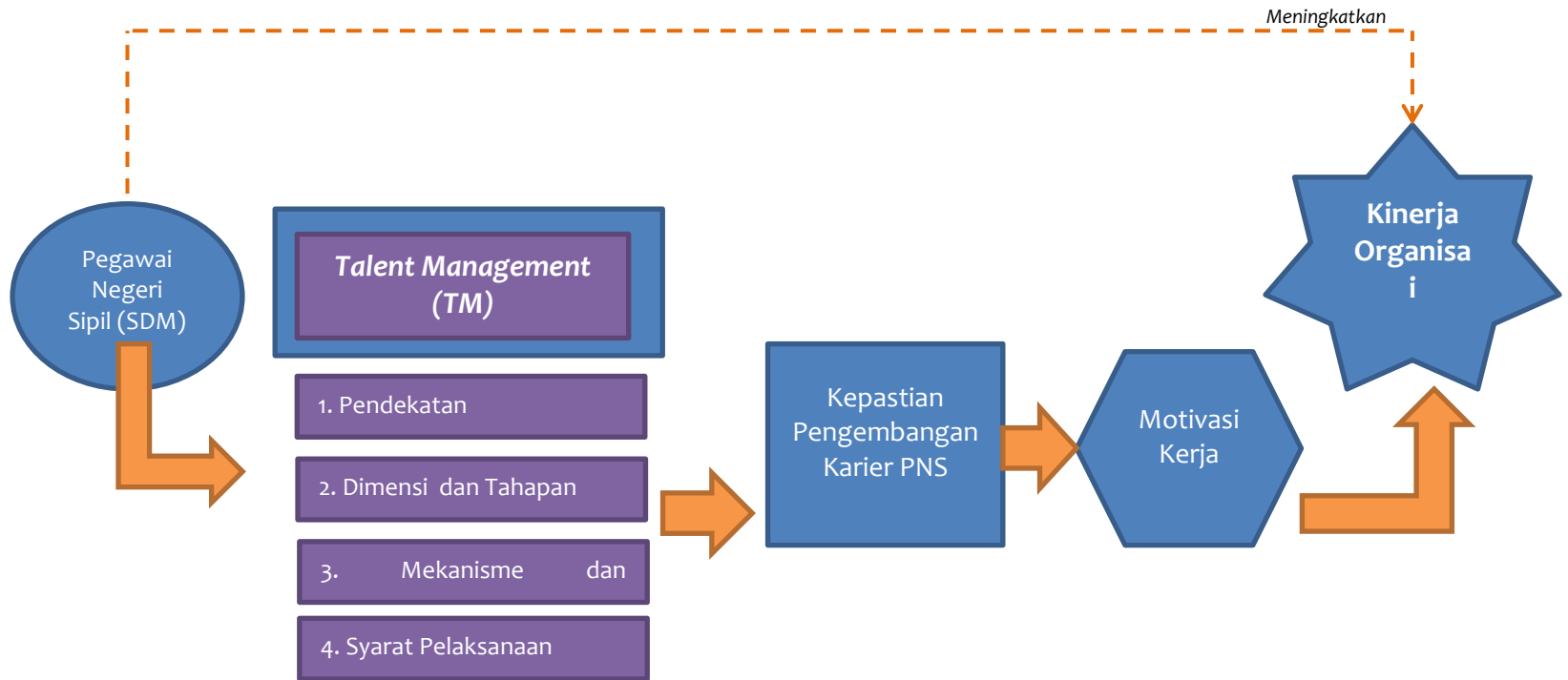
Program pelatihan dilakukan secara terstruktur dan komprehensif. Dimulai dengan proses pemetaan dari para *talent* yang memiliki potensi untuk menjadi pimpinan dalam setiap lini organisasi yang kemudian diikuti

dengan proses pengembangan yang terintegrasi mulai dari pelatihan, *mentoring/coaching* sampai pada penugasan (*assignment*) dan rotasi. Proses tersebut dievaluasi secara berkala dan ditampilkan diagram *Replacement Table Chart* (RTC) di dalam organisasi perusahaan. Astra melengkapi dengan program *executive coaching* di mana program Astra *Leadership Performance Coaching* (ALPC) difasilitasi oleh Kantor Pusat Astra (CHCD) dengan melibatkan para eksekutif Astra sebagai *coach* yang terakreditasi.

Untuk suksesi di tingkat Direksi, prosesnya lebih ketat dan hati-hati, serta melibatkan Komite Nominasi dan Remunerasi yang secara berkala bertemu dalam proses Staff Planning untuk membahas pencapaian dari para Direksi maupun kandidat dari Direksi.

2.3. Kerangka Pikir Kajian

Berdasarkan konsep dan model manajemen talenta di lima perusahaan dan BUMN di Indonesia, dapat dibuat kerangka pikir manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara sebagai berikut.



Gambar 2.4
Kerangka Pikir Kajian

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *metode deskriptif*, yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengkaji praktek manajemen talenta di beberapa perusahaan, mendeskripsikannya, kemudian mengadaptasinya untuk merumuskan model manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara. Adapun pendekatan yang digunakan adalah *pendekatan kualitatif*, yaitu pendekatan yang proses berfikirnya secara induktif (berawal dari kasus praktek manajemen talenta di beberapa perusahaan, kemudian dirumuskan model manajemen talenta di LAN), dan data utamanya berupa data kualitatif. Adapun data kuantitatif pendukung disajikan secara deskriptif.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan manajemen talenta 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.
- 2) Benchmark dan Diskusi dengan Nara Sumber. Benchmark dan Diskusi dilakukan untuk memperoleh gambaran terkait dengan model manajemen talenta di beberapa perusahaan dan BUMN di Indonesia.
- 3) Focus Group Discussion. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka validasi rancangan model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

3.3. Tahapan Penelitian

Secara umum, tahapan penelitian yang dilakukan dalam Kajian Model Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara mengikuti tahapan sebagai berikut.

- 1) Tahap Persiapan. Tahap ini 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) Tahap Penyusunan Model. Tahap penyusunan model dilakukan dengan cara identifikasi model manajemen talenta yang berasal dari berbagai teori, model manajemen talenta dari berbagai perusahaan dan BUMN.
 - a) Identifikasi Model. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi apa saja yang terdapat dalam sebuah model manajemen talenta, baik berdasarkan teori, maupun model yang digunakan di berbagai perusahaan dan BUMN. Kemudian diidentifikasi berbagai aspeknya, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan *talent management*. Adapun perusahaan dan BUMN yang dijadikan tolak ukur (*benchmark*) adalah PT Garuda Indonesia, Tbk., PT Biofarma, Persero., PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk., PT Kereta Api Indonesia, Persero., serta PT Astra International.
 - b) Perumusan Rancangan Model. Tahapan ini bertujuan untuk menghasilkan rancangan model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
- 4) Tahap Validasi Model. Tahap validasi model bertujuan untuk menyempurnakan rancangan model manajemen talenta yang telah dihasilkan pada tahapan sebelumnya. Tahapan ini dilakukan melalui diskusi dan *Focused Group Discussion* (FGD) dengan narasumber di lingkungan LAN sebagai berikut.

Tabel 3.1 Narasumber Validasi Model Manajemen Talenta di LAN

No	Nama	Jabatan dan Instansi
1.	Dr. Adi Suryanto	Kepala LAN
2.	Sri Hadiati WK, SH., MBA.	Sekretaris Utama LAN
3.	Dr. Muhammad Taufiq, DEA.	Deputi Kajian Kebijakan
4.	Dr. Tri Widodo, SH., MA.	Deputi Inovasi
5.	Erna Irawati, S.Sos., MA.	Kepala Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan
6.	Dr. Basseng, M.Ed.	Kepala Pusat Diklat Teknis dan Fungsional

- 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 lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

- 6) Tahap Penyusunan laporan dan *Policy Brief*. Tahapan penyusunan laporan dilakukan untuk menghasilkan laporan penelitian dan penyusunan *policy paper* dan *policy brief*.

BAB 4

RANCANGAN AWAL MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Berdasarkan konsep mengenai manajemen talenta dan model manajemen talenta yang diperoleh dari hasil *benchmark* di lima perusahaan di Indonesia (PT Garuda Indonesia, PT Biofarma, PT Telkom Indonesia, PT Kereta Api Indonesia, serta PT Astra Internasional), dapat dibangun rancangan model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara sebagai berikut.

4.1. Definisi Talenta dan Manajemen Talenta di LAN

Talenta adalah pegawai yang memiliki kriteria tertentu yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara. Sementara Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang bertalenta untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

4.2. Tujuan Manajemen Talenta dan Posisi Kunci di LAN

Manajemen talenta di LAN dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN.

Sementara itu, tujuan *talent management* di lingkungan LAN dapat dibagi ke dalam tiga tujuan utama. *Pertama*, menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN. *Kedua*, menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (*managerial*) LAN. *Ketiga*, menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

Adapun yang dijadikan posisi kunci dalam *talent management* ini adalah seluruh jenjang jabatan manajerial di LAN, yang meliputi Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), Jabatan Pimpinan Tinggi Pertama (JPT Pertama), Jabatan Administrator, dan jabatan Pengawas.

4.3. Kriteria Talenta di LAN dan Metode Pengukurannya

Untuk menjawab ketiga tantangan dalam tujuan *talent management* tersebut, LAN menetapkan kriteria talenta yaitu “CAP” yang merupakan perwujudan dari kompetensi (*competency*), perilaku (*attitude*), dan kinerja (*performance*).



Gambar 4.1
Kriteria Talenta yang ditetapkan oleh LAN

4.3.1 Kriteria Pertama: Kompetensi (*Competency*)

Competency, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan tertentu. *Competency* ini merupakan perwujudan dari kompetensi inti (atau disebut juga dengan kompetensi umum), kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosio kultural.

Kompetensi inti adalah kompetensi yang terkait dengan pemahaman terhadap visi, misi dan nilai-nilai organisasi, yang harus dimiliki oleh setiap orang yang berkerja di lingkungan LAN. Dalam standar kompetensi di lingkungan LAN, kompetensi inti mencakup empat hal, yaitu integritas, pembelajaran berkelanjutan, fokus pada pemangku kepentingan, serta berorientasi kepada kualitas.

Kompetensi manajerial adalah kompetensi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya dan mengatur pelaksanaan tugas. Dalam standar kompetensi di LAN, kompetensi manajerial mencakup tiga aspek, yaitu:

- 1) **Efektivitas Pribadi**, meliputi Pengelolaan Diri, Fleksibilitas, Berpikir Kreatif, Berpikir Analitis
- 2) **Kompetensi Interpersonal**, meliputi Pemberian Pengeruh, Bekerjasama dalam Tim, Kesadaran Berorganisasi, Komunikasi Organisasi, Negosiasi, Pengelolaan Konflik
- 3) **Manajemen Organisasi**, meliputi Pengambilan Keputusan, Perencanaan dan Pengelolaan, Pengembangan Bawahan, Pembangunan Jejaring Kerja, Berorientasi Strategis, Kepemimpinan untuk Perubahan

Kompetensi teknis adalah kompetensi yang terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat sangat spesifik dan berhubungan erat dengan jenis pekerjaan. Kompetensi teknis ini akan berbeda tergantung dari jenis pekerjaannya dan ada yang bersifat spesifik untuk pekerjaan tertentu. Sementara kompetensi sosio kultural akan didasarkan sepenuhnya berdasarkan pada hasil dari kajian Tim LAN Jakarta.

Keempat kompetensi yang telah diuraikan tersebut akan diukur dengan menggunakan metode penilaian *assessment center* dan *360' evaluation*.

4.3.2 Kriteria Kedua: Perilaku (*Attitude*)

Attitude, yaitu semua kegiatan atau aktivitas pegawai, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar. *Attitude* merupakan perwujudan dari tiga aspek, yaitu:

- 1) Kedisiplinan,
- 2) Kejujuran, dan
- 3) Inisiatif.

Adapun metode untuk mengukur *attitude* ini adalah menggunakan metode penilaian *360° evaluation* dan SKP.

4.3.3 Kriteria Ketiga: kinerja (*Performance*)

Performance, merupakan perwujudan dari kualitas dan kuantitas pekerjaan seseorang. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja (*performance*) ini adalah menggunakan metode penilaian dari atasan langsung (berdasarkan hasil *Performance Management IHRM*).

4.4. Tahapan dan Mekanisme Manajemen Talenta di LAN

Berdasarkan *hasil benchmark* dan studi literatur, maka dapat dibangun suatu model *talent management* yang dapat diterapkan di lingkungan LAN. Model *talent management* ini memiliki tiga tahapan utama, yakni Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*). Setiap tahapan dalam *Talent Management* di LAN memiliki maksud, tujuan serta mekanisme tersendiri. Berikut ini akan diuraikan secara detail mengenai ketiga tahapan dalam Model *Talent Management* di LAN.

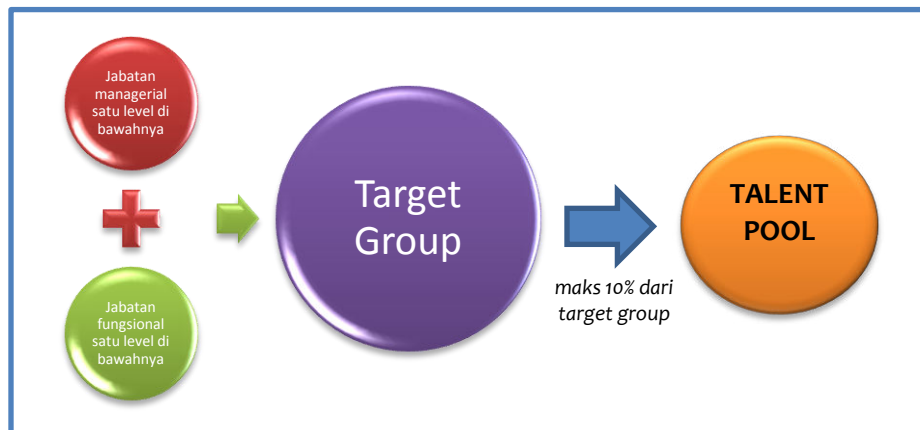


Gambar 4.2
Tahapan Manajemen Talenta di LAN

4.4.1 Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

Tahapan pertama pada Model *Talent Management* di LAN adalah rekrutmen talenta. Tahapan pertama ini bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk masuk ke dalam kelompok pengembangan bakat (*talent pool*) sesuai tingkatannya.

Berkaitan dengan hal tersebut, selanjutnya akan terdapat lima *talent pool* di LAN, yaitu *Talent Pool* untuk Jabatan Pengawas, *Talent Pool* untuk Jabatan Administrator, *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), serta *Talent Pool* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama). Jumlah anggota yang terdapat dalam *talent pool* maksimal 10% dari jumlah anggota yang terdapat pada kelompok target (*target group*) yang ada atau disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia. Target grup ini berasal dari jabatan managerial satu level di bawahnya ditambah dengan jabatan fungsional satu level di bawahnya.



Gambar 4.3
Ilustrasi Kelompok Target (*Target Group*) dan Kelompok Pusat Pengembangan Bakat (*Talent Pool*)

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 4.3 di atas, berikut ini adalah daftar kelompok pusat pengembangan bakat (*talent pool*) di setiap level beserta kelompok targetnya (*target group*).

Tabel 4.1 Talent Pool Level beserta Target Group nya

No.	Talent Pool Level	Target Group
1.	JPT Utama	JPT Madya, JFT Utama
2.	JPT Madya	JPT Pratama, JFT Utama
3.	JPT Pratama	Jabatan Administrator, JFT Madya
4.	Jabatan Administrator	Jabatan Pengawas, JFT Muda
5.	Jabatan Pengawas	JFU (III/a), JFT Pratama

Adapun mekanisme yang terdapat dalam *talent development* adalah sebagai berikut:

- 1) Bagian pengelola SDM mempersiapkan talent group yang akan mengikuti proses penilaian CAP.
- 2) Tim Penilai melakukan proses penilaian terhadap seluruh anggota talent group, hasil penilaian tersebut diserahkan kepada bagian pengelola SDM.

Tabel 4.2 Kriteria Talenta dan Tim Penilainya

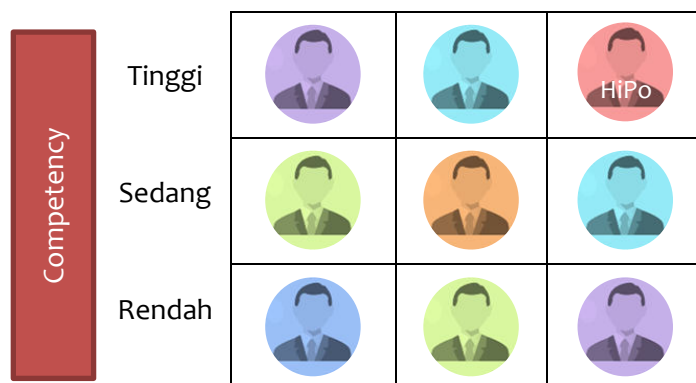
Kriteria Talenta	Tim Penilai
Competency	Tim PKKA
Attitude	Tim PKKA
Performance	Atasan Langsung

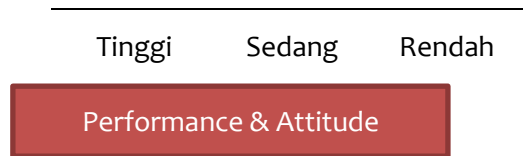
- 3) Bagian pengelola SDM merekap seluruh hasil penilaian tersebut ke dalam format seperti yang ditunjukkan pada tabel bawah ini.

Tabel 4.3 Form Rekapitulasi Penilaian Kriteria Talenta

No.	Identitas Pegawai	C	A	P	Kategorisasi
1.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
2.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
dst.					

- 4) Bagian pengelola SDM melakukan pemetaan pegawai ke dalam sembilan kategori seperti ditunjukkan pada gambar di bawah ini.





Gambar 4.4
Pemetaan Pegawai dalam (*Talent Group*)

- 5) Bagian Pengelola SDM menyerahkan hasil pemetaan pegawai kepada Tim Verifikator. Tim Verifikator memiliki tugas untuk menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo) dan selanjutnya disebut sebagai kelompok pengembangan talenta (*talent pool*). Adapun tim verifikator akan berbeda untuk setiap level *talent pool*. Tabel berikut ini menunjukkan tim verifikator berdasarkan talent pool di setiap levelnya.

Tabel 4.4 Tim Verifikator Manajemen Talenta

No.	Target Group	Talent Pool Level	Verifikator
1.	a) JPT Madya b) JFT Utama	JPT Utama	1. Kepala LAN 2. Deputi di Men PAN 3. Kepala BKN 4. Deputi di Setneg
2.	a) JPT Pratama b) JFT Utama	JPT Madya	1. Kepala LAN 2. Sestama 3. Deputi
3.	a) Jabatan Administrator b) JFT Madya	JPT Pratama	1. Kep. LAN 2. Deputi 3. JPT Pratama
4.	a) Jabatan Pengawas b) JFT Muda	Jabatan Administrator	1. JPT setiap Satker 2. Jabatan Administrator
5.	a) JFU (III/a) b) JFT Pertama	Jabatan Pengawas	1. JPT setiap Satker 2. Jabatan Administrator 3. Jabatan Pengawas setiap satker

- 6) Setiap pegawai yang terdapat dalam *talent pool* harus membuat *Individual Development Plan* (IDP). IDP ini memuat informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki oleh HiPo, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Secara lengkapnya, Informasi yang terdapat dalam IDP ditunjukkan seperti pada Tabel di bawah ini.

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN							
Periode: s/d Thn							
Identitas Pribadi Nama : _____ NIP : _____ Unit : _____ Satuan Kerja : _____				Tg: Disetujui oleh	Tg: Diperiksa oleh	Tg: Ditetapkan oleh	
No.	Kompetensi	Skor (1-5)			Peningkatan (%)	Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan
		Awal	Medium	Akhir			
Fokus Pengembangan						Arahan Atasan (dari atasan)	
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadwal Rencana (Periode: ...)		Aktual	Tindak Lanjut
				Mulai	Selesai		

- 7) IDP yang dibuat harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung, kemudian mendapatkan verifikasi dari bagian pengelola SDM untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya Kepala Satuan Kerja (Satker) menetapkan IDP tersebut dan setiap HiPo mengikuti proses pengembangan talenta (*Talent Development*).

4.4.2 Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Tahapan kedua pada Model *Talent Management* di LAN adalah pengembangan talenta. Tahapan kedua ini bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi HiPo dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar HiPo dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Program pengembangan pegawai yang dilakukan khusus kepada HiPo dilingkungan Lembaga Administrasi Negara disebut sebagai *Talent Development Program* (TDP). TDP dilakukan selama satu tahun anggaran sesuai dengan IDP yang telah ditetapkan. Setiap akhir tahun, akan dilakukan evaluasi.

TDP dapat berupa pemberian program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam kelas (*in class training*) maupun pemberian tugas-tugas yang menantang (*challenging assignment*) serta *self learning*. Berkaitan dengan *challenging assignment*, HiPo dapat menyelesaikannya dengan metode *coaching* maupun *mentoring*.

1) *In Class Training*

Program ini merupakan bagian dari proses dimana orang-orang dilatih dan diajar untuk mencapai kemampuan tertentu sehingga dapat lebih berkontribusi mencapai tujuan organisasi. Secara terbatas, *in class training* menyediakan pegawai dengan pengetahuan yang spesifik serta ketrampilan yang digunakan dalam melakukan pekerjaan mereka saat ini. Sementara batasan yang lebih luas mengarahkan program *in class training* merupakan bagian dari upaya pengembangan yang memfokuskan individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun masa yang akan datang. Adapun bentuk *in class training* dapat berupa diklat kepemimpinan, diklat teknis manajerial dan lain-lain yang diselenggarakan di dalam maupun luar negeri.

2) *Challenging Assignment*

Pada program ini, atasan langsung secara rutin dan bertahap memberikan tugas-tugas yang lebih menantang (*challenging*) kepada para pegawai yang termasuk kategori HiPo. Pemberian tugas ini dimaksudkan untuk memperluas lingkup kerja, meragamkan pekerjaan dan tingkat kesulitan, memberikan tantangan dalam menjalin hubungan, meningkatkan kemampuan untuk mempengaruhi, mengajarkan dan mengamati, serta memberikan pekerjaan yang dapat didiskusikan. Lebih rinci mengenai hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Memperluas Lingkup Kerja**, disini para pegawai HiPo dapat diberikan kesempatan untuk bertindak sebagai pimpinan tim atau *team leader* sehingga mereka akan belajar dan berlatih untuk bertanggung jawab dan memimpin penyelesaian tugas-tugas yang diberikan, memecahkan permasalahan yang ada dan melakukan pengambilan keputusan.
- b. **Meragamkan Pekerjaan dan Tingkat Kesulitan**, disini para pegawai HiPo ditempatkan bekerja dalam situasi yang baru dan/atau situasi yang berubah dengan cepat dan/atau situasi yang bermasalah sehingga dari sana mereka dapat belajar mengenai bagaimana menangani krisis, menyelesaikan permasalahan, membuat inovasi dan sebagainya.

- c. **Memberikan Tantangan dalam Menjalinkan Hubungan**, disini para pegawai HiPo diberikan kesempatan untuk bekerja dengan orang-orang dari unit atau fungsi lain, bekerja dengan orang-orang yang bertentangan/*competitor*, berinteraksi dengan manajemen senior, memimpin tim lintas fungsional dan sebagainya;

Agar para pegawai HiPo ini dapat mencapai sasaran kerja dan meningkatkan kompetensinya, para pimpinan berkewajiban untuk membantu mereka dengan cara memberikan *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Bisa dikatakan kesuksesan program pengembangan ini sangat tergantung pada para pimpinan. Yang bertanggung jawab untuk melakukan peran *coaching* dan *mentoring* adalah para pimpinan/atasan langsung dan/atau pegawai senior. Komitmen tinggi dari para pimpinan untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* adalah prasyarat bagi keberhasilan program pengembangan para *talented people* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

- a. **Coaching** adalah suatu mekanisme untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kapasitas para pegawai HiPo ini sehingga berhasil mencapai sasaran kinerjanya. *Coaching* dapat dilakukan kapan saja pimpinan merasa perlu, tidak tergantung pada jadwal tertentu. Kelebihan *coaching* adalah peran *coach* yang secara intensif melatih dan memantau kehidupan dan kinerja *coachee* (orang yang di-*coaching*) sehingga dapat menguasai keterampilan atau keahliannya.
- b. **Mentoring** adalah sebuah hubungan yang terjalin antara seseorang yang lebih menguasai dan berpengalaman di sebuah bidang dengan seseorang yang relatif baru atau kurang pengalaman tentang bidang tersebut. Adapun tujuan utama *mentoring* adalah: 1) mengembangkan kemampuan pegawai baik yang bersifat *leadership*, *soft skill* dan *technical skill*; 2) mentransformasi kompetensi model yang sudah distandarkan; 3) menjalin hubungan sesama pimpinan atau pegawai senior dan junior; 4) Mendorong terjadinya perasaan saling menghargai dan menghormati antara sesama pegawai; 5) Meningkatkan *employee engagement*; dan 6) Memberikan motivasi dan inspirasi.

3) *Self Learning*

Disamping keharusan untuk mengikuti berbagai program *coaching* dan *mentoring*, para pegawai HiPo juga diberikan waktu untuk melakukan *self learning* dengan mengacu pada target-target yang disepakati antara atasan dan pegawai bertalenta tersebut.

4.4.3 Retensi Talenta (*Talent Retention*)

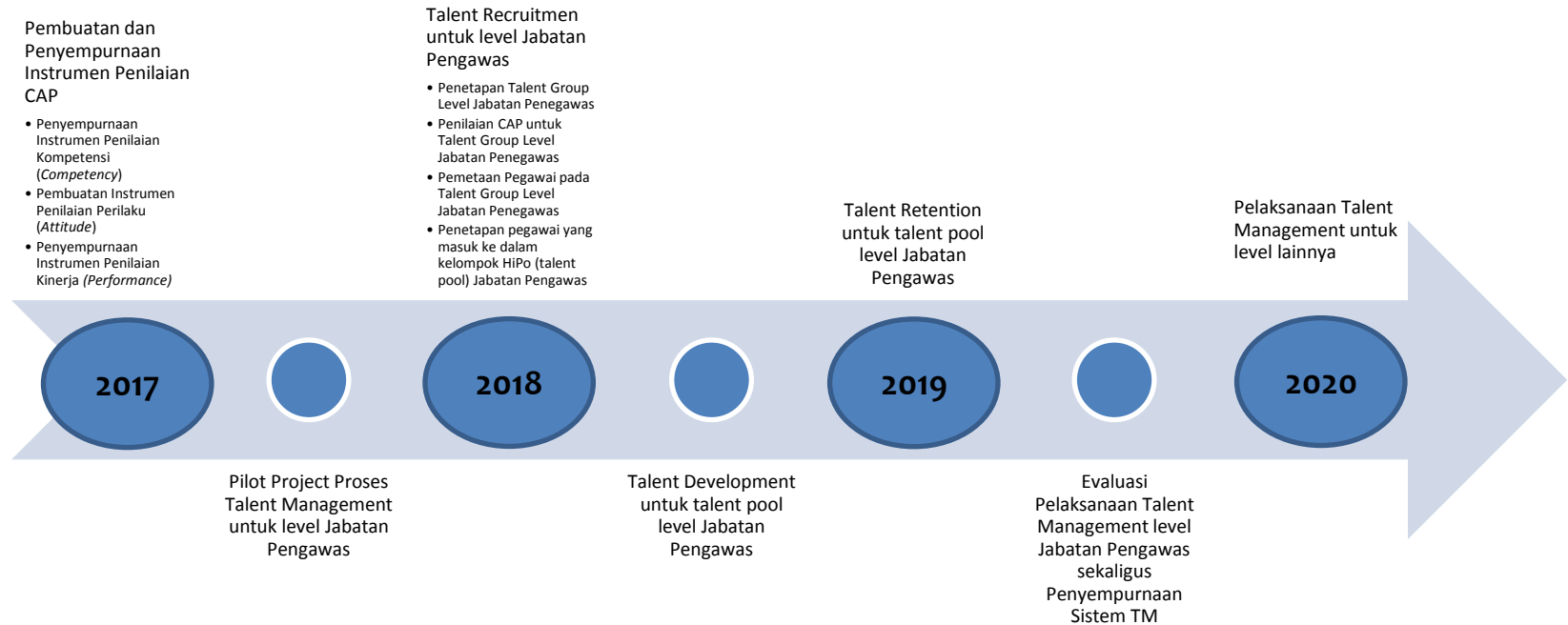
Tahapan ketiga pada Model *Talent Management* di LAN adalah retensi talenta. Tahapan ketiga ini bertujuan untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap *loyal* pada LAN.

Pada akhir tahun, setelah program pengembangan talenta selesai dilakukan, akan dilakukan evaluasi. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai pegawai HiPo, dan hasilnya adalah pengelompokan para pegawai HiPo ke dalam tiga grup. Kaitannya dengan program retensi talenta, setiap grup akan mendapatkan program retensi yang berbeda. Program retensi yang diberikan kepada pegawai HiPo menurut kelompok/grupnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Program Retensi di LAN

No.	Grup HiPo	Program Retensi
1.	Grup 1	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Prioritas pertama promosi jabatan structural ✦ Diklatpim ✦ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✦ Short Course, Workshop, Seminar
2.	Grup 2	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Prioritas kedua promosi jabatan structural ✦ Diklatpim ✦ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✦ Short Course, Workshop, Seminar
3.	Grup 3	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Prioritas ketiga promosi jabatan structural ✦ Diklatpim ✦ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✦ Short Course, Workshop, Seminar

4.5. Road Map dan Syarat Implementasi Manajemen Talenta di LAN



BAB 5

VALIDASI DAN PERUMUSAN MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

5.1. Validasi Model Manajemen Talenta di LAN

Setelah model selesai dibuat, tahap berikutnya adalah melakukan validasi terhadap model tersebut. Adapun narasumber yang terlibat dalam proses validasi model adalah sebagaimana dijelaskan pada metodologi penelitian Bab III. Berikut ini akan dijelaskan mengenai beberapa masukan dari narasumber dalam kerangka penyempurnaan model yang telah disusun.

Narasumber pertama, Erna Irawati, S.Sos, MA (Kepala Pusat Analisis Kebijakan) berpendapat bahwa sebaiknya kriteria yang digunakan meliputi *Competency* (C) dan *Performance* (P) saja, sementara aspek *Attitude* (A) sebaiknya dipisahkan dari kedua aspek lainnya dan digunakan untuk melakukan *screening* awal para talent sebelum akhirnya akan diseleksi dengan menggunakan kriteria *Competency* dan *Performance*. Kemudian narasumber menambahkan bahwa manajemen talenta di LAN sebaiknya masih difokuskan pada jenjang Jabatan Pengawas (JP) dan Jabatan Administrator (JA) dulu saja, tidak perlu sampai Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Hal ini karena untuk jenjang JPT masih “terikat” dengan kebijakan *open recruitment*. Oleh karenanya, Talent Management LAN tidak perlu dibuat per jenjang jabatan. Berkaitan dengan kebijakan pengaturan tentang Talent Management LAN sebaiknya bersifat *flexible* yaitu berbentuk Pedoman sehingga mudah disesuaikan bila ada kebutuhan perubahan, bukan berbentuk Perka LAN yang cenderung sulit diubah. Selanjutnya kaitan dengan metode 360 derajat, Erna menegaskan bahwa metode tersebut tidak bisa digunakan untuk mengukur *performance* atau kinerja tapi bisa digunakan untuk menilai *attitude*, oleh karenanya konsep *performance management* LAN tidak menggunakan metode 360 derajat.

Narasumber kedua, Dr. Basseng, M.Ed (Kepala Pusdiklat Teknis dan Fungsional) menyampaikan bahwa sebagaimana dijelaskan dalam RPP Manajemen PNS Pasal 134 ayat (2) bahwa manajemen talenta merupakan bagian dari sistem besar Manajemen Karir. Disana dijelaskan bahwa kriteria sebuah sistem merit salah satunya adalah memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta. Yang dimaksudkan dengan “kelompok rencana suksesi disini adalah yang dikenal dengan istilah *talent pool* atau kolam bakat. Narasumber juga menjelaskan bahwa konsep Talent Management sendiri pada prinsipnya

lahir karena kegamangan terhadap kebijakan “open recruitment” sebagaimana dijelaskan pada Pasal 134 ayat (1), bahwa “Ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan system merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara. Sehingga tujuan dari Talent Management ini adalah untuk mengisi kelompok rencana suksesi. Namun demikian, konsep Talent Management ini bersifat *engineering property*, artinya system ini baru akan terwujud apabila segala aspek yang merupakan bagian dari sistem dapat bekerja dengan baik.

Dilihat dari definisinya, Basseng menyebutkan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah mengenai identifikasi dan pengembangan potensi. Manajemen talenta dapat didefinisikan secara lebih lengkap sebagai sebuah proses mengidentifikasi, mengembangkan, menyeleksi, mempertahankan dan mendistribusikan para *talented people*. Terminologi Talent Management secara sederhana dapat mengacu pada manajemen perencanaan suksesi dan pengembangan. Lebih baik lagi bila menganggap talent management sebagai satu kesatuan aktivitas yang komprehensif dan terintegrasi satu dengan yang lain yang tujuannya adalah untuk mengamankan aliran para *talented people* di dalam organisasi, mengingat bahwa talenta merupakan “*a major corporate resource*”.

Kemudian, dilihat dari konsepsi model yang dibuat sudah cukup baik, namun sebaiknya dilengkapi dengan rumusan business strategi untuk setiap jabatan. Aspek *business strategy* ini menjabarkan tentang rencana strategis LAN kedepan seperti apa serta karakteristik jabatan seperti apa yang dinilai mampu membawa LAN kepada visi tersebut yang diturunkan kedalam kebutuhan jabatan berikut peran dan standar kompetensi yang dibutuhkan. Karena aspek ini penting maka sangat perlu ditambahkan.

Berkaitan dengan posisi kunci (*key position*), Basseng menguraikan bahwa pada rumusan model manajemen talenta yang dibuat seolah-oleh semua jabatan di LAN diperlakukan sama, padahal setiap jabatan memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda. Oleh karenanya perlu dibedakan, misalnya dengan membuatnya menjadi 2 cluster pekerjaan yaitu yang bersifat *mekanistic* (misalnya sestama, bagian administrasi dll) dan *organic* (misalnya kajian dan inovasi). Selain itu system perlu mengembangkan kebijakan yang dapat menarik talenta dan mempertahankannya. Untuk itu recruitment talenta terutama untuk jenjang JPT madya dapat melibatkan pihak eksternal.

Narasumber menambahkan bahwa untuk kriteria, sebaiknya kriteria Performance mengakomodir konsep Performance Management yang sudah ada/sedang dikembangkan oleh Pokja *Performance Management*

IHRM LAN. Sistem juga perlu diintegrasikan dengan manajemen karir yang ada. Selanjutnya untuk konteks verifikasi perlu memperhatikan prinsip *impartialitas* yaitu pelibatan pihak *independent* dalam kerangka menjaga *check and balance*.

Narasumber ketiga, Sri Hadiati, SH.,MBA. (Sekretaris Utama) berpendapat bahwa penjelasan mengenai konsep standar kompetensi yang digunakan sebaiknya disamakan dengan dokumen standard dan kamus kompetensi yang saat ini sedang disusun oleh Bidang PKKA, maksudnya supaya sinkron satu sama lain. Adapun konsep manajemen talenta di LAN sebaiknya dibuat bukan hanya untuk masa transisi artinya mengakomodasi baik kondisi sekarang maupun kondisi yang akan datang, maksudnya, *talent pool* selain dilakukan per jenjang jabatan yang bersifat *incremental* atau berdiri sendiri sendiri seperti yang sudah dibuat sekarang, tetapi juga perlu membuat system *talent pool* yang sifatnya *continues* sebagai bagian dari suatu pola karir manajerial.

Sri Hadiati menambahkan bahwa harapan kedepan dari proses ini kita dapat menghasilkan orang-orang bertalenta untuk dapat dikembangkan dan diplot ke jabatan manajerial, walaupun ada para *talented people* ini tidak dapat menduduki jabatan manajerial di LAN, dapat diikuti sertakan untuk open recruitment di instansi lain. Hal ini secara tidak langsung akan mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk proses assessment. Itu berarti kita ikut berkontribusi pada upaya menciptakan system birokrasi yang professional dan handal.

Khusus untuk proses recruitment talenta, Sri Hadiati menyarankan bahwa kriteria performance sudah disiapkan oleh Pokja Performance Management. Melihat system performance management yang baru yaitu *The Bell Curve*, kita bisa melihat pegawai-pegawai yang masuk kedalam kemungkinan masuk kedalam kelompok Hypo yaitu mereka yang masuk kedalam kelompok 20% terbaik. Meskipun tidak dapat dipungkiri pasti terjadi dinamisasi perubahan orang-orang yang termasuk dalam kelompok 20% ini namun kemungkinan besar perubahan itu hanya terjadi sekitar 5-10% sementara 10-15% akan cenderung stabil. Selanjutnya kriteria attitude dapat dijadikan sebagai salah satu kriteria dalam proses recruitment talent namun sebaiknya aspek attitude ini dijadikan sebagai kriteria awal saat akan melakukan *screening*.

Narasumber keempat, Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH, MA (Deputi Inovasi Administrasi Negara) menyarankan bahwa penerapan konsep Talent Management di LAN sangat bagus, karena selama ini Baperjakat sering menemui kesulitan untuk menentukan orang-orang yang akan duduk dalam jabatan. Hal ini karena belum adanya bukti yang memadai menyangkut kompetensi dan kinerja pegawai dalam bentuk profil pegawai yang lengkap, artinya tingkat subjektifitasnya masih cukup tinggi. Kedepan, kriteria *Competensi*, *Attitude*, dan *Performance* ini dapat

dijadikan sebagai *evidence based* ketika menseleksi pegawai untuk menduduki jabatan sehingga justifikasi yang dibuat lebih kuat. Oleh karenanya, mekanismenya harus dibuat setransparan mungkin artinya terbuka dan dapat diakses oleh pegawai. Prinsip akuntabilitas ini penting sebagai factor control kepada Baperjakat pada saat melakukan seleksi pegawai untuk masuk kepada jabatan.

Narasumber menambahkan bahwa konsep manajemen talenta ini sebaiknya dapat digunakan bukan hanya untuk tujuan pengisian jabatan saja tetapi juga untuk tujuan rotasi jabatan. Hal ini penting karena selama ini proses rotasi jabatan masih belum didasari oleh bukti atau *evidence* yang terukur juga. Padahal kebutuhan rotasi jabatan lebih besar dari kebutuhan pengisian jabatan, sehingga seseorang perlu dinilai kelayakan kompetensinya pada tempat yang baru. Konsep Talent Management ini sebaiknya tidak bersifat “tunggal” artinya 1 orang pegawai dapat diplot kedalam beberapa jabatan, bukan 1 orang diplot untuk satu jabatan saja.

Berkaitan dengan kriteria yang digunakan untuk proses recruitment talenta, yaitu CAP, narasumber menjelaskan bahwa terlihat adanya inkonsistensi, dimana Undang-Undang ASN menyatakan adanya kriteria Kualifikasi. Jadi sebaiknya, Kualifikasi ini menjadi kriteria tambahan selain CAP, sehingga bisa menjadi Q-CAP. Untuk konteks talent development, sebaiknya mereka yang masuk kedalam talent pool, diminta membuat Individual Development Proposal yang berisi mengenai cita-cita, ambisi atau harapan yang akan dilakukan oleh yang bersangkutan apabila menduduki suatu jabatan tertentu. Jadi ini semacam project proposal untuk pengembangan sebuah inovasi.

Terkait dengan verifikator, Tri Widodo menyampaikan bahwa sebaiknya pejabat verifikator adalah setingkat lebih tinggi dari level jabatan yang di-*talentpool*-kan, misalnya untuk *talent pool* jenjang JPT Utama, verifikator dapat meliputi Sekretaris Kabinet, Menpan, Kepala LAN, Kepala BKN, sementara untuk *talent pool* jenjang JPT Madya, verifikator dapat meliputi Kepala LAN dan SesMenPAN, dan untuk *talent pool* jenjang JPT Pratama, verifikator dapat meliputi Kepala LAN, Sestama dan Deputi. Untuk aspek Retensi Talenta, dapat ditambahkan hal-hal diluar yang biasa diberikan misalnya kenaikan pangkat khusus (untuk itu pejabat Pembina kepegawaian perlu membuat regulasi khusus), juga pemberian penghargaan sebagai pegawai teladan atau pegawai berintegritas. Untuk memastikan keberlangsungan implementasi konsep Talent Management ini sebaiknya dibuat jabatan atau fungsi baru sebagai Talent Manager yang diberi tugas khusus untuk mengelola talent management di LAN.

Narasumber kelima, Dr. Muhammad Taufiq, DEA (Deputi Kajian Administrasi Negara) menyampaikan bahwa selain 3 tahapan dalam manajemen talenta yang telah dibuat yaitu: recruitment, development

dan retensi talenta, sebaiknya ditambahkan satu tahapan lain yang mendahului ketiga tahapan tersebut yaitu tahap talent planning. Pada tahap ini dijelaskan rencana strategis LAN kedepan bagaimana, visi dan misi yang akan dicapai apa, jenis kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh LAN kedepan.

Taufiq menyampaikan bahwa kunci sukses penerapan konsep talent management LAN sendiri memiliki prasyarat atau prakondisi seperti adanya standar kompetensi, *performance management*, pola karir dan sebagainya. Berkaitan dengan konteks *talent pool*, pegawai yang termasuk dalam kelompok Hypo akan menjalani proses pengembangan kompetensi baik kompetensi teknis, sosio kultural dan yang terutama adalah kompetensi manajerial atau soft skill karena mereka akan diarahkan untuk menduduki jabatan manajerial. Sementara itu pegawai di kluster lainnya (*the rest*) akan tetap mendapatkan program-program pengembangan kompetensi teknis disesuaikan dengan jabatan yang diembannya.

Narasumber menambahkan bahwa kedepan, bagi pegawai yang sudah lolos di talent pool institusi, akan dapat diikuti dalam program talent pool nasional. Harapannya, dengan semakin kokohnya system infrastruktur talent management instansi maka proses seleksi pejabat secara nasional akan lebih efisien. Mengenai kriteria yang digunakan, sebaiknya kualifikasi tidak dimasukkan sebagai bagian dari kriteria untuk seleksi namun dijadikan sebagai bahan untuk melakukan pengembangan (*development*) talenta. Misalnya, untuk talent pool jenjang JPT Utama, tidak perlu diterapkan kualifikasi calon/peserta harus memiliki pendidikan S3, tapi bagi para talenta yang memenuhi syarat dapat dilakukan program development dengan mengirimkan yang bersangkutan mengikuti pendidikan S3.

Untuk tahap retensi talenta, Taufiq menjelaskan bahwa sebaiknya dibuat program-program yang berhubungan dengan Culture Management. Tujuannya untuk membuat orang menetap dan loyal kepada lembaga, misalnya dengan mengadakan gathering, celebration, dll, Selain itu juga perlu pengembangan talenta dalam hal manajemen konflik. Dalam kerangka pengembangan, dapat dilakukan dengan melakukan proses pemantapan jabatan dengan memberikan assignment kepada para *talented people* ini. Tujuannya adalah sebagai wadah untuk melakukan leadership exercise. Pada tahap ini, setiap talenta dapat memperoleh *career conseling* dari *committee career* dan hasil penilaiannya didasarkan atas kualitas kerja dan prosesnya.

Narasumber Keenam, Adi Suryanto menyampaikan bahwa istilah yang digunakan untuk tim verifikator mengikuti peristilahan yang digunakan oleh PT Telkom, yaitu Carrerr Comitte (Komite Karir). Kemudian, fungsi dan tugas dari tim ini tidak hanya sebatas untuk

menetapkan pegawai yang masuk ke dalam talent pool, namun lebih luas sebagai tim yang berfungsi untuk pengembangan karir pegawai yang bertalenta. Sejalan dengan hal tersebut, komite karir yang dibentuk nantinya berada di level pusat saja. Alasan yang disampaikan adalah bahwa Lembaga Administrasi Negara merupakan lembaga yang kecil, sehingga proses pengembangan karir pegawai yang berada di talent pool dapat dikelola oleh pusat.

Setelah tahap validasi selesai dilakukan, selanjutnya akan dirumuskan kembali model talent management LAN dengan mempertimbangkan atau mengakomodasi berbagai masukan dari setiap narasumber yang ada sebagaimana akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

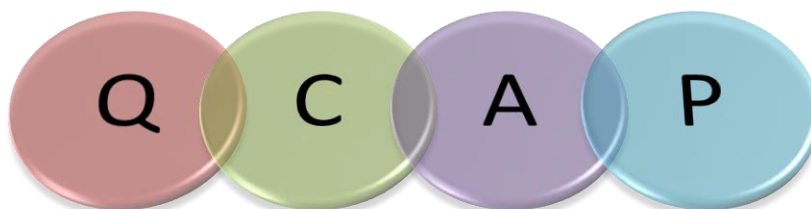
5.2. Definisi Manajemen Talenta dan Tujuan Manajemen Talenta di LAN

Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN.

Tujuan talent management di lingkungan LAN dapat dibagi ke dalam tiga tujuan utama. Pertama, menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN. Kedua, menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (*managerial*) LAN. Ketiga, menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

5.3. Kriteria Manajemen Talenta di LAN dan Metode Pengukurannya

Untuk menjawab ketiga tantangan dalam tujuan talent management tersebut, LAN menetapkan kriteria talenta yaitu “Q-CAP” yang merupakan perwujudan dari kualifikasi (*qualification*), kompetensi (*competency*), perilaku (*attitude*), dan kinerja (*performance*).



Gambar 5.1
Kriteria Talenta yang ditetapkan oleh LAN

5.3.1 Kriteria Pertama: Kualifikasi (Qualification)

Kualifikasi (*Qualification*), adalah kriteria pegawai dilihat dari aspek pendidikan, pelatihan, pangkat, jabatan, dan golongan. Penilaian kualifikasi dilakukan sebagai saringan awal sebelum dilakukan penilaian kompetensi dan kinerja. Penilaian kualifikasi bersifat sistem gugur, artinya jika seorang pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk masuk dalam suatu talent pool tertentu, maka dia tidak akan diikutsertakan pada tahapan seleksi selanjutnya (seleksi kompetensi dan kinerja).

5.3.2 Kriteria Kedua: Kompetensi (Competency)

Kompetensi (*Competency*), yaitu pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan tertentu. *Competency* ini merupakan perwujudan dari kompetensi inti (atau disebut juga dengan kompetensi umum), kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosio kultural.

Pertama, kompetensi inti adalah kompetensi yang terkait dengan pemahaman terhadap visi, misi dan nilai-nilai organisasi, yang harus dimiliki oleh setiap orang yang berkerja di lingkungan LAN. Dalam standar kompetensi di lingkungan LAN, kompetensi inti mencakup empat hal, yaitu integritas, pembelajaran berkelanjutan, fokus pada pemangku kepentingan, serta berorientasi kepada kualitas.

Kedua, kompetensi manajerial adalah kompetensi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya dan mengatur pelaksanaan tugas. Dalam standar kompetensi di lingkungan LAN, kompetensi manajerial mencakup tiga aspek, yaitu:

- 1) Efektivitas Pribadi, meliputi Pengelolaan Diri, Fleksibilitas, Berpikir Kreatif, Berpikir Analitis
- 2) Kompetensi Interpersonal, meliputi Pemberian Pengeruh, Bekerjasama dalam Tim, Kesadaran Berorganisasi, Komunikasi Organisasi, Negosiasi, Pengelolaan Konflik
- 3) Manajemen Organisasi, meliputi Pengambilan Keputusan, Perencanaan dan Pengelolaan, Pengembangan Bawahan, Pembangunan Jejaring Kerja, Berorientasi Strategis, Kepemimpinan untuk Perubahan

Ketiga, kompetensi teknis adalah kompetensi yang terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat sangat spesifik dan berhubungan erat dengan jenis pekerjaan. Kompetensi teknis ini akan berbeda tergantung dari jenis pekerjaannya dan ada yang bersifat spesifik untuk pekerjaan tertentu. *Keempat*, kompetensi sosio kultural akan didasarkan sepenuhnya berdasarkan hasil dari kajian Tim LAN Jakarta.

Keempat kompetensi yang telah diuraikan tersebut akan diukur dengan menggunakan metode penilaian *assessment center* dan *360' evaluation*.

5.3.3 Kriteria Ketiga: Perilaku (*Attitude*)

Perilaku (*Attitude*), yaitu semua kegiatan atau aktivitas pegawai, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar. *Attitude* merupakan perwujudan dari tiga aspek, yaitu:

- 1) Kedisiplinan,
- 2) Kejujuran, dan
- 3) Inisiatif.

Adapun metode untuk mengukur *attitude* ini adalah menggunakan metode penilaian *360' evaluation* dan SKP.

5.3.4 Kriteria Keempat: Kinerja (*Performance*)

Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Metode pengukuran kinerja didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berpedoman kepada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013, yang dipadukan dengan metode Evaluasi 360', dan metode yang dikembangkan oleh LAN.

5.4. Posisi Kunci dan Komisi Karier di LAN

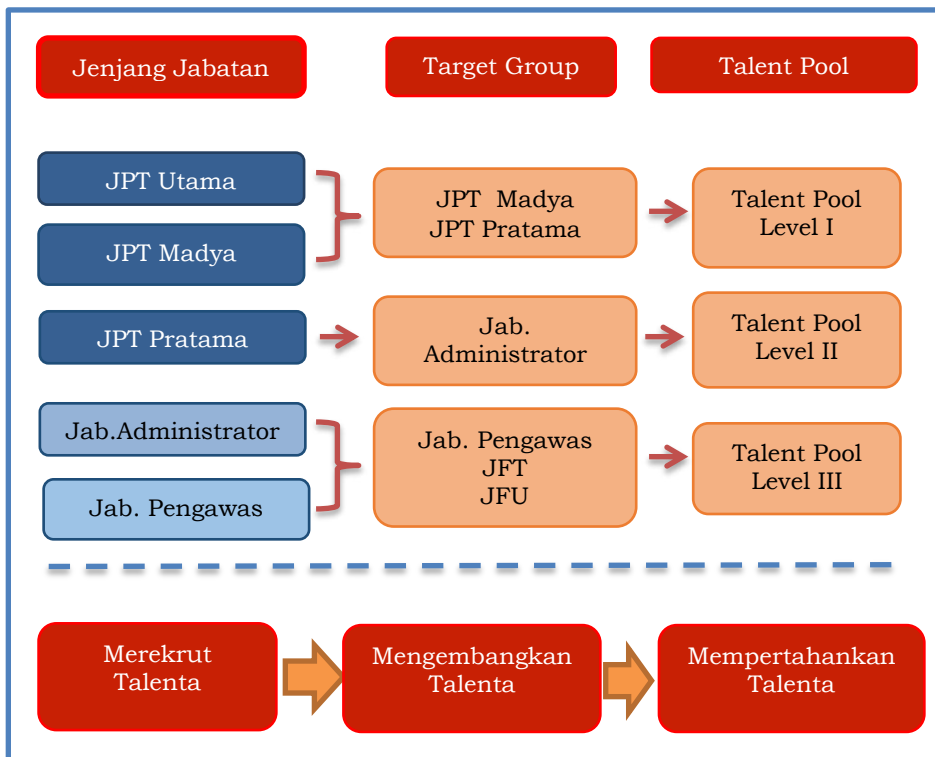
Posisi kunci di lingkungan LAN adalah seluruh jabatan managerial pada setiap jenjang. Terdapat lima jenjang jabatan managerial di lingkungan LAN, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), Jabatan Pimpinan Tinggi Pertama (JPT Pertama), Jabatan Administrator, dan jabatan Pengawas.

5.5. Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) di LAN

Terdapat tiga level Kelompok Pengembangan Talenta di LAN yaitu:

- 1) Kelompok Pengembangan Talenta Level I untuk mempersiapkan calon JPT Madya dan Utama. Adapun target grupnya adalah Pemangku JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama.
- 2) Kelompok Pengembangan Talenta Level II untuk mempersiapkan calon JPT Pratama. Adapun target grupnya adalah Pemangku Jabatan Administrator dan JFT Madya.
- 3) Kelompok Pengembangan Talenta Level III untuk mempersiapkan calon Pemangku Jabatan Administrator dan Pengawas. Adapun target grupnya adalah Pemangku Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Kerangka pembentukan Kelompok Pengembangan Talenta di lingkungan LAN ditunjukkan pada Gambar berikut ini:



Gambar 5.3 Kerangka Pembentukan Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

5.6. Komisi Karier di LAN

Komisi Karier adalah tim yang bertugas untuk memverifikasi nama-nama pegawai yang akan masuk ke dalam kategori Pegawai Bertalenta (*High Potensial / HiPo*) yang akan dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) berdasarkan hasil pemetaan pegawai yang dilakukan oleh Unit Pengelola SDM.

Terdapat tiga kategori Komisi Karier sesuai dengan level Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) yaitu sebagai berikut ini.

- 1) Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level I terdiri atas:
 - Sekretaris Kabinet
 - Menteri PAN dan RB
 - Kepala LAN
 - Kepala BKN
- 2) Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level II terdiri atas:
 - Kepala LAN
 - Sekretaris Utama
 - Deputi LAN
- 3) Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III terdiri atas:
 - Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di LAN Pusat adalah Deputi dan Kepala Pusat
 - Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di PKP2A (Bandung, Makasar, Samarinda, dan Aceh) adalah Kepala PKP2A dan Administrator terkait
 - Komisi Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di STIA LAN (Jakarta, Bandung, dan Makasar) adalah Ketua STIA LAN, Pembantu Ketua, dan Administrator terkait.

5.7. Tahapan dan Mekanisme Manajemen Talenta di LAN

Manajemen Talenta di lingkungan LAN memiliki tiga tahapan utama, yakni Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*). Karena terdapat 3 (tiga) level Kelompok Pengembangan Talenta, maka proses Manajemen Talenta di lingkungan LAN juga dikategorikan menjadi tiga, yaitu Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level I (untuk JPT Madya dan Utama), Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level II (untuk JPT Pratama), serta Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level III (untuk Jabatan Administrasi).



Gambar 5.4
Tahapan Manajemen Talenta di LAN

5.7.1 Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

Tahapan pertama pada Manajemen Talenta di LAN adalah rekrutmen talenta. Tahapan pertama ini bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) sesuai tingkatannya. Terdapat tiga kelompok pusat pengembangan talenta, yaitu Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Kelompok Pengembangan Talenta Level II, dan Kelompok Pengembangan Talenta Level III.

Kelompok Pengembangan Talenta Level I merupakan talent pool yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi JPT Utama dan JPT Madya. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai yang sedang menduduki JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama.

Kelompok Pengembangan Talenta Level II merupakan talent pool yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi JPT Pratama. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai yang sedang menduduki Jabatan Administrator dan JFT ahli Madya.

Kelompok Pengembangan Talenta Level III merupakan talent pool yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi Jabatan Administrator atau Jabatan Pengawas. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai yang sedang menduduki Jabatan Pengawas, JFT ahli Pertama/Muda dan JFU yang sederajat.

Berdasarkan hasil validasi ditetapkan bahwa Jumlah PNS yang berada dalam Kelompok Pengembangan Talenta maksimal 10% dari jumlah target group yang ada atau disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia.

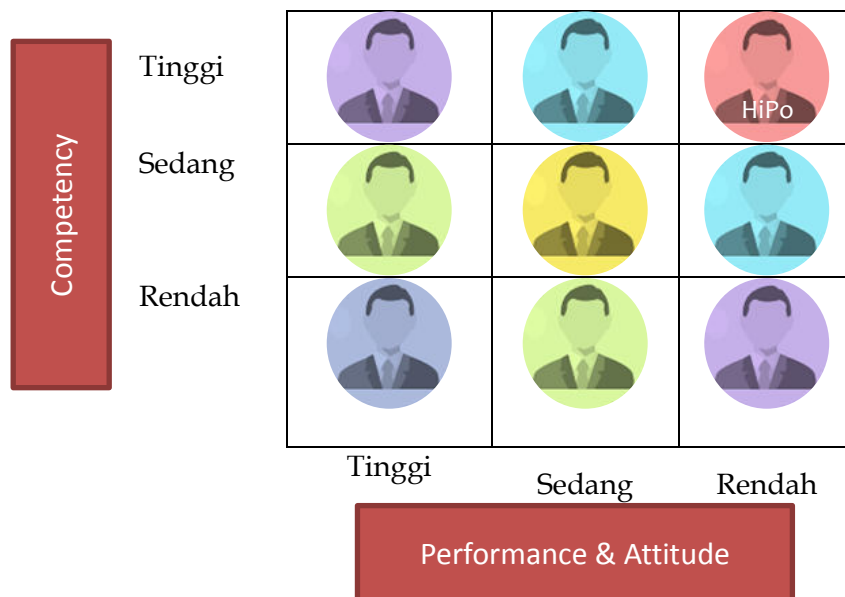
Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level I

- 1) *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap JPT Madya, JPT Pratama, dan JFT Utama, yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 2) *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekali gus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 3) *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 4) *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode Assesment Center yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 5) *Tahap kelima:* Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat kategorisasi sebagai berikut: Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

Tabel 5.1 Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level I

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.					

Berdasarkan hasil penilaian dan kategorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagaimana di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Tim Verifikator Level I.



Gambar 5.5
Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level I

- 6) *Tahap keenam*: Tim Verifikator Level I memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan Kepegawaian, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo). Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool I*.
- 7) *Tahap ketujuh*: Setiap anggota *talent pool I* harus membuat *Individual Development Plan* (IDP) yang berisi informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, siapa *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Informasi yang dimuat dalam IDP ditunjukkan pada Formulir berikut ini.

Tabel 5.2 Form Individual Development Plan untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level I

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN							
Periode: s/d Thn							
Identitas Pribadi				Tg:	Tg:	Tg:	
Nama :				Disetujui oleh	Diperiksa oleh	Ditetapkan oleh	
NIP :							
Unit :							
Satuan Kerja :							
No.	Kompetensi	Skor (1-5)			Peningkatan (%)	Kelebihan	Kebutuhan Pengembangan
		Awal	Medium	Akhir			
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadwal Rencana (Periode: ...)		Aktual	Tindak Lanjut
				Mulai	Selesai		

IDP yang dibuat harus diverifikasi oleh Biro Umum dan SDM untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. IDP yang telah diverifikasi dan mendapat persetujuan atasan langsung tersebut menjadi salah satu rujukan bagi atasan langsung dan Biro Umum dan SDM dalam program pengembangan talenta (*Talent Development*).

Rekrutment Kelompok Pengembangan Talenta Level II

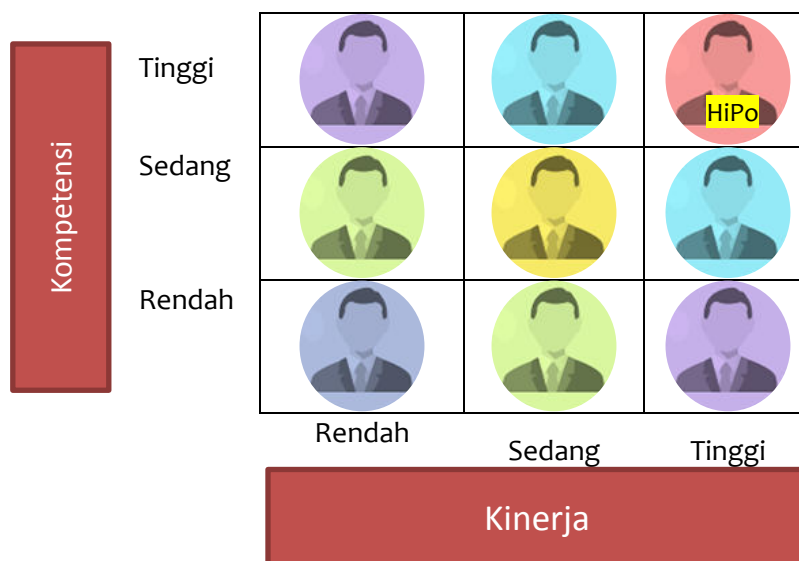
- 1) *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap Administrator dan JFT Madya, yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 2) *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekali gus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 3) *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- 4) *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode Assesment Center yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

- 5) *Tahap kelima*: Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat kategorisasi sebagai berikut: Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

Tabel 5.3 Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level II

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.					

Berdasarkan hasil penilaian dan ketegorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagai mana di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Tim Verifikator Level II.



Gambar 5.6 Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level II

- 6) *Tahap keenam*: Tim Verifikator Level II memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan Kepegawaian, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo). Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool II*.
- 7) *Tahap ketujuh*: Setiap anggota *talent pool II* harus membuat *Individual Development Plan* (IDP) yang berisi informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, siapa *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Informasi yang dimuat dalam IDP ditunjukkan pada Formulir berikut ini.

Tabel 5.4 Form Individual Development Plan untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level II

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN							
Periode: s/d Thn							
Identitas Pribadi				Tgl:		Tgl:	
Nama :				Ditetapkan oleh		Diperiksa oleh	
NIP :							
Unit :							
Satuan Kerja :							
No.	Kompetensi	Skor (1-5)			Peningkatan (%)	Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan
		Awal	Medium	Akhir			
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode: ...)		Aktual	Tindak Lanjut
				Mula	Selesai		

IDP yang dibuat harus diverifikasi oleh Biro Umum dan SDM untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. IDP yang telah diverifikasi dan mendapat persetujuan atasan langsung tersebut menjadi salah satu rujukan bagi atasan langsung dan Biro Umum dan SDM dalam program pengembangan talenta (*Talent Development*).

Rekrutment Kelompok Pengembangan Talenta Level III

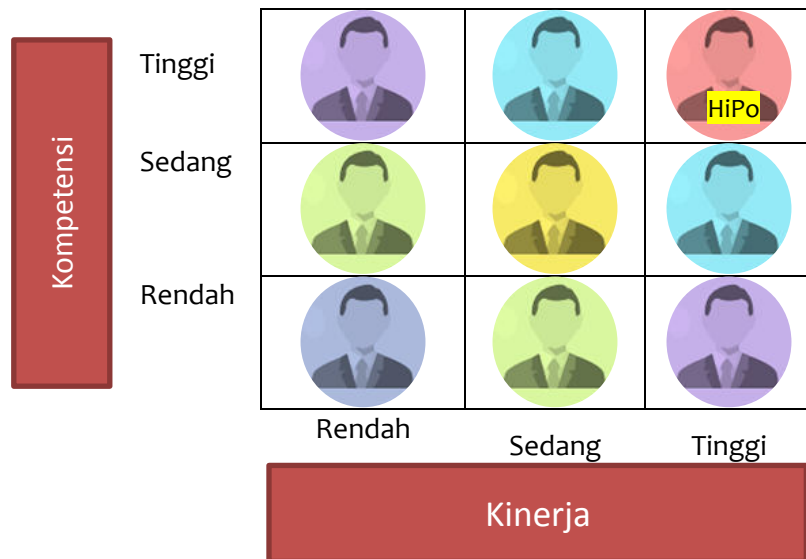
- 1) *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap Pejabat Pengawas, JFT dan JFU yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Umum dan Kepegawaian STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.
- 2) *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekali gus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi di PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Umum dan Kepegawaian di STIA LAN.
- 3) *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Umum dan Kepegawaian di STIA LAN.
- 4) *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode Assesment Center yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Umum dan Kepegawaian di STIA LAN.
- 5) *Tahap kelima:* Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat tiga kategorisasi yaitu Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokkan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk di PKP2A dan Bagian Umum dan Kepegawaian untuk di STIA LAN.

Tabel 5.5 Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja untuk Level III

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP				

	Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst					
.					

Berdasarkan hasil penilaian dan kategorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagai mana di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Tim Verifikator Level III.



Gambar 5.7 Pemetaan Pegawai untuk Kelompok Pengembangan Pegawai Level III

- 6) *Tahap keenam:* Tim Verifikator Level III memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan Kepegawaian yang dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo). Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool III*.
- 7) *Tahap ketujuh:* Setiap anggota *talent pool III* harus membuat *Individual Development Plan* (IDP) yang berisi informasi mengenai penilaian

selama satu tahun anggaran sesuai dengan IDP yang telah ditetapkan. Setiap akhir tahun, akan dilakukan evaluasi.

TDP dapat berupa pemberian program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam kelas (*in class training*) maupun pemberian tugas-tugas yang menantang (*challenging assignment*) serta *self learning*. Berkaitan dengan *challenging assignment*, Pegawai Bertalenta (HiPo) mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari *mentor* dan *coach* yang ditunjuk oleh Biro Umum dan Kepegawaian di LAN Pusat dan/atau Bagian Administrasi di PKP2A dan/atau Bagian Umum dan Kepegawaian di STIA LAN atas persetujuan atasan langsung Pegawai Bertalenta.

In Class Training

Pada program ini Pegawai Bertalenta diberikan pelatihan untuk mencapai kompetensi tertentu sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. *In class training* menyiapkan pegawai untuk memiliki kompetensi yang spesifik yang dapat digunakan dalam melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pengertian yang lebih luas, *in class training* merupakan bagian dari upaya pengembangan yang memfokuskan individu pegawai untuk mencapai kompetensi baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun masa yang akan datang. *In class training* dapat berbentuk diklat kepemimpinan, diklat teknis manajerial, dan lain-lain yang diselenggarakan di dalam maupun luar negeri.

Challenging Assignment

Pada program ini, atasan langsung secara rutin dan bertahap memberikan tugas-tugas yang menantang (*challenging*) kepada para Pegawai Bertalenta. Pemberian tugas ini dimaksudkan untuk memperluas lingkup kerja, menambah keragaman pekerjaan dan tingkat kesulitan, memberikan tantangan dalam menjalin hubungan, meningkatkan kemampuan untuk mempengaruhi, mengajarkan dan mengamati serta memberikan pekerjaan yang dapat didiskusikan. Lebih rinci mengenai hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- ***Memperluas Lingkup Kerja***
Para Pegawai Bertalenta dapat diberikan kesempatan untuk bertindak sebagai pimpinan tim atau *team leader* sehingga mereka akan belajar dan berlatih untuk bertanggung jawab dan memimpin penyelesaian tugas-tugas yang diberikan, memecahkan permasalahan yang ada dan melakukan pengambilan keputusan.
- ***Menambah Keragaman Pekerjaan dan Tingkat Kesulitan***
Para Pegawai Bertalenta diberikan pekerjaan dalam situasi yang baru dan/atau situasi yang berubah dengan cepat dan/atau situasi yang bermasalah sehingga dari sana mereka dapat belajar

mengenai bagaimana menangani krisis, menyelesaikan permasalahan, membuat inovasi dan sebagainya.

- **Memberikan Tantangan dalam Menjalinkan Hubungan**

Para Pegawai Bertalenta diberikan kesempatan untuk bekerja dengan orang-orang dari unit atau fungsi lain, bekerja dengan orang-orang yang bertentangan/*competitor*, berinteraksi dengan manajemen senior, memimpin tim lintas fungsional dan sebagainya

Agar para Pegawai Bertalenta ini dapat mencapai sasaran kerja dan meningkatkan kompetensinya, para pimpinan berkewajiban untuk membantu mereka dengan cara memberikan *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Kesuksesan program pengembangan ini sangat tergantung kepada para pimpinan. Para pimpinan harus bertanggungjawab untuk mengembangkan bakat atau talenta orang-orang di organisasinya.

- **Coaching**

Coaching adalah suatu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kapasitas para Pegawai Bertalenta, sehingga berhasil mencapai sasaran kinerjanya. *Coaching* dapat dilakukan kapan saja pimpinan merasa perlu, tidak tergantung pada jadwal tertentu. Kelebihan *coaching* adalah peran *coach* yang secara intensif melatih dan memantau kegiatan dan kinerja *coachee* (orang yang di-*coaching*) sehingga dapat menguasai keterampilan atau keahliannya.

- **Mentoring**

Secara umum, *mentoring* adalah sebuah hubungan yang terjalin antara seseorang yang lebih menguasai dan berpengalaman di sebuah bidang dengan seseorang yang relatif baru atau kurang pengalaman tentang bidang tersebut. Adapun tujuan utama *mentoring* adalah: (1) mengembangkan kemampuan pegawai baik yang bersifat *leadership*, *soft skill* dan *teknikal skill*; (2) mentransformasi kompetensi yang sudah distandarkan; (3) menjalin hubungan antara pimpinan atau pegawai senior dengan pegawai junior; (4) Mendorong terjadinya perasaan saling menghargai dan menghormati antara sesama pegawai; (5) Meningkatkan *employee engagement*; dan 6) Memberikan motivasi dan inspirasi.

- **Self Learning**

Disamping keharusan untuk mengikuti berbagai program *coaching* dan *mentoring*, para Pegawai Bertalenta juga diberikan waktu untuk melakukan pembelajaran mandiri (*self learning*) dengan mengacu pada target-target yang disepakati antara atasan dan pegawai bertalenta tersebut.

5.7.3 Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Tahapan ketiga pada Model Manajemen Talenta di LAN adalah mempertahankan talenta (*talent retention*). Tahapan ketiga ini bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap *loyal* pada LAN.

Pada akhir tahun, setelah program pengembangan talenta selesai, dilakukan penilaian. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, Pegawai Bertalenta dikelompokkan ke dalam tiga kategori. Setiap kategori mendapatkan program retensi yang berbeda. Program retensi yang diberikan kepada Pegawai Bertalenta tersebut, adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7 Kategori Pegawai Bertalenta dan Program Retensinya

No.	Kategori Pegawai Bertalenta	Program Retensi
1.	Kategori I (Siap dipromosikan saat ini)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas pertama dalam promosi jabatan struktural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri
2.	Kategori II (Siap dipromosikan dengan menunggu waktu tidak lama (1 – 2 tahun))	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas kedua dalam promosi jabatan structural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri
3.	Kategori III (Kesiapan dipromosikan dengan menunggu waktu yang masih lama (3 – 4))	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas ketiga dalam promosi jabatan structural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri

5.8. Syarat Implementasi Manajemen Talenta di LAN

Syarat yang diperlukan untuk pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara adalah sebagai berikut.

- Tersedianya Peraturan Kepala LAN tentang Pedoman Manajemen Talenta di lingkungan LAN.
- Tersedianya kelengkapan manajemen talenta seperti instrumen dan Aplikasi evaluasi 360° untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja; instrumen lainnya untuk mendukung penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja; SOP Manajemen Talenta.
- Tersedianya aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap.

5.9. Road Map Manajemen Talenta di LAN

Berikut ini adalah *road map* pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Tabel 5.8 Road Map Manajemen Talenta di Lembaga Administrasi Negara

Tahapan	Waktu Pelaksanaan	Output Yang Dihasilkan
Tahap-1: Penetapan Peraturan Kepala LAN	2016	Perka LAN Tentang Pedoman Manajemen Talenta di Lingkungan LAN
Tahap-2: Pembuatan kelengkapan Manajemen Talenta	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumen dan Aplikasi evaluasi 360' untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja • Instrumen lainnya untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja. • SOP Manajemen Taulenta
Tahap-3: Pilot projet untuk Talen Pool Level III di Unit Sekretariat	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Unit Sekretariat menerapkan Manajemen Talenta • Hasil identifikasi kelemahan dari pilot project untuk bahan perbaikan ke depan
Tahap-4: <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan aplikasi manajemen talenta secara lebih 	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap • Hasil penilaian perilaku,

lengkap • Melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja dengan Metode 360' untuk seluruh pegawai		kompetensi, dan kinerja seluruh pegawai dengan Metode 360'
Tahap ke-5 Melaksanakan Manajemen Talenta secara keseluruhan	2019	Manajemen Talenta diterapkan di seluruh di LAN

BAB 6

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Model manajemen talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang telah dirumuskan merupakan model yang dapat digunakan untuk mewujudkan sistem merit (*merit system*) dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Model manajemen talenta di lingkungan LAN ini mencakup definisi manajemen talenta, tujuan manajemen talenta, kriteria talenta dan metode pengukurannya, posisi kunci, kelompok pengembangan talenta (*talent pool*), tim verifikator, serta mekanisme/prosedur manajemen talenta.

Model manajemen talenta ini didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan LAN dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN. Adapun tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan manajemen talenta adalah untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN, menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (managerial) LAN, serta menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

Kriteria yang digunakan untuk mendapatkan pegawai yang bertalenta adalah dengan menggunakan “Q-CAP” yang terdiri dari kualifikasi (*qualification*), kompetensi (*competency*), perilaku (*attitude*), dan kinerja (*performance*). *Pertama*, kualifikasi adalah kriteria pegawai dilihat dari aspek pendidikan, pelatihan, pangkat, jabatan, dan golongan. *Kedua*, kompetensi (*competency*) adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan seorang pegawai untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan tertentu. Ada 4 (empat) jenis kompetensi yaitu kompetensi inti atau kompetensi umum, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosio kultural. *Ketiga*, perilaku (*attitude*), adalah perilaku yang lahir dari sikap dan pola pikir yang sudah melekat pada seorang pegawai sehingga menjadi kebiasaan dan tercermin dalam semua aktivitas pekerjaannya. Metode pengukuran kompetensi adalah *assessment center* dan *360° evaluation*. *Attitude* merupakan perwujudan dari tiga aspek, yaitu kedisiplinan, kejujuran, dan inisiatif. Metode pengukuran perilaku (*attitude*) adalah *360° evaluation*. *Keempat*, kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Metode pengukuran kinerja didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berpedoman kepada Perka BKN Nomor 1 Tahun

2013, yang dipadukan dengan metode Evaluasi 360°, dan metode yang dikembangkan oleh LAN.

Dalam model manajemen talenta ini, posisi kunci yang ditetapkan adalah seluruh jabatan managerial pada setiap jenjang. Terdapat lima jenjang jabatan managerial di lingkungan LAN, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas.

Berkaitan dengan posisi kunci tersebut, LAN menetapkan kelompok pengembangan talenta (*talent pool*) yang terdiri dari tiga level, yaitu Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Kelompok Pengembangan Talenta Level II, dan Kelompok Pengembangan Talenta Level III.

- Kelompok Pengembangan Talenta Level I untuk mempersiapkan calon JPT Madya dan Utama. Adapun target grupnya adalah Pemangku JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama.
- Kelompok Pengembangan Talenta Level II untuk mempersiapkan calon JPT Pratama. Adapun target groupnya adalah Pemangku Jabatan Administrator dan JFT Madya.
- Kelompok Pengembangan Talenta Level III untuk mempersiapkan calon Pemangku Jabatan Administrator dan Pengawas. Adapun target groupnya adalah Pemangku Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Selain berdasarkan kriteria talenta, pegawai yang masuk ke dalam kelompok pengembangan talenta ditentukan pula oleh suatu tim, yaitu komisi karier. Tim ini bertugas untuk memverivikasi nama-nama pegawai yang akan masuk ke dalam kategori Pegawai Bertalenta (*High Potensial / HiPo*) yang akan dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) berdasarkan hasil pemetaan pegawai yang dilakukan oleh Unit Pengelola SDM. Terdapat tiga kategori tim verifikator sesuai dengan level Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*). Adapun Tim Verifikator untuk menentukan Talent Pool Level I terdiri atas Sekretaris Kabinet, Menteri PAN dan RB, Kepala LAN, dan Kepala BKN. Tim Verifikator untuk menentukan Talent Pool Level II terdiri atas Kepala LAN, Sekretaris Utama, dan Deputi LAN. Sementara, Tim Verifikator untuk menentukan Talent Pool Level III dibedakan menjadi dua kategori. Kategori pertama adalah Tim Verifikator untuk menentukan Talent Pool Level III di LAN Pusat terdiri atas Deputi dan Kepala Pusat, sedangkan Tim Verifikator untuk menentukan Talent Pool Level III di PKP2A (Bandung, Makasar, Samarinda, dan Aceh) adalah Kepala PKP2A.

Berkenaan dengan mekanisme/prosedur, manajemen talenta di lingkungan LAN memiliki tiga tahapan, yakni Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*). Tahapan Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*) bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) sesuai tingkatannya. Tahapan Pengembangan Talenta (*Talent Development*) bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta (HiPo) dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Sementara tahapan Retensi Talenta (*Talent Retention*) bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada LAN.

6.2. Rekomendasi

Untuk mengimplementasikan Model Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, maka disarankan pimpinan LAN untuk segera melakukan hal-hal sebagai berikut:

- *Pertama*, menetapkan Peraturan Kepala LAN tentang Pedoman Manajemen Talenta di lingkungan LAN.
- *Kedua*, membuat kelengkapan manajemen talenta seperti instrumen dan Aplikasi evaluasi 360° untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja; instrumen lainnya untuk mendukung penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja; SOP Manajemen Talenta.
- *Ketiga*, melaksanakan *pilot project* untuk Talent Pool Level III di Unit Sekretariat LAN Pusat, kemudian mengidentifikasi kelemahan model berdasarkan hasil *pilot project* tersebut untuk bahan perbaikan terhadap model manajemen talenta yang akan diberlakukan untuk keseluruhan LAN.
- *Keempat*, mengembangkan aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap serta melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja dengan Metode 360° untuk seluruh pegawai.
- *Kelima*, Melaksanakan Manajemen Talenta secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Behestifar & Fard. 2013. *Talent pool: A Main Factor to Success*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
- Brusman, Maynard (2001), "Working Resources: Helping Companies Assess, Select, Coach and Retain Emotionally Intelligent People", Newsletter, Vol. IV, No. 4.
- Drew Hansen, 5 Keys For Developing Talent In Your Organization, diambil dari <http://www.forbes.com/sites/drewhansen/2011/12/02/5-keys-developing-talent-in-your-organization/#77531e064788> diakses tanggal 23 Juni 2016
- Five Talent Development Strategies to Enhance Long-Term Employee Engagement and Commitment, diambil dari <http://www.generatorgroup.net/uncategorized/5-talent-development-strategies-to-enhance-long-term-employee-engagement-and-commitment/> diakses tanggal 23 Juni 2016
- http://www.huffingtonpost.com/dan-pontefract/talent-development-isnt-j_b_5360153.html
- John Hagel III (2012). Talent Development: A key to attracting and retaining highly skilled people in your industry" diambil dari <http://dupress.com/articles/talent-development-a-key-to-attracting-and-retaining-highly-skilled-people-in-your-industry/> diakses tanggal 22 Juni 2016.
- Poochaoren & Lee. 2013. *Talent Management in the Public Sector*. Bukit Timah Road Oie Tiong Ham Building Singapore. Lee Kuan Yee.
- Rothwell, William J. 2006. *Ten Key Steps to Effective Succession Planning*. Rothwell & Associates Inc.
- Surbhi S (2015). "Difference Between Job Enlargement and Job Enrichment". Diambil dari <http://keydifferences.com/difference-between-job-enlargement-and-job-enrichment.html> diakses tanggal 24 Juni 2016

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

2016

1010501008000074 - BUKU KAJIAN TALENT MANAGEMEN TAHUN 2016



ISBN : 978-602-6497-02-4