

# Policy Brief

# TALENT MANAGEMENT

## DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara

# POLICY BRIEF

---

MODEL MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

# KATA PENGANTAR

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. Dalam rangka merespon kebijakan tersebut, dan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), perbaikan manajemen SDM menjadi agenda yang diprioritaskan di LAN. Salah satu upaya untuk mewujudkan sistem merit tersebut adalah penerapan manajemen talenta.

Penelitian yang berjudul: “Kajian Model Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara”, yang dilakukan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I – LAN Tahun 2016, mencoba membuat suatu model manajemen talenta yang dapat diaplikasikan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Kami berharap, model manajemen talenta yang kami rancang ini dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan dalam rangka perbaikan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Sumedang, Oktober 2016

Tim Kajian

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM di lingkungan Lembaga Administrasi Negara merupakan suatu keharusan sejalan dengan amanah Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Bahkan, menurut undang-undang tersebut, jika suatu instansi pemerintah telah menerapkan sistem merit, maka instansi tersebut tidak perlu lagi melakukan proses seleksi terbuka untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, 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.

Untuk mewujudkan sistem merit tersebut, sejak Tahun 2016, LAN mencanangkan manajemen SDM yang terintegrasi (Integrated Human Resources Management / IHRM). Salah satu aspek penting dalam IHRM adalah pengelolaan pegawai yang bertalenta (High Potential / Talented People).

Mengenai pengelolaan pegawai yang bertalenta ini, juga mendapat perhatian khusus dalam Rancangan Peraturan Pemerintah tentang manajemen PNS yang saat ini sedang digogog. Salah satu muatan yang dibahas dalam RPP tersebut adalah kewajiban K/L/D untuk membentuk talent pool, sebagai wadah untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan calon pemimpin masa depan (future leaders) dan calon-calon pegawai yang akan menempati posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (unique skill and high strategic value).

Melalui proses kajian literature, diskusi dengan para ahli, diskusi dengan para pimpinan LAN, serta benchmark kepada beberapa organisasi baik BUMN maupun swasta yang telah menerapkan Manajemen Talenta, direkomendasikan model manajemen talenta untuk diterapkan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Model ini mencakup definisi, tujuan, kriteria dan metode pengukurannya, posisi kunci, kelompok pengembangan, komite karier, serta mekanisme/prosedur manajemen talenta.

Selanjutnya, untuk dapat menerapkan manajemen talenta tersebut, LAN harus mempersiapkan tahapan demi tahapan (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 berbasis teknologi informasi, serta SOP Manajemen Talenta. Ketiga, melaksanakan pilot projet. Keempat, melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja untuk seluruh pegawai. Kelima, menerapkan Manajemen Talenta secara utuh.

## **MENGAPA LAN PERLU MENERAPKAN MANAJEMEN TALENTA?**

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, 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 dalam sistem seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi apabila instansi pemerintah (K/L/D) telah memilikinya, seperti tertuang pada Pasal 111 Bab IX mengenai Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila K/L/D telah memiliki sistem merit sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dilakukan melalui proses kaderisasi di lingkungan instansinya.

Salah satu tindak lanjut dari kebijakan tersebut, saat ini pemerintah sedang membahas Rancangan Peraturan Pemerintah

tentang manajemen PNS. Diantara muatan yang dibahas dalam RPP tersebut adalah kewajiban K/L/D untuk menerapkan manajemen talenta dalam pengelolaan PNS di instansinya.

Manajemen talenta sendiri merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi. Dengan kata lain, manajemen talenta dapat digunakan sebagai strategi untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci organisasi dapat diisi secara internal, dengan terlebih dahulu memantapkan talent pool. Talent pool merupakan sekumpulan pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, dan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), maka perbaikan manajemen SDM di LAN menjadi salah satu agenda yang diprioritaskan. Sebagai lembaga pembina diklat aparatur dan pengkaji kebijakan Bidang Administrasi Negara, LAN berusaha untuk menjadi lembaga pertama yang menerapkan manajemen talenta. Dengan adanya manajemen talenta, diharapkan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dapat dilakukan dari dalam. Hal ini berarti bahwa LAN memiliki kewajiban untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM terbaiknya untuk dapat menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi dilingkungannya. Selain itu, sesuai dengan visi LAN “menjadi institusi rujukan dalam pembaharuan administrasi negara” maka, penerapan manajemen talenta di LAN diharapkan dapat menjadi contoh bagi K/L/D lainnya.

## **ANALISIS KRITIS:**

### ***MANAJEMEN SDM DI LAN SAAT INI***

Manajemen SDM di LAN saat ini, sudah mulai mengalami perubahan dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang baru, namun masih bersifat parsial. Beberapa aspek yang sudah mengalami perubahan antara lain: sistem

rekrutmen pegawai, sistem seleksi JPT, sistem penilaian kinerja pegawai, sistem pengembangan pegawai (khususnya sistem diklat kepemimpinan), dan penegakan disiplin, sistem pemberian reward and punishment, dan lain-lain.

Sistem rekrutmen mengacu kepada sistem seleksi CPNS yang dikembangkan secara nasional. Kecil sekali kemungkinan terjadinya distorsi dalam rekrutmen. Namun, karena sistem tersebut tidak mengawal hingga proses pengembangan selanjutnya, bisa jadi bibit-bibit potensial yang terjaring melalui seleksi yang ketat dan transparan ini malah menjadi demotivasi karena adanya pengembangan yang tidak terstruktur dengan baik, dan adanya ketidaksesuaian penempatan dengan rekrutmen awal.

Penerapan sistem seleksi terbuka untuk Jabatan Pimpinan Tinggi telah dilakukan di LAN, yaitu seleksi terbuka lintas instansi untuk JPT Utama dan Madya, dan lintas satker di lingkungan LAN untuk JPT Pratama. Namun sebagaimana diketahui, seleksi JPT tidak menjamin 100% diperoleh pegawai paling unggul, karena keterbatasan pemahaman terhadap kapasitas dan kompetensi calon oleh Panitia Seleksi dalam waktu yang relatif singkat, meskipun berbagai instrument telah digunakan.

Sistem penilaian kinerja pegawai saat ini mengacu kepada Sasaran Kinerja Pegawai yang dikembangkan berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2010 dan secara operasional mengacu kepada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. Diakui atau tidak, karena karakteristik beberapa pekerjaan PNS yang sulit untuk dikuantifikasi, sehingga instrumen yang dikembangkan menjadi tidak terukur dan tidak spesifik, sehingga penilaian kembali menjadi tidak objektif. Disamping itu, sistem yang ada juga belum bisa mengeliminir subjektivitas dalam penilaian. Dengan demikian, hal ini pun dapat menyebabkan demotivasi terhadap pegawai yang memiliki kapasitas, kompetensi, dan kinerja unggul dibandingkan yang lainnya.

Penegakan disiplin pegawai, dalam beberapa hal sudah mengacu kepada PP 53 Tahun 2010. Namun karena belum terintegrasi dengan sistem yang lainnya, sehingga masih memberikan peluang munculnya “ewuh pakewuh”. Demikian juga penerapan sistem reward and punishment masih terkendala oleh

budaya “ewuh pakewuh” sehingga belum mampu memacu kinerja setiap pegawai menjadi lebih baik.

Berbagai distorsi tersebut menandakan bahwa penerapan sistem manajemen kepegawaian di LAN masih bersifat parsial dan belum sempurna sesuai dengan kehendak dan semangat kebijakan manajemen ASN sebagaimana diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014. Hal ini dapat difahami, karena perubahan yang dilakukan oleh LAN mengacu kepada berbagai kebijakan yang ada yang belum terintegrasi, dan beberapa diantaranya lahir sebelum UU Nomor 5 Tahun 2014.

Jika hal ini dibiarkan maka dikhawatirkan tidak akan mengubah kinerja LAN menjadi lebih baik, karena setiap pegawai yang ada tetap tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik, bahkan bisa jadi beberapa pegawai yang memiliki kapasitas dan kompetensi tinggi tetap tidak akan merasakan terakomodasi dalam sistem yang diterapkan tersebut.

## **REKOMENDASI:**

### ***MODEL MANAJEMEN TALENTA UNTUK LAN***

Memperhatikan kondisi manajemen SDM di LAN saat ini sebagaimana dipaparkan di atas, maka penerapan Manajemen Talenta menjadi suatu keniscayaan. Model manajemen talenta di lingkungan LAN mencakup definisi, tujuan, kriteria dan metode pengukurannya, posisi kunci, kelompok pengembangan talenta (*talent pool*), komite karier, serta mekanisme/prosedur manajemen talenta sebagai berikut:

#### **1. Definisi Manajemen Talenta**

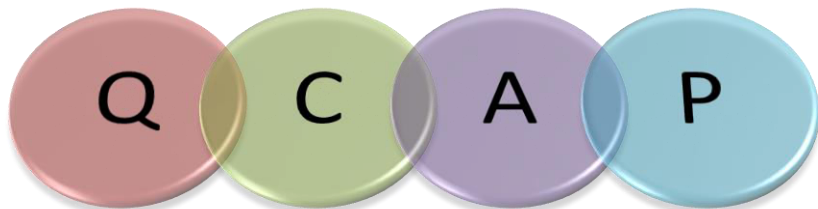
Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN.



## 2. Tujuan Manajemen Talenta

- ❖ Menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN.
- ❖ Menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (managerial) LAN.
- ❖ Menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

## 3. Kriteria Talenta dan Metode Pengukurannya



- ❖ 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 perilaku, kompetensi dan kinerja).
- ❖ Perilaku (*attitude*) akan diukur menggunakan metode penilaian 360' *evaluation* dan pencapaian Sasaran Kerja Pegawai / SKP (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013). Penilaian perilaku merupakan saringan kedua, setelah kualifikasi dan bersifat system gugur. Artinya, jika seorang pegawai tidak lolos seleksi perilaku untuk masuk dalam suatu *talent pool* tertentu, maka dia tidak akan diikutsertakan pada tahapan seleksi selanjutnya (seleksi kompetensi dan kinerja).

- ❖ Kompetensi (*competency*) akan diukur dengan menggunakan metode penilaian *assessment center* dan *360' evaluation*.
- ❖ Kinerja (*performance*) akan diukur menggunakan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai / SKP (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013) yang dipadukan dengan metode Evaluasi 360', dan metode yang dikembangkan oleh LAN.

#### 4. **Posisi Kunci**

- ❖ Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama)
- ❖ Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya)
- ❖ Jabatan Pimpinan Tinggi Pertama (JPT Pertama)
- ❖ Jabatan Administrator
- ❖ Jabatan Pengawas

#### 5. **Kelompok Pengembangan Talenta**

- ❖ Kelompok Pengembangan Talenta Level I (*Talen pool 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 (*Talent pool II*), untuk mempersiapkan calon JPT Pratama. Adapun target grupnya adalah Pemangku Jabatan Administrator dan JFT Madya.
- ❖ Kelompok Pengembangan Talenta Level III (*Talen pool 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).

#### 6. **Komite Karier**

- ❖ Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level I terdiri atas: Sekretaris Kabinet, Menteri PAN dan RB, Kepala LAN, dan Kepala BKN

- ❖ Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level II terdiri atas: Kepala LAN, Sekretaris Utama, dan Deputi LAN.
- ❖ Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di LAN Pusat terdiri atas: Di LAN Pusat adalah Deputi dan Kepala Pusat.
- ❖ Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di Di PKP2A (Bandung, Makasar, Samarinda, dan Aceh) adalah Kepala PKP2A dan Pejabat Administrator Terkait
- ❖ Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di di STIA LAN adalah Ketua STIA LAN, Pembantu Ketua, dan Pejabat Administrator Terkait.

## 7. Tahapan Manajemen Talenta

Tahapan Manajemen Talenta di lingkungan LAN terdiri dari tiga tahapan utama yaitu:

- ❖ **Tahap pertama;** Rekrutmen Talenta bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) sesuai tingkatannya.
- ❖ **Tahap kedua;** Pengembangan Talenta bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta (HiPo) dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.
- ❖ **Tahap ketiga;** Mempertahankan Talenta (*Talent Retention*) bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal pada LAN.

# ROAD MAP PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA

Untuk dapat menerapkan model manajemen talenta diperlukan tahapan sebagai berikut:

Tahapan	Waktu	Output
<b>Tahap-1:</b> Penetapan Peraturan Kepala LAN	2016	Perka LAN Tentang Pedoman Manajemen Talenta di Lingkungan LAN
<b>Tahap-2:</b> Pembuatan kelengkapan Manajemen Talenta	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumen dan Aplikasi evaluasi 360' untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja</li> <li>• Instrumen lainnya untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja.</li> <li>• SOP Manajemen Talenta</li> </ul>
<b>Tahap-3:</b> <i>Pilot project</i> untuk Talent Pool Level III di Unit Sekretariat	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit Sekretariat menerapkan Manajemen Talenta</li> <li>• Hasil identifikasi kelemahan dari pilot project untuk bahan perbaikan ke depan</li> </ul>
<b>Tahap-4:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap</li> <li>• Melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja dengan Metode 360' untuk seluruh pegawai</li> </ul>	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap</li> <li>• Hasil penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja seluruh pegawai dengan Metode 360'</li> </ul>
<b>Tahap ke-5</b> Melaksanakan Manajemen Talenta secara keseluruhan	2019	Manajemen Talenta diterapkan di seluruh di LAN

---



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

2016