



OPERASIONALISASI TALENT MANAGEMENT DI LINGKUP PEGAWAI NEGERI SIPIL

Oleh: Muhlis Irfan

PENDAHULUAN

Ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menandai momentum peningkatan profesionalisme pada birokrasi pemerintahan di Indonesia. Pemerintah Indonesia memulai langkah serius untuk mengimplementasikan sistem manajemen ASN untuk meningkatkan pegawai ASN guna memberikan pelayanan prima. UU ASN mendorong aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja menjadi isu utama sebagai fokus reformasi pelayanan publik di institusi pemerintah. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan ASN adalah menerapkan manajemen karir ASN. Kondisi saat ini menunjukkan lembaga pemerintahan belum memiliki prosedur sistematis yang mampu mencocokkan kompetensi dan kualifikasi suatu posisi dengan kompetensi dan kualifikasi pegawai. Kondisi tersebut mengakibatkan

Ringkasan Eksekutif:

- Ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara menandai momentum peningkatan profesionalisme birokrasi Indonesia.
- Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan pengembangan Aparatur Sipil Negara melalui pendekatan merit system.
- Problem banyak instansi Pemerintah belum memiliki prosedur sistematis (pola karir) yang mampu menyesuaikan kualifikasi dan kompetensi jabatan dengan kualifikasi dan kompetensi pegawai.
- Salah satu sistem yang dapat digunakan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara secara terencana dan sistematis adalah manajemen talenta atau talent management.

terjadi ketidakcocokan penempatan pegawai dengan kompetensinya. Proses mutasi, rotasi dan perencanaan karir di pemerintahan juga memiliki implementasi yang belum jelas di setiap institusi pemerintahan.

Berdasarkan hal di atas perlu dibangun suatu sistem yang lebih terencana dan sistematis untuk menerapkan manajemen ASN berbasis kompetensi mulai dari sistem rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan promosi jabatan. Sistem inilah yang sering disebut sebagai manajemen talenta (*talent management*). Manajemen talenta merupakan sistem untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempromosikan dan mempertahankan ASN yang memiliki potensi tinggi sebagai aset yang berharga bagi organisasi. Implementasi manajemen talenta merupakan salah satu strategi kunci menghadapi tantangan profesionalisme ASN dan rekrutmen terbuka. Pokok permasalahan tulisan ini adalah bagaimanakah operasionalisasi atau penerapan sistem manajemen talenta untuk mendorong profesionalitas pegawai?

Penanggungjawab : Margi Prayitno
Pimpinan Redaksi : Ajib Rakhmawanto
Editor : Tobirin
Design Grafis : Santosa
Sekretariat : Heri Noviyanto
Sirkulasi : Hamid Munawan
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan Jakarta Timur
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang_bkn@yahoo.com

TALENT MANAGEMENT

Manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan organisasi

mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*) (Pella dan Inayati, 2011). Manajemen talenta juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan SDM yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Manajemen talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam organisasi dapat diisi secara internal dengan para pegawai yang kompeten melalui pemantapan kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan pegawai yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

A process to ensure that key positions in our organization can be filled internally by establishing a pool of highly skilled, seasoned, and qualified individuals. They are selected into the pool for their basic skills and prepared through training and job experiences to make a maximum contribution to the organization and their personal goals

Tahapan implementasi program manajemen talenta (Pella dan Inayati, 2011) adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*).
Dalam tahapan ini kita dapat memperjelas posisi-posisi kunci dalam organisasi, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki resiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan kegiatan utama organisasi sebagai sasaran jabatan dari program pengembangan talenta. Pada langkah ini kita menetapkan kriteria kompetensi bagi sasaran pengembangan talenta (*targeted competency for development*).
- b. Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*).
Dalam tahapan ini kita dapat melakukan seleksi kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level pegawai di organisasi untuk menjadi peserta program manajemen talenta melalui aktivitas asesmen dan seleksi talenta (*talent assesment and selection*). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta masuk ke dalam kelompok pusat pengembangan talenta. Kandidat kelompok pusat pengembangan talenta dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi.
- c. Membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*).
Dalam tahapan ini kita dapat melaksanakan berbagai macam program untuk merancang, merencanakan, dan mengimplementasikan program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.
- d. Menugaskan posisi kunci (*key position assignment*).
Dalam tahapan ini kita dapat melakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan untuk menduduki jabatan-jabatan kepemimpinan yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- e. Mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*).
Dalam tahapan ini kita dapat melakukan berbagai macam aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas manajemen talenta. Organisasi mengevaluasi hasil pengembangan dan kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar pembuatan keputusan suksesi dan promosi di internal organisasi.

Berdasarkan konsep atau teori manajemen talenta di atas, maka dapat digambarkan alur penyusunan talent management sebagai berikut:

Talent Management Framework

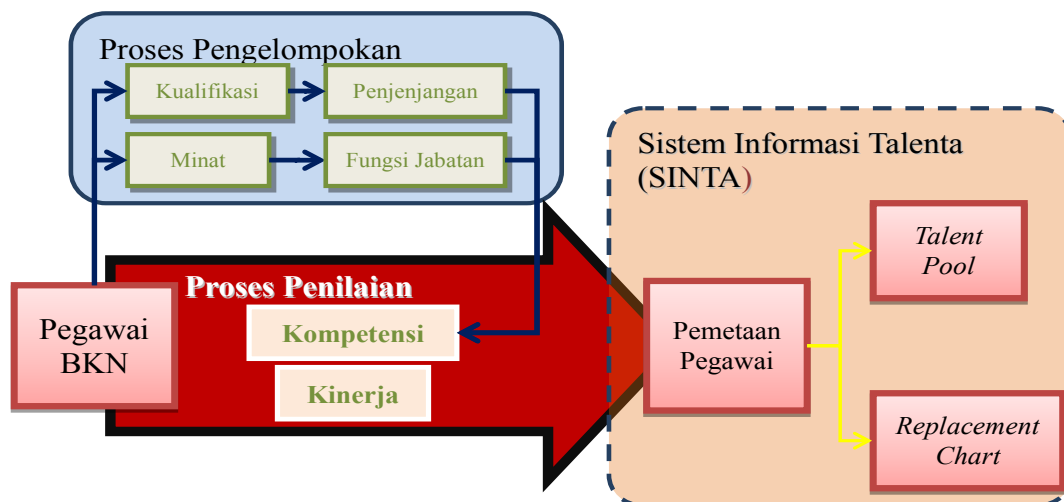


Sumber: Pella dan Inayati, 2011.

OPERASIONALISASI TALENT MANAGEMENT

Dalam konteks penyusunan manajemen talenta, keluaran utama yang akan dihasilkan sebenarnya adalah pemetaan pegawai. Hal utama dan krusial yang dilakukan dalam penyusunan peta pegawai ini adalah proses identifikasi talent. Metode atau teknik yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap objektifitas hasil pemetaan pegawai. Berdasarkan hasil diskusi-diskusi yang dilakukan oleh Tim Talent Management BKN, proses identifikasi talent digambarkan dalam bagan dibawah ini:

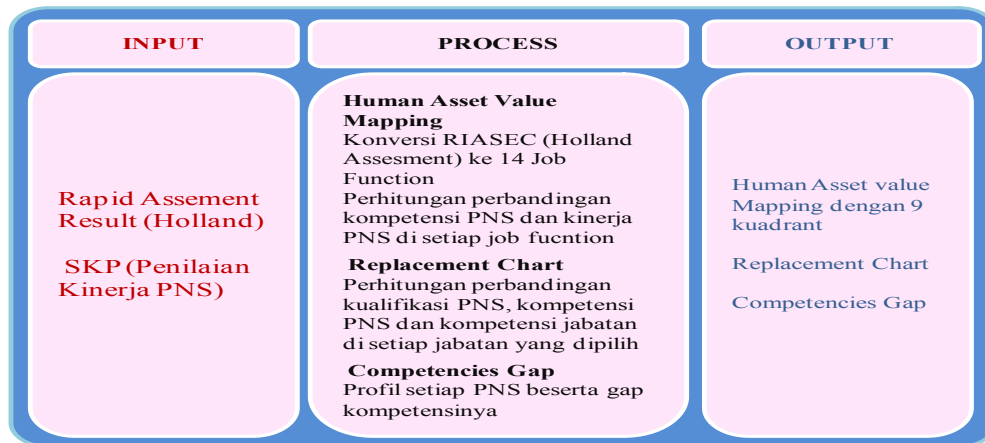
Proses Identifikasi Talent



Keterangan:

- Sebelum dilakukan proses penilaian terhadap pegawai, yang berkaitan dengan kompetensi dan kinerjanya, terlebih dahulu dilakukan proses pengelompokan pegawai, yang didasarkan atas kualifikasi dan minatnya.
 - Untuk mengelompokkan pegawai terhadap tingkat atau penjenjangan, maka didasarkan pada: pangkat/golongan ruang; jenjang pendidikan, dan usia maksimal untuk pengembangan.
 - Untuk mengelompokkan pegawai terkait dengan fungsi jabatannya didasarkan pada minatnya. Untuk menentukan minat pegawai dalam fungsi jabatan didasarkan atas *Teori Holland (RIASEC)*.
- Langkah selanjutnya, dilakukan proses penilaian pegawai terhadap kompetensi dan kinerjanya. Penilaian kompetensi dilakukan melalui metode *assessment centre* (dengan teknik-teknik tertentu) untuk menghasilkan aspek-aspek kompetensi yang dibutuhkan. Sedangkan, penilaian terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan mendasarkan pada penilaian *Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)* ataupun dengan teknik penilaian lain yang diperlukan.

- Hasil penilaian kompetensi dan penilaian kinerja pegawai adalah peta pegawai, yang selanjutnya masing-masing pegawai dapat dikelompokkan dalam kuadran-kuadran talent (*talent pool*), yang terdiri atas 9 kuadran. Disisi lain, hasil peniaian kompetensi dan penilaian kinerja juga dapat menggambarkan potensi seorang pegawai terhadap suatu jabatan. Artinya, hasil penilaian dapat menggambarkan siapa calon (kandidat) pada suatu jabatan tertentu (*replacement chart*).



PENUTUP

Penyusunan manajemen talenta dimaksudkan untuk memperjelas kerangka kerja, model dan instrumen yang terukur dalam pengelolaan manajemen talenta untuk pegawai (PNS). Dalam konteks BKN keberhasilan dalam penyusunan manajemen talenta akan membantu peningkatan peran BKN yang lebih besar dalam mengelola pegawai secara lebih efektif dan profesional. Keberhasilan dalam penyusunan manajemen talenta BKN juga menjadi contoh atau model bagi institusi pemerintah lain dalam penyelenggaraan manajemen talenta. Disisi lain, penyusunan manajemen talenta juga memiliki fungsi sebagai pondasi pelaksanaan talent pool di BKN. Program pengembangan talent pool akan memastikan pegawai BKN paling potensial diberikan perlakuan berupa pendidikan, pelatihan, eksposur pengalaman kerja, penugasan, pemberdayaan, dan seterusnya untuk mengoptimalkan kompetensi dan kinerja, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi instansinya. Dengan demikian, penyusunan manajemen talenta ini memiliki relevansi yang sangat kuat untuk terus dikembangkan/disempurnakan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi BKN.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

- Disusun sistem penilaian kompetensi pegawai yang cepat dan sesuai/tepat, sehingga mempercepat dan mempermudah proses pemetaan pegawai.
- Disusun sistem penilaian kinerja pegawai yang lebih sederhana dan objektif, untuk mempermudah penilaian kinerja pegawai.
- BKN sebagai institusi yang berwenang melaksanakan Manajemen ASN, perlu menyusun suatu pedoman dalam penyusunan Manajemen Talenta bagi instansi-instansi Pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

Pella, Darmin A dan Innayati, Afifah. Manajemen Talenta, Jakarta: PT. Gramedia, 2011.
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

