

STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA PADA BIROKRASI DI INDONESIA

IMPLEMENTATION STRATEGY OF TALENT MANAGEMENT ON INDONESIAN BUREAUCRACY

Baban Sobandi

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi ASN - LAN
Jl. Kiara Payung, Km.4,7 Jatinangor Sumedang
e-mail: babansobanfi@gmail.com

(Diterima 16 Agustus 2019, Direvisi 7 Oktober 2019, Disetujui 8 November 2019)

Abstrak

Kebijakan mengenai Manajemen Talenta pada birokrasi di Indonesia secara eksplisit sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Namun hingga saat ini pelaksanaannya masih parsial. Ada instansi yang baru melakukan pemetaan kompetensi sebagai langkah awal untuk rekrutmen talenta (talent recruitment). Ada juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta (talent development) namun tidak diawali dengan proses rekrutmen yang jelas. Bahkan ada instansi yang belum melakukan apa-apa terkait dengan implementasi manajemen talenta ini. Atas dasar hal tersebut, tujuan utama kajian ini adalah merumuskan strategi yang tepat untuk implementasi kebijakan manajemen talenta di Indonesia. Dengan menggunakan metode deskriptif dengan teknik analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), kajian ini mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi Manajemen Talenta pada birokrasi pemerintah di Indonesia. Berdasarkan hasil tersebut, maka direkomendasikan dua pendekatan strategi yang harus dilakukan, yaitu pendekatan struktural dan pendekatan kultural. Pendekatan struktural dilakukan melalui penyiapan kebijakan operasional dengan berbagai instrumen dan model yang dibutuhkan, sedangkan pendekatan kultural dilakukan melalui perubahan pola pikir dan budaya organisasi birokrasi dalam sistem merit yang sudah menjadi kebijakan dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.

Kata Kunci: Strategi, Implementasi, Manajemen Talenta

Abstract

The policy of Talent Management in the Indonesian bureaucracy, explicitly, has been stipulated in Government Regulation No. 11 Year 2017 concerning Management of Civil Servants. However, until now, the implementation is still partial. Some agencies have just mapped competencies, as the first step for talent recruitment. Some agencies have carried out talent development, but this does not begin with a clear recruitment process. There are even agencies that have not done anything related to the implementation of talent management. Based on this, the main objective of this study is to formulate an appropriate strategy for the implementation of talent management policies in Indonesia. By using descriptive methods with SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis techniques, this study identifies the driving and inhibiting factors of talent management implementation in the bureaucracy of Indonesia. Based on these results, it is recommended that two strategic approaches be undertaken, namely the structural approach and the cultural approach. The structural approach is carried out through the preparation of operational policies with various instruments and models needed, while the cultural approach is done through changing the mindset and culture of bureaucratic organizations in the merit system which has become a policy in the career development of Civil Servants in Indonesia.

Keywords: Strategy, Implementation, Talent Management

PENDAHULUAN

Kebijakan Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia secara eksplisit sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pasal 134 Ayat 2

Huruf “d” menyebutkan bahwa Sistem Merit yang diterapkan dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil mempunyai kriteria antara lain harus memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Kebijakan tersebut sudah ditetapkan lebih kurang 2 (dua) tahun yang lalu, namun hingga saat ini penerapannya masih parsial. Ada instansi yang baru melakukan asesmen kompetensi sebagai tahap awal dari pelaksanaan Manajemen Talenta. Ada juga instansi yang sudah melakukan pengembangan talenta namun tanpa didahului oleh rekrutmen talenta yang jelas. Bahkan ada pula instansi yang belum melakukan apa-apa terkait dengan manajemen talenta ini. Yang justru mendapatkan respon baik dari kementerian/lembaga/pemerintah daerah dari amanat Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tersebut adalah kebijakan tentang rekrutmen Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Hampir semua instansi saat ini telah melakukan seleksi terbuka (*open recruitment*) untuk pengisian JPT. Di sisi lain, keharusan menerapkan manajemen talenta yang sama-sama merupakan amanah dari undang-undang ini belum mendapatkan perhatian yang serius dari hampir semua instansi pemerintah.

Selain argumentasi kebijakan, pentingnya penerapan Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia, juga karena Manajemen Talenta merupakan salah satu sistem yang mendukung terbangunnya organisasi berkinerja tinggi (*High Performance Organization*). Artinya, ketika organisasi birokrasi didorong untuk meningkatkan kinerjanya, maka diperlukan Sumber Daya Manusia yang kompeten yang akan menduduki posisi-posisi penting dalam setiap jabatan birokrasi. Melalui sistem manajemen talenta, proses seleksi secara transparan dan adil akan terbangun secara sistem, sehingga orang-orang yang mempunyai potensi dan kapasitas terbaik dengan sendirinya mempunyai peluang yang lebih besar untuk meniti karier lebih baik dan lebih cepat.

Hasil kajian yang dilakukan oleh Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2015) menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta di lingkungan birokrasi di Indonesia memerlukan suatu model yang bisa menjadi acuan bagi setiap instansi. Kajian tersebut

juga menyarankan, agar implementasi Manajemen Talenta di lingkungan Birokrasi Pemerintah dilakukan secara menyeluruh untuk semua jabatan, namun perlu dilakukan secara bertahap berdasarkan prioritas. Tahap pertama perlu difokuskan pada jabatan struktural.

Atas dasar hal tersebut, kajian ini mencoba merumuskan strategi yang tepat untuk mengimplementasikan Manajemen Talenta di lingkungan Birokrasi Pemerintah dengan mempelajari kondisi internal dan eksternal birokrasi, serta mengkaji model manajemen talenta pada beberapa perusahaan negara yang ada di Indonesia.

PEMBAHASAN

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif dengan teknik analisis dan perumusan strategi menggunakan teknik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang didahului dengan studi *literature* dan studi terhadap praktek Manajemen Talenta pada beberapa Perusahaan Negara di Indonesia. Langkah-langkah yang dilakukan dalam kajian ini meliputi: *Pertama*, melakukan studi *literature* dan studi terhadap praktek Manajemen Talenta pada PT. Telkom, PT. Bio Farma, dan PT. Garuda Indonesia. *Kedua*, mendefinisikan, mengidentifikasi tujuan, mengidentifikasi prasyarat implementasi, dan merumuskan tahapan Manajemen Talenta; *Ketiga*, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan birokrasi untuk penerapan Manajemen Talenta; *Keempat*, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam penerapan Manajemen Talenta; *Kelima*, merumuskan strategi yang tepat untuk mengimplementasikan Manajemen Talenta pada birokrasi di Indonesia.

Makna dan Arti Penting Manajemen Talenta

Sebelum memaparkan tentang strategi implementasi kebijakan Manajemen Talenta pada birokrasi di Indonesia, perlu disampaikan terlebih dahulu 3 (tiga)

terminologi penting yang mendasari kajian ini, yaitu implementasi kebijakan, strategi implementasi, dan Manajemen Talenta. *Pertama*, Implementasi kebijakan didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh organisasi pemerintah atau swasta baik secara individu maupun secara kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Van Meter dan van Horn (1975) dalam Parsons, 1995 dan Wibawa, dkk., 1994). Implementasi kebijakan merupakan fungsi dari tujuan, *output* dan *outcome* (Lane, 2010). Dengan kata lain, implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan, realisasi kegiatan, dan hasil kegiatan pemerintah (Grindle, 1980). *Kedua*, strategi diartikan sebagai rencana tindakan masa depan yang dilakukan oleh pimpinan tingkat tinggi (Ritson, 2011). *Ketiga*, Manajemen Talenta merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang maupun masa depan (Amstrong dalam PKP2A I LAN, 2015). Manajemen Talenta juga dapat diartikan sebagai proses organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan pemindahan pegawai bertalenta (*move talent*) untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Avedon dalam PKP2A I LAN, 2015).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka strategi implementasi Manajemen Talenta dapat diartikan sebagai rencana tindakan ke depan, yang dilakukan oleh pimpinan tingkat tinggi dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini Birokrasi Pemerintah, untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang dan masa depan.

Memperhatikan definisi di atas, jelas bahwa pencapaian tujuan kebijakan merupakan hal yang paling utama dalam implementasi kebijakan, tanpa mengurangi arti penting dari proses implementasi itu

sendiri. Dengan demikian, tujuan utama implementasi Manajemen Talenta tidak lain untuk memastikan tersedia pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi (Pella dan Inayati, 2011). Untuk mewujudkan hal tersebut, maka poin penting dalam implementasi kebijakan Manajemen Talenta adalah memastikan keterlibatan dan dukungan aktif semua komponen organisasi (Ejler, 2016) untuk dapat bersinergi dalam mencapai tujuan tersebut.

Adapun manfaat penerapan Manajemen Talenta adalah (1) tersedianya karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; (2) meningkatnya kemampuan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis masa depan; (3) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru; (4) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli *competitor*; (5) berkembangnya reputasi publik terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul; serta (6) memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan (Pella dan Inayati, 2011).

Ada 2 (dua) pendekatan implementasi kebijakan (Chand, 2011), yaitu pendekatan *top down* dan pendekatan *bottom up*. Pendekatan *top down* lebih tepat dilakukan ketika tujuan dan sasaran kebijakan jelas dan kebijakan dirancang secara komprehensif, serta sumber daya yang diperlukan sangat memadai. Sementara itu, pendekatan *bottom up* lebih tepat dilakukan pada kondisi rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah (Pusat). Merujuk kepada dua pendekatan ini, maka implementasi Manajemen Talenta di Indonesia pun bisa dilakukan dengan 2 (dua) pilihan pendekatan. Jika ingin menggunakan pendekatan *top down* maka Pemerintah Pusat seyogyanya menyiapkan berbagai kelengkapan kebijakan, mulai dari model, petunjuk pelaksanaan, sampai penyusunan anggaran untuk implementasinya. Sementara jika Pemerintah Pusat ingin memberikan keleluasaan kepada setiap instansi dan

Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Pusat tidak perlu mempersiapkan hal-hal teknis, melainkan menyerahkannya kepada setiap instansi dan Pemerintah Daerah untuk melaksanakannya.

Dilihat dari sudut pandang perlakuan terhadap para *talent*, penerapan Manajemen Talenta memiliki 2 (dua) pendekatan (Collings dan Mellahi dalam PKP2A I LAN, 2015), yaitu pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) dan pendekatan inklusif (*inclusive approach*). Dalam pendekatan eksklusif terdapat perbedaan pengelolaan pada kelompok pegawai yang memiliki perbedaan nilai (*differential value*). Sementara itu, pendekatan insklusif dilakukan terhadap semua pegawai dengan tujuan untuk mengetahui talenta setiap pegawai, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai, serta mengubah talenta-talenta yang dimiliki tersebut menjadi kinerja yang nyata bagi organisasi. Pendekatan inklusif juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai hingga mencapai kinerja tertinggi yang dapat diraihinya. Pendekatan yang kedua ini dapat menghasilkan iklim kerja yang lebih kondusif, karena adanya keterbukaan, kepercayaan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dengan memperhatikan kedua pendekatan tersebut, maka Manajemen Talenta dapat diimplementasikan dengan salah satu pendekatan tergantung kepada budaya dan misi organisasi, bahkan budaya setiap negara. Pendekatan apapun yang digunakan, terdapat beberapa prasyarat yang harus dimiliki organisasi agar berhasil dalam mengelola talenta pegawainya. Prasyarat tersebut antara lain memiliki pola fikir berkembang (*development mindset*), mengimplementasikan budaya kinerja (*performance culture*), memiliki *executive sponsorship* yaitu pendukung utama yang menjadi sponsor dalam pengembangan pegawai berpotensi tinggi, dan menerapkan *Human Resource Information System* yang baik (Pella & Inayati, 2011).

Pola fikir aparatur saat ini masih belum terbangun dengan baik menjadi pola fikir

berkembang, budaya kinerja masih belum optimal, belum semua pimpinan pada semua tingkatan memahami dan memberikan dukungan terhadap implemementasi Manajemen Talenta, serta system informasi MSDM yang masih perlu ditingkatkan.

Selain itu, dalam implemementasi kebijakan, Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Winarno (2007) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu: standar/ ukuran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, sikap para pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, serta lingkungan sosial, ekonomi, dan politik.

Dalam konteks implementasi kebijakan Manajemen Talenta di Indonesia, standar sangat diperlukan sebagai acuan dalam melakukan penilaian/evaluasi terhadap keberhasilan implementasi Manajemen Talenta dalam jangka waktu yang ditentukan. Sumber daya diperlukan untuk mengorganisasikan, menginterpretasi, dan menerapkan kebijakan (Jones, 1977), baik berupa sumber dana, sumber daya manusia, maupun teknologi. Karakteristik organisasi pelaksana yang meliputi struktur, budaya kerja, kepemimpinan, dan aspek lainnya harus mendukung dan sejalan dengan semangat Manajemen Talenta. Demikian juga hubungan koordinasi dan komunikasi antar instansi terkait sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi Manajemen Talenta. Bahkan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik berpengaruh besar terhadap keberhasilan Manajemen Talenta. Sebagai contoh, intervensi politik yang terlalu tinggi terhadap birokrasi akan menjadi penyebab kegagalan implementasi Manajemen Talenta.

Dalam prakteknya, implementasi suatu kebijakan selalu menemui kendala. Ada 4 (empat) kendala dalam implementasi kebijakan (Sundman, 2016), yaitu: *Pertama*, kendala teknis seperti ketersediaan teknologi informasi, fasilitas serta alat-alat lain yang diperlukan dalam implementasi kebijakan tersebut. *Kedua*, kendala kompetensi antara lain kerana lemahnya kompetensi dan

rendahnya budaya belajar. *Ketiga*, kendala kultural antara lain berupa kurangnya rasa kepemilikan bersama, takut kehilangan kendali, ketidakamanan peran baru, kebiasaan lama, dan kurangnya motivasi. *Keempat*, kendala manajemen antara lain kurang fokus dan kurang prioritas, takut akan keterbatasan waktu dan sumber daya, serta kurang jelasnya tujuan.

Best Practices Model Manajemen Talenta

Ada beberapa model Manajemen Talenta yang diterapkan di berbagai negara dan organisasi bisnis. Berikut disampaikan *best practices* di 3 (tiga) Perusahaan Negara serta model yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN, yang disarikan dari hasil kajian PKP2A I LAN pada Tahun 2015 dan 2016. Adapun ketiga Perusahaan Negara tersebut adalah PT. Garuda Indonesia, PT. Telkom, dan PT. Biofarma. Pemilihan ketiga BUMN tersebut sebagai praktek terbaik (*best practices*) karena 2 (dua) alasan. *Pertama*, ketiga perusahaan tersebut merupakan Badan Usaha Milik Negara yang selain memiliki misi mencari keuntungan (*profit*), tetapi juga memiliki misi sosial yaitu pelayanan publik, sehingga ada kemiripan dengan fungsi yang diemban oleh Birokrasi Pemerintahan. Alasan *kedua*, bahwasannya ketiga BUMN tersebut, merupakan BUMN yang telah memiliki Sistem Manajemen Talenta cukup baik. Berikut uraian sistem Manajemen Talenta pada ketiga BUMN tersebut dan model yang dirumuskan oleh PKP2A I LAN berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukannya:

a. PT. Garuda Indonesia menerapkan manajemen talenta dengan 4 (empat) tahapan yaitu: *Tahap pertama, Talent Need Identification* yang bertujuan untuk mempertemukan posisi-posisi kunci perusahaan dengan *high potential talents*. *Tahap kedua, Talent Selection*. Ada tiga aspek yang diukur pada tahap ini yaitu kompetensi, komitmen, dan karakter. Kompetensi diukur melalui *competencies assessment*, komitmen diukur melalui *employee performance review*, sedangkan sikap/karakter

(*attitude*) diukur melalui *360 degrees assessment*. Berdasarkan tiga kriteria tersebut, pegawai diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu *High Potential Employees (HiPo)*, *Mid Contributor Employees (MCE)*, dan *Marginal Employees (ME)*. *Tahap ketiga, Talent Development*, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai berdasarkan mekanisme rencana pengembangan karyawan yang disusun setiap tahun. *Tahap keempat, Talent Retention* yang dilakukan melalui 4 (empat) cara yaitu *remuneration, environment, development, dan benefit*.

- b. PT. Biofarma menerapkan Manajemen Talenta dengan 5 (lima) tahapan. *Pertama*, rekrutmen talenta yang dilakukan melalui *assessment center* (multi asesor dan multi metode). *Kedua*, pengembangan talenta. Pada tahap ini setiap kategori pegawai akan mendapat program pengembangan yang berbeda, khusus untuk *talent pool* dan *top talent* akan diberikan program pengembangan yang bersifat strategis. Ada empat jalur yang dipergunakan adalah *organizational, divisional, personal, dan pendidikan formal*. *Ketiga*, penilaian kinerja, yang dilakukan melalui "*multi rater system*" atau system 360 derajat (penilaian yang dilakukan oleh atasan, bawahan dan mitra kerja). *Keempat, test kesehatan* untuk menjamin kesehatan setiap pegawai. *Kelima, talent retention* yang dilakukan antara lain melalui *work life balance* (sehat lahiriah dan batiniah melalui piknik, olahraga, komunitas umrah, haji khusus), program GSH (*Golden Shake Balanced*/pensiun dini dengan pemberian pesangon), *pay for person* (kompetensi), *pay for position* (pekerjaan), *pay for performance* (kinerja), insentif, tunjangan hari raya, tunjangan kesejahteraan, uang cuti tahunan, uang cuti panjang, uang pakaian dinas, dan bonus tahunan (jasa produksi).
- c. PT. Telkom menerapkan Manajemen Talenta dengan 3 (tiga) tahapan yaitu:

Pertama, Rekrutmen Talenta yang dilakukan melalui dua cara yaitu internal dan eksternal. Perekrutan internal bertujuan untuk mendapatkan kandidat terbaik sesuai kualifikasi yang dibutuhkan yang berasal dari internal perusahaan. Sedangkan perekrutan eksternal dimaksudkan untuk memperbaiki komposisi karyawan dari segi usia dan pendidikan. Perekrutan talenta yang bersumber dari eksternal ditetapkan sebesar 75%, sedangkan dari internal sebesar 25%. Rekrutmen talenta dilakukan oleh *Career Committee* (Komite Karir), yang terdiri dari unit bisnis (UBIS), Human Capital (HCC) dan Assessment Center (ACI). Berdasarkan hasil assessment, karyawan dikelompokkan ke dalam 4 (empat) kategori yaitu *excellent*, *very good*, *good*, dan *need for improvement*. *Kedua*, pengembangan talenta yang didasarkan kelompok pengembangan. Kategori *excellent*, *very good*, dan *good* masuk dalam kelompok yang akan mendapatkan prioritas pertama untuk promosi jabatan dan diberikan program pengembangan eksklusif selama 2 tahun, yaitu berupa kursus kepemimpinan yang meliputi 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*. *Ketiga, Retensi Talenta* dimaksudkan untuk mempertahankan para talent 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.

- d. Dengan mempelajari praktek Manajemen Talenta di beberapa perusahaan tersebut, pada Tahun 2015 Pusat Kajian dan

Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2015) melakukan kajian dan merumuskan model Manajemen Talenta untuk konteks birokrasi di Indonesia. Manajemen Talenta yang dirancang terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama yaitu rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), dan upaya mempertahankan talenta (*talent retention*). Rekrutmen Talenta bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan instansi pemerintah 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 instansinya.

Talent Recruitment diawali dengan seleksi menggunakan 4 (empat) kriteria yaitu kualifikasi, kompetensi, *attitude*, dan kinerja, sesuai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014. Pasal 69 ayat 1 undang-undang tersebut menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Sementara itu ayat 2-nya menyebutkan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Talent Development bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta (HiPo) dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat berkembang secara optimal. Program pengembangan pegawai yang dilakukan khusus kepada Pegawai Bertalenta (HiPo) disebut sebagai *Talent Development Program*

(TDP), yang dilakukan selama satu tahun anggaran dan setiap akhir tahun dilakukan evaluasi. TDP berupa pemberian program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam kelas (*in class training*) maupun pemberian tugas-tugas yang menantang (*challenging assignment*) serta *selflearning*. Berkaitan dengan *challenging assignment*, Pegawai Bertalenta (HiPo) mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari *mentor* dan *coach*.

Talent Retention bertujuan untuk mempertahankan pegawai bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap loyal kepada instansinya. Mempertahankan talenta diawali dengan evaluasi atau penilaian terhadap para pegawai bertalenta setiap akhir tahun setelah program pengembangan selesai. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, pegawai bertalenta mendapatkan program retensi yang berbeda-beda.

Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi di Indonesia

Kebijakan dan model tidak cukup untuk terlaksananya Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia. Untuk itu, diperlukan strategi yang tepat. Langkah yang harus dilakukan adalah melihat kondisi internal dan eksternal birokrasi sebagai pertimbangan dalam merumuskan strategi dimaksud.

Kekuatan; Terdapat 3 (tiga) kekuatan utama yang dimiliki birokrasi dikaitkan dengan upaya penerapan Manajemen Talenta. *Pertama*, komitmen pemerintah terhadap penerapan Manajemen Talenta cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan ditetapkannya Manajemen Talenta sebagai suatu kebijakan yaitu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pasal 134 Ayat 2 Huruf “d” menyebutkan bahwa Sistem Merit yang diterapkan dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil mempunyai kriteria antara lain harus memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi

yang diperoleh dari manajemen talenta. Berdasarkan bunyi ayat tersebut, Kelompok Rencana Suksesi atau dengan istilah lain *Talent Pool* merupakan salah satu komponen atau unsur dalam Sistem Merit. Sementara itu, *Talent Pool* sendiri tidak mungkin dapat diperoleh tanpa menerapkan manajemen talenta dengan baik.

Kedua, variasi kompetensi yang sangat tinggi di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan potensi yang sangat baik untuk mendapatkan pegawai yang bertalenta pada berbagai bidang untuk mewujudkan visi birokrasi yang professional. Bahwasannya untuk mewujudkan birokrasi yang professional perlu didukung oleh pegawai yang kompeten.

Ketiga, jumlah ASN yang besar, merupakan sumber utama untuk mencari potensi talenta yang diperlukan untuk mewujudkan birokrasi yang professional. Berdasarkan data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Mustafa, 2018), jumlah ASN yang ada per Maret 2017 sebanyak 4.351.490 orang. Jumlah tersebut tersebar di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.

Kelemahan; Di lain pihak birokrasi kita juga memiliki beberapa kelemahan yang bisa menjadi penghambat dalam implementasi manajemen talenta, antara lain: *Pertama*, komposisi ASN kurang baik. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara, pada Bulan Maret 2017 komposisi ASN terdiri dari 38% guru, 6% tenaga kesehatan, 8% tenaga teknis, 38% tenaga administrasi, dan 10% pejabat structural (Mustafa, 2018). Memperhatikan data tersebut nampak bahwa proporsi yang paling tinggi adalah tenaga administrasi, sedangkan tenaga kesehatan sangat sedikit.

Kedua, distribusi ASN antara unit lini dengan unit *supporting* tidak proporsional, sehingga talenta yang ada pun menjadi tidak seimbang. Selain itu proporsi ASN Pusat dan Daerah juga belum proporsional. Pada Bulan Oktober 2018 jumlah ASN Pusat sebanyak 22,2% dan ASN Pusat 77,8% (Mustafa, 2018). Hal ini pun menjadi salah satu faktor kelemahan dalam

melaksanakan Manajemen Talenta pada birokrasi di Indonesia.

Ketiga, budaya birokrasi yang kurang bisa menerima persaingan, belum berorientasi kinerja, kurang disiplin, dan kurang inovatif. Hasil survey yang dilakukan pada tahun 2018 menunjukkan bahwa ASN yang memiliki pola pikir berkembang untuk inovasi pada Instansi Pusat rata-rata sebesar 86,22%, sedangkan pada Pemerintah Daerah sebesar 89,87%. Lebih rendahnya proporsi Birokrat Pusat yang memiliki pola pikir berkembang terhadap inovasi dibandingkan Birokrat Daerah disebabkan antara lain oleh banyaknya kebijakan yang mendorong inovasi lebih menasar Pemerintah Daerah, antara lain UU Nomor 23 Tahun 2014 yang memberikan jaminan secara khusus kepada Pemerintah Daerah untuk melakukan inovasi, kebijakan lomba inovasi yang diselenggarakan oleh Kementerian PAN dan RB serta oleh Kementerian Dalam Negeri, dan Program Laboratorium Inovasi yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (Sobandi, 2018).

Peluang; Faktor eksternal yang berpotensi menjadi peluang keberhasilan implementasi manajemen talenta antara lain: *Pertama*, iklim persaingan yang semakin tinggi antar negara menuntut kualitas birokrasi yang semakin baik. *Kedua*, tuntutan pelayanan yang semakin tinggi dari masyarakat menuntut profesionalisme aparat yang semakin tinggi. *Ketiga*, peluang kolaborasi antara pemerintah dengan swasta, antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, bahkan antar negara, untuk saling bertukar pengalaman dan berbagi ilmu pengetahuan, merupakan peluang untuk keberhasilan implementasi manajemen talenta.

Ancaman; Disamping peluang, implementasi Manajemen Talenta di lingkungan birokrasi di Indonesia memiliki ancaman, antara lain: *Pertama*, kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik masih relatif rendah. Hasil survey CSIS (2017) menunjukkan 5 (lima) keluhan masyarakat terhadap layanan publik. Kelima keluhan tersebut adalah terbatasnya lapangan peker-

jaan, tingginya harga sembako, tingginya angka kemiskinan, mahalnya layanan kesehatan, dan buruknya kualitas layanan pendidikan. Sementara itu, survey yang dilakukan oleh Ombudsman Indonesia (2016) menunjukkan bahwa masyarakat belum merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh pemerintah. Empat bentuk ketidakpuasan masyarakat yang diurutkan berdasarkan tingginya tingkat keluhan adalah: Masih terdapat calo dalam pelayanan publik, tidak sesuai pelayanan dengan standar yang seharusnya, tidak nyaman dalam mendapatkan layanan, dan masih terdapat pungutan liar dalam penyelenggaraan layanan publik.

Kedua, rendahnya kepercayaan dunia internasional terhadap Birokrasi Indonesia. Hasil survey yang dilakukan oleh beberapa lembaga menunjukkan bahwa Indeks Efektivitas Pemerintahan (*Government Effectiveness Indeks*) yang salah satu faktor penentunya adalah pelayanan publik, masih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia bahkan di Asia Tenggara. Pada Tahun 2016 misalnya, *Government Effectiveness Indeks* Indonesia menunjukkan angka 46 dari nilai maksimal 100 (World Bank, 2016). Angka tersebut jauh berada di bawah Vietnam, India, Filipina, Thailand, Malaysia, dan Brunei Darussalam. Demikian juga dilihat dari daya saing global yang masih rendah, yang sudah barang tentu tidak terlepas dari peran birokrasi sebagai perumus kebijakan dan pelayan publik. Pada Tahun 2018, Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Indeks*) Indonesia berada pada peringkat 36 dari 137 negara yang disurvei dengan skor 4,72. Indonesia jauh berada di bawah negara-negara tetangga yaitu Singapura peringkat 3, Malaysia peringkat 23, dan Thailand peringkat 32 (WEF, 2018).

Ketiga, tingginya kepentingan politik dalam penempatan jabatan, terutama di lingkungan Pemerintah Daerah. Pembina Kepegawaian di Daerah adalah Kepala Daerah, sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

Pasal 53 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN dapat mendelegasikan kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat selain pejabat pimpinan tinggi utama dan madya, dan pejabat fungsional keahlian utama kepada menteri di kementerian, pimpinan lembaga

di lembaga pemerintah nonkementerian, sekretaris jenderal di sekretariat lembaga negara dan lembaga *nonstructural*, gubernur di provinsi, dan bupati/walikota di kabupaten/kota.

Atas dasar hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut, dirumuskan startegi implementasi Manajemen Talenta sebagai berikut:

Tabel 1. Perumusan Strategi Implementasi Manajemen Talenta pada Birokrasi di Indonesia

| | | |
|--|--|--|
| Faktor Eksternal | Peluang: <ul style="list-style-type: none"> • Iklim persaingan antar negara • Tuntutan pelayanan publik • Peluang kolaborasi | Ancaman: <ul style="list-style-type: none"> • Rendahnya kepercayaan masyarakat • Rendahnya kepercayaan Internasional • Tingginya kepentingan politik |
| Faktor Internal | | |
| Kekuatan: <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pemerintah • Variasi kompetensi yang dimiliki ASN • Jumlah ASN yang banyak | <ul style="list-style-type: none"> • Implementasi Manajemen Talenta secara bertahap • Kerjasama dengan Perusahaan dan Negara lain dalam pengembangan kompetensi ASN | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan diversifikasi model kebijakan operasional Manajemen Talenta disesuaikan dengan kondisi dan tantangan eksternal |
| Kelemahan: <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi ASN masih rendah • Distribusi ASN belum proporsional • Budaya birokrasi belum kompetitif, kurang disiplin, dan kurang inovatif. | <ul style="list-style-type: none"> • Perubahan pola fikir dan budaya kerja birokrasi • Pembentukan struktur birokrasi, peningkatan kompetensi, dan redistribusi ASN. | <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan karakter ASN terutama dengan nilai-nilai etika <i>public</i>, nasionalisme, dan kebangsaan |

Berdasarkan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal, dirumuskan 6 (enam) startegi utama untuk implementasi Manajemen Talenta pada Lingkungan Birokrasi di Indonesia, yaitu:

1. Implementasi Manajemen Talenta secara bertahap, namun tetap harus memiliki *milestone* yang jelas. Tahapan dan output setiap tahun harus jelas dan terukur, dan tentukan target implementasi secara keseluruhan.

2. Melakukan kerjasama dengan Perusahaan Negara atau Perusahaan Swasta dalam implementasi Manajemen Talenta. Kerjasa bisa dilakukan melalui pendampingan, *coaching*, pemagangan, dan lain-lain.

3. Melakukan diversifikasi model kebijakan operasional Manajemen Talenta disesuaikan dengan kondisi instansi dan tantangan eksternal. Sering kali pemerintah berkeinginan untuk menye-

ragamkan kebijakan, padahal situasi dan kondisi instansi dan daerah berbeda. Akibatnya kebijakan tidak dapat diimplementasikan dengan baik.

4. Melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi akan pentingnya kompetisi, disiplin, dan budaya kinerja. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wirawan (2011) yang menyatakan bahwa implementasi Manajemen Talenta harus diawali dengan penanaman *talent mindset* yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan *talent management strategy*. Kedua hal tersebut merupakan yang terpenting dalam implementasi manajemen talenta disamping *CEO commitment and Leader involvement*. Penanaman *talent mindset* harus benar-benar dilakukan secara menyeluruh dan akan lebih baik jika dituangkan dalam visi ataupun nilai-nilai organisasi.
5. Melakukan pembenahan birokrasi, mulai dari struktur kelembagaan, peningkatan kompetensi, dan redistribusi ASN. Karena tanpa adanya pembenahan dalam aspek-aspek tersebut Manajemen Talenta tidak akan berhasil dengan baik.
6. Penguatan karakter ASN terutama dengan nilai-nilai etika publik, nasionalisme, dan kebangsaan. Bahwasannya implementasi Manajemen Talenta sangat mengedepankan profesionalisme, kompetensi dan kinerja. Sementara, dalam konteks Indonesia, tidak boleh terlepas dari nilai-nilai kebangsaan, nasionalisme dan etika ke-Indonesiaan. Sehubungan dengan hal tersebut, agar di satu sisi kompetensi dan kinerja tetap menjadi prioritas, namun di sisi lain semangat kebangsaan, nasionalisme dan etika ke-Indonesiaan tetap terpelihara, maka penguatan karakter perlu dilakukan di lingkungan Aparatur Sipil Negara.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebagaimana diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi

Manajemen Talenta merupakan suatu keniscayaan dalam Birokrasi di Indonesia untuk menuju birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*). Untuk mewujudkan hal tersebut, perlu strategi yang meliputi strategi dengan pendekatan struktural dan strategi dengan pendekatan kultural. Strategi *structural* meliputi antara lain restrukturisasi kelembagaan, peningkatan kompetensi, dan redistribusi ASN serta penyiapan berbagai model dan kebijakan operasional sesuai dengan situasi dan kondisi. Sementara itu, strategi dengan pendekatan kultural perlu dilakukan melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN serta penguatan karakter ASN dengan nilai-nilai kebangsaan, nasionalisme dan etika publik.

REFERENSI

- Chand, Basir (2011). Public Policy: Implementation Approaches, The Statesman Institute, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1744286.
- Ejler, Nicolaj; Jeppe Ostensen; David Graff; Therese Dyrby (2016). *New Approaches To Policy Implementation: How Public Executives Address The Complexity Of Policy Implementation And What Can Be Done To Increase Efficiency And Sustainability*.
- Glenn T (2012). The State of Talent Management in Canada's Public Sector, Volume 55 No. 1, PP 25-51, Canada.
- Grindle, Merilee S (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princenton University Press, New Jersey.
- Lane, Jan-Eric and Svante Ersson (2010). *Policy Implementation in Poor Countries*, Umea University, Sweden, <http://www.gogle.co.id/search>.
- Mustafa, Adi Junjuran (2018). Tantangan Pembangunan ASN Dalam Menuju Birokrasi Kelas Dunia, Makalah disampaikan pada Seminar di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

- Parsons, Wayne. 1995. *Public Policy, an Introduction to The Theory and Practice of Policy Analysis*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2015). *Kajian Model Talent Management Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil, PKP2A I LAN*.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (2016). *Kajian Model Talent Management Bagi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil: Studi Pada Lembaga Administrasi Negara, PKP2A I LAN*.
- Rilis dan Konfrensi Pers Survey Nasional CSIS 2017: “Ada Apa Dengan Milenial? Orientasi Sosial, Ekonomi, dan Politik”.
- Ritson, Neil (2011). *Strategic Management*, Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, bookboon.com.
- Sobandi, Baban (2018). Analisis Komitmen dan Pola Fikir Birokrat Terhadap Pengembangan Inovasi di Indonesia, Proceeding Seminar, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.
- Sundman, Pekka (2016). *Implementation Is About Enabling – Instead Of Linear Implementation. The Key Is Changing Attitudes*.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Wirawan, Agustinus Agung (2011), *Langkah-langkah Implementasi Talent Management*, <https://agis93.wordpress.com/2011/01/24/langkah-langkah-implementasi-talent-management/>
- Winarno, Budi (2007). *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus*, Yogyakarta, Media Pessindo.
- Wibawa, Samodra (1994). *Kebijakan Publik, Intermedia Jakarta*
- World Bank (2016). *World Governance Indicators*.
- World Economic Forum (2018). *Global Competitiveness Indeks 2017-2018*.

