

**KONSEP MANAJEMEN TALENTA DI SEKTOR PUBLIK:
STUDI KASUS PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI
KEMENTERIAN KEUANGAN DAN PEMERINTAH PROVINSI
JAWA TENGAH**

**CONCEPT OF TALENTA MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR
CASE STUDY ON THE APPLICATION OF TALENT MANAGEMENT
IN THE MINISTRY OF FINANCE AND GOVERNMENT OF CENTRAL
JAVA PROVINCE**

Suryanto
Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Veteran No.10 Jakarta
e-mail: suryokusumol70172@gmail.com

(Diterima 16 September 2019, Direvisi 8 Oktober 2019, Disetujui 16 Oktober 2019)

Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia telah mengalami perubahan mendasar dibandingkan era sebelumnya, yakni dengan diterapkannya konsep manajemen talenta di sektor publik. Manajemen talenta adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta tinggi ke berbagai organisasi lainnya. Tulisan ini bertujuan untuk membahas penerapan konsep manajemen talenta di kementerian/lembaga/daerah dan tantangannya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode penulisan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka/literatur. Pengolahan data menggunakan model interaktif Milles dan Huberman, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan dua hal, Pertama, penerapan konsep manajemen talenta memerlukan komitmen tinggi dari pimpinan organisasi dan seluruh jajarannya, dan Kedua, upaya mereplikasi keberhasilan penerapan manajemen talenta di sektor privat ke dalam sektor publik.

Kata kunci: manajemen talenta, kinerja organisasi, sektor publik.

Abstract

Human resource management has undergone a fundamental change compared to the previous era, namely by the application of the concept of talent management in the public sector. Talent management is an integrated activity in managing human resources through the process of identifying, recruiting, developing, retaining, and spreading highly talented people to various other organizations. This paper aims to discuss the application of the concept of talent management in ministries/institutions/ regions and their challenges. The method used is a qualitative approach using descriptive writing methods. Data collection is carried out through literature/literature studies. Data processing uses the interactive model of Milles and Huberman, including data reduction, data presentation, and concluding. The results of the study conclude two things, First, the application of the concept of talent management requires high commitment from the leadership of the organization and all of its staff, and Second, efforts to replicate the successful application of talent management in the private sector into the public sector.

Keywords: talent management, organizational performance, public sector.

PENDAHULUAN

Implementasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui manajemen talenta selama ini memang lebih familiar di sektor swasta. Perusahaan-perusahaan besar

seperti General Electric Co.Ltd (Amerika Serikat), PT. Garuda Indonesia Tbk, PT. TELKOM Tbk, dan PT. Pertamina Tbk (Indonesia) hanyalah segelintir perusahaan yang telah menerapkan Manajemen Talenta (MT). Namun demikian, dalam

beberapa dekade terakhir makin banyak konsep manajemen yang awalnya hanya dilaksanakan di sektor swasta, kemudian diadopsi dan direplikasi di sektor publik, termasuk manajemen talenta. Beberapa instansi pemerintah yang telah menerapkan MT diantaranya Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal (Rampersad, 2006). Manajemen talenta dimaknai sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta (Armstrong, 2008). MT adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review talenta*, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta (Wahyuningtyas 2016).

Dari ketiga definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa MT adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi tadi ke berbagai organisasi lainnya. Secara etimologi, talenta berasal dari kata 'talenta' yang berarti bakat, sehingga pengertian talenta dapat dimaknai sebagai upaya mengelola orang-orang berbakat dalam organisasi yang diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Konsep MT pun telah tertuang secara khusus dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Hal ini terlihat pada pengaturan mengenai kaitan MT dengan pengembangan karier, promosi, dan mutasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam hal pengembangan karier adalah bagaimana pegawai-pegawai yang memiliki kinerja tertentu akan dikembangkan sesuai dengan

talenta mereka. Kemudian, berdasarkan kompetensi dan kinerja yang dimilikinya, pimpinan (pejabat pembina kepegawaian/ PPK) mengangkat mereka ke dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bahkan, kebijakan mutasi pegawai pun dapat didasarkan pada komposisi jenis talenta yang dimiliki dan dibutuhkan organisasi, sehingga peta kebutuhan organisasi dapat terpenuhi dengan baik.

Hasil penelitian LBA Consulting Group menyimpulkan sejumlah kondisi SDM yang harus dipenuhi dalam menciptakan kinerja organisasi: 1) budaya yang berorientasi pada kinerja, 2) rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan (terutama pada kelompok karyawan yang berkinerja unggul/sangat istimewa), 3) tingkat kepuasan karyawan yang relatif cukup tinggi, 4) kaderisasi SDM yang berkualitas, 5) efektifnya investasi yang berupa balas jasa dan pengembangan SDM, dan 6) proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan) mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki MT yang proaktif dan memiliki cara yang sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut (Consulting n.d.).

Kondisi kaderisasi SDM yang berkualitas dapat diperoleh melalui penerapan MT. Hal ini terlihat pada tujuan manajemen talenta sebagaimana diungkapkan Smilansky, meliputi: 1) Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan, 2) Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif, 3) Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan, 4) Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik, 5) Untuk membangun

budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya, 6) Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas, 7) Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas, 8) Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut, dan 9) Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan (Sukoco, dkk, 2016)

Budaya kerja di sektor publik (instansi pemerintah) memang belum mengarah sepenuhnya kepada pencapaian kinerja, namun diakui telah banyak upaya yang ditempuh ke arah penciptaan kinerja unggul. Tidak dapat dipungkiri bahwa upaya mencapai kinerja organisasi tinggi bukan hal mudah, karena ada beberapa faktor yang memengaruhinya. Selanjutnya, Mahmudi dalam (Nisa, 2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk pengetahuan. dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Penelitian (Isanawikrama, dkk, 2017) ketiganya merupakan dosen Universitas Bina Nusantara (BINUS) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 3 (tiga) variabel: manajemen talenta (X), kinerja organisasi (Y), dan retensi karyawan (Z). Dari simpulan penelitian tersebut kiranya makin jelas bahwa penerapan MT dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hanya saja, disini memerlukan persyaratan adanya pemberian kompensasi yang lebih

baik kepada karyawan, terutama yang berpendidikan lebih tinggi.

Sementara hasil penelitian (Harmen, 2018) juga menunjukkan pengaruh positif antara MT terhadap kinerja organisasi. “Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan: 1) Variabel MT memiliki nilai t hitung $>$ t tabel maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, dengan t hitung 7,952 lebih besar dari t tabel 1,664 dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,01 yaitu 0,000. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti yaitu terdapat pengaruh MT terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa), telah diuji dan terbukti dapat diterima kebenarannya, 2) Variabel *knowledge management* memiliki nilai t hitung $>$ t tabel maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, dengan t hitung 5,215 lebih besar dari t tabel 1,664 dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,01 yaitu 0,000. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti yaitu terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa), telah diuji dan terbukti dapat diterima kebenarannya, 3) Hasil penelitian yang ditemukan mendukung hipotesis ketiga bahwa variabel MT dan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dengan nilai F hitung sebesar 125,217 lebih besar dari F tabel 2,37 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,01 yaitu 0,000. Hal ini berarti hipotesis yang dirumuskan oleh peneliti yaitu terdapat pengaruh MT dan *knowledge management* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa) (Harmen, 2018). Penelitian dilakukan di Kantor

Direksi (Kandir) Tanjung Morawa dengan responden sebanyak 84 orang, mewakili seluruh divisi yang ada. Sedangkan dari hasil penelitian disimpulkan bahwa MT dan *knowledge management* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Meski tidak dijelaskan secara detail model MT yang diterapkan di PT. Perkebunan Nusantara II Kandir Tanjung Morawa, penelitian yang menggunakan metode kuantitatif ini dapat menjelaskan pentingnya penerapan MT dalam mendorong kinerja organisasi”.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini adalah pendekatan kualitatif, sedang metode penulisan yang digunakan adalah metode deskriptif. Pemilihan metode disebabkan penulis ingin menggambarkan permasalahan dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan MT di sektor publik baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Dengan metode ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lengkap dan komprehensif tentang peluang keberhasilan penerapan konsep MT di sektor publik. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka/literatur baik berasal dari buku-buku teks, laporan-laporan kajian, maupun artikel-artikel yang telah dipublikasikan pada jurnal ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Disain Pengembangan Karier ASN dengan Manajemen Talenta

Setiap ASN pasti menginginkan agar kariernya dapat berkembang sesuai dengan harapan. ASN yang dimaksudkan adalah seluruh ASN yang ada di kementerian/ lembaga/daerah (K/L/D) sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah turunannya yakni Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Namun demikian, harapan tersebut belum

tertentu dapat terwujud apabila organisasi kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan karier pegawainya. Per definisi, pengembangan karier dibedakan atas 3 (tiga) fase sebagai berikut: 1) fase perencanaan, 2) fase pengarahan, dan 3) fase pengembangan (Samsudin, 2010).

Pada fase perencanaan karier, sejak masuk menjadi calon pegawai negeri sipil (CPNS) dan kemudian diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dua tahun kemudian, mestinya organisasi sudah mulai mengarahkan karier mereka di masa depan. Lebih jauh bahkan organisasi ini tidak hanya mengarahkan tetapi juga menyesuaikan antara rancangan karier pegawai/individu dengan rancangan karier organisasi. Hal ini penting karena setiap orang memiliki harapan tersendiri saat memasuki sebuah organisasi baru. Namun demikian, harapan pegawai tidak selalu dapat tercapai dengan baik karena harus berhadapan dengan kepentingan organisasi.

Untuk itu diperlukan fase pengarahan, yaitu upaya membantu pegawai mewujudkan harapan pegawai. Hal ini dilakukan melalui pelaksanaan konseling karier dan pelayanan informasi. Sementara itu pada fase pengembangan, pegawai harus mewujudkan kreativitas dan inisiatif yang dapat mendukung untuk menggapai posisi tertentu di masa mendatang. Kegiatan yang dapat dilakukan pada fase pengembangan meliputi penyelenggaraan sistem mentor, pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, dan program beasiswa atau ikatan dinas.

Secara singkat, pengembangan karier dapat dilakukan melalui dua cara yakni pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan non pendidikan dan pelatihan (non diklat). Pengembangan pegawai – apalagi yang bertalenta – memiliki posisi yang sangat ‘urgent’, karena merekalah yang akan memberikan kontribusi bagi pencapaian kinerja organisasi. Oleh karena itu, beberapa instansi pemerintah yang telah menerapkan MT menunjukkan pentingnya pengembangan pegawai mereka.

Berikut adalah contoh manajemen talenta di Kementerian Keuangan Republik

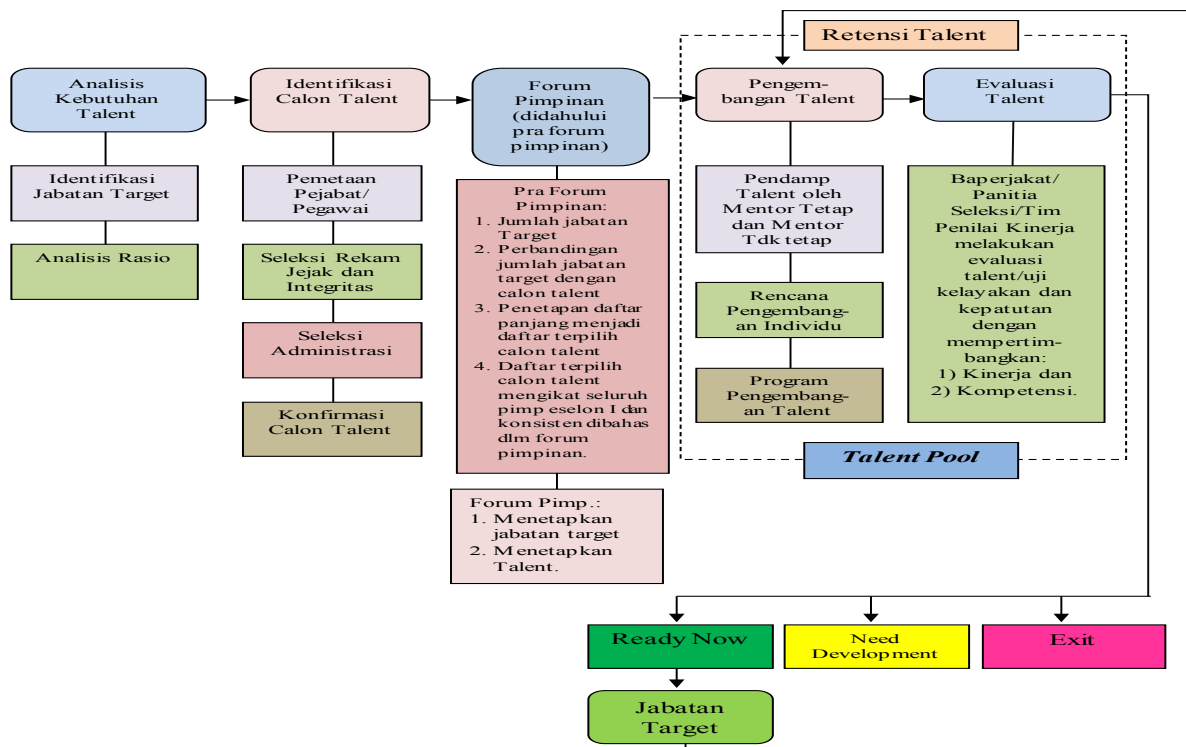
Indonesia yang menarik untuk dicermati dalam kaitan pengembangan karier ASN, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK/2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Peraturan ini dimaksudkan untuk menjamin ketersediaan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal untuk mengisi jabatan struktural yang berdampak secara signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi Kementerian Keuangan atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan,

Implementasi MT di Kementerian Keuangan ditujukan bagi organisasi dan bagi individu/pegawai. Tujuan MT bagi organisasi adalah untuk: 1) menemukan dan mempersiapkan Pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi dan memimpin organisasi guna mengoptimalkan capaian strategi, tujuan organisasi, dan mendukung Kementerian

Keuangan menjadi *world class government institution*; 2) mewujudkan *succession planning* yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit di lingkungan Kementerian Keuangan; 3) membangun iklim kompetisi positif dan transparan di antara Pegawai untuk memberikan prestasi terbaik bagi Kementerian Keuangan; dan 4) membangun kepercayaan dan meningkatkan *engagement* Pegawai kepada organisasi. Sedangkan tujuan MT bagi Pegawai adalah untuk memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier; dan sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier (Lampiran PMK No. 160/PMK. 01/2017).

MT sebagaimana di Kementerian Keuangan dilaksanakan melalui proses: 1) Analisis kebutuhan talenta, 2) Identifikasi calon talenta, 3) Penetapan talenta, 4) Pengembangan talenta, 5) Retensi talenta, dan 6) Evaluasi talenta. Alur MT Kementerian Keuangan sebagaimana gambar berikut.

Gambar 1. Alur Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan



Sumber: Lampiran PMK No. 160/PMK.01/2017.

Penerapan MT dimulai dari analisis kebutuhan talenta, identifikasi calon talenta, forum pimpinan (yang didahului dengan pra forum pimpinan), pengembangan talenta, dan evaluasi talenta. **Pertama**, analisis kebutuhan talenta ini merupakan tahap perhitungan jumlah kebutuhan talenta yang akan dikelola atau dikembangkan dalam MT yang didasarkan pada jumlah jabatan yang akan kosong pada 1 (satu) tahun mendatang. Analisis yang digunakan adalah analisis rasio, yakni membandingkan jumlah kebutuhan talenta dengan jumlah jabatan target dalam MT yang akan kosong.

Kedua, identifikasi calon talenta merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh talenta yang meliputi tahap pemetaan pejabat/pegawai dan seleksi administrasi. Pemetaan pejabat/pegawai adalah proses memetakan kompetensi pejabat/pegawai berdasarkan 9 (sembilan) box pemetaan. Sedangkan seleksi administrasi adalah proses seleksi calon talenta berdasarkan syarat administratif jabatan yang akan diisi oleh calon talenta, yaitu meliputi usia, pangkat, golongan, pendidikan, dan masa kerja dalam jabatan setingkat yang didudukinya. **Ketiga**, forum pimpinan adalah selain seleksi administrasi, calon juga akan diseleksi rekam jejak dan integritasnya, serta akan dilakukan konfirmasi calon talenta. Konfirmasi calon talenta dilakukan melalui data primer oleh unit organisasi eselon I atau Eselon II untuk persyaratan administrative dan melalui wawancara untuk mengetahui kompetensi teknis calon talenta.

Selanjutnya, **keempat**, pengembangan talenta yang bertujuan mempersiapkan talenta untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan. Sebelum kegiatan pengembangan Talenta dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan persiapan pengembangan Talenta antara lain: penetapan mentor, penyelenggaraan pembekalan mentor, dan penyusunan rencana pengembangan individu.

Kelima, retensi talenta yaitu sarana untuk meningkatkan motivasi dan komitmen

talenta agar menunjukkan kompetensi dan kinerja optimal dalam MT. Retensi talenta merupakan penghargaan yang di berikan organisasi kepada para talenta. Terakhir, keenam evaluasi talenta, yaitu tahapan pengukuran kesiapan talenta untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan. Evaluasi talenta dilakukan dengan mempertimbangkan 3 (tiga) aspek penilaian sebagai berikut: capaian kinerja talenta, peningkatan kompetensi talenta, dan uji kelayakan dan kepatutan.

Berdasarkan hasil ketiga aspek penilaian tersebut dan setelah dikompilasi diperoleh 3 (tiga) kategori kesiapan talenta untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan yakni: 1) *Ready Now*, 2) *Need Development*, dan 3) *Exit*. *Ready Now* berarti talenta telah memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan. Talenta yang masuk dalam kategori *Ready Now* memperoleh penilaian evaluasi mulai dari 80 sampai dengan 100.

Kemudian, talenta terkategori *Need Development* berarti talenta masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan. Talenta yang masuk dalam kategori *Need Development* memperoleh penilaian evaluasi mulai dari 60 sampai dengan 79,99. Bagi talenta yang masuk dalam kategori *Need Development* dapat memperoleh 1 (satu) kali kesempatan berada dalam *Talent Pool* dan mendapat program pengembangan pada periode berikutnya. Talenta terkategori *exit* berarti talenta tersebut tidak memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan dan dikeluarkan dari *Talent*

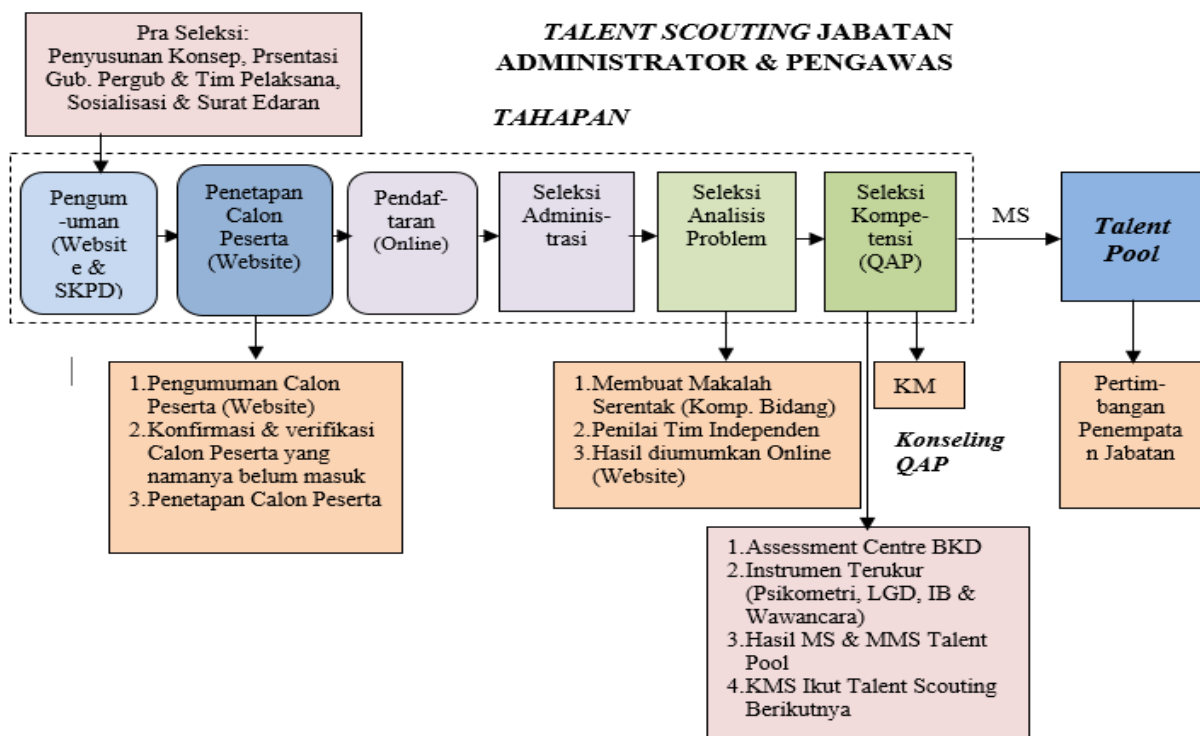
Pool. Talenta yang masuk dalam kategori *exit* memperoleh penilaian evaluasi kurang dari 60.

Senada dengan praktik MT di Kementerian Keuangan, Provinsi Jawa Tengah juga telah melaksanakan MT berupa penelusuran bakat (*talent scouting*). Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*), Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah telah menentukan pengangkatan jabatan administrator dan pengawas yang akan dipromosikan harus melalui *talent scouting* tersebut.

Dalam Pasal 50 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS, Jabatan Administrator (JA) dari yang

paling tinggi ke yang paling rendah terdiri atas a) Jabatan Administrator, b) Jabatan Pengawas, dan c) Jabatan Pelaksana. Pada Pasal 51 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan bahwa pejabat administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Adapun pejabat pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Berikut adalah alur *talent scouting* di Provinsi Jawa Tengah.

Gambar 2. Penerapan *Talent Scouting* di Jawa Tengah



Sumber: Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 43 Tahun 2016.

Dari gambar 2 dapat dijelaskan bahwa proses pelaksanaan MT (*talent scouting*) di Provinsi Jawa Tengah meliputi: 1) pengumuman (melalui website www.jatengprov.go.id), 2) penetapan calon peserta yang memenuhi syarat, 3) pendaftaran (online), PNS yang memenuhi syarat boleh mendaftar/tidak mendaftar, 4) seleksi administrasi, 5) seleksi *analysis problem*

(menulis makalah sesuai dengan peminatan/kompetensi yang dikuasai), dan 6) seleksi kompetensi dan integritas

Setelah mengikuti proses seleksi, peserta yang dinyatakan Kurang Memenuhi Syarat (KMS) dan Memenuhi Syarat (MS). Bagi peserta KMS akan diberikan kesempatan 1 (satu) kali lagi untuk mengikuti *talent scouting* tahun berikutnya.

Adapun peserta yang Memenuhi Syarat (MS) akan dimasukkan ke *talent pool*, sesuai dengan peminatan: 1) pemerintahan, 2) pembangunan, 3) perekonomian, 4) ilmu hayat, 5) kesejahteraan, 6) pendidikan, 7) kesehatan, dan 8) administrasi. Penetapan PNS ke dalam *talent pool* diatur dengan Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah dengan masa berlaku 4 (empat) tahun. Selanjutnya, bagi mereka yang berada dalam *talent pool* kemudian dinilai oleh Tim Penilai Kinerja dalam rangka pertimbangan penempatan dalam jabatan.

Dari kedua disain pengembangan karier ASN melalui MT tersebut dapat disimpulkan bahwa tiap instansi memiliki alur mekanisme yang berbeda satu sama lain. Namun demikian kedua-duanya memiliki kesamaan yaitu bahwa pimpinan organisasi memberikan perhatian yang cukup tinggi pada kualitas dan pemanfaatan SDM yang dikelolanya.

Manajemen Talenta dan Kinerja Organisasi Sektor Publik

Jack Welch (CEO GE, USA) (Institute for 2018) (Institute for 2018) pernah mengatakan “*My main job was to developing talents*”, artinya bahwa tugas utama sebagai pemimpin adalah mengembangkan bakat. Seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan untuk menciptakan sebanyak mungkin pemimpin lain dalam organisasi yang berkualitas sama – bahkan lebih baik – dari dirinya. Seorang pemimpin memang harus memberikan perhatian utama kepada MT karena hal ini sangat penting bagi kesuksesan setiap organisasi baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Seorang pemimpin perlu melakukan rekrutmen yang benar sehingga dapat menjaring manusia-manusia yang berkualitas kemudian melakukan pengembangan terhadap orang-orang yang berkualitas ini dan mempertahankan mereka dalam organisasi. Karena itu tiga tugas pemimpin yang terpenting adalah: merekrut (*recruit*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan (*retain*) karyawan yang berkualitas. General Electric menyadari

pentingnya presisi dan keunggulan kinerja perusahaan yang mutlak didapat dari kekuatan talenta masing-masing SDM-nya. Melalui prinsip bahwa “tidak ada formula yang general untuk membentuk talenta individual”, General Electric secara sangat ketat memperhatikan dan melakukan pendekatan maupun pengembangan pada setiap individu di perusahaan secara utuh dan unik. Pernyataan Welch ini sangat menarik dalam 2 (dua) hal, pertama terkait peran atasan sebagai *coach*, mentor, dan konselor, dan kedua, pentingnya MT untuk menuju kinerja organisasi tinggi.

Tidak hanya General Electric, PT Telkom Tbk juga menyadari akan kekuatan *human capital* dalam pengawalan transformasi bisnisnya. Hal ini mengubah cara berpikir perusahaan dalam hal pengelolaan SDM-nya dengan menjadikan Departemen SDM sebagai “*Guard of Value*” (penjaga nilai). Nilai tersebut terkait erat dengan lima peran utama SDM yang dibutuhkan perusahaan, yaitu ahli administratif, karyawan yang unggul, agen perubahan, partner bisnis strategis, dan kepemimpinan.

Secara definisi, *human capital* secara umum adalah nilai ekonomi dari manusia yang relevan dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, energi, dan komitmennya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, *human capital* pada dasarnya terdiri dari *economic value* individu-individu SDM yang bekerja di dalamnya serta menjadi dasar kegiatan bisnis untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, menjalankan, dan mengukur kegiatan SDM-nya terutama terkait kapabilitas, motivasi, kepemimpinan, iklim organisasi, dan kelompok kerja (*workgroup*).

Penempatan SDM menjadi *human capital* sebagai aset strategis organisasi memerlukan proses perubahan yang tidak mudah dan membutuhkan waktu yang panjang. Berdasarkan suatu penelitian yang dilakukan, evolusi yang selama ini terjadi adalah sebagai berikut:

1. *The personel perspective*, yaitu perusahaan merekrut dan menggaji karyawan, tetapi belum fokus untuk memperkerjakannya sebagai yang terbaik atau mengembangkannya secara luar biasa.
2. *The compensation perspective*, yaitu perusahaan memberikan bonus, insentif dan perbedaan-perbedaan yang berarti lainnya dalam memberikan kompensasi bagi prestasi karyawan. Hal ini bisa jadi merupakan langkah awal dalam mempercayai SDM sebagai aset strategis, namun belum secara penuh mampu menggali dan menggunakannya sebagai aset strategis.
3. *The alignment perspective*, yaitu perusahaan melihat SDM sebagai aset strategis, namun belum melakukan investasi dalam meningkatkan kapabilitasnya.
4. *The high performance perspective*, yaitu SDM dipandang sebagai sistem yang melekat dari sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan serta secara jelas perusahaan mampu mengelola dan mengukur hubungan antara karyawan, strategi, maupun kinerja perusahaan (Raharjo, 2013).

Meskipun organisasi yang dimaksud Welch (Institute for 2018) maupun Raharjo (Raharjo 2013) tersebut di atas adalah organisasi sektor privat, namun praktik-praktik baik di sektor privat ini telah banyak diadopsi oleh organisasi sektor publik. Sebagai contoh, upaya pengelolaan SDM di Kementerian Keuangan berupa pelaksanaan MT menunjukkan replikasi prinsip dan pelaksanaan yang selama ini telah terbukti sukses di sektor swasta.

Di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan misalnya, setiap tahun dipilih pegawai-pegawai berkinerja terbaik yang meliputi kategori: 1) Pelaksana Terbaik, 2) Petugas Loker TPT Terbaik, 3) Juru Sita Terbaik, 4) Account Representative Terbaik, 5) Penelaah Keberatan Terbaik, 6) Penilai Pajak Terbaik, 7) Fungsional Pemeriksa Pajak Terbaik, dan 8) Eselon V Terbaik. Pada Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan,

pegawai yang berkinerja tinggi dapat terbentuk karena adanya pejabat eselon V yang juga berkinerja tinggi, demikian seterusnya sampai ke pejabat eselon I dan bahkan ke Menteri Keuangan. Adapun pada level kementerian/lembaga, Kementerian Keuangan juga menjadi salah satu instansi pemerintah yang banyak memperoleh penghargaan dalam berbagai kontestasi penilaian kinerja.

Dalam kaitan penerapan MT mungkin belum dapat dikatakan meraih kesuksesan, akan tetapi penerapan konsep ini secara konsisten diyakini dapat mengakselerasi pencapaian kinerja organisasi. Hal ini karena sebelum diterapkannya kebijakan MT pada tahun 2016, kinerja Kementerian Keuangan sebenarnya sudah cukup baik, namun dengan penerapan MT tentu akan semakin baik dan berkesinambungan.

Demikian pula dengan Provinsi Jawa Tengah, penerapan Pergub mengenai Pene-lusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) tersebut diyakini akan meningkatkan kualitas pengembangan dan pembinaan karier, serta menjamin pemenuhan hak dan kesempatan yang sama bagi PNS di lingkungan Provinsi Jawa Tengah untuk dipromosikan ke dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Dengan kata lain, implementasi MT akan bermanfaat dalam upaya menyediakan pegawai yang mampu mengubah potensi terbaiknya menjadi kinerja nyata.

PENUTUP

Konsep MT pada sektor publik, khususnya PNS, hanyalah bagian dari manajemen talenta secara keseluruhan. Meskipun pada awalnya konsep MT banyak dikembangkan dan dilaksanakan pada sektor privat, namun hal ini dapat juga diterapkan di kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu dari beberapa instansi pemerintah yang telah menerapkan konsep MT.

Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dilaksanakan melalui proses:

1) Analisis Kebutuhan Talenta, 2) Identifikasi calon Talenta, 3) Penetapan Talenta, 4) Pengembangan Talenta, 5) Retensi Talenta, dan 6) Evaluasi Talenta. Sementara itu, proses pelaksanaan manajemen talenta (*talent scouting*) di Provinsi Jawa Tengah meliputi: 1) pengumuman (melalui website www.jatengprov.go.id), 2) penetapan calon peserta yang memenuhi syarat, 3) pendaftaran(online), PNS yang memenuhi syarat boleh mendaftar/tidak mendaftar, 4) seleksi administrasi, 5) seleksi analysis problem (menulis makalah sesuai dengan peminatan/kompetensi yang dikuasai), dan 6) seleksi kompetensi dan integritas.

Penerapan manajemen talenta dalam sektor swasta memerlukan dukungan pimpinan (Jack Welch), demikian pula yang terjadi pada sektor public (Sri Mulyani Indrawati dan Ganjar Pranowo). Seorang pemimpin perlu melakukan rekrutmen yang benar sehingga dapat menjaring manusia-manusia yang berkualitas kemudian melakukan pengembangan terhadap orang-orang yang berkualitas ini dan mempertahankan mereka dalam organisasi. Hanya melalui cara inilah replikasi manajemen talenta sektor swasta ke dalam sektor publik dapat berhasil sesuai harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action 4th Edition*. UK: Kogan Page.
- Consulting, LBA. "Bab II Kajian Pustaka." UKSW Salatiga. <https://docplayer.info>.
- Harmen, Hilma. 2018. "Pengaruh Talenta Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa)." *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)* 4(2).
- Institute for, L.L. 2018. "Talenta Management." *website*: 1. <http://www.ilm.co.id>.
- Isanawikrama, Wibowo F.A, Buana Y. 2017. "Analisis Pengaruh Tingkat Talenta Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention." *Administrasi dan Kesekretarisan* 3(1): 150–61.
- Nisa, Ridha Choirun. 2016. "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya)." *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)* 39(2): 141–48.
- Raharjo, P.H. 2013. "Peran SDM Bagi Perusahaan." *website*: 2. <http://www.lpp.ac.id/2013/11/peran-sdm-bagi-perusahaan>.
- Rampersad, H.K. 2006. *Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity & Organization*. USA: McGraw-Hill Education.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sukoco, Iwan & Fadillah, Ashar Rijal FISIP Unpad Bandung. 2016. "The Analysis of Talenta Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT. PINDAD (PERSERO) Bandung City." *Jurnal AdBispreneur* 1(1): 85–102.
- Wahyuningtyas, Sule E.T. dan. 2016. *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: ANDI.