

PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN PNS

THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY IN CIVIL SERVANT DEVELOPMENT

Eunike Prapti Lestari Krissetyanti
Biro Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara
Jl. Mayjend. Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: unike_krissetyanti@yahoo.com

(Diterima 13 Mei 2013, direvisi 17 Juni 2013, diterbitkan 28 Juni 2013)

Abstrak

Paradigma baru dalam Manajemen Sumber daya Manusia menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi (dikenal dengan human capital). Karena itu aset ini harus dikelola secara proaktif dan strategik. Manajemen talenta merupakan implementasi dari strategi-strategi atau sistem-sistem yang terintegrasi untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja dengan mengembangkan proses-proses dalam rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pengikatan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta aptitude yang dibutuhkan organisasi di masa ini dan akan datang. Tulisan ini menjelaskan bagaimana menerapkan strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya aparatur di organisasi publik. Studi ini menunjukkan bahwa implementasi dari manajemen talenta memerlukan tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi pegawai yang termasuk dalam talent pool. Tahap yang kedua adalah mengembangkan kelompok talenta dan kelompok yang lain. Dan yang ketiga adalah mempertahankan talenta. Langkah-langkah tersebut merupakan satu kesatuan proses.

Kata kunci: aset organisasi, manajemen talenta, sumber daya manusia

Abstract

The new paradigm in human resource management assume that human resource is an organization asset (known as human capital). It implies that the asset must be strategically and proactively managed. Talent management is the implementation of integrated strategy or systems designed to increase workplace performance by developing improved processes in recruiting and selecting, developing, engaging and retaining human resource with the required skills and aptitude to meet current and future organization needs. This article explains how to implement the talent management strategy as one strategy to develop apparatus in public organization. This analysis proceeds that talent management implementation needs three steps. First, to identify personel who will be placed in to talent pool. The second step is developing talent and other groups. And the third step is retaining talent. Those steps demand an integrated process.

Keywords: organization asset, talent management, human resource

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dan sentral dalam organisasi. Organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang dalam pencapaiannya dikelola dan dikerjakan oleh manusia, sehingga

bisa dikatakan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Untuk itulah, agar dapat mengatur dan mengelola SDM, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan ilmu, metode dan pendekatan pengelolaan SDM. Demikian juga dalam organisasi publik, sumber daya aparatur

atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan faktor strategis, yang perlu dikelola, sehingga perlu adanya manajemen pegawai negeri sipil.

Berbicara tentang manajemen SDM secara umum, telah terjadi pergeseran paradigma atau cara pandang terhadap pengelolaan SDM. Paradigma baru manajemen SDM memandang bahwa SDM adalah aset organisasi atau human capital, sehingga harus dikelola secara strategis dan proaktif (Ulrich, 1998). Peran strategis dalam mengelola SDM atau sering disebut dengan manajemen SDM strategis (strategic human resource management) dimaknai sebagai keterkaitan antara pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam implementasinya, peran strategis dalam mengelola SDM ini diartikan bahwa pengelola SDM harus dapat mengelaborasi semua kapasitas yang dimiliki pegawai atau SDM-nya, untuk dijadikan sebagai competitive advantage bagi organisasi. Manajemen SDM yang strategis seolah sudah menjadi suatu tuntutan untuk dilakukan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi dalam lingkungan sosial yang terkait dengan karakteristik SDM saat ini yaitu era informasi yang bersumber pada pengetahuan dan teknologi yang dapat didayagunakan. Pada era ini SDM lebih ke knowledge worker, yang artinya SDM saat ini dituntut untuk memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang sedang berlangsung.

Pada aspek kelembagaan, kecenderungan yang terjadi, yaitu pola struktur organisasi modern semakin datar (flat) dan ramping, yang menuntut dilakukannya rightsizing yang mengarah pada downsizing atau perampingan. Implikasi dari perubahan-perubahan aspek SDM maupun kelembagaan ini menjadi tantangan bagi pengelola SDM untuk mencari strategi yang tepat untuk mengelola SDM di organisasinya. Atau

dengan kata lain pengelolaan SDM dengan model-model tradisional mulai bergeser ke arah pengelolaan yang lebih modern yang dipandang lebih adaptif terhadap perubahan. Pada tataran birokrasi, pergeseran pola pengelolaan SDM aparatur atau PNS juga terjadi. Perubahan nama lembaga yang mengelola PNS di Indonesia yaitu dari BAKN menjadi BKN, dengan menghilangkan kata 'administrasi' berarti telah mengalami reposisi peran menjadi lebih strategis tidak sekedar tugas administratif.

Berkaitan dengan pengembangan pegawai, menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, kebijakan pengembangan SDM intinya adalah pembangunan SDM Aparatur Negara yang diarahkan agar terwujudnya SDM Aparatur atau PNS yang profesional, netral dari kegiatan politik, berwawasan global, bermoral tinggi, berkemampuan sebagai penyangga per-satuan dan kesatuan bangsa. Tujuan pengembangan SDM Aparatur sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 merupakan tujuan yang ideal yang pencapaiannya perlu program-program pengembangan yang terarah dan bertahap, yang tercakup dalam roadmap manajemen PNS. Secara normatif, upaya untuk mendukung implementasi pengembangan PNS, dengan merumuskan sejumlah peraturan ataupun kebijakan tentang pengembangan PNS belum mendatangkan hasil yang optimal. Sebagai contoh, praktik pengembangan PNS yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan, yaitu peningkatan derajat profesionalitas PNS.

Sementara itu, tuntutan perubahan yang cepat harus segera diantisipasi. Beberapa fenomena yang muncul sebagai dampak dari perubahan dalam bentuk reformasi birokrasi, antara lain adanya kebijakan moratorium

PNS yang berdampak pada berkurangnya kesempatan mendapatkan SDM-SDM baru yang berpotensi. Hal ini berimbas pada keharusan untuk memberdayakan pegawai yang sudah ada. Secara umum, di beberapa organisasi atau lembaga pemerintah dalam beberapa tahun ke depan akan terjadi 'generation gap', karena jumlah pegawai yang memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) cenderung meningkat. Hal ini terjadi juga pada tingkat struktural. Fenomena ini bermula pada keterbatasan jumlah SDM yang berkualitas. Menjadi suatu permasalahan di beberapa organisasi pemerintah, yaitu bagaimana mengembangkan SDM yang ada saat ini untuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja unggul organisasi serta mengantisipasi perubahan yang terjadi. Permasalahan ini tidak akan teratasi dengan melakukan pola pengembangan pegawai yang tradisional, tetapi perlu langkah pola pengembangan yang strategis. Istilah 'strategis' dalam hal ini dimaknai sebagai pola yang terintegrasi dan efektif.

Salah satu dimensi mikro pembaharuan dalam manajemen PNS adalah pengembangan PNS yang memperhatikan beberapa isu baru, diantaranya adalah bakat atau talenta pegawai. Hal ini mendasari diadopsinya konsep manajemen talenta (talent management) dalam pengelolaan SDM aparatur atau PNS. Manajemen talenta dipandang sebagai implementasi strategi atau sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat (talent) dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang (Lockwood, 2006).

Rumusan Masalah

Tantangan dari internal maupun eksternal yang harus dihadapi setiap organisasi publik, menuntut perlu dilakukan pengelolaan SDM yang tidak sekedar 'doing business as usual', namun perlu langkah strategis. Hal ini karena ke depan organisasi termasuk organisasi publik tidak cukup dapat eksis dan bersaing, hanya dengan menggunakan SDM yang biasa saja. Diperlukan SDM yang potensial (bertalenta) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan banyaknya SDM yang bertalenta akan menghasilkan value added bagi organisasi, sehingga organisasi dapat berkinerja unggul.

Alasan lainnya berkenaan dengan aspek eksternal, yaitu kebijakan-kebijakan bidang SDM aparatur atau PNS yang ke depan sangat memungkinkan adanya keterbukaan dalam pengembangan karier PNS. Istilah 'bajak-membajak' SDM yang dulu hanya mungkin terjadi dalam dunia organisasi profit sangat mungkin akan terjadi pada organisasi publik. Ketika tuntutan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas untuk suatu posisi atau jabatan, memungkinkan untuk adanya rekrutmen atau promosi yang bersifat terbuka, dan tidak harus diisi oleh calon dari internal. Hal ini sudah menjadi wacana dalam Rancangan Undang Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN), yang di antaranya mengatur tentang promosi untuk jabatan struktural tertinggi di lembaga pemerintah non kementerian berasal dari PNS seluruh instansi, dan bisa juga berasal dari non PNS yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden. Implikasinya, organisasi publik yang belum memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang mantap, akan rawan ditinggalkan oleh 'talenta-talenta' yang telah dimilikinya. Dari fenomena ini, memunculkan suatu permasalahan tentang strategi yang harus dilakukan untuk mengembangkan SDM bertalenta dalam

menghadapi fenomena ini ke depan.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang SDM. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi "the war of talent" pada tahun 1997, yang kemudian menjadi salah satu buku yang dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai-pegawai bertalenta dalam organisasi (Gasperz, 2002). Tujuannya adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Manajemen talenta pada dasarnya adalah suatu model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta. Pemahaman istilah talenta secara umum dapat diartikan sebagai 'bakat atau keahlian khusus' (Davis, 2009). Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi di atas, talenta diartikan sebagai kualitas yang dimiliki pegawai tertentu, yang sangat bernilai dan diperlukan dalam organisasi. Sudut pandang lain menyebutkan bahwa talenta adalah orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi.

Talenta dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri yang membedakan dengan pegawai pada umumnya. Beberapa

hasil penelitian bidang SDM, menyebutkan bahwa pegawai bertalenta menunjukkan karakter utama yaitu:

1. Kemampuan menjalankan peran
Kemampuan ini mendukung seseorang pegawai dapat memberikan hasil yang superior pada peran apapun yang dijalankan. Kemampuan ini yang mem-bedakan pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih luas daripada kemampuan spesialis.
2. Kemampuan untuk menangani perubahan
Kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi adalah salah satu karakteristik yang dituntut dari pegawai yang bertalenta. Pegawai yang bertalenta menganggap perubahan sebagai sumber tantangan dan peluang untuk membuktikan kom-petensi dan kemampuannya. Dalam menghadapi perubahan, pegawai yang bertalenta akan menyiapkan cara-cara baru untuk mencapai hasil yang diinginkan.
3. Kapasitas untuk belajar
Kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru merupakan bagian penting dari pengembangan pribadi bagi pegawai yang bertalenta. Pegawai bertalenta selalu berusaha memperluas pengetahuannya, serta menunjukkan kapasitas intelektual untuk menyerap konsep dan teknik baru.
4. Profil pribadi
Profil pribadi bisa diartikan sebagai karakteristik pegawai bertalenta yang meliputi: (a) rasa percaya diri berdasarkan kemampuannya untuk menguasai perubahan terbaru dan keyakinan diri ini dikuasai berdasarkan teknik yang mereka adopsi untuk membantu menganalisis tugas dan mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang

unggul; (b) keahlian dalam berkomunikasi baik tertulis maupun lisan, dan kemampuan ini akan mendukung mereka untuk menyampaikan gagasan dan diterima oleh organisasi; (c) gabungan antara percaya diri dan komunikasi dibarengi dengan kemampuan logika (reasoning) yang memungkinkan menerapkan suatu pendekatan pemecahan masalah; dan (d) fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama pembawa keberhasilan (Sudjatmiko, 2011).

Menurut Lockwood (2006), strategi manajemen talenta memiliki fokus pada lima area yaitu: penarikan (attracting), seleksi (selecting), pemakaian (engaging), pengembangan (development) dan mempertahankan (retaining) pegawai bertalenta (talent). Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan 'bintang' dan 'calon bintang' masa depan secara sistematis (Sudjatmiko, 2011). Pengertian ini menekankan pada cara yang sistematis. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka perlu adanya pengelolaan yang sistematis.

Definisi tentang manajemen talenta yang telah dipaparkan di depan, secara eksplisit telah memberikan gambaran mengenai apa saja yang terkait dengan strategi manajemen talenta, yaitu proses merekrut atau mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan talenta yang dimiliki dalam suatu organisasi. Jadi strategi manajemen talenta adalah pendekatan organisasional

yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang bertalenta dalam organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level pegawai tertentu. Pegawai bertalenta terdapat di semua level dan di semua fungsi.

Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu: (a) organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik; (b) pegawai bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan (c) pengambilan dan pemilihan pegawai bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi (Davis, 2009). Jadi inti manajemen talenta adalah upaya mendapatkan (identifikasi), mengembangkan dan mempertahankan pegawai internal yang berkontribusi maksimal terhadap organisasi.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah menggambarkan kebutuhan talenta di masa depan. Pada umumnya organisasi mengetahui kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi dan nilai-nilai organisasi (Davis, 2009). Selain itu yang penting juga diperhatikan adalah memperkirakan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan eksternal, seperti kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur atau PNS. Setelah merumuskan kebutuhan talenta di masa depan maka perlu dilakukan penilaian (assessment) untuk mengidentifikasi pegawai, sehingga didapatkan peta pegawai serta pengembangannya.

Proses Manajemen Talenta

Setelah menetapkan kebutuhan talenta di masa depan, langkah selanjutnya ada menentukan model manajemen talenta.

Beberapa model manajemen talenta seperti model yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, Accenture Model, General Electric Model pada dasarnya memiliki persepsi yang sama tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi (termasuk proses assessment), pengembangan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi (Davis, 2009). Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi talenta

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta, salah satu unsur pentingnya adalah mendapatkan pegawai yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dulu memper-timbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi.

Identifikasi talenta tersebut dilakukan dengan melakukan pemetaan pegawai. Tujuan pemetaan pegawai adalah untuk membagi pegawai ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kriteria tertentu. Lebih khusus lagi, pemetaan pegawai ini bertujuan untuk menemukan talenta yang akan masuk dalam talent pool. Talent pool adalah sekelompok orang yang telah ter-identifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai asset organisasi. Pemetaan pegawai ini harus dilakukan, karena tanpa adanya pemetaan pegawai yang baik, maka pengembangan pegawai dan manajemen talenta tidak akan berjalan efektif. Invenstasi pengembangan untuk suatu kelompok pegawai tentu berbeda

dengan kelompok lainnya. Khusus untuk kelompok pegawai bertalenta atau sering disebut pegawai 'bintang' tentunya membutuhkan pola pengembangan yang khusus juga.

Untuk pemetaan pegawai ini, terdapat beberapa elemen yang digunakan sebagai kriteria, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi, yang dapat dinilai secara obyektif, dan ketiganya meng-gambarkan kinerja masa lalu. Sedangkan elemen keahlian, potensi dan kuantifikasi dinilai secara subyektif, dan ketiga elemen ini digunakan untuk mengukur atau memprediksi potensi kandidat di masa depan. Keenam elemen tersebut diwakil oleh dua dimensi yaitu kinerja dan potensi. Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan kandidat di masa lalu, sedangkan potensi mewakili elemen yang memprediksi apa yang dapat dilakukan kandidat di masa depan. Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat, dan potensi menggambarkan sejauhmana kapabilitas dan kesiapan pegawai atau kandidat menduduki posisi yang lebih tinggi. Kedua dimensi yaitu kinerja dan potensi digunakan untuk menyusun suatu matriks pemetaan pegawai, yang sering disebut model matriks pencarian talenta (talent search matrix). Hasil dari identifikasi talenta adalah berupa talent pool, yang berisi pegawai yang bertalenta yang harus dioptimalkan potensinya secara konsisten, untuk mendukung kinerja organisasinya, dan sebaliknya organisasi harus berupaya untuk mempertahankan talenta ini dengan berbagai program pemertahanan (retainment).

2. Pengembangan talenta

Berbagai model manajemen talenta, dapat

dilihat satu kesamaan yaitu komponen kunci dalam model talenta adalah pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang bagus.

Pola pengembangan talenta berbeda dengan pola pengembangan pegawai biasa. Filosofi pengembangan talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi. McKinsey (1997) dalam

Permana (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang membedakan pengembangan pegawai pada konteks manajemen talenta, dengan model pengembangan dalam paradigma lama. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Program pengembangan talenta yang didesain dalam suatu organisasi harus diawali dengan insight dalam setiap talenta. Insight adalah sebuah proses menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan para pegawai untuk dapat berkinerja unggul di suatu bidang (Sudjatmiko, 2011). Dengan bantuan coach, diharapkan pegawai bertalenta ini dapat menemukan peluang baru dalam diri mereka dan belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya. Insight

Pendekatan Lama	Pendekatan Baru
Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya	Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi
Pengembangan pegawai diidentikkan dengan pelatihan	Pengembangan diartikan pengalaman yang menantang, coaching, umpan balik dan mentoring
Unit kerja yang memiliki pegawai, sehingga pegawai bertalenta tidak akan berpindah ke unit lainnya	Perusahaan yang memiliki pegawai bertalenta, dan karenanya dapat berputar dengan mudah di dalam perusahaan
Hanya karyawan yang buruk yang membutuhkan pengembangan	Setiap karyawan membutuhkan pengembangan sesuai dengan kebutuhannya
Hanya pegawai yang beruntung yang menemukan mentor	Mentor ditugaskan untuk setiap pegawai bertalenta

Sumber: Permana, 2011

harus diikuti dengan motivasi. Motivasi yang dibangun untuk pegawai harus jelas. Sehingga jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, maka harus dipikirkan apa yang akan diperoleh, dan sebaliknya jika tidak mengikuti, konsekuensi apa yang diterima.

Program pengembangan untuk pegawai dalam bentuk pelatihan harus memfokuskan pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja. Program pengembangan melalui pelatihan yang fokus pada penemuan pengetahuan dan keterampilan, meliputi action learning dan project assignment. Dalam action learning masih ditoleransi jika terjadi kesalahan. Dalam project assignment, sudah bertanggungjawab jika terjadi kesalahan. Namun jika proyek yang dikerjakan sukses, peserta program akan terotivasi untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya adalah proses aplikasi dimana toleransi terhadap kesalahan semakin kecil, karena kesalahan yang terjadi pada proses aplikasi akan berpengaruh pada proses bisnis (Berger & Berger, 2009, dalam Sudjarmiko, 2011).

Saat mengimplementasikan pengembangan pegawai dalam manajemen talenta harus mendasarkan pada sikap proaktif sehingga setiap program pengembangan yang didesain harus dilakukan secara terencana sesuai dengan pengembangan karir pegawai. Keserasian program pengembangan talenta ini harus diorganisasikan dengan sistem atau program lainnya, sehingga terdapat sinergi antar sistem dan program, dan pada gilirannya akan menyumbang kinerja unggul bagi organisasi.

3. Mempertahankan talenta
Isu utama dalam strategi manajemen

talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka (Berger & Berger, 2009 dalam Sudjarmiko, 2011). Sistem karier yang semakin terbuka, memberikan peluang bagi pegawai untuk berkarier di luar organisasinya. Dalam hal ini organisasi perlu bersikap bijaksana dengan mengembangkan program-program SDM yang bertujuan untuk dapat mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki dan telah dikembangkan. Selain itu menurut Lockwood (2006), di bawah payung manajemen talenta, perencanaan suksesi (succession planning) dan pengembangan kepemimpinan (leadership management) menjadi strategi organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta.

Menurut Davis (2009) upaya untuk mempertahankan talenta berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan karier. Sementara menurut Permana dkk (2011) dalam mempertahankan talenta, tidak hanya aspek materi saja yang menjadi pertimbangan, tetapi juga lingkungan, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, serta interaksi antar karyawan. Beberapa faktor penting dalam mempertahankan talenta, antara lain:

- a. Kesempatan untuk pengembangan diri, yaitu organisasi perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan karier. Organisasi menginginkan pegawainya untuk menginvestasikan kariernya untuk organisasi. Sebagai

imbalannya, organisasi juga harus bersedia berinvestasi untuk mengembangkan karier pegawainya. Hal ini berarti kedua pihak memperoleh manfaat. Terkait dengan hal ini, organisasi harus membangun pola karir pegawai dan sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karier talenta.

c. Peluang untuk promosi. Agar menjadi strategi mempertahankan (retention) pegawai, proses promosi harus terbuka dan transparan. Kandidat yang akan dipromosikan harus diseleksi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Bila memungkinkan, bisa dilakukan fast track dalam pengembangan karier talenta.

d. Sistem penggajian
Organisasi harus memiliki sistem penggajian yang memotivasi talenta dan yang jelas dan terbuka.

Dari sisi individu pegawai, faktor usia juga menjadi faktor penentu kecenderungan program retensi yang diharapkan. Misalnya pada usia 25 – 30 tahun program retensi berupa mengikuti pelatihan-pelatihan, penugasan sesuai peluang karier, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal akan sangat di-harapkan. Usia 30 - 45 tahun bertambah program retensi yang diharapkan yaitu berkaitan dengan peningkatan karier (promosi). Setelah memasuki usia 45 tahun, program retensi yang diharapkan lebih berorientasi kenyamanan, seperti medical benefit, work-life balance, dan lain sebagainya.

PEMBAHASAN

Mengapa diperlukan strategi

manajemen talenta (talent management)? Mungkin itu pertanyaan awal yang harus dijawab dalam pembahasan ini. Beberapa argumen yang mendasari digunakannya strategi manajemen talenta untuk pengembangan pegawai, antara lain:

1. Organisasi dapat menemukan atau mengidentifikasi pegawai yang bertalenta yang dapat mendukung pencapaian kinerja unggul organisasi.
2. Pegawai yang bertalenta akan dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam rangka menghadapi tantangan ke depan.
3. Pengangkatan dan pemilihan pimpinan level tinggi (eselon I dan II) dapat diambil dari talent pool, yang berarti suksesi dapat dipenuhi secara internal.
4. Dari aspek anggaran, keterbatasan anggaran untuk pengembangan pegawai harus ditanggapi dengan penyusunan prioritas dalam pengembangan pegawai. Dengan adanya pemetaan pegawai, pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dari sisi anggaran.
5. Dengan pengembangan talent pool dalam manajemen talenta di organisasi akan menciptakan peluang pembinaan hubungan dan jejaring antar pegawai yang bertalenta. Di masa depan jejaring tersebut akan menjadi faktor penting ketika para talent tersebut menduduki jabatan penting di organisasi.

Mendasarkan pada kerangka konseptual tentang manajemen talenta, proses manajemen talenta merupakan terjemahan dari strategi manajemen SDM yang sejalan (align) dengan perencanaan strategis organisasi, serta harus mencerminkan pencapaian visi dan misi. Langkah awal yang perlu dilakukan dalam proses manajemen talenta adalah mengidentifikasi kebutuhan talenta di masa

depan. Kebutuhan talenta organisasi untuk lima tahun ke depan merupakan terjemahan dari strategi, dan cerminan dari visi dan misi organisasi, dengan memperhatikan tuntutan internal serta tuntutan eksternal. Aspek kualitas yang tercakup dalam menentukan kebutuhan talenta meliputi pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) yang diperoleh dari pengalaman, kompetensi, dan kepribadian (personality).

Pemetaan Pegawai untuk Mengidentifikasi Talenta

Langkah awal dalam menerapkan manajemen talenta adalah dengan melakukan pemetaan terhadap pegawai. Pemetaan pegawai ini bertujuan untuk menentukan pegawai-pegawai yang termasuk talenta yang akan dimasukkan dalam talent pool. Kriteria atau dimensi yang akan digunakan adalah kinerja dan potensi. Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan kandidat di masa lalu (historis), sedangkan potensi mewakili elemen yang memprediksi apa yang dapat dilakukan kandidat di masa depan. Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat, dan potensi meng-gambarkan sejauhmana kapabilitas dan kesiapan pegawai atau kandidat menduduki posisi yang lebih tinggi.

Pengukuran kedua dimensi ini menggunakan tools atau instrument yang telah ada. Pengukuran kinerja dengan menggunakan penilaian prestasi kerja PNS yang diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Dua aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja PNS adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai. SKP adalah rencana kerja dan target yang dicapai oleh seorang PNS. Perilaku kerja yang dinilai adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya

dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Aspek perilaku kerja yang dinilai adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja ini telah memenuhi unsur yang wajib ada dalam penilaian kinerja yaitu output melalui SKP dan keperilakuan melalui penilaian perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja ini telah dimulai pada tahun 2012.

Dimensi potensi pegawai diukur melalui pemetaan potensi pegawai. Pemetaan potensi pegawai dilakukan oleh assessment center. Hasil pemetaan potensi telah siap untuk dimanfaatkan, dan antara lain untuk mengidentifikasi talenta. Untuk pegawai yang telah menduduki jabatan struktural, bisa dilakukan pemetaan kompetensi untuk melengkapi data tentang potensi.

Penilaian kedua dimensi tersebut akan digunakan untuk menyusun matriks pemetaan pegawai. Dimensi kinerja dan dimensi potensi masing-masing berada pada sumbu vertikal dan horizontal, sehingga menghasilkan sembilan kuadran yang merupakan kelompok pegawai seperti terlihat pada gambar 1.

K I N E R J I A	Tinggi	IV	III	I A
	Sedang	VII	V B	II
	Rendah	IX C	VIII	VI
		Rendah	Sedang	Tinggi
		POTENSI		

Gambar 1. Matriks Pemetaan Pegawai

Langkah selanjutnya adalah me-

menentukan kelompok pegawai yang akan masuk dalam talent pool. Dari matriks pemetaan pegawai terdapat sembilan kuadran yaitu kuadran I sampai dengan IX, yang kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kelompok pegawai yaitu A, B dan C. Pengelompokan A, B dan C ini adalah untuk kepentingan fokus pengembangan bagi masing-masing kelompok.

Kelompok A terdiri dari pegawai yang berada pada kuadran I dan II, yaitu kelompok dengan potensi yang tinggi sampai dan kelompok pegawai yang berkinerja tinggi sampai sedang. Kelompok ini biasa jumlahnya relatif sedikit. Namun mengacu pada hukum Pareto, bahwa jumlah pegawai yang ber-kompetensi lima persen tetapi mampu berkontribusi kinerja organisasi sebesar 95 persen, sudah cukup layak.

Kelompok A inilah yang akan masuk dalam talent pool. Anggota talent pool ini memiliki kapabilitas yang tinggi. Pegawai yang masuk talent pool ini memiliki kriteria : (a) telah siap dikembangkan untuk penugasan di level kepemimpinan yang selanjutnya dalam organisasi atau penugasan ke fungsional yang mengarah ke spesialis atau jabatan fungsional tertentu, karena sebagian dari anggota talent pool ini akan menjadi spesialis suatu bidang atau jabatan fungsional tertentu level tinggi; (b) siap diberikan penugasan yang menantang dan lintas fungsi untuk level sekarang sebagai persiapan untuk ke level berikutnya; dan (c) siap dituntut untuk memenuhi target yang menantang untuk mendorong kinerja talenta. Talent pool ini akan menjadi salah satu kunci dalam manajemen suksesi. Untuk itu perlu diidentifikasi talent pool untuk jenjang struktural tertinggi (eselon I) yang terdiri dari pejabat eselon II yang memiliki kemampuan dan potensi untuk menduduki jabatan eselon I. Talent pool kedua harus disusun juga, yang

terdiri dari pejabat eselon III yang berpotensi menggantikan kedudukan eselon II yang promosi. Jumlah pegawai yang ada di talent pool kedua ini harus lebih banyak di talent pool pertama.

Kelompok B terdiri dari pegawai yang berada kuadran III, IV, V, VI, VII dan VIII. Kelompok B mewakili pegawai yang berada pada titik moderat, yaitu yang kinerjanya yang sedang sampai dengan tinggi, tetapi memiliki potensi yang rendah sampai dengan sedang, dan kelompok yang memiliki potensi tinggi tetapi memiliki kinerja yang rendah. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah (a) pegawai yang secara konsisten mempertahankan kinerjanya (berusaha bekerja sebaik mungkin), dan meskipun potensi mereka tidak tinggi namun mereka berusaha mempertahankan hal yang standar; (b) pegawai yang memerlukan upaya memacu kinerja dengan penugasan-penugasan yang lebih besar pada level saat ini sehingga perlu penetapan tujuan yang menantang; dan (c) pegawai baru, yang masih membutuhkan waktu, penugasan/pengalaman dan coaching untuk menunjukkan prestasi mereka.

Kelompok C terdiri dari kuadran IX. Kelompok ini berisi pegawai-pegawai yang memiliki kinerja rendah dan potensi yang rendah, yang memerlukan coaching dan konseling untuk meningkatkan kinerja mereka. Pegawai dalam kelompok ini biasanya adalah pegawai yang 'bermasalah', yang perlu dikonseling untuk mencari kendala yang dihadapi mereka, dan jika ada wacana pensiun dini, pegawai seperti ini yang diprioritaskan.

Pengembangan Pegawai Berbasis Talenta

Pengembangan yang dilakukan dalam konteks manajemen talenta adalah model pengembangan yang terintegrasi. Pengembangan ini meliputi empat aspek

yang harus dikembangkan yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman (yang termanifestasi dalam bentuk kompetensi) serta personality. Model pengembangan yang terintegrasi dimulai dengan penyediaan program in dept insight. Insight adalah proses individual untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan pegawai dan membangun pegawai untuk dapat unggul di bidang tersebut. Setelah pegawai mendapat insight atau memahami mengapa harus ikut suatu program pengembangan, barulah program pengembangan dilaksanakan.

Mendasarkan pada hasil matriks pencarian talenta, yang telah diidentifikasi menjadi tiga kelompok besar yaitu kelompok A yang merupakan anggota talent pool, kemudian kelompok B yang bisa dikatakan sebagai kelompok pegawai 'biasa' dan kelompok C yang bisa dikatakan kelompok pegawai yang memerlukan penanganan masalah. Berdasarkan tiga pengelompokan tersebut akan menentukan kebutuhan pengembangannya. Namun demikian ada metode pengembangan yang bersifat umum yang diperlukan untuk

ketiga kelompok tersebut. Beberapa program pengembangan untuk ketiga kelompok tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

Pengembangan untuk kelompok A atau talent pool pada intinya adalah menyiapkan pegawai atau talenta yang ada dalam talent pool ini untuk menjadi pimpinan level tinggi di masa depan. Untuk menyiapkan talenta dalam talent pool ini untuk menjadi pemimpin masa depan yang utama perlu diberikan adalah program pengembangan kepemimpinan yang kemudian dilanjutkan dengan penugasan sementara pada suatu jabatan atau penugasan pada suatu proyek sebagai satu cara untuk mengubah pengetahuan yang diperoleh menjadi keahlian. Untuk mengembangkan kompetensi dan personality bisa dilakukan dengan program pengembangan pribadi dan melalui project assignment atau rotasi (tour of duty). Selain itu juga dibutuhkan pengembangan melalui developmental coaching, yaitu mengajari bagaimana melaksanakan suatu tugas/ pekerjaan (pembimbingan) yang bertujuan untuk membuat pegawai yang di-coach merasa termotivasi dalam melangkah ke masa depan,

Kelompok A	Kelompok B	Kelompok C
<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pelatihan kepemimpinan 2. Pengembangan pribadi 3. Pembimbingan (developmental coaching) 4. Mentoring 5. Rotasi pekerjaan 6. Penugasan (assignment) ke jenjang kepemimpinan yang lebih tinggi 7. Program eksekutif dan lokakarya eksekutif 8. Penugasan mengajar sebagai bentuk <i>learning</i> 9. Pembentukan <i>role model</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan teknis dan fungsional 2. Pembimbingan (developmental & improvement coaching) 3. Mentoring 4. Goal setting (memperjelas sasaran yang akan dicapai) 5. Proyek lintas fungsi 6. Penugasan lebih besar pada jenjang struktural atau fungsionalnya (job enlargement) 7. Penugasan dalam bentuk tim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konseling intensif 2. Pembimbingan (improvement coaching) 3. Job engineering (menata ulang pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi) 4. AMT

mentoring yaitu pemberian nasihat oleh mentor, dan mentor ini menjadi tempat bagi pegawai untuk menguji gagasan atau ide, asumsi dan sebagainya. Program rotasi juga diperlukan oleh talenta dalam talent pool. Rotasi atau tour of duty akan memberikan pengalaman yang luas dan mendalam untuk membentuk pengetahuan tentang organisasi.

Pengembangan kelompok B difokuskan pada upaya untuk meningkatkan dan juga menambah variasi pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai. Karena pegawai yang termasuk dalam kelompok ini termasuk pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, sehingga diupayakan suatu program yang mendorong pegawai untuk mempertahankan kinerjanya. Pegawai yang demikian pada dasarnya adalah tulang punggung organisasi, sehingga perlu dipertahankan dengan diarahkan untuk menjadi spesialis atau pejabat fungsional tertentu (JFT), karena dengan menjadi JFT, kinerjanya akan terukur dan digunakan sebagai poin untuk mencapai level dan pangkat selanjutnya. Kelompok spesialis atau fungsional ini yang nantinya akan menjadi partner bagi pejabat struktural dalam memajukan organisasi.

Dalam kelompok B juga terdapat pegawai yang memiliki potensi tinggi tetapi belum dapat menunjukkan kinerjanya. Pegawai seperti ini biasanya adalah pegawai baru yang masih membutuhkan waktu, adaptasi dan bimbingan (coaching) untuk menampilkan kinerja yang unggul. Jika pegawai-pegawai ini masih berusia muda, bisa diberikan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan formal maupun training. Namun demikian, pegawai yang telah menyelesaikan suatu jenjang pendidikan, perlu dipikirkan untuk pengembangan kariernya. Sebagian dari kelompok ini jika diberikan program pengembangan yang tepat akan masuk talent pool. Tetapi bisa juga sebagian

besar kelompok ini akan diarahkan untuk menjadi spesialis atau JFT.

Program pengembangan yang utama bagi kelompok C ini adalah konseling (counseling). Konseling adalah memberikan pendapat mengenai kendala-kendala personal yang dapat mengganggu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai kinerja. Program improvement coaching juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja yang sebagian masih di bawah standar.

Mempertahankan Talenta

Isu utama dalam manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam dua faktor utama yang mendorong talenta untuk bertahan dalam organisasi adalah faktor kompensasi dan pengembangan karier. Setelah mengembangkan talentanya, organisasi perlu menyusun suatu program retensi talenta yang berfokus pada pengembangan karier pegawai. Program tersebut mencakup penerapan pola karier dan sistem suksesi (succession planning). Talent pool yang telah terbentuk akan menjadi salah satu kunci dalam perencanaan suksesi. Pola karier adalah mengatur pergerakan karier pegawai dengan usaha untuk mengedepankan antara kebutuhan organisasi dengan perencanaan karier pegawai, sedangkan perencanaan suksesi biasanya hanya digunakan untuk promosi pejabat struktural level atas (eselon I dan II). Namun tidak menutup kemungkinan juga ke depan perencanaan suksesi untuk semua tingkat struktural. Untuk itu perlu diidentifikasi talent pool untuk jenjang struktural tertinggi (eselon I) yang terdiri dari pejabat eselon II yang memiliki kemampuan dan potensi untuk menduduki jabatan eselon I, dan talent pool kedua yang terdiri dari pejabat eselon III yang berpotensi menggantikan

kedudukan eselon II yang promosi.

Hambatan yang Kemungkinan Muncul dalam Mengimplementasikan Manajemen Talenta

Dalam praktik mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai bertalenta seringkali mendatangkan pertanyaan dan kekhawatiran, yang mungkin bisa menjadi faktor yang menghambat. Pertanyaan dan kekhawatiran tersebut seperti:

1. Dalam proses mengidentifikasi pegawai pegawai bertalenta kemungkinan akan menimbulkan kecemburuan atau akan menciptakan kelompok elit. Kemungkinan pada awalnya, pertanyaan atau kekhawatiran tersebut akan muncul. Sebagaimana suatu program baru, tentunya membutuhkan sosialisasi. Pada tahap sosialisasi, perlunya pengelola kepegawaian untuk menekankan program in depth insight. Insight adalah proses individual pegawai untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya sebagaimana dalam matriks pemetaan pegawai. Dengan memahami posisi mereka dalam matriks pemetaan pegawai, pegawai akan dapat membuat perencanaan karier mereka, untuk kemudian disesuaikan dengan program pengembangan karier yang disediakan organisasi.
2. Pada tahap pengembangan, dalam manajemen talenta ini banyak dibutuhkan peran serta pimpinan misalnya untuk program coaching dan mentoring. Dengan melihat tingkat kesibukan dan beban kerja pimpinan, apakah masih tersedia waktu untuk berperan sebagai coach dan mentor bagi pegawai yang membutuhkan. Proses coaching dan mentoring yang dilakukan sebenarnya tidak harus bersifat formal,

yang lebih diperlukan adalah kedisiplinan coach dan pegawai yang dilatih (coachee) untuk melaksanakan peran mereka dalam proses coaching sesuai dengan individual development plan (IDP). Dalam proses mentoring, pada dasarnya adalah proses social exchange, dimana terjadi hubungan timbal balik antara mentor dan pegawai yang dibimbing (protégé). Karena merupakan proses hubungan timbal balik, jadi mentor pun dapat memanfaatkan protégé untuk menyelesaikan sebagian tugasnya, sambil mengarahkan, sehingga tugas atau pekerjaan mentor pun lebih cepat terselesaikan. Namun lebih dari itu, pada dasarnya yang terpenting adalah pemahaman bahwa masa depan organisasi merupakan tanggung jawab bersama, sehingga bagaimana menciptakan pemimpin masa depan, juga menjadi tanggung jawab bersama.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi manajemen talenta merupakan suatu sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang. Dalam organisasi publik, model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta merupakan proses yang dilakukan secara sistematis, yaitu proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM bertalenta.
2. Proses identifikasi dilakukan dengan

membuat matriks pemetaan dengan menggunakan dua dimensi, yaitu kinerja dan potensi. Dalam matriks pemetaan pegawai terdapat sembilan kuadran yaitu kuadran I sampai dengan IX, yang kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kelompok pegawai yaitu A, B dan C. Pengelompokan A, B dan C ini adalah untuk kepentingan fokus pengembangan bagi masing-masing kelompok. Proses identifikasi ini akan dapat mengidentifikasi pegawai yang akan masuk dalam talent pool. Talent pool ini antara lain diperlukan dalam perencanaan suksesi.

3. Pengembangan yang dilakukan dalam konteks manajemen talenta adalah model pengembangan yang terintegrasi. Pengembangan ini meliputi empat aspek yang harus dikembangkan yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman atau kompetensi, serta personaliti. Program pengembangan pegawai yang dilakukan berdasarkan pada pengelompokan pegawai yang terdapat dalam matriks pemetaan pegawai.
4. Proses mempertahankan talenta dilakukan dengan pengembangan karier bagi para talenta. Untuk itu BKN perlu menyempurnakan pola karier serta melaksanakannya. Selain itu juga perlu menyusun perencanaan suksesi.

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Perlunya peningkatan komitmen pengelola kepegawaian yang terkait dengan pengembangan pegawai, untuk berperan secara proaktif sebagai koordinator dalam melaksanakan strategi manajemen talenta.
2. Perlunya peningkatan komitmen pimpinan unit kerja untuk ikut bertanggung jawab berperan sebagai 'partner' bagi pengelola

kepegawaian dalam mengembangkan pegawai.

3. Perlunya peningkatan koordinasi dan kerjasama antara unit pengelola kepegawaian dengan unit-unit kerja yang terkait dengan pengembangan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Tony, 2009, *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*, Jakarta: PPM
- Gasperz, Vincent, 2002, *All-in-one Talent Management*, Bogo: Vinchistro Publication.
- Lockwood, Nancy R., 2006, *Talent Management: Driver for Organization Success*, SHRM Research Quarterly.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.
- Permana, NI, dkk, 2011, *Talent Management Implementation*, Jakarta : PPM
- Sudjatmiko, Steve, 2011, *Keep Your Best People*, Jakarta: Gramedia.
- Ulrich, David, 1998, *A New Mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January-February, 125-134