

ARTICLE

## **MANAJEMEN TALENTA DI PEMERINTAH DAERAH: STUDI EKSPLORATORI PENERAPAN KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR DAN KALIMANTAN UTARA**

### ***TALENT MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT: AN EXPLORATORY STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT POLICY IN EAST BORNEO AND NORTH BORNEO PROVINCE***

**Rahmat Suparman dan Veronika Hanna Naibaho**

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Lembaga Administrasi Negara

How to cite: Suparman, Rahmat dan Naibaho, Veronika Hanna. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17 (1), 111-130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>

#### **Article History**

Received:  
25 Desember 2020  
Accepted:  
6 April 2021

#### **Keywords:**

*Talent  
Talent Management  
Talent Development  
Public Sector*

#### **ABSTRACT**

*The study of talent management (TM) in local governments is still rare and less popular than research on similar practices in business organizations. However, this condition will soon change with the issuance of a policy on the implementation of talent management in 2020 issued by the Ministry of Administrative Empowerment (PAN) and Bureaucratic Reform (RB). This article aims at exploring to what extent the readiness of the HRM agencies at East Borneo and North Borneo province in implementing the current talent management policy. Using exploitative-qualitative methods through interviews with senior officials of regional staffing agencies, this article discusses policy understanding, institutional capacity, and regional head support in the implementation of TM. The results of the analysis showed that the understanding of TM policy by stakeholders is sufficient with the implementation plan in line with the established policy. Furthermore, the TM implementation approach in both regions is more dominant using a strategic-system approach than micro-individualistic, both at the stage of selecting employees, with talent criteria consisting of potential, performance, competence, and ethics-integrity, and the provision of competency development programs adjusted to the needs of talents. This research also showed that with the institutional capacity of different human resources managers in both provinces, East Kalimantan province is relatively more ready to implement TM than North Kalimantan province. However, the toughest challenge of the implementation in both provinces is to get the support of regional*

\* Corresponding Author  
Email : rahmatin@yahoo.com

*heads so that the process of implementing talent management can run effectively, without transactional political intervention.*

**Kata kunci:**

Talenta  
Manajemen Talenta  
Pengembangan Talenta  
Sektor Publik

**ABSTRAK**

Studi tentang manajemen talenta (MT) di organisasi publik masih jarang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sejenis di organisasi bisnis. Namun, kondisi ini akan segera berubah seiring terbitnya kebijakan penerapan manajemen talenta pada Tahun 2020 yang dikeluarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB). Artikel ini ingin menjawab pertanyaan tentang sejauh mana kesiapan instansi pengelola SDM di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara untuk menerapkan kebijakan manajemen talenta. Menggunakan metode eksploratori-kualitatif melalui wawancara dengan pejabat senior badan kepegawaian daerah, artikel ini membahas pemahaman kebijakan, kapasitas kelembagaan, dan dukungan kepala daerah dalam penerapan MT. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemahaman tentang kebijakan MT oleh pemangku kepentingan sudah cukup memadai dengan rencana penerapan yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Pendekatan penerapan MT di kedua daerah lebih dominan menggunakan pendekatan system strategis daripada mikroindividualistik, baik pada tahapan menyeleksi pegawai, dengan kriteria talenta yang terdiri dari potensi, kinerja, kompetensi dan etika-integritas, maupun pemberian program pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan talenta. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan kapasitas kelembagaan pengelola SDM yang berbeda di kedua provinsi, Provinsi Kalimantan Timur relatif lebih siap menerapkan MT dibandingkan dengan Provinsi Kalimantan Utara. Namun, tantangan terbesar penerapan MT di kedua provinsi adalah mendapatkan dukungan kepala daerah agar proses implementasi manajemen talenta dapat berjalan secara efektif, tanpa adanya intervensi politik transaksional.

---

## I. PENDAHULUAN

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) baru saja mengeluarkan kebijakan melalui Peraturan Menteri PAN RB No 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Kebijakan ini merupakan tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 134 yang menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah salah satu penerapan sistem merit di instansi pemerintah dan merupakan bagian dari implementasi manajemen karir PNS. Menteri PAN dan RB ([MENPAN, 2020](#)) menegaskan bahwa penerapan manajemen talenta nasional bertujuan untuk meningkatkan sumberdaya manusia berkualitas dan berdaya saing. Secara umum, tujuan utama dari penerapan kebijakan manajemen talenta ini adalah terwujudnya praktik *the right person on the right job* (orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat) dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di instansi pemerintah. Seperti ditegaskan oleh ([Collins, 2001:5](#)), "*having the right people comes before having the right strategies*", yang menekankan pentingnya penempatan SDM untuk dalam rangka mendorong kemajuan organisasi. Kebijakan manajemen talenta juga merupakan perwujudan pernyataan, "*people are our greatest asset in organizations*" dalam rangka mencapai target-target kinerja organisasi ([Sears, 2003:4](#)). Hasil kajian McKinsey tentang "perang talenta" pada Tahun 2001 menunjukkan bahwa pegawai talenta (atau disebut *a player*) memberikan kontribusi pada peningkatan produktifitas rata-rata 40% pada tugas operasional, 49% pada tugas manajerial umum, dan 69% pada tugas penjualan ([Michaels, 2001](#)). Sejak hasil kajian ini dipublikasikan, manajemen talenta menjadi sangat populer dengan makin banyaknya kajian, artikel jurnal dan buku tentang manajemen talenta di berbagai sektor ([Iles P, 2010](#)).

Beberapa kajian telah mencoba menganalisis penerapan manajemen talenta di sektor publik, seperti di sektor kesehatan dan pendidikan ([Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P.,](#)

2017). Di Indonesia, survey penerapan sistem merit yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) terhadap pemerintah daerah pada Tahun 2019 menunjukkan bahwa hanya 14% pemerintah Kabupaten dan 22% pemerintah kota yang sudah masuk kategori baik dan sangat baik dalam menerapkan pengelolaan SDM berbasis sistem merit / manajemen talenta (KASN, *Pemetaan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen AS*, 2019:2). Ini berarti terdapat hampir 350 kabupaten dan lebih dari 50 kota yang penerapan sistem meritnya masih dalam kategori buruk dan kurang baik.

Oleh karena itu, penelitian tentang penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah sangat penting untuk dilakukan. Tulisan ini merupakan hasil kajian eksploratori kualitatif yang menganalisis sejauhmana kesiapan Badan Kepegawaian Daerah di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara untuk menerapkan manajemen talenta di instansinya masing-masing. Penelitian ini juga bertujuan mendapatkan gambaran tentang proyeksi tantangan dalam penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah. Untuk itu, artikel ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut. Setelah pendahuluan, bagian pertama akan membahas tentang metode penelitian, informan, dan instrumen yang digunakan. Bagian kedua memetakan hasil kaji-ulang literatur tentang manajemen talenta, makna dan tujuannya, proses, serta pendekatan penerapannya. Bagian ketiga membahas hasil temuan dan tema-tema kunci yang diperoleh dari hasil analisis data kualitatif, kemudian diskusi dan pembahasan, serta pada bagian akhir disampaikan beberapa catatan penutup dan saran penelitian lanjutan yang dapat dilakukan.

## II. KERANGKA TEORI

### *Definisi manajemen talenta (MT)*

Secara umum, kata “talenta” masih terdengar asing penggunaannya dalam bahasa Indonesia, karena kata tersebut merupakan serapan dari bahasa Inggris “talent” yang artinya “bakat”. KBBI daring menjelaskan kata “talenta” sebagai *pembawaan seseorang sejak lahir* atau *bakat*. Sedangkan Cambridge Dictionary Online mendefinisikan “talent” dengan makna “(someone who has) a natural ability to be good at something, without being taught” (seseorang yang memiliki kemampuan alami untuk mengerjakan sesuatu dengan baik tanpa diajari). Ketika diterapkan dalam manajemen SDM, makna kata ini kemudian berkembang seiring dengan penggunaannya yang lebih luas. Talenta kemudian dimaknai sebagai pegawai dengan ‘kemampuan kerja sangat baik’, ‘pegawai kunci’, ‘pegawai potensial’ yang dinilai akan memberikan kontribusi besar bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang (Jones, 2012).

Menurut Silzer dan Dowell (2010:13) kata talenta dalam organisasi bisa merujuk kepada tiga hal, yaitu 1) Kemampuan dan keterampilan seseorang (bakat) dan kemampuan individu tersebut untuk berkontribusi terhadap organisasi, 2) Orang atau pegawai tertentu (pegawai itu seorang talenta, yang menyiratkan bahwa pegawai itu punya kemampuan dan keterampilan tertentu dalam keahliannya), dan 3) suatu kelompok (kelompok talenta) pada suatu organisasi. Makna talenta tersebut menegaskan bahwa kata talenta bisa memiliki beragam makna tergantung konteks dan penggunaannya.

Secara khusus, makna talenta umumnya merujuk pada kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi pada organisasi (Beechler, S & Woodward, I.C, 2009). McKinsey & Company mendefinisikan talenta sebagai “keseluruhan kemampuan pegawai, baik itu bakat instrinsik, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, keputusan, sikap-perilaku, karakter dan motivasi, termasuk juga kemampuan mereka untuk belajar dan berkembang”. Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen., & Axelrod, Beth (2001:xii) dan Schiemann (2014) mendefinisikan talenta sebagai “kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku

semua pegawai yang dijadikan modal utama untuk mencapai misi organisasi”. Tentu saja seorang pegawai disebut *bertalenta* karena kinerjanya saat ini sangat baik atau di atas rata-rata/target, memiliki kompetensi kerja yang mumpuni, dan sikap-perilaku kerja yang baik dan diterima oleh anggota tim/unit kerjanya.

Dengan demikian, kata talenta yang digunakan dalam kajian ini merujuk pada dua makna pokok, yaitu *pertama* sebagai suatu kumpulan dan kombinasi dari kemampuan, kompetensi, keahlian, keterampilan, komitmen yang mewujudkan pada kinerja pegawai yang tinggi yang berkontribusi bagi kinerja organisasi. Dalam makna ini talenta dilihat sebagai agregat dan kulminasi dari kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Makna yang *kedua*, talenta dimaknai sebagai seorang pegawai tertentu, atau sekelompok pegawai tertentu yang dinilai memiliki kemampuan, kompetensi, keahlian, komitmen, yang akan mendorong kinerja tinggi organisasi. Bagi organisasi publik, komitmen dan motivasi pegawai untuk melayani terkadang jauh lebih utama dari kompetensi, karena talenta di instansi pemerintah adalah mereka yang didorong oleh nilai-nilai kerja untuk mewujudkan *common goods for the people* (Kravariti & Johnston, 2020). Oleh karena itu kata *talenta* di sini diasosiasikan sebagai hal yang spesial dalam diri pegawai dalam bentuk *service values* yang mewujudkan dalam kinerja tinggi pelayanan untuk melayani masyarakat umum.

Tentunya, agar talenta ini berkontribusi secara maksimal, organisasi harus membina dan mengelolanya. Menurut Iles, Preece dan Chuai (2010), makna yang paling luas dari *manajemen talenta* adalah suatu manajemen strategik untuk mengelola keberlangsungan karir pegawai bertalenta dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dengan menyediakan adanya pegawai bertalenta yang tepat, dengan pekerjaan dan jabatan yang pas, dan dalam waktu yang tepat untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Dalam definisi ini, manajemen talenta diarahkan pada proses untuk mencari, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan seorang talenta agar memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi.

Definisi lain tentang manajemen talenta berasal dari Schweyer (2004:38), yang menyatakan bahwa manajemen talenta adalah:

*“serangkaian kegiatan yang terdiri dari proses, administrasi dan teknologi yang digunakan dalam manajemen SDM. Prosesnya diarahkan pada pencarian, seleksi, rekrutmen, penempatan, pembinaan, pengembangan, dan evaluasi pegawai bertalenta. Dengan kata lain, manajemen talenta adalah titik fokus bersama dengan manajemen SDM untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai bertalenta, agar terjadi proses optimalisasi talenta (talent optimization)”*.

Dalam makna yang luas ini, MT diposisikan sebagai manajemen strategis organisasi yang prosesnya hampir sama dengan manajemen SDM itu sendiri. CIPD (2009:2) mendefinisikan MT sebagai, *“the systematic attraction, identification, development, engagement/ retention and deployment of those individuals with high potential who are of particular value to an organization”* (proses sistematis untuk merekrut, mengidentifikasi, mengembangkan, membina, mempertahankan dan menempatkan pegawai yang memiliki potensi tinggi yang sangat berharga dan bernilai bagi kemajuan organisasi). Dalam definisi ini tersurat bahwa proses MT kurang lebih sama dengan proses manajemen SDM. Atau lebih tepatnya ditekankan bahwa MT merupakan “varian baru” dari manajemen SDM. Bukankah keduanya memiliki tujuan akhir yang sama, yaitu mendapatkan pegawai yang bertalenta yang akan berkontribusi nyata bagi organisasi?

Sejatinya, perbedaan definisi, makna dan fokus manajemen talenta ini berpusat pada perbedaan cara pandang para ahli tentang manajemen talenta. Menurut mereka, manajemen talenta bisa dilihat dari pendekatan eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif memfokuskan talenta pada segelintir pegawai saja yang dianggap bintang, atau berbakat, sedangkan pendekatan inklusif memandang bahwa seluruh pegawai memiliki talenta, tinggal menentukan strategi dan pendekatannya saja yang harus disesuaikan agar mereka berkontribusi bagi organisasi (Thunnisen, 2016). Oleh karena itu, Iles, Preece dan Chuai (2010), mengidentifikasi 3 pendekatan utama ketika membicarakan MT.

Pendekatan *pertama* memandang manajemen talenta sebagai nama lain dari manajemen atau pengembangan SDM. Argumennya adalah bahwa keduanya memfokuskan diri untuk merekrut orang yang tepat dalam pekerjaan yang pas dan dalam waktu yang tepat. Keduanya juga melakukan proses untuk mengelola, menempatkan, dan mengembangkan kualitas dan kapasitas SDM tersebut. Dengan pendekatan ini, MT dimaknai sebagai *re-labelling* atau *re-branding* dari fungsi-fungsi manajemen SDM agar lebih *up-to-date*, dan kredibel. Namun, kalau dianalisis lebih mendalam, pendekatan ini tidak memberikan penjelasan detil dan gambaran utuh tentang bagaimana mengelola pegawai bertalenta. Sebagaimana diketahui, mengelola pegawai bertalenta itu memerlukan pendekatan, teknik dan strategi komunikasi yang berbeda dengan mengelola SDM pada umumnya.

Pendekatan *kedua* mendefinisikan MT sebagai manajemen SDM terintegrasi dengan fokus yang spesifik. Dalam pendekatan ini, MT dapat saja menggunakan alat manajemen yang sama dengan manajemen SDM, namun fokusnya berbeda, yaitu hanya kepada sekelompok pegawai yang jumlahnya relatif sedikit, yang dinilai bertalenta. Tentu saja pegawai tersebut telah dievaluasi berdasarkan kinerja saat ini atau potensinya untuk menjadi pimpinan di masa yang akan datang. Fokus dalam pendekatan ini adalah terbentuknya *talent pools*/kelompok talenta organisasi yang diisi oleh pegawai terpilih. Organisasi merekrut pegawai terpilih tersebut dapat dilakukan dari internal organisasi, maupun organisasi pesaing. Proses MT, bersifat lebih eksklusif yaitu hanya ditujukan untuk mengelola sekelompok kecil pegawai terpilih, yang diharapkan akan menjadi kelompok penggerak kemajuan organisasi.

Pendekatan *ketiga* melihat MT sebagai strategi organisasi untuk melakukan pengembangan kompetensi dalam kerangka pengembangan karir pegawai bertalenta. Fokusnya adalah pada proses mengembangkan kompetensi dan kapasitas pegawai bertalenta dengan memberikan pengayaan dan penambahan tugas talenta (*talent pipelines*) dalam rangka *career developmet*. Pendekatan ketiga ini mendekatkan MT pada proses perencanaan suksesi (*succession planning*) dengan menyiapkan calon-calon pemimpin organisasi masa depan. Fokusnya adalah perencanaan strategis SDM untuk merekrut, membina, dan mengembangkan pegawai bertalenta dari awal, memberikan pengembangan kepemimpinan secara terstruktur, sampai menempatkannya pada posisi untuk menggantikan pucuk pimpinan organisasi (*future leaders*).

Pendekatan dari Iles, Preece, dan Chuai (2010) ini tentu saja dalam prakteknya tidak bersifat “*clear-cut*”, namun saling bersinggungan dan kadang-kadang tumpang tindih. Misalnya, dalam praktek penerapan MT di berbagai BUMN di tanah air, fokus dari MT bukan hanya untuk memilih “*talent pools*” saja (pendekatan kedua), namun juga untuk menyiapkan *talent pools* tersebut sebagai sekelompok orang yang dipersiapkan dan ditempa untuk menjadi pemimpin organisasi di masa mendatang (*succesion planning*). Artinya pendekatan yang kedua bisa digabung dengan pendekatan ketiga dalam menerapkan MT pada suatu organisasi.

Pendekatan lain untuk memahami MT datang dari Jones et.al (2012) yang menjelaskan bahwa setidaknya ada dua perspektif yang tarik-menarik dalam mendefinisikan manajemen talenta, yaitu, 1) MT dari perspektif individualistik dan 2) MT dari perspektif sistemik-strategis. Perspektif yang pertama sebetulnya bisa dilacak dan berasal dari konsep awal yang

digagas oleh hasil kajian McKinsey dalam laporannya berjudul “*The War for Talent*” (Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen., & Axelrod, Beth, 2001). Perspektif ini melihat kinerja organisasi sebagai kumpulan upaya individu pegawai (*the sum of individual talent efforts*) yang memiliki kinerja tinggi atau bertalenta. Alasannya adalah bahwa apabila organisasi mempunyai sekelompok individu yang berkinerja tinggi, maka organisasi dengan modal insani seperti itu tentunya akan menjadi pemenang persaingan.

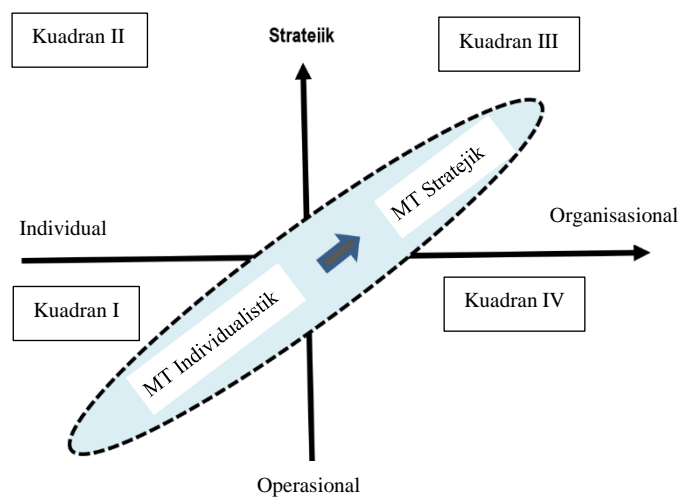
Catatan kritis terhadap perspektif individualistik ini muncul dari Beechler dan Woodward (2009). Menurutnya, kajian mutakhir menunjukkan bahwa fokus organisasi yang semata-mata hanya pada kinerja tinggi individu pegawai ini ternyata sering kali gagal dalam upaya meningkatkan kinerja tim atau kinerja organisasi secara keseluruhan (Beechler, S & Woodward, I.C, 2009:277). Selain itu, Groysberg, Nanda and Nohria (2004) menegaskan bahwa kinerja tinggi seorang pegawai tidak bisa lepas dari sumber daya organisasi lainnya, baik itu iklim dan budaya organisasi, jejaring kerja, maupun jejaring sosial kolega kerja pada organisasi tersebut. Dengan demikian, perspektif individualistik yang menempatkan pegawai talenta hanya semata-mata sebagai “modal insani” yang terlepas dari konteks organisasi lainnya lebih sering gagal untuk membangun kinerja organisasi yang tinggi (McDonnell, 2011).

Kritik terhadap perspektif individualistik ini kemudian mendorong banyak kajian lainnya untuk bergeser kepada pendekatan atau perspektif sistem atau strategis. Lewis and Heckman (2006) menggunakan istilah perspektif sistemik dan strategis (*systems-level or strategic framework*), sedangkan Collins and Mellahi (2009) dan Silzer dan Dowell (2010) menyebutnya sebagai manajemen talenta strategis (*strategic-driven talent management*). Untuk memperjelas konsepnya, Collins and Mellahi (2009:305) mendefinisikan manajemen talenta strategis:

*“sebagai kegiatan dan proses yang terdiri dari identifikasi sistematis tentang jabatan strategis organisasi yang akan berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing organisasi secara berkelanjutan, kemudian identifikasi dan pengembangan kelompok talenta dan calon pemimpin yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan tersebut, dan pengembangan sistem seleksi untuk mengisi jabatan tersebut dan memastikan komitmen tinggi mereka terhadap organisasi”*

Secara skematis, pergeseran manajemen talenta dari individualistik menuju strategis digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Pergeseran pendekatan MT dari individualistik ke strategis



Gambar di atas menunjukkan pergeseran pendekatan MT dari perspektif individualistik menuju strategis yang direpresentasikan oleh bentuk bulatan lonjong. Pergeseran dilakukan dari Kuadran I dimana fokus MT hanya pada individu “pegawai bintang”, yang dianggap kompeten dan profesional, menuju Kuadran III dimana fokus MT menjadi lebih strategik dengan memperhatikan proses, sistem, dan dukungan sumber daya agar “pegawai bintang” tersebut dapat berkembang, berkontribusi, dan menjadi penggerak kinerja organisasi yang unggul (*talent pipelines*). Pendekatan MT yang lebih strategis dan sistemik ini didukung [Silzer dan Dowell \(2010\)](#) yang menekankan bahwa agar MT memberikan hasil yang diharapkan maka pimpinan organisasi harus memastikan bahwa seluruh proses dan aktifitas MT bukan hanya berfokus merekrut individu unggul, namun juga memberikan dukungan sumber daya dan proses organisasi yang akan memupuk dan mengembangkan talenta tersebut sesuai dengan misi organisasi.

Berbagai penjelasan MT di atas semakin menegaskan bahwa pengelolaan talenta, terutama di sektor publik, bukan semata-mata mencari pegawai unggul, namun lebih dari itu mengembangkan sistem yang mengedepankan pencapaian tujuan strategis organisasi. Terlebih lagi praktek manajemen SDM di sektor publik adalah mengembangkan pegawai yang memiliki nilai-nilai dasar pelayan publik (*civil service values*) untuk pencapaian kualitas pelayanan menuju tercapainya *common good for the society*. Untuk itu, MT di sektor publik memerlukan proses kegiatan yang integratif dan saling mendukung, yang disesuaikan dengan nilai-nilai pelayanan publik. [Kravariti & Johnston \(2020\)](#) mendefinisikan manajemen talenta di instansi pemerintah sebagai:

*“The implementation of key procedures to ensure public sector employees possess the competencies, knowledge and core values in order to address complex contemporary challenges and fulfill public sector strategic objectives for the common good (implementasi prosedur utama (manajemen SDM) untuk memastikan bahwa pegawai pemerintah dapat memiliki kompetensi, pengetahuan dan nilai-nilai dasar yang mampu mengatasi tantangan kekinian yang kompleks dan mencapai tujuan strategik instansi pemerintah untuk kebaikan masyarakat)”*

### **Proses Manajemen Talenta**

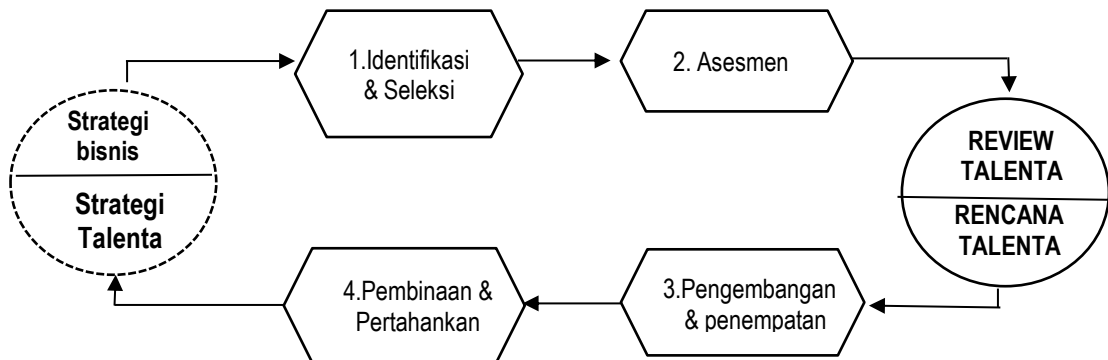
Untuk mendapatkan kinerja organisasi yang tinggi, keberadaan pegawai bertalenta mesti dikelola secara efektif. Organisasi mesti menyusun strategi bagaimana melaksanakan tahapan dan proses penerapan manajemen talenta. Dalam berbagai literatur MT di organisasi bisnis, proses manajemen talenta umumnya dilakukan dengan cara merekrut pegawai dari luar organisasi. Manajer SDM umumnya diberi tugas untuk mencari pegawai yang dianggap memiliki kapasitas yang tinggi, dan telah membuktikan kinerjanya di organisasi yang lain. Pegawai inilah yang kemudian dilabeli sebagai talenta yang akan direkrut oleh organisasi.

Dalam organisasi publik di Indonesia, tentunya praktek manajemen talenta seperti ini belum bisa dilakukan secara langsung. Apalagi kebijakan dan sistem remunerasi pegawai antara organisasi pemerintah dan bisnis masih jauh berbeda. Untuk itu, proses manajemen talenta di instansi pemerintah perlu disesuaikan dengan kebijakan kepegawaian yang berlaku saat ini. Alih-alih merekrut talenta dari luar organisasi, manajer SDM bisa melakukan pemetaan dan menempatkan pegawai bertalenta dari dalam organisasi.

[Silzer dan Dowell \(2010\)](#) menjelaskan bahwa proses manajemen talenta di perusahaan terdiri dari lima proses yang saling terkait, yaitu 1) mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar perusahaan), 2) mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta, 3) mereview dan menyusun rencana penempatan, 4) mengembangkan dan menempatkan dan 5) membina dan mempertahankan pegawai talenta tersebut. Dalam konteks

birokrasi, kelima proses MT ini dapat juga dilakukan namun dengan penyesuaian sesuai kebijakan dan manajemen SDM pemerintah. Kelima proses manajemen talenta ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Skema Proses Manajemen Talenta



Sumber: Sizler dan Dowell (2010)

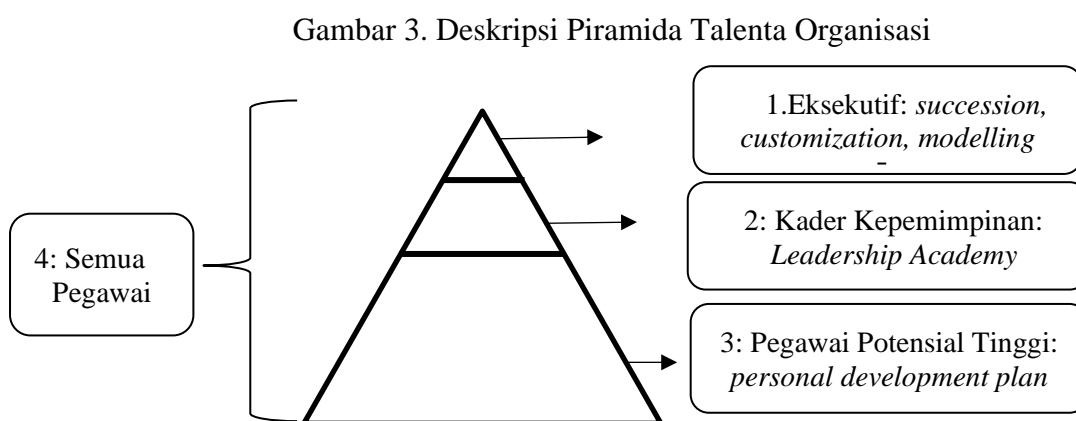
Pendapat lainya tentang proses MT muncul dari Smilansky (2006) yang memfokuskan pada manajemen talenta eksekutif. Hasil kajiannya tentang manajemen talenta di berbagai perusahaan di Eropa menyimpulkan bahwa MT yang efektif dilakukan dengan enam tahapan yaitu, (1) fokuskan pada pekerjaan dan jabatan penting organisasi, (2) mengidentifikasi kelompok talenta berkinerja tinggi, (3) melakukan asesmen potensi kelompok talenta, (4) mengembangkan kapasitas kepemimpinan kelompok talenta, (5) mengurangi dampak ego sektoral kelompok talenta, dan (6) mengembangkan pegawai berkinerja tinggi yang mungkin tidak termasuk kelompok talenta potensial. Sloan et.al (2003) juga mengidentifikasi enam tahapan / proses manajemen talenta, namun dapat diringkas menjadi tiga tahapan yaitu: 1) *attract and retain*, menarik dan menyeleksi pegawai bertalenta ke organisasi, 2) *select and transition*, membantu talenta menduduki peran dan jabatan yang tepat, 3) *mobilize and develop*, mendorong talenta untuk berkembang dan berkinerja tinggi.

Dari berbagai literatur tersebut, proses manajemen talenta organisasi publik dilakukan untuk memastikan proses yang transparan dan akuntabel untuk mendapatkan talenta unggul (Kravariti & Johnston, 2020). Secara umum, proses MT sektor publik melalui empat tahapan utama, yaitu 1) identifikasi jabatan strategis / kritical organisasi dan kebutuhan talenta dalam rangka menentukan jabatan strategis yang wajib diisi talenta; 2) proses rekrutmen dan seleksi talenta melalui berbagai tes psikologi untuk mengukur potensial dan *assessment centers* untuk menilai kompetensi manajerial, serta wawancara dengan pimpinan organisasi. Pada tahapan ini, pemetaan pegawai dilakukan dengan menempatkan pegawai ke dalam 9 kotak pegawai berdasarkan hasil seleksi; 3) penempatan dan pengembangan talenta sesuai dengan *talent-roles organizational assignment*. Disamping itu, talenta akan mendapatkan pengembangan kompetensi, baik secara klasikal maupun nonklasikal; 4) evaluasi dan pembinaan talenta untuk menilai kinerja dan kontribusi talenta terhadap organisasi. Proses evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan instrumen evaluasi umpan-balik 360 derajat.

### **Manajemen Talenta dan Kepemimpinan**

Untuk menganalisis bagaimana manajemen talenta dalam kerangka menyiapkan kepemimpinan organisasi, kami menggunakan kerangka Ulrich dan Smallwood (2012) yang menegaskan bahwa implementasi MT sejatinya adalah proses untuk mendapatkan pemimpin yang terseleksi (*succession planning*) untuk mengisi jabatan strategis organisasi dalam setiap

kelompok jabatan. Gambaran tentang siapa saja yang dimaksud kelompok talenta dan proses pengembangannya digambarkan seperti piramida sebagai berikut:



Sumber: Diadaptasi dari Ulrich dan Smallwood (2012)

Berdasarkan Gambar 2 tersebut, terdapat empat kelompok talenta yang menjadi sasaran dan fokus pengembangan kepemimpinan, yaitu 1) kelompok pimpinan organisasi, 2) kader pimpinan, 3) pegawai potensial tinggi, dan 4) seluruh pegawai. Ulrich dan Smallwood (2012) menegaskan bahwa pemimpin senior organisasi mesti memandang talenta organisasi secara menyeluruh bukan hanya segelintir orang pemula yang diposisikan sebagai calon pemimpin. Ringkasnya, talenta ada pada setiap kelompok piramida organisasi, dan tugas pemimpin senior adalah melakukan pengembangan sesuai dengan karakteristik dan tantangan dalam jabatannya. Ulrich dan Smallwood (2012) menjelaskan kelompok dan strategi pengembangannya dalam Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Pengembangan Talenta berdasarkan Kelompok Pegawai**

<b>Kelompok Talenta</b>	<b>Kriteria Pemilihan</b>	<b>Strategi Pengembangan</b>
Pimpinan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berkinerja tinggi dan kompeten</li> <li>Memiliki rekam jejak prestasi;</li> <li>Visioner dan membina suksesor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kaderisasi melalui <i>expert coaching &amp; mentoring</i></li> <li>Pengalaman Beragam melalui <i>external insights</i>, penugasan dan belajar mandiri (sesuai kebutuhan)</li> </ol>
Kader Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Posisi <i>middle</i> manajer dalam organisasi;</li> <li>Kompeten dan berkinerja;</li> <li>Dapat menerjemahkan arah organisasi ke dalam pilihan yang tepat terkait keuangan, SDM dan data;</li> <li>Penyambung aspirasi antara pegawai dengan manajer senior dan sebaliknya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan <i>brand</i> kepemimpinan</li> <li>Assessment Kepemimpinan (360-degree assessment);</li> <li>Pengembangan Kepemimpinan, terdiri dari pengalaman kerja (50%), pelatihan atau pendidikan formal melalui akademi kepemimpinan (30%) dan pengalaman (20%);</li> </ol>
Pegawai Potensial Tinggi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berada pada posisi kunci di semua level organisasi;</li> <li>Memiliki ambisi (<i>ambition</i>), kemampuan (<i>ability</i>), kelincahan (<i>agility</i>) dan prestasi (<i>achievement</i>).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menawarkan rencana pengembangan individu tentang bagaimana meningkatkan kontribusi pada organisasi (apa investasi yang akan dilakukan organisasi terhadap mereka).</li> <li>Membimbing para pemimpin dan profesional SDM untuk mendapatkan percakapan tentang informasi karier</li> </ol>

Seluruh Pegawai	Semua pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan kontribusi	dengan karyawan ini untuk membantu mereka memahami investasi organisasi untuk mereka. Mebangun budaya talenta dengan mengembangkan 3 unsur yaitu: 1. Kompetensi. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya 2. Komitmen berarti mau mengerjakan pekerjaan 3. Kontribusi berarti pegawai menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaannya
-----------------	---	--

Teori dari [Ulrich dan Smallwood \(2012\)](#) yang tergambar dalam Tabel 1 tersebut menegaskan bahwa talenta selalu ada dalam setiap kelompok jabatan di organisasi. Tugas utama pemimpin senior adalah menciptakan budaya pengembangan talenta yang tertanam dalam *mindset* setiap pegawai, pada saat mereka direkrut pertama kali di organisasi. Pada instansi pemerintah, semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi kepada kinerja organisasi. Pemimpin seyogyanya melakukan pemetaan kompetensi dan kinerja setiap pegawai sehingga dapat menentukan kelompok talenta untuk setiap kelompok jabatan di organisasi. Pengembangan talenta yang sistematis, dan terencana yang didasarkan pada sistem dan kebijakan pengembangan kompetensi organisasi yang adil dan transparan berpeluang menciptakan budaya talenta yang sehat dan konstruktif ([Kravariti & Johnston, 2020](#)).

### III. METODE

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan desain eksploratori. Studi eksploratori didefinisikan sebagai penelitian yang digunakan untuk meneliti masalah yang belum didefinisikan secara jelas sehingga sering digunakan sebagai penelitian pendahuluan ([McNabb, 2008:97](#)). Penelitian eksploratori dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah yang baru muncul atau kebijakan yang baru dilaksanakan, dan hasil akhirnya tidak memberikan kesimpulan yang pasti (*conclusive results*). Penelitian ini umumnya dimulai dengan suatu gagasan umum yang digunakan sebagai pengantar kepada isu-isu yang lebih spesifik yang dapat dijadikan fokus penelitian selanjutnya. Selain itu, penelitian jenis ini dilaksanakan ketika masalah yang diteliti masih dalam tahapan awal/pendahuluan. Dengan pendekatan eksploratif-interpretatif, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tema-tema dan pendekatan utama yang digunakan oleh BKD untuk mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta. Tujuan akhirnya tentu saja ingin menghasilkan deskripsi menyeluruh tentang kesiapan penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah dari aspek makna manajemen talenta, ketersediaan sumber daya, peluang-peluang, manfaat, dan tantangan serta kesulitan-kesulitan yang mungkin menghambat penerapannya.

Kami menggunakan metode *sampling* data secara *purposive*. Pemilihan lokus di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dan Utara didasarkan kepada hasil survey KASN tentang sistem merit di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang menunjukkan mayoritas pemerintah daerah masih dalam kategori kurang baik ([KASN, 2018:5](#)). Informan penelitian dipilih melalui dua tahapan yaitu yang pertama identifikasi berdasarkan jabatan yang diemban saat ini yaitu para pimpinan senior baik itu kepala badan, maupun kepala bidang di BKD/BKPSDM pemerintah daerah. Kami merencanakan untuk mewawancarai 16 informan yang berasal dari 16 BKD/BKPP/BKSDM di Provinsi dan Kabupaten/Kota yang ada di

Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Adapun ke-10 informan dari 9 BKD/KPP yang bersedia diwawancarai adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Informan Penelitian

NO	RESPONDEN	INSTANSI
1	Informan 1	BKD Provinsi Kaltara
2	Informan 2	BKD Provinsi Kaltara
3	Informan 3	BKPSDM Kota Balikpapan
4	Informan 4	BKPSDM Kota Bontang
5	Informan 5	BKPP Kabupaten Berau
6	Informan 6	BKPSDM Kabupaten Bulungan
7	Informan 7	BKPP Kabupaten Kutai Barat
8	Informan 8	BKD Provinsi Kaltim
9	Informan 9	BKPP Kabupaten PPU
10	Informan 10	BKPP Kabupaten Kutai Timur

### **Proses Pengumpulan Data**

Interview dilakukan melalui telepon atau aplikasi *video-conference* yang berlangsung sekitar 45 sampai 60 menit, karena adanya pandemi Covid-19. Instrumen wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur, daftar pertanyaan utama sudah ditentukan sebelumnya, tetapi dapat berkembang sesuai dinamika percakapan dan tanya jawab pada saat wawancara. Instrumen wawancara memfokuskan pada empat hal, yaitu 1) makna talenta, serta kebijakan manajemen talenta, 2) tujuan penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah, 3) proses dan tahapan penerapan manajemen talenta, termasuk kaitanya dengan kegiatan manajemen SDM lainnya, dan 4) peluang dan tantangan penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah. Dengan pendekatan penelitian kualitatif-interpretatif, pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara ini ditujukan untuk menggali secara mendalam tentang bagaimana BKPP sebagai instansi pelaksana mengimplementasikan kebijakan manajemen di pemerintah daerah, dan bukan mengungkapkan perasaan subyektif informan (Patton, 1990).

### **Analisis Data**

Setelah data terkumpul, transkrip wawancara dianalisis untuk memperoleh tema kunci dengan menggunakan metode penelitian kualitatif (Miles & Huberman, 1994). Secara khusus, teknik komparatif konstan digunakan untuk memperoleh kata dan tema kunci dari data hasil wawancara. Teknik ini dilakukan dengan mencari keteraturan yang muncul terus menerus (*recurring regularities*) dalam kata-kata, frase atau tema-tema yang disampaikan oleh informan. Klasifikasi tema kunci ini terus berkembang sejalan dengan analisis lebih lanjut dari data hasil wawancara serta hasil *review* literatur tentang penerapan MT di pemerintah daerah.

## **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Makna Talenta dan Manajemen Talenta**

Istilah talenta dan manajemen talenta relatif masih dianggap “hal baru” dalam lingkup kebijakan dan manajemen SDM aparatur di lingkungan pemerintah daerah. Walaupun maknanya berkonotasi baik, hampir semua informan menyatakan bahwa makna talenta ini lebih tepat untuk praktik di perusahaan swasta internasional. Namun, karena sudah ditetapkan sebagai kebijakan, seluruh informan menyatakan kesiapannya untuk mengimplementasikan kebijakan ini.

Ketika diminta menjelaskan pemahaman informan tentang talenta, pada umumnya mereka merujuk kepada definisi normatif yang tertuang dalam kebijakan manajemen talenta. Mereka belum sepenuhnya memahami istilah-istilah teknis manajemen talenta, namun pemahaman tentang makna talenta dan manajemen talenta hampir semuanya menggunakan kata-kata yang sama seperti pegawai yang memiliki integritas, kinerja, kompeten. Beberapa tambahan kriteria seperti memiliki kreatifitas, inovasi, beretika, dan contoh bagi rekan kerjanya.

Tabel 3. Hasil analisis tentang makna talenta dan manajemen talenta

<b>Makna talenta</b>	<b>Makna manajemen talenta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai yang integritas dan profesional dan berkinerja</li> <li>• Pegawai berintegritas, kompeten, kinerja tinggi, kreatif dan inovatif</li> <li>• Pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan kompetensi tinggi diukur secara objektif</li> <li>• Pegawai yang profesional, berkinerja dan beretika</li> <li>• Pegawai yang berkinerja tinggi dan kompeten serta menjadi contoh bagi rekan kerja</li> <li>• Pegawai berkinerja tinggi dan kompeten serta taat aturan</li> <li>• Pegawai yang profesional, menunjukkan kinerja dan integritas</li> <li>• Pegawai yang kompeten dan integritas</li> <li>• Pegawai yang profesional dan integritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola pegawai yang berkinerja tinggi sebagai calon pimpinan</li> <li>• Proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan memonitor pegawai pilihan yang memiliki talenta</li> <li>• Pengelolaan pegawai yang bertalenta agar mereka berkontribusi bagi kemajuan daerah</li> <li>• Memilih dan mengelola pegawai yang unggul untuk dikader sebagai pimpinan OPD di masa mendatang</li> </ul>

Secara spesifik, talenta dimaknai oleh informan sebagai pegawai yang memiliki kinerja tinggi yang didukung oleh sikap perilaku, etika dan integritas. Unsur-unsur yang digunakan untuk mengukur pegawai bertalenta adalah 1) kinerja tinggi, 2) kompetensi tinggi dan 3) etika dan integritas, yang dilihat dari rekam jejak yang bersangkutan, serta 4) kreatifitas dan inovasi yang pernah dilaksanakan. Yang menarik adalah penekanan pada etika dan integritas dari beberapa informan untuk menentukan seorang pegawai itu bertalenta atau tidak. Beberapa diantaranya menyatakan:

*“...penting juga dilihat rekam jejaknya. Kan banyak juga pegawai yang pintar dan berkinerja tinggi, tapi ya itu lah. Kadang mereka tak beretika dengan senior. Atau juga pernah kena kasus..” (Informan 1)*

*“...bagi kami, yang penting itu jujur, komitmen pada tugas. Jangan sampai kompeten tapi gak jujur. Itu berbahaya” (informan 4).*

*“Kriteria yang melekat harusnya integritas. Itu sudah menjadi hal mutlak. Kan kalau kinerja bisa dimotivasi dan kompetensi bisa dilatih..” (informan 8)*

Dari sisi makna manajemen talenta, beberapa tema kunci yang dapat diidentifikasi adalah pengelolaan talenta ini dilakukan untuk mengidentifikasi calon pemimpin yang akan berkontribusi pada kemajuan instansi dan daerahnya. Di sini peran BKD menjadi sangat

penting untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta dilaksanakan dengan mengikuti prinsip-prinsip penerapan sistem merit.

Dalam hal dari mana saja asal talenta, semua sepakat bahwa talenta di pemerintah daerah haruslah berasal dari internal pemerintah daerah yaitu PNS. Alasan utamanya adalah karena manajemen talenta menjadi instrumen untuk pengembangan karir bagi pegawai internal. Informan 6 menegaskan, “kalau kita menerima talenta dari luar PNS, maka akan menjadi hambatan karir bagi yang di dalam”. Walaupun dalam kebijakannya dimungkinkan rekrutmen talenta dari luar PNS, namun semua informan lebih memprioritaskan talenta dari internal.

Sebagian reponden (Reponden 2 dan 3) menegaskan bahwa talenta itu sebetulnya saat ini sudah diidentifikasi dan dijadikan dasar untuk pemberian pengembangan kompetensi. Informan 2 menyatakan, “dalam hal penentuan siapa yang diikutsertakan dalam pengembangan melalui Diklatpim, ya pemilihannya adalah berdasarkan orang-orang yang komitmen dan kinerjanya baik”. Pimpinan BKD selalu mereview data-data PNS yang akan diikutsertakan program pengembangan dengan melihat rekam jejak yang bersangkutan. “tentu semuanya kami mintakan persetujuan dengan Pak Wali”.

Informan lainnya (informan 6) lebih melihat talenta dari sisi pengkaderan. Baginya, talenta adalah kader yang harus dibina oleh mentornya agar berkembang kemampuannya untuk memimpin unit kerjanya dengan baik. “saya lihat talenta ini lebih pada siapa yang akan jadi pemimpin berikutnya ya...tentunya harus cocok dari sisi karakter dan kompetensi dengan jabatannya”.

Dengan demikian, talenta dan manajemen talenta secara informal telah diterapkan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKD. Masalahnya adalah karena dilakukan informal, maka belum ada “sistem” yang diterapkan secara utuh untuk mengidentifikasi talenta, mengembangkannya, serta memberikan peluang pengembangan karir yang jelas. Untuk itu, semua informan sepakat bahwa kebijakan yang dirumuskan oleh Kementerian PAN dan RB ini akan menjadi momentum untuk memperbaiki pola pengembangan karir dan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh BKD. Informan 3 mengatakan:

*“Saya pikir ini harusnya menjadi implementasi sistem merit PNS. Kebijakan yang mengedepankan kompetensi dan kinerja dalam program kaderisasi pimpinan dan pengembangan sesuai kebutuhan. Kami tentunya harus siap untuk menerapkannya sesuai tujuan yang ditetapkan”.*

### **Tujuan Manajemen Talenta**

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, tujuan penerapan manajemen talenta ini menekankan pada terciptanya sistem merit dalam manajemen PNS yang ideal, yaitu sistem pengelolaan SDM aparatur yang berbasis pada kinerja dan kompetensi individu PNS dalam melaksanakan rekrutmen, pengembangan, rotasi, mutasi, dan bukan didasarkan pada agama, suku, ras, atau hal-hal lainnya.

Semua informan sepakat bahwa penerapan manajemen talenta ditujukan untuk menciptakan sistem merit dalam pengelolaan SDM aparatur. Yang menjadi perhatian informan adalah kemauan dari Kepala Daerah untuk menerapkan secara konsisten manajemen talenta. Informan 8 mengatakan, “ya nanti bergantung Pak Bupati. Kalau beliau siap melaksanakan, kami pasti akan melaksanakan”. Atau Informan 7 menegaskan, “kalau di sini Pak Bupati sangat terbuka dan komitmen menerapkan kompetensi dalam manajemen PNS. Saya kira beliau akan mendukung”. Sedangkan Informan 9 mengatakan, “ini kan menjadi tantangan bagaimana kepala daerah dapat mewujudkan kaderisasi yang transparan”.

Informan 1 menyimpulkan kegundahan pimpinan BKD untuk mengimplementasikan manajemen talenta, yang berkenaan dengan penetapan calon pimpinan yang akan datang, dengan mengatakan:

*“Kalau kami siap saja mengimplementasikannya. Namun kan perlu dukungan Pak Gub. Yang ditakutkan itu nanti malah manajemen talenta ini banyak gangguan dari kepentingan. Kalau di sini Alhamdulillah, Pak Gub dukung terus. Kalau daerah lain yang gak ngerti kepala daerahnya gimana coba. Manajemen talenta harus didukung PPK. Kalau tidak ya nanti bisa-bisa gak jalan dan prakteknya sama saja dengan yang lalu-lalu”.*

### Proses Manajemen Talenta

Proses manajemen talenta dilakukan oleh instansi pengelola SDM untuk merekrut, mengembangkan, dan menempatkan PNS yang memiliki talenta. Secara umum, proses manajemen talenta dimulai dengan melakukan identifikasi dan memilih talenta yang dibutuhkan untuk mengisi kekosongan jabatan di organisasi. Setelah terpilih, PNS talenta itu kemudian akan dikembangkan sesuai dengan tuntutan kompetensi jabatan. Apabila talenta itu dianggap telah cakap, maka kemudian ditempatkan dalam jabatan.

Dari jawaban informan terhadap proses manajemen talenta, kami menemukan bahwa proses identifikasi pegawai bertalenta sudah dilakukan dengan melaksanakan asesmen kompetensi PNS melalui bekerja sama dengan instansi yang melaksanakan pemetaan kompetensi. Namun, pelaksanaan asesmen itu masih bersifat parsial, dan belum menggambarkan sistem manajemen talenta secara keseluruhan. Berikut ini beberapa tema yang kami temukan dari hasil analisis tentang proses manajemen talenta.

Tabel 4. Hasil Analisis Tentang Proses Manajemen Talenta

Proses Manajemen Talenta	Tema utama Jawaban Informan
Identifikasi dan seleksi talenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersifat parsial</li> <li>• Belum dilakukan identifikasi jabatan kritikal</li> <li>• Praktek asesmen pemetaan kompetensi sudah dilakukan namun belum diintegrasikan dalam sistem informasi kepegawaian</li> </ul>
Kelompok talenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penentuan kelompok talenta bersifat informal dan subyektif</li> <li>• Belum ada sistem penentuan kelompok talenta yang transparan</li> <li>• Pertimbangan norma dan budaya instansi pemerintah yang mengedepankan harmoni dan komunalisme</li> </ul>
Pengembangan Talenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengirimkan ke pelatihan kepemimpinan atau pelatihan teknis</li> </ul>
Penempatan talenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diberikan penugasan tambahan oleh pimpinan</li> <li>• Belum ada sistem penempatan yang terencana</li> <li>• Saat ini penempatan melalui Baperjakat dan ditetapkan oleh PPK</li> </ul>

Proses penerapan manajemen talenta belum dilakukan secara komprehensif oleh BKD. Namun, semua reponden sepakat bahwa pelaksanaan MT oleh BKD bisa dikatakan masih bersifat parsial. Misalnya, hampir semua BKD telah melakukan asesmen untuk pemetaan kompetensi bagi sebagian PNS. Informan 1 menyampaikan bahwa BKD telah melaksanakan asesmen untuk pemetaan kompetensi para pejabat administrator. Sedangkan Informan 6 menyatakan bahwa di daerahnya telah dilakukan pemetaan kompetensi untuk pejabat

administrator dan sebagian pengawas. Selain itu semua BKD juga telah melakukan seleksi terbuka untuk memilih dan menetapkan JPT pratama. Seleksi ini dilakukan dengan melakukan untuk pemetaan kompetensi dengan asesmen dan juga instrumen lainnya.

Dalam melakukan seleksi talenta, BKD memerlukan pemetaan kinerja. Tantangannya adalah bagaimana melakukan analisis data kinerja yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja pegawai yang tertuang dan SKP tahunan. Secara obyektif. Kebanyakan informan merasakan bahwa nilai yang ada dalam SKP itu belum mencerminkan nilai riil kinerja yang bersangkutan. Sehingga penentuan talenta berdasarkan nilai kinerja SKP dianggap kurang obyektif. Informan 2 menyatakan *“saya kira kalau nilai SKP semuanya bagus-bagus. Jadi harus dibuat instrumen lainnya misalnya inovasi pelayanan”*.

Hampir semua informan sepakat bahwa kegiatan pemetaan kompetensi yang telah dilakukan BKD bisa dijadikan sebagai tahap awal untuk melakukan pengelolaan talenta secara keseluruhan. Sebagaimana disebutkan dalam kebijakan, proses manajemen talenta terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. Tahapan akuisisi talenta belum secara formal dilakukan mengingat proses pemetaan talenta belum dilakukan secara formal di setiap BKD. Akuisisi talenta dilakukan untuk mendapatkan calon talenta yang akan diperlukan dalam jabatan target.

Yang menjadi catatan para informan adalah identifikasi jabatan kritisal belum pernah dilakukan oleh BKD. Jabatan kritisal adalah jabatan penting dan dapat diisi oleh talenta yang dianggap kompeten. Informan 4 menyatakan bahwa jabatan yang akan diduduki oleh talenta adalah jabatan yang kosong baik itu kritisal atau tidak. Selain itu, informan 6 dan 7 mengatakan:

*“kami melaksanakan asesmen lebih banyak untuk pemetaan kompetensi saja. Datanya kami olah untuk melihat pegawai yang kompetensi tinggi, sedang atau rendah. Belum ada penentuan jabatan kritisal atau tidak. Kalau ada jabatan kosong, nah baru kita usulkan diisi.*

*Belum ada (penentuan jabatan kritisal), pak. Pokoknya kalau ada jabatan kosong, kita usulkan ke PPK untuk diisi dari pegawai yang kita anggap kompetensinya tinggi”*.

Yang menarik adalah adanya tema yang muncul tentang penentuan kelompok talenta harus disesuaikan dengan norma dan budaya organisasi. Yang dimaksudkan adalah para pegawai pemerintah daerah pada umumnya lebih berbasiskan nilai-nilai kebersamaan (komunalisme), dimana harmoni dan perasaan bersama sangat dihargai. Sedangkan konsep talenta mengedepankan individualisme, yaitu talenta adalah orang yang berani tampil beda dan menonjol dari sesama koleganya. Beberapa informan menyatakan kekhawatiran kalau adanya kelompok talenta, malah akan menjadi tidak produktif bagi atmosfer organisasi karena seolah-olah kelompok talenta ini menjadi “anak emas” organisasi.

*“Ya harus dipikirkan bagaimana agar keberadaan talenta ini tidak menimbulkan keresahan pegawai lainnya” (Informan 4)*

*“...jangan jangan ada talenta malah memancing ketidaksukaan pegawai lainnya”(informan 5)*

*“Mungkin perlu perhatian dari pusat agar kelompok talenta ini dapat diterima oleh sebagian besar pegawai” (informan 8)*

*“Ya mungkin kita orang timur ini masih suka bareng-bareng saja. Kalau anda talenta dan saya bukan kan jadi kikuk rasanya”. (Informan 7)*

Pengembangan talenta dilakukan dengan mengembangkan kompetensi talenta melalui berbagai bentuk pengembangan kompetensi seperti pelatihan, mentoring, coaching dan juga pemenuhan kualifikasi pendidikan. Informan 5 menyatakan bahwa seleksi untuk dapat dikirimkan untuk melakukan pengembangan kompetensi didasarkan kepada rekam jejak para pegawai. Informan 5 menegaskan:

*“Sebenarnya kami sudah melakukan identifikasi terhadap pejabat administrator dan pengawas. Yang berkinerja baik dan disiplin, kami prioritaskan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan”.*

Bentuk pengembangan terhadap pegawai yang dianggap memiliki talenta yang saat ini sering dilakukan oleh BKD adalah dengan menugaskan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan dan penugasan lainnya dari pimpinan. Yang perlu digarisbawahi adalah pegawai yang dianggap talenta saat ini masih berasal dari pejabat struktural, yaitu administrator dan pengawas, dan belum banyak yang menaruh perhatian untuk pejabat fungsional tertentu.

Penempatan talenta belum dilakukan karena saat ini penempatan calon pemimpin merupakan kewenangan PPK yang dilakukan dengan mekanisme internal di Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dan BKD terlibat di dalamnya. Namun, semua informan berharap bahwa adanya proses penempatan talenta akan lebih membuat penempatan pegawai dalam jabatan tertentu akan menjadi lebih transparan dan tidak menjadi isu-isu negatif di antara pegawai, terutama dikaitkan dengan intervensi politik dari PPK atau bahkan anggota DPRD tertentu.

### **Peluang dan Tantangan Penerapan Manajemen Talenta**

Untuk melihat bagaimana prospek penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah, informan diminta pandangan mereka tentang peluang dan tantangan penerapannya. Beberapa tema, di antaranya adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil analisis peluang dan tantangan manajemen talenta

<b>Peluang Manajemen Talenta</b>	<b>Tantangan Manajemen Talenta</b>
Beberapa Kepala Daerah mendukung manajemen talenta	Bagaimana memperoleh dukungan Kepala Daerah penerapan manajemen talenta
Pergantian generasi PNS	Perubahan paradigma internal pegawai menerima praktek manajemen talenta
Penerapan teknologi informasi yang mendukung manajemen talenta	Minimnya dukungan anggaran untuk melakukan manajemen talenta
Era keterbukaan dan adanya kebijakan sistem merit	Manajemen talenta harus obyektif dan tidak mengikuti politisasi birokrasi daerah.

Tantangan terberat adalah bagaimana agar Kepala Daerah sebagai PPK dapat mendukung pelaksanaan MT. Beberapa responden melihat bahwa dukungan Kepala Daerah sangat krusial dalam pelaksanaan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan SDM. Karena berkaitan dengan penempatan dan pemilihan orang, maka penerapan manajemen talenta sangat berkaitan dengan kewenangan dari Kepala Daerah. Sedangkan beberapa hambatan yang dikemukakan informan adalah belum dilakukannya penilaian kinerja dan kompetensi secara obyektif (informan 5), minimnya anggaran untuk pelaksanaan pemetaan kompetensi (informan 4) dan perlunya dukungan kepala daerah (informan 1, 2, 3, 6, dan 8). Beberapa informan menyatakan:

“Namun kan perlu dukungan Pak Gub. Yang ditakutkan itu nanti malah manajemen talenta ini banyak gangguan dari kepentingan ...” (Informan 1)

“...ya nanti bergantung Pak Bupati. Kalau beliau siap melaksanakan, kami pasti akan melaksanakan...” (Informan 8)

Tantangan lainnya adalah ketersediaan SDM yang memadai di BKD, terutama yang mampu memetakan kebutuhan anggaran dan kegiatan untuk pemetaan talenta menyangkut penilaian kinerja dan asesmen kompetensi. Ketersediaan asesor sangat dibutuhkan. Informan 5 menyatakan bahwa di daerahnya ada asesor SDM yang mampu melaksanakan kegiatan asesmen sehingga bisa mempercepat pelaksanaan pemetaan. Namun, semua informan sepakat bahwa faktor pendukung lainnya adalah ketersediaan anggaran yang memadai, terutama dalam pelaksanaan pemetaan. Dukungan kepala daerah nantinya sangat berkaitan dengan ketersediaan anggaran. Apabila Kepala daerah mendukung, maka pasti ketersediaan anggaran akan sangat memadai.

### Diskusi dan Pembahasan

Analisis terhadap hasil wawancara dengan pimpinan BKD di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang telah dideskripsikan di bagian sebelumnya memberikan gambaran tentang kesiapan penerapan MT di kedua daerah sebagai berikut.

*Pertama*, pemahaman pimpinan BKD di lingkungan Provinsi Kalimantan Timur dan Provinsi Kalimantan Utara tentang kebijakan manajemen talenta relatif baik dan cukup komprehensif. Kriteria yang digunakan oleh informan untuk mengidentifikasi pegawai bertalenta adalah unsur *kinerja, potensi dan kompetensi* pegawai, ditambah dengan *etika dan integritas* talenta yang menjunjung nilai-nilai, adat dan norma yang berlaku. Beberapa informan dari Kalimantan Timur menekankan kriteria *integritas* sebagai acuan utama untuk memilih pegawai talenta, karena kejujuran adalah kriteria mutlak bagi seorang calon pemimpin. Empat kriteria penentuan talenta ini sejalan dengan temuan serupa di negara-negara lain misalnya pada penelitian yang dilakukan oleh Jones et.al (2012). Kravariti & Johnston (2020) menegaskan bahwa talenta di instansi pemerintah harus berbasis nilai-nilai prinsip instansi pemerintah, yaitu etika dan integritas pelayanan publik. Hal itu ditekankan karena pemberian pelayanan publik sangat berbeda organisasi bisnis yang menekankan perolehan keuntungan.

*Kedua*, tentang penerapan manajemen talenta oleh BKD di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara menunjukkan kesiapan yang masih bervariasi. BKD di lingkungan Provinsi Kalimantan Timur umumnya lebih siap menerapkan manajemen talenta dibandingkan dengan Provinsi Kalimantan Utara. Dengan proses manajemen talenta yang meliputi tahapan *rekrutmen, pengembangan, retensi, penempatan, dan evaluasi talenta*, informan di lingkungan Provinsi Kalimantan Timur menyatakan lebih siap menerapkannya, karena didukung oleh kapasitas kelembagaan yang cukup memadai seperti adanya unit *assessment center* dan lembaga pengembangan kompetensi SDM yang memadai. Sedangkan informan dari Provinsi Kalimantan Utara menyatakan kesiapan penerapan manajemen talenta dengan melakukan kerjasama dengan instansi lain karena belum memiliki *assessment center* serta belum terakreditasinya lembaga pengembangan kompetensi SDM di Kalimantan Utara. Untuk itu, dukungan anggaran yang besar merupakan prasyarat penerapan manajemen talenta di Kalimantan Utara.

Dari perspektif pendekatan MT yang digunakan, informan dari kedua provinsi tampaknya lebih memilih *pendekatan strategis sistemis*, daripada *mikroindividualistik*. Sebagaimana

dikatakan [Collins dan Mellahi \(2009:35\)](#), penerapan MT yang strategis sistemis mensyaratkan empat tahapan, yaitu 1) identifikasi jabatan kritikal di organisasi untuk menentukan jabatan yang akan diisi, 2) menerapkan sistem keterbukaan untuk rekrutmen kelompok talenta dan berasal dari semua pegawai, 3) memberikan kesempatan pengembangan talenta yang terbuka kepada semua pegawai, dan 4) menepatkan talenta sesuai jabatan kritikal. Sedangkan *pendekatan mikroindividualistik* dikenali dengan dua hal saja, yaitu 1) pencarian individu talenta yang dianggap berprestasi yang berasal dari luar organisasi, dan 2) strategi retensi agar talenta tersebut tetap komitmen di organisasi. Merujuk kepada [Jones, et.al \(2012:5\)](#) pendekatan strategis-sistemis lebih didasari keyakinan bahwa keberhasilan kinerja seorang talenta, bukan hanya ditentukan oleh kapasitas individual, namun lebih didominasi oleh kemampuan membangun relasi sosial dan kerjasama dengan anggota timnya, sesuai nilai-nilai, norma-norma sosial, pola-pola hubungan yang berlaku di organisasi.

*Ketiga*, kapasitas kelembagaan untuk penerapan MT di Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan lebih siap dibanding Provinsi Kalimantan Utara. Kapasitas kelembagaan yang dimaksud meliputi kesiapan SDM, sistem dan sarana pendukung penerapan MT. Provinsi Kalimantan Timur sudah memiliki unit *assessment center* dengan SDM Asesor yang memadai, dan sistem rekrutmen dan program pengembangan talenta yang lebih sistematis. Dengan kondisi ini, BKD Kabupaten dan Kota di Kalimantan Timur mendapatkan dukungan yang lebih baik untuk menerapkan manajemen talenta. Sedangkan Provinsi Kalimantan Utara, walaupun memiliki SDM Asesor, mengalami kendala dalam hal penerapan tahapan MT, karena belum adanya unit *asesment center*, dan belum terakreditasinya lembaga pengembangan kompetensi SDM di tingkat provinsi. Hal ini dapat dimaklumi karena Provinsi Kalimantan Utara merupakan daerah pemekaran dari Provinsi Kalimantan Timur. Temuan ini sejalan dengan apa yang ditegaskan [Thunnissen \(2017:67\)](#) dan [Kravariti & Johnston \(2020\)](#) bahwa penerapan MT sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan strategis, seperti dukungan manajemen puncak, komitmen pemangku kepentingan utama, dan kesiapan budaya organisasi.

*Keempat*, tentang dukungan kepala daerah di kedua provinsi terhadap penerapan MT, agar terhindar dari pengaruh dan intervensi politik lokal umumnya bervariasi. Informan dari kedua provinsi menyatakan bahwa secara formal pimpinan di daerahnya mendukung penerapan MT, namun dalam prakteknya berbeda-beda, dari yang meminta penerapan penuh sesuai kebijakan, sampai kepada tingkat penerapan MT yang ketat dengan melibatkan kepala daerah dalam setiap tahapan. Namun, benang merahnya adalah rekrutmen dan penempatan para pegawai talenta pada akhirnya harus sejalan dengan visi, misi dan kebijakan kepala daerah terpilih. Kemampuan talenta dalam menerjemahkan visi dan misi ke dalam program kerja di jabatan kritikal merupakan unsur penting penerapan MT di kedua provinsi. Untuk itu, informan di kedua provinsi menyatakan bahwa kemampuan pimpinan BKD untuk melakukan adaptasi penerapan MT sangatlah krusial, mengingat BKD memerlukan dukungan finansial dan anggaran, sistem informasi yang handal, serta sarana pendukung lainnya agar penerapan MT dapat berjalan secara maksimal.

## V. KESIMPULAN

Karena kebijakan manajemen talenta di pemerintah daerah masih dalam proses awal, hasil penelitian ini memberikan beberapa catatan yang dapat dijadikan saran untuk peningkatan efektifitas manajemen talenta. *Catatan pertama* berkenaan dengan konsep talenta yang seyogyanya dimaknai lebih dari kriteria potensial dan kinerja. Persyaratan integritas dan etika aparatur sebaiknya diperhatikan untuk penentuan seleksi dan penentuan kelompok talenta. Dengan masih kuatnya komunalisme dan nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan di pemerintah daerah, penerapan kelompok talenta yang mensyaratkan nilai-nilai kompetisi dan

individual bisa jadi sulit dilakukan. Jangan sampai kelompok talenta yang ditetapkan oleh PPK nantinya adalah pegawai yang dianggap “dekat” dengan kepala daerah.

*Yang kedua* berkenaan dengan dukungan kapasitas kelembagaan untuk penerapan MT di pemerintah daerah perlu ditingkatkan. Keberadaan assesment center dan SDM asesor yang kompeten merupakan prasyarat agar penerapan MT berjalan secara efektif. Untuk itu, Kementerian PAN dan RB seyogyanya memberikan insentif bagi daerah yang memiliki komitmen penerapan MT. Strategi penerapan MT yang obyektif dengan pendekatan yang adaptif sesuai kapasitas pemerintah daerah akan memuluskan penerapan kebijakan ini.

Catatan terakhir berkenaan dengan desain penelitian eksploratori yang diterapkan pada penelitian ini. Kami berharap temuan-temuan awal dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai tema-tema penelitian lanjutan misalnya dalam hal efektifitas proses rekrutmen talenta menggunakan hasil asesmen dan pemetaan kompetensi yang menghasilkan kelompok talenta dan non-talenta. Selanjutnya juga dapat dikaji tentang kesesuaian program-program pengembangan berdasarkan hasil asesmen kompetensi. Selain itu, perspektif pemangku kepentingan internal manajemen talenta seperti kelompok talenta atau kelompok suksesor kepemimpinan dapat dijadikan dikaji untuk mendapatkan gambaran utuh pelaksanaan manajemen talenta di pemerintah daerah.

### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis ingin mengucapkan terima kasih atas kesediaan informan penelitian ini – para pejabat di BKD Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara yang telah berpartisipasi dan bersedia diwawancara untuk penelitian ini.

### **REFERENSI**

- Beechler, S & Woodward, I.C. (2009:277). The Global 'War for Talent'. *Journal of International Management* 15 (3), 273 - 285.
- Boris Groysberg, Ashish Nanda and Nitin Nohria. (2004). The Risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review* 82 (5), 92 - 100.
- CIPD. (2009). *The War on Talent: Talent Management Under Threat in Uncertain Times, Part I*. London: CIPD.
- Collins, J. (2001:5). *Good to Great*. New York: HarperCollins.
- Dave Ulrich & Norm Smallwood. (2012). What is Talent. *Leader to Leader*, 63, 55 - 61.
- Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, P. (2017). Talent Management Implementation at An Open Distnace E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18 (3).
- Iles P, D. P. (2010). Talent Management as A Management Fashion in HRD: Towards A Research Agenda. *Human Resource Development International*, 125 - 145.
- Jones, T. J.-S. (2012). Talent Management in Practice in Australia: Individualistic or Strategis? An Exploratory Study. *Asia Pacific Journal of Human Resource* 50 (4), 399 - 420.
- KASN, K. A. (2018). *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN*. Jakarta: KASN.
- KASN, K. A. (2019). Pemetaan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen AS. *Policy Brief Volumen 2 (1)*, 1-4.
- Kravariti & Johnston. (2020). Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management. *Public Management Review* 22 (1), 75 - 99.

- Lewis RE & RJ Heckman. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 139 - 154.
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *J Bus Psychol*, 169 - 173.
- McNabb, D. E. (2008). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: M.E. Sharpe. Inc.
- Mellahi, C. D. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review* 19 (4), 304 - 313.
- MENPAN, H. (2020, April 21). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*. Retrieved from Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Web site: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/manajemen-talenta-berpeluang-ciptakan-sdm-yang-dinamis-dan-terampil>
- Michaels, E. H.-J. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen., & Axelrod, Beth. (2001:xii). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Miles & Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Third Edition*. London: Sage Publication.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods, Second Edition*. London: Sage.
- Schiemann, W. (2014). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business* 49 (2), 281 - 288.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sears, D. (2003:4). *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market Focused Staffing*. New York: AMACOM.
- Silzer R and BE Dowel (eds). (2010:13). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Sloan, E. H. (2003). Strategic Management of Global Leadership Talent. *Advances in Global Leadership* (3), 235 - 274.
- Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Thunnisen, M. (2016). Talent Management: For What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Employess Realtion* 38 (1), 57 - 72.
- Thunnissen, M & D. Buttiens. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on The Impact of Contextual Factors on The TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management* 46 (4), 391 - 418.