

BUKU SAKU



Implementasi Manajemen Talenta ASN



**Panduan Teknis Implementasi Manajemen
Talenta ASN Beserta *Best Practices***

BUKU SAKU
IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA
APARATUR SIPIL NEGARA

Panduan Teknis Implementasi
Manajemen Talenta ASN Beserta *Best Practices*

Lembaga Administrasi Negara
Jakarta, 2023

Panduan Teknis Implementasi Manajemen Talenta ASN Beserta *Best Practices*

Pengarah | Agus Sudrajat

Penanggung Jawab | Elly Fatimah

Editor | Eddi Wibowo

Tim Penyusun | Elly Fatimah, Eddi Wibowo, Leonita Hapsari, Azizah Puspasari, Lilis Komalasari, Yoga Suganda, Harnawan Ismunarto, Sabilla Ramadhiani Firdaus, Toni Murdianto Hidayat, Royan Aditama, Aji Surya Utama, Andhi Kurniawan, Andie Noegroho, Suryanto.

Reviewer:

Sri Hadiati W.K, Setiawan Wangsaatmaja, Muhlis Irfan, Khomsun Arifin, M. Imam Alfie Syarien, Anissa Lestari Kadiyono

Desain Sampul dan Layout: Aditia Aji, Frits Wiratama

Penerbit dan Redaksi:

Lembaga Administrasi Negara

Dikeluarkan oleh :

Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara

Jalan Veteran No. 10, Gambir, Jakarta Pusat 10110

Instagram : @pkmasn.lan WA PKMASN :0812 1336 1330

Terbit 5 Desember 2023

ISBN : 978-602-7594-42-5

Hak Cipta dilindungi Undang undang

Dilarang memperbanyak sekaligus atau sebagian dari isi buku dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis

DAFTAR ISI

Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	vi
Daftar Tabel	ix
Sambutan Kepala	x
Lembaga Administrasi Negara	
Sambutan Deputi Kajian Dan Inovasi	xiii
Manajemen ASN	
Kata Pengantar Kepala Pusat Kajian	xv
Manajemen ASN	
Sambutan Tanoto Foundation Indonesia	xix
Country Head	
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Kebutuhan Praktis Buku Saku	2
Implementasi Manajemen Talenta	
ASN	
2. Manajemen Talenta: Pilar Merit	7
System Dalam Mewujudkan Birokrasi	
Profesional	

3.	<i>Open System</i> dan Manajemen Talenta ASN	13
4.	Konsep Manajemen Talenta	16
BAB II	KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA (PERMENPANRB NOMOR 3 TAHUN 2020)	27
1.	Kebijakan Manajemen Talenta ASN	28
2.	Implementasi Manajemen Talenta ASN	31
a.	Kelembagaan Manajemen Talenta ASN Nasional	31
b.	Kelembagaan Manajemen Talenta Instansional	33
c.	Infrastruktur Manajemen Talenta	34
d.	Tahapan Implementasi Manajemen Talenta	40
1)	Akuisisi	42
2)	Pengembangan	72
3)	Retensi	85
4)	Penempatan	90
5)	Pemantauan dan Evaluasi	100

BAB III	Arah Kebijakan Transformasi Manajemen Talenta Pasca Keluarnya UU Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara	103
1	Pengantar	104
2	Mobilitas Talenta	106
3	Komite Talenta dan Komite Suksesi	114

DAFTAR GAMBAR

No	Gambar	Hal
1.1	8 Aspek Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN	11
1.2	Manajemen Talenta Dalam Penilaian Sistem Merit	12
2.1	Model Manajemen Talenta ASN Instansional	30
2.2	Insfrastruktur Manajemen Talenta ASN	35
2.3	Identifikasi Jabatan Kritisikl untuk JPT	44
2.4	Penetapan Jabatan Kritisikl	46
2.5	Penetapan Strategi Akuisisi	48
2.6	Mekanisme Mutasi PNS Atas Permintaan Sendiri	50
2.7	Mekanisme Mutasi PNS Atas Permintaan Sendiri dari Luar Instansi	52
2.8	Identifikasi, Penilaian, dan Pemetaan Talenta	54
2.9	Penilaian Potensial (Formulasi Sumbu X) dalam Kotak Manajemen Talenta	57
2.10	Penilaian Kinerja (Formulasi Sumbu Y) dalam Kotak Manajemen Talenta	59

2.11	Pemeringkatan Berdasarkan Sebaran Normal	60
2.12	Pemetaan ke dalam 9 Kotak Manajemen Talenta	61
2.13	Sebaran Pegawai dalam Kotak Manajemen Talenta	62
2.14	Kategori Pegawai dalam 9 Kotak Manajemen Talenta	63
2.15	Tahapan Penetapan Kelompok Rencana Suksesi	67
2.16	Tahapan Penetapan Talenta	70
2.17	Aktivitas dalam Pengembangan Talenta	73
2.18	Tahapan Perencanaan Pengembangan Talenta	74
2.19	Tahapan Penyusunan HCDP	75
2.20	Contoh Kerangka Pengembangan Kompetensi di Salah Satu Kementerian	77
2.21	Contoh Program Pengembangan Kompetensi ASN di Kementerian	78
2.22	Strategi Pelaksanaan Retensi	86

2.23	Tahapan Penempatan Talenta Secara Langsung pada Jabatan Target	91
2.24	Penempatan Talenta pada Talenta Nasional	94
2.25	Contoh Perumpunan Jabatan pada Salah Satu Kementerian (1)	98
2.26	Contoh Perumpunan Jabatan pada Salah Satu Kementerian (2)	99
2.27	Cakupan Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Talenta	100

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Hal
2.1	Kriteria, Pembobotan, dan Indikator Pemetaan Potensial pada Instansi Pemerintah	56
2.2	Klasifikasi dan Rekomendasi Tindak Lanjut Hasil Pemetaan Talenta	65

Tautan Pembelajaran

1. Materi video pembelajaran Konsep dan *Best Practices* Manajemen Talenta dari Serial Webinar dapat diakses melalui tautan <https://www.youtube.com/playlist?list=PLF-r12hgzGn-phobVvdkEOAeXTimZAMSH>
2. Materi pembelajaran dapat diakses melalui <https://bit.ly/MateriPembelajaranMTI>

SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

ASN sebagai aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dituntut untuk dapat mewujudkan cita-cita bangsa. Untuk itu sumberdaya manusia ASN yang kompeten, professional, berkinerja tinggi, berintegritas dan netral harus diciptakan untuk mendukung cita-cita tersebut.

Untuk mewujudkan sumberdaya manusia ASN tersebut, implementasi manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah di Indonesia menjadi salah satu kunci utama. Manajemen talenta merupakan instrumen yang diyakini dapat menyeleksi talenta berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Muaranya adalah menciptakan sistem merit di lingkungan birokrasi pemerintahan baik di level pusat ataupun daerah.

Hingga saat ini implementasi manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah mengalami tantangan dan permasalahan. Terlebih kebijakan ini memiliki lingkup nasional, dimana seluruh Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah baik Provinsi, Kabupaten dan Kota wajib mengimplementasikan manajemen talenta di instansinya.

Dibanding sektor publik, sektor korporasi termasuk BUMN telah memiliki pengalaman yang lebih panjang dalam implementasi manajemen talenta. Disusul kemudian oleh beberapa kementerian besar yang menjadi pionir di lingkungan birokrasi, serta sejumlah Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Sementara itu, sebagian besar instansi pemerintah lain (K/L/D) masih berada pada status yang sangat beragam dalam implementasi manajemen talenta. Artinya, masih terdapat *gap* yang sangat lebar antar instansi pemerintah dalam penerapan manajemen talenta. Ada yang telah berlari cepat, di tengah perjalanan, atau bahkan di fase awal.

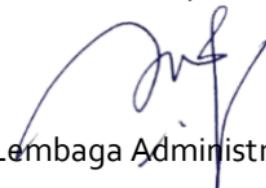
Buku ini disusun untuk merespon berbagai kebutuhan para pelaksana manajemen talenta yang menghadapi

berbagai kondisi diantaranya, pemahaman manajemen talenta yang masih terbatas, belum ada panduan teknis sebagai turunan dari Permen PANRB nomor 3 tahun 2020, serta minimnya referensi bagi tim manajemen talenta instansi.

Dengan demikian diharapkan dengan adanya Buku Saku ini para pemangku kepentingan dapat lebih mudah memahami manajemen talenta, menyusun peta jalan serta strategi implementasi yang sesuai dengan kebutuhan instansi, serta menjadi salah satu rujukan praktis bagi pelaksana manajemen talenta di instansi pemerintah.

Terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memfasilitasi dan memberikan dukungan dalam penyusunan buku saku manajemen talenta instansi ini.

Adi Suryanto



Kepala Lembaga Administrasi Negara

SAMBUTAN

DEPUTI KAJIAN DAN INOVASI

MANAJEMEN ASN

Di tahun 2023, Kedeputian Inovasi Manajemen ASN LAN melalui Pusat Kajian Manajemen Aparatur Sipil Negara (PKMASN) berupaya mendorong advokasi implementasi manajemen talenta ASN di lingkungan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah melalui serangkaian strategi yang langsung dapat diakses oleh para pemangku kepentingan terkait.

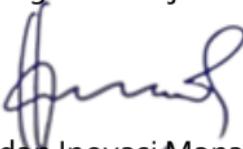
Bagian pertama dari advokasi tersebut adalah pelaksanaan Serial Webinar “Sharing Best Practices Implementasi Talenta ASN”. Serial ini terbagi dalam 12 (dua belas) seri untuk mendorong literasi konsep dan praktik manajemen talenta bagi para pengelola sumberdaya manusia melalui media sosial. Responnya sangat menggembirakan. Antusiasme yang tinggi dari para pemangku kepentingan di K/L/D dapat dilihat dari tingkat partisipasi di *platform* media daring dan kanal media sosial LAN RI.

Buku saku “Implementasi Manajemen Talenta ASN- Panduan Teknis Implementasi Manajemen Talenta

ASN beserta *Best Practices*" merupakan bagian kedua upaya advokasi yang dirancang oleh PKMASN-LAN. Rangkaian agenda advokasi ini adalah kolaborasi antara LAN, Kementerian PANRB, BKN, dan KASN. menjadi strategi yang dirasakan paling strategis untuk mendorong percepatan implementasi Manajemen Talenta ASN di lingkungan instansi pemerintah. Terimakasih kepada Tanoto Foundation sebagai mitra LAN yang telah memberikan dukungan aktif dalam pelaksanaan program-program dan kegiatan selama ini.

Semoga Buku ini dapat merespon kebutuhan para pelaksana manajemen talenta sebagai amanat Permen PANRB nomor 3 tahun 2020 di instansi pemerintah di tengah keterbatasan referensi dan panduan pelaksanaan yang dihadapi.

Agus Sudrajat



Deputi Kajian dan Inovasi Manajemen ASN

KATA PENGANTAR

KEPALA PUSAT KAJIAN MANAJEMEN ASN

Perkembangan implementasi manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah setelah bergulirnya Permen PANRB nomor 3 tahun 2020 masih menghadapi banyak tantangan. Sebagai pilar dari sistem merit, manajemen talenta tidak hanya memerlukan dukungan penuh dari seluruh pihak pada instansi pemerintah, namun juga bagaimana pemahaman praktik implementasi terhadap konsep dan kebijakan tersebut dimiliki

Berdasarkan pencapaian penilaian sistem merit yang dilakukan KASN pada tahun 2022 menunjukkan bahwa permasalahan dan tantangan utama dalam pengembangan sistem merit yaitu aspek pengembangan karir, dan aspek promosi serta mutasi. Permasalahan dan tantangan ini pastinya bisa diminimalisir dengan implementasi manajemen talenta yang baik dan mudah dipahami oleh pengelolanya.

Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta ini hadir tidak hanya sebagai *guidance* bagi instansi baik di Pemerintahan Pusat maupun Pemerintah dalam

implementasi manajemen talenta, namun juga sebagai *knowledge* bagi pengelola SDM dalam mengelola talenta-talenta terbaik di organisasinya.

Materi-materi yang dimuat dalam Buku Saku ini menggabungkan antara konsep dan praktik, baik implementasi manajemen talenta yang disarikan dari pengalaman-pengalaman di berbagai instansi pemerintah maupun dari BUMN. Buku ini menyajikan contoh-contoh implementasi yang dapat diadopsi, diadaptasi, atau dimodifikasi agar dapat mengikuti kebutuhan organisasi dalam pengelolaan SDMnya.

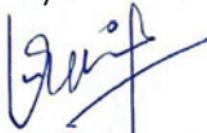
Buku Saku ini juga diharapkan menjadi salah satu solusi bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk dapat lebih mudah memahami manajemen talenta, menyusun peta jalan serta strategi implementasi yang sesuai dengan kebutuhan instansi, serta menjadi salah satu rujukan praktis bagi pelaksana manajemen talenta di instansi pemerintah.

Dengan demikian, SDM bertalenta di seluruh instansi pemerintah dapat dikelola dengan baik dan menghasilkan talenta unggul yang bisa bersaing dalam

world class beuracracy sebagai *smart ASN* dalam mewujudkan mimpi Indonesia Emas 2045.

Terakhir, semoga buku saku ini bermanfaat dalam upaya peningkatan mutu ASN dan kami berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah memfasilitasi dan memberikan dukungan dalam penyusunan buku saku implementasi manajemen talenta ASN ini.

Elly Fatimah



Kepala Pusat Kajian Manajemen ASN

SAMBUTAN

TANOTO FOUNDATION INDONESIA

COUNTRY HEAD

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kesempatan kepada Tanoto Foundation untuk mendukung Lembaga Administrasi Negara dalam mengembangkan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Kerja sama dengan LAN dalam pengembangan kompetensi serta analisis kebijakan bukan merupakan yang pertama kali, namun telah berlangsung sejak tahun 2021. Kolaborasi atau kerja sama ini diharapkan bisa meningkatkan profesionalitas ASN di Republik Indonesia.

Pada kesempatan ini, izinkan kami mengucapkan terima kasih kepada Kepala LAN RI dan jajaran yang telah memberikan kesempatan luar biasa kepada Tanoto Foundation untuk bergabung dan berkontribusi dalam penyusunan Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Sebagaimana diketahui bersama, penerapan manajemen talenta menjadi strategi pamungkas dalam usaha penguatan kompetensi dan pengelolaan ASN di

Tanah Air. Kebijakan ini dapat mendukung para ASN untuk bertransformasi sehingga potensi yang ada dapat terus dikembangkan dan dapat berkontribusi terhadap pembangunan nasional ke depannya.

Tanoto Foundation memiliki keyakinan dan percaya bahwa setiap individu termasuk para ASN yang mengemban tugas cukup besar bagi negara ini, harus mempunyai kesempatan dalam mengembangkan kompetensinya secara menyeluruh.

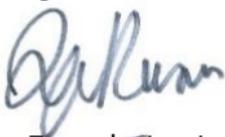
Pengembangan manajemen talenta ASN ini sebagai prioritas nasional yang akan menjadi sasaran pokok reformasi birokrasi berdampak dalam peningkatan stabilitas segala aspek kehidupan bernegara. Selain itu, kami percaya akselerasi manajemen talenta akan mampu mendorong penciptaan talenta-talenta terbaik sehingga Indonesia bisa menyongsong target-target pembangunan berkelanjutan.

Sebagai organisasi filantropi, Tanoto Foundation membuka diri untuk melakukan penyesuaian-penesuaian dengan tuntutan perkembangan lingkungan yang selalu berubah. Oleh karena itu, ketika LAN menawarkan kepada kami untuk ikut

berpartisipasi dalam menyusun Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara kami merasa terhormat untuk terlibat pada program tersebut. Kami berharap Buku Saku ini dapat digunakan sebagai referensi untuk mewujudkan ASN yang bernalta dan profesional.

Akhir kata, semoga Buku Saku yang disusun oleh Pusat Kajian Manajemen ASN LAN nantinya dapat menjadi acuan bagi semua pihak (*stakeholders*) dalam implementasi manajemen talenta yang bisa memberikan dampak dalam perubahan birokrasi pemerintah Indonesia menjadi lebih kompeten dan profesional.

Inge Kusuma



Tanoto Foundation Indonesia
Country Head

BAB I

PENDAHULUAN

Untuk mewujudkan transformasi ASN, implementasi manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah di Indonesia menjadi salah satu kunci utama. Manajemen talenta merupakan instrumen yang diyakini dapat menyeleksi talenta berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Muaranya adalah menciptakan sistem merit di lingkungan birokrasi pemerintahan baik di level pusat ataupun daerah. Untuk dapat memberikan gambaran dari Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta ASN, maka di Bab Pendahuluan ini akan disampaikan beberapa hal, yaitu mengapa diperlukan buku saku implementasi manajemen ASN, kaitan manajemen talenta dengan *merit system* dalam mewujudkan profesionalitas birokrasi serta konsep manajemen talenta untuk memberikan wawasan ilmiah terkait manajemen talenta.

1. Kebutuhan Praktis Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta ASN

Implementasi kebijakan, termasuk diantaranya manajemen talenta ASN di lingkungan instansi pemerintah menghadapi tantangan yang sangat berbeda dari tahapan formulasinya. Konteks

lingkungan implementasi yang melingkupi sangat bervariasi di lapangan. Oleh karena itu, adaptasi kebijakan menjadi bagian penting dari implementasi kebijakan manajemen talenta ini. Memberikan informasi yang lengkap dengan format yang ringkas tentang konsep manajemen talenta dan sejauh mana kebijakan ini diterapkan dalam lingkungan instansi yang beragam setidaknya memberikan alternatif apabila ditemui kendala dalam implementasi.

Buku ini disusun untuk merespons berbagai kebutuhan para pelaksana manajemen talenta yang menghapi berbagai kondisi diantaranya:

- Pemahaman manajemen talenta yang masih terbatas.

Secara konseptual dan praktik, manajemen talenta saat ini masih dipahami secara terbatas oleh unit pengelola kepegawaian ditambah unit kerja pendukung seperti unit organisasi dan tata laksana. Padahal, sebagai sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan SDM, manajemen talenta akan

terkait dengan seluruh unit kerja di instansi pemerintah serta para pegawai. Di level pengambil kebijakan, PPK dan jajaran pimpinan pun dituntut untuk memahami manajemen talenta secara utuh.

Dampak dari kondisi ini, manajemen talenta belum mendapat dukungan yang luas dari PPK dan unit pendukung lainnya. Hal ini akan berpotensi menjadi kendala dalam penerapan manajemen talenta di instansi. Pada gilirannya cita-cita untuk mewujudkan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah akan sulit diwujudkan.

Buku saku ini menyajikan secara ringkas dua hal penting dalam pelaksanaan manajemen talenta, yaitu konsep dan pelaksanaan manajemen talenta. Dengan demikian para pemangku kepentingan dapat lebih mudah memahami manajemen talenta.

- Belum ada panduan teknis sebagai turunan dari Peraturan Menteri PANRB No. 3 tahun 2020.

Dari perspektif instansi pemerintah sebagai pelaksana kebijakan, Peraturan Menteri PANRB No.3 tahun 2020 tentang Manajamen Talenta Aparatur Sipil Negara, kebijakan ini dirasakan belum lengkap. Masih diperlukan peraturan- peraturan teknis yang memberikan penjelasan teknis serta operasional dari ketentuan- ketentuan yang ada dalam Permenpan ini.

Sebagian besar instansi belum memiliki keyakinan terhadap langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengimplementasikan manajemen talenta. Dengan panduan yang dituliskan dalam buku ini, dilengkapi contoh- contoh praktik baik yang dirangkum dari berbagai K/L/D, diharapkan instansi dapat menyusun peta jalan serta strategi implementasi yang sesuai dengan kebutuhan instansinya.

- Referensi bagi tim manajemen talenta instansi Untuk memastikan manajemen talenta dapat diimplementasikan di lingkungan instansi pemerintah, dibutuhkan satu tim tim manajemen talenta yang mempunyai tugas untuk mengelola manajemen talenta secara professional. Adapun tim ini adalah tim yang beranggotakan individu lintas unit kerja. Anggota-anggota tim ini dituntut untuk mampu memahami dan mengoperasionalkan konsep manajemen talenta sesuai dengan konteks organisasi.

Buku ini menyajikan contoh-contoh implementasi yang dapat diadopsi, diadaptasi, atau dimodifikasi agar dapat mengikuti kebutuhan organisasi. Dengan demikian buku saku ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan praktis bagi pelaksana manajemen talenta di instansi pemerintah.

2. Manajemen Talenta: Pilar *Merit System* Dalam Mewujudkan Birokrasi Profesional

Indonesia selama 30 tahun terakhir berada di posisi *middle income trap* yang terjebak dan belum bergerak sebagai negara maju. Segala upaya pembangunan dilakukan guna meneguhkan dan mempercepat pencapaian tujuan negara Indonesia menjadi negara maju dan salah satu 5 (lima) kekuatan ekonomi dunia dengan kualitas manusia yang unggul serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045 merupakan upaya Indonesia untuk tidak terjebak dalam negara berpendapatan menengah dan bisa menjadi negara maju. Kondisi lain seperti VUCA (*volatile, uncertain, complex* dan *ambiguous*) dan BANI (*brittle, anxious, non-linier* dan *incomprehensible*) perlu diantisipasi agar cita-cita menjadi bangsa yang maju saat tepat berusia 100 tahun termanifestasikan.

ASN sebagai aktor utama penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dituntut untuk dapat mewujudkan cita-cita bangsa. Untuk itu sumber daya manusia ASN yang kompeten, professional, berkinerja tinggi, berintegritas dan netral harus diciptakan untuk mendukung cita-cita tersebut.

Salah satu variabel penting dalam birokrasi pemerintah untuk mewujudkan keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mempengaruhi seluruh aspek organisasional. Pimpin berperan mengarahkan dan menentukan kebijakan untuk meraih keberhasilan organisasi.

Organisasi yang *agile* memerlukan pemimpin yang adaptif, memiliki kemampuan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Untuk memperoleh pemimpin masa depan yang berkinerja tinggi, diperlukan suatu pendekatan yang efektif dan

implementatif. Salah satu pendekatan tersebut adalah manajemen talenta yang digunakan untuk mendukung sistem Manajemen ASN berbasis sistem merit.

Sistem Merit yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Dengan adanya penerapan dari system merit ini diharapkan pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan, dan pengembangan karier dari pegawai itu sendiri didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Sehingga sistem tersebut tidak hanya menimbulkan rasa keadilan pada pegawai tetapi juga dapat mendorong peningkatan kompetensi dan juga kinerja dari pegawai.

Sedangkan Manajemen talenta merupakan suatu strategi untuk memastikan kemampuan organisasi dapat mengisi posisi kunci bagi para pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi saat ini dan di masa mendatang. Pentingnya manajemen talenta dalam ASN akan dapat membantu untuk mendorong peningkatan profesionalisme kinerja talenta dan mewujudkan rencana sukses yang objektif, tepat sasaran, akuntabel sehingga dapat memperkuat penerapan merit system pada instansi pemerintah.

Manajemen talenta merupakan pilar dari sistem merit, hal ini dapat dilihat juga dari aspek penilaian dalam pelaksanaan sistem merit berdasarkan Permen PANRB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen ASN serta Peraturan Kepala KASN No. 9 Tahun 2019 tentang Penilaian Sistem Merit Dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah. Manajemen talenta sebagai salah satu kriteria dalam pelaksanaan

sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN yang menggunakan 8 (delapan) Aspek Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN.



Sumber: KASN, 2023

Gambar 1.1

8 Aspek Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen ASN

Aspek Pengembangan Karier, Promosi Mutasi dan Manajemen Kinerja dimana terdapat penerapan Manajemen Talenta memiliki bobot terbesar. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut.



MANAJEMEN TALENTA DALAM PENILAIAN SISTEM MERIT

Aspek Pengembangan Karier, Promosi Mutasi dan Manajemen Kinerja memiliki bobot terbesar, dimana terdapat penerapan Manajemen Talenta



Sumber: KASN, 2023

Gambar 1.2
Manajemen Talenta
Dalam Penilaian Sistem Merit

Manajemen talenta ASN menjadi jantungnya sistem merit, sehingga jika instansi pemerintah sudah menjalankan manajemen talenta ASN dengan baik, maka sistem meritnya pun akan baik pula.

3. *Open System* dan Manajemen Talenta ASN

Setiap ASN adalah talenta yang berpotensi memberikan kontribusi optimal dalam upaya mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Untuk mencapai harapan tersebut serta membangun sumber daya manusia aparatur yang profesional, netral, berintegritas dan berkinerja tinggi, Pemerintah telah mencanangkan Manajemen ASN berbasis sistem merit yang mengedepankan Manajemen Talenta sebagai agenda prioritas.

Menerapkan sistem merit bermakna mengadopsi parameter-parameter kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa mempertimbangkan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan dalam Manajemen ASN.

Dengan menerapkan manajemen talenta berbasis sistem merit, setidaknya terdapat tiga manfaat yang dapat diperoleh, yaitu:

Pertama, setiap K/L/D akan memiliki *talent pool* atau stok talenta-talenta yang siap untuk mengisi jabatan-jabatan lowong di lingkup instansi. Dari sisi organisasi akan menjamin instansi pemerintah meminimalisir permasalahan suplai SDM sehingga organisasi tetap dapat berkinerja secara optimal. Dengan demikian pengantian jabatan lowong dalam organisasi dapat dilakukan secara tepat waktu sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi.

Kedua, mendorong terwujudnya Birokrasi *Open System*. Tujuan *open system* adalah mendorong terwujudnya *talent mobility* (pergerakan talenta) secara nasional baik pada internal instansi pemerintah maupun antara instansi pemerintah dan di luar instansi pemerintah (dunia usaha baik BUMN maupun Swasta). Kebutuhan talenta untuk mengisi posisi-posisi strategis di seluruh K/L/D dapat dipenuhi dengan melakukan mobilisasi talenta baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal. Pelaksanaan manajemen talenta di seluruh K/L/D memungkinkan pengisian jabatan dilakukan semakin terbuka dengan tetap memperhatikan standar kompetensi sesuai persyaratan jabatan.

Prajurit TNI/Anggota Polri dapat mengisi beberapa posisi jabatan di ASN yang telah diatur dengan Peraturan Pemerintah. Selanjutnya untuk memperkuat profesionalisme ASN, instansi juga membuka kesempatan secara terbatas dan tertentu kepada pegawai swasta untuk menduduki jabatan ASN sesuai persyaratan kompetensi paling lama 1 (satu) tahun. JPT utama yang bisa ditempati kalangan swasta profesional adalah lembaga pemerintah nonkementerian seperti kepala badan, kepala lembaga, ketua komisi, dan lain-lain melalui seleksi terbuka dan diajukan ke presiden untuk dimintakan persetujuan.

Ketiga, dari sisi personal, penerapan Manajemen Talenta akan meningkatkan motivasi para ASN agar tetap kompetitif dengan cara selalu meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Hal ini dimungkinkan karena para ASN sadar bahwa pengembangan karier mereka akan terlihat dari dua kriteria di atas.

Sistem merit yang didasarkan pada manajemen talenta menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang dilaksanakan untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

4. Konsep Manajemen Talenta

Konsep Manajemen talenta berasal dari dunia bisnis. Awalnya konsep manajemen talenta (Berger, 2008) diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yang dilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA Consulting Group dalam hasil penelitiannya tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta.

Selanjutnya konsep manajemen talenta mengalami perkembangan karena adanya fenomena *war for talent* yang ada di perusahaan di Amerika Serikat pada tahun 1997. Banyak organisasi mengalami kesusahan untuk dapat mempertahankan sumber daya terbaiknya serta mengalami kesulitan dalam proses

rekruitmen calon karyawan yang potensial dan memiliki *skill* tinggi akibat meningkatnya kompetisi dan menyediakan calon yang terbatas (Tetik, 2017). Survei dari berbagai lembaga dunia mengidentifikasi bahwa karyawan bertalenta dan pemimpin semakin hari semakin sulit dicari.

Di sisi lain hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Kinsey (dalam Yahya, 2009) menunjukkan terdapat organisasi yang belum dapat mengelola pegawai bertalentanya dengan baik sehingga tidak jarang organisasi kesulitan untuk menempatkan pegawai bertalenta tinggi untuk menduduki posisi-posisi strategis organisasi. Oleh karena itu manajemen talenta menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi.

Terdapat beberapa pengertian tentang Manajemen Talenta dari para pakar, antara lain dari Amstrong (2006) yang menyatakan bahwa Manajemen Talenta adalah penggunaan serangkaian kegiatan yang terintegrasi untuk memastikan bahwa suatu organisasi menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkannya sekarang dan di masa depan.

Selanjutnya Wibowo et al., (2017) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan. Lewis dan Heckman (2006:174) mengatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik. Sedangkan menurut Pella (2011) lebih menekankan Manajemen Talenta sebagai proses untuk memastikan kemampuan organisasi untuk mengisi posisi kunci bagi para pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Dari beberapa pendapat tersebut Manajemen Talenta dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memastikan organisasi mempunyai SDM yang andal dengan jumlah dan kualitas sesuai kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, saat ini dan di masa mendatang. Terkait dengan pengertian talenta sendiri Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati

(2011:82) memberikan pengertian talenta sebagai berikut; "*Talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan

Adapun tujuan manajemen talenta secara umum adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan, memiliki kinerja tinggi dan memenuhi tujuan serta sasaran strategis dan operasional. Manajemen talenta berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja pegawai, pelayanan organisasi, dan membuat keputusan strategis.

Sebagai sebuah proses kegiatan, Manajemen Talenta terdiri dari beberapa kegiatan yang sistematis menurut (Barkhuizen et al., 2014) yaitu:

- 1) *Talent acquisition* yaitu kegiatan menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon pekerja untuk bisa memenuhi jabatan peran yang dibutuhkan saat ini maupun masa depan.

- 2) *Talent development*, yaitu mengembangkan para talenta yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan serta pertumbuhan perusahaan.
- 3) *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talenta untuk menjaga agar setiap karyawan di perusahaan yang bernalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

Sedangkan Berger (2008) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta merupakan bahan bakar agar organisasi mencapai keunggulan dengan cara:

- 1) Mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karier, pengembangan, dan program balas jasa bagi para *superkeeper*. Hal ini akan memastikan bahwa para model peran yang kualitasnya tinggi ini akan benar-benar mendukung organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya.
- 2) Menentukan posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci dan memperhatikan benar-benar posisi kunci yang tidak memiliki calon pengganti dan memperhatikan bahwa calon-calon pengganti

yang telah ada benar-benar memenuhi kualitas yang dituntut. Hal ini harus dipastikan untuk menjaga kelangsungan organisasi agar tidak terus kehilangan SDM (terutama yang unggul).

- 3) Membuat segmentasi pool talenta sesuai dengan kategori investasi yang harus dilakukan (*superkeeper, keeper, solid citizen, dan misfit*) agar investasi dapat diimplementasikan secara lebih tepat.

Pendapat Berger tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh LBA Consulting Group dimana perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki fokus pada tiga hal yaitu:

- 1) Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para *superkeeper*. Para *superkeeper* ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil. Mereka mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit

banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.

- 2) Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.
- 3) Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontibusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok *super keeper*, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok *keeper*, yaitu karyawan yang mampu mencapai

kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok *solid citizen*, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; dan karyawan *misfit*, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

Selanjutnya Pella dan Inayati (2011:117) memberikan tahapan atau proses dalam manajemen talenta secara lebih detail yaitu;

- 1) Menetapkan kriteria talenta (*Talent Criteria*)
Pada langkah ini akan memperjelas posisi-posisi kunci, posisi- posisi paling penting, posisi-posisi paling memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menerapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier, kinerja, dan *assignment* potensi.

- 2) Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini akan dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi.

- 3) Membuat program percepatan pengembangan talenta (*Acceleration Development Program*)

Dimana dalam tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.

- 4) Menugaskan posisi kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini akan dilakukan penugasan dan

penempatan pada setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

- 5) Evaluasi kemajuan program (*Monitoring Program*)
Pada tahap ini akan dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan sukses dan promosi.

Keberhasilan manajemen talenta untuk mencapai tujuan organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Christine Manopo (2010:47), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis
2. Berintegrasi dengan proses bisnis

3. Dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti)
4. Menetapkan pola pikir talenta

Keberhasilan manajemen talenta juga memerlukan dukungan semua pihak, mulai dari pimpinan tertinggi, manajemen, tim *Human Resource Management* hingga seluruh pegawai. Perlu adanya komunikasi terbuka dan intensif antarsemua pihak sehingga dapat terbangun keselarasan rencana organisasi dengan rencana karier pegawai.

Konsep manajemen talenta tersebut selanjutnya diadopsi di sektor publik tentunya dengan berbagai penyesuaian yang harus dilakukan.

BAB II

KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA ASN (PERMENPANRB No. 3 TAHUN 2020)

1 KEBIJAKAN MANAJEMEN TALENTA ASN

Secara nasional manajemen talenta ASN diatur melalui payung kebijakan Peraturan Menteri PANRB No. 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Melalui kebijakan ini, Kementerian PANRB terus mendorong instansi pemerintah untuk melakukan transformasi manajemen talenta sebagaimana amanat Presiden untuk mewujudkan talenta ASN lebih *agile* dan fleksibel mobilitasnya.

Manajemen Talenta ASN bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik, menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*).

Aspek Manajemen ASN yang diatur dalam Permen PANRB tersebut meliputi:

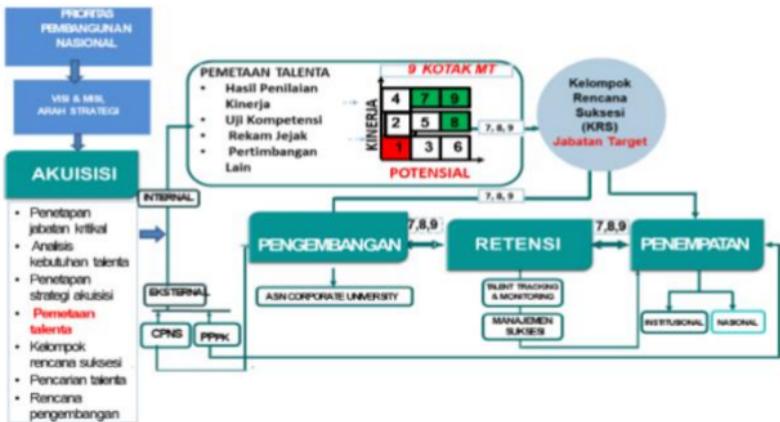
- a. Kelembagaan Manajemen Talenta,

- b. Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN Instansional dan Nasional, dan
- c. Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN Instansional dan Nasional.

Selain itu untuk mendukung pelaksanaan Manajemen Talenta diperlukan Infrastruktur Manajemen Talenta, disamping juga dukungan anggaran yang memadai.

Adapun model Manajemen Talenta ASN secara garis besar yang diatur dalam Permen PANRB no.3 tahun 2020 dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:

Model Manajemen Talenta ASN Instansi



Gambar 2.1
Model Manajemen Talenta ASN Instansional

Selanjutnya, Kementerian PANRB juga telah merilis Surat Edaran Menteri PAN RB No 10 tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah. SE tersebut mencakup pedoman bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan tahapan dan langkah penerapan manajemen talenta ASN serta pengukuran implementasinya pada Instansi Pemerintah.

2. IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA

Pada bagian ini akan dipaparkan contoh-contoh praktik baik manajemen talenta di berbagai instansi pemerintah di berbagai level, mulai Kementerian, Lembaga, serta Pemerintah Daerah baik Provinsi, Kabupaten/Kota. Sebelum dipaparkan contoh praktik tersebut akan dijelaskan terlebih dahulu kelembagaan dan infrastruktur manajemen talenta yang harus disiapkan agar implementasi manajemen talenta dapat berjalan dengan baik.

- Kelembagaan Manajemen Talenta

Kelembagaan manajemen talenta ASN dibedakan ke dalam 2 (dua) tingkatan yakni kelembagaan manajemen talenta ASN nasional dan instansional.

a. Kelembagaan Manajemen Talenta ASN Nasional

Kelembagaan/Tim Manajemen Talenta Nasional (MTN) terdiri dari unsur-unsur:

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: melaksanakan penyusunan kebijakan

strategis Manajemen Talenta Nasional sesuai RPJMN.

- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas: Melaksanakan penyusunan kebijakan RPJMN sebagai dasar penyusunan Renstra Manajemen Talenta Nasional.
- Kementerian Dalam Negeri: Memberikan Dukungan Implementasi dan Koordinasi Pembinaan Pelaksanaan Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Daerah.
- Lembaga Administrasi Negara: Melaksanakan Pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi talenta nasional, pengembangan kompetensi talenta nasional dan Fasilitasi Implementasi Manajemen Talenta Nasional.
- Badan Kepegawaian Negara: Melakukan pemetaan kebutuhan talenta nasional.
- Komisi Aparatur Sipil Negara: Melakukan pengawasan pelaksanaan sistem merit nasional.

Tim manajemen talenta ASN Nasional ditetapkan oleh Presiden atas usulan Menteri PANRB.

b. Kelembagaan Manajemen Talenta ASN Instansional

Pelaksanaan Manajemen Talenta instansional melibatkan unit-unit kerja yang beranggotakan representasi dari unit kerja sebagai berikut:

- Sekretaris Jenderal/Sekretaris Utama/ Sekretaris Daerah sebagai koordinator pelaksanaan manajemen talenta.
- Biro/Bagian yang menangani Organisasi dan Tata Laksana: Menyiapkan Peta Jabatan, Jabatan Kritisal dan Standar Kompetensi Jabatan.
- Biro/Bagian yang menangani Hukum dan Perundang-Undangan: Memfasilitasi penyiapan peraturan perundangan yang diperlukan dalam pelaksanaan manajemen talenta.

- Biro/Bagian yang menangani Perencanaan: Menyiapkan dukungan perencanaan program, kegiatan dan anggaran yang diperlukan dalam pelaksanaan manajemen talenta.
- Biro/Bagian yang menangani Keuangan: Memberikan dukungan layanan administrasi pelaksanaan kegiatan.
- Biro/Bagian yang menangani Sumber Daya Manusia: Menyiapkan basis data SDM, profil talenta, standar penilaian kinerja rill, pola karier, program pengembangan talenta (*Human Capital Development Plan/HCDP*),
- Biro/Bagian yang menangani Informasi dan Teknologi: Menyiapkan Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN
- Inspektorat: Melaksanakan pemantauan, pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan manajemen talenta

c. Infrastruktur Manajemen Talenta

Untuk mendukung penyelenggaraan manajemen talenta ASN instansional diperlukan adanya dukungan infrastruktur yang memadai,

yang terdiri dari:



Gambar 2.2
Infrastruktur Manajemen Talenta ASN

- Peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal
Adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertikal maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas, dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan. Peta jabatan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja

- Profil Talenta
merupakan formulir yang berisi data: Pangkat/golongan, Kompetensi, Kinerja, Pendidikan, Rekam jejak, Riwayat jabatan, Prestasi kerja, Penilaian perilaku dan Catatan kepegawaian lainnya, Perilaku kerja, Prestasi kerja, Penilaian Potensi, Posisi dalam 9 Kotak Talenta dan Proyeksi kesesuaian dengan jabatan target.
- Standar Metode Penilaian (Uji Potensi dan Uji Kompetensi)
Uji potensi adalah serangkaian instrumen yang digunakan untuk menampilkan profil potensi talenta. Profil Potensi adalah gambaran potensi psikologis individu yang terdiri dari beberapa kelompok aspek potensi utama yaitu kelompok potensi intelektual, potensi kepribadian dan potensi kerja. Uji potensi dapat dilakukan salah satunya dilakukan dengan mengadopsi metode *Assessment Center*.

Penggunaan metode lain untuk melakukan penilaian terhadap potensi talenta dimungkinkan menyesuaikan dengan

kebutuhan dan kondisi atau pertimbangan lain yang perlu diperhatikan oleh instansi.

Uji kompetensi dilakukan untuk mengukur kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural, yang dilakukan oleh asesor secara objektif dalam rangka pemetaan talenta. Jenis kompetensi yang diujikan antara lain: Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosio Kultural dan Kompetensi Teknis

- Standar Kompetensi Jabatan
Adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.
- Standar Penilaian Kinerja Riil
Penilaian kinerja dilaksanakan secara periodik dalam kurun waktu talenta melaksanakan tugas jabatan dan ditempatkan pada unit kerja di lingkungan instansi. Penilaian kinerja Talenta dilakukan oleh pejabat penilai kinerja yang merupakan atasan langsung, atau pejabat lain yang diberi pendeklegasian kewenangan. Dalam

melakukan penilaian kinerja, pejabat penilai kinerja mempertimbangkan masukan dari koordinator/ketua tim kerja atau sebutan lainnya.

Penilaian kinerja Talenta dilakukan setelah melalui proses perencanaan dan pemantauan kinerja. Perencanaan kinerja dilakukan secara berjenjang dari pejabat pimpinan tinggi atau pejabat pimpinan unit kerja ke pejabat administrasi dan pejabat fungsional dengan memperhatikan tingkatan jabatan.

- **Pola Karier**

Adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara Jabatan, Pangkat, pendidikan dan pelatihan Jabatan, Kompetensi, serta masa Jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam Jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

- Program Pengembangan Talenta/HCDP
Adalah Program Pengembangan Talent merupakan program pengembangan bagi Talent berupa kesempatan dan kegiatan yang menunjang peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keahlian baru
- Basis Data Sumber Daya Manusia (SDM)
Merupakan data terkait sumber daya manusia yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan Pegawai (Calon Talenta).
- Sistem Informasi Manajemen Talenta ASN
Adalah rangkaian informasi mengenai manajemen karier PNS yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki Jabatan Target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan PNS dalam mengisi jabatan di Instansi Pemerintah yang terintegrasi dengan berbasis teknologi informasi.

d. Tahapan Implementasi Manajemen Talenta ASN

Prioritas Pembangunan, Visi dan Misi

Penyelenggaraan manajemen talenta ASN di instansi pemerintah sebagaimana yang telah diatur dalam ketentuan, tidak terlepas dari arah dan strategi pembangunan dan manajemen talenta menjadi penting sebagai instrumen untuk menterjemahkan arah dan strategi pembangunan tersebut.

Pengaturan manajemen talenta tertuang dalam Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Dalam Perpres tersebut dijabarkan arah kebijakan dan strategi Pengelolaan Manajemen Talenta Nasional terdiri dari:

- Pemetaan kebutuhan dan persediaan talenta berdasarkan bidang keahlian dan profesi;

- Pengelolaan database persediaan dan kebutuhan talenta;
- Peningkatan keahlian, kapasitas, dan kinerja serta pengembangan karier dan prestasi talenta;
- Penciptaan lingkungan yang kondusif sebagai daya tarik untuk mengakuisisi talenta, dan pengembangan potensi, minat, keahlian, dan prestasi talenta
- Pembentukan Lembaga Manajemen Talenta Indonesia (Lampiran IV RPJMN 2020-2024, hal. IV-34).

Implementasi manajemen talenta nasional maupun instansional merupakan salah satu pendorong bagi keberhasilan reformasi birokrasi dan tata kelola. Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian selanjutnya menjadikan arah kebijakan dan strategi RPJMN tersebut dalam melaksanakan manajemen talenta di instansinya, sedangkan Pemda mengacu pada RPJMD masing-masing dengan memedomani RPJMN. Dalam RPJMN/RPJMD tersebut tercantum prioritas pembangunan nasional dan prioritas pembangunan daerah.

RPJMN/RPJMD sebagai arah kebijakan dan strategi pembangunan selanjutnya menjadi acuan bagi seluruh instansi pemerintah dalam menyusun visi dan misi sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Salah satu strategi untuk mencapai visi dan misi instansi, maka manajemen talenta menjadi instrumen yang penting untuk dapat menterjemahkan visi dan misi tersebut. Untuk itu tujuan dari implementasi manajemen talenta tidak boleh terlepas dari visi dan misi instansi.

Selanjutnya untuk menterjemahkan visi dan misi, arah dan strategi organisasi, implementasi manajemen talenta terbagi kedalam tahapan akuisisi, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, dan monitoring evaluasi talenta.

1) AKUISISI

Dalam payung manajemen talenta, akuisisi talenta merupakan bentuk pendekatan strategis untuk

mengidentifikasi, menarik, dan merekrut talenta terbaik yang muaranya adalah memenuhi kebutuhan organisasi yang selalau berkembang dinamis. Akuisisi sering diidentikkan dengan rekrutmen yang lebih bersifat taktis dan cenderung berfokus pada kebutuhan perekutan yang mendesak. Perlu dicatat bahwa rekrutmen talenta justru merupakan bagian dari akuisisi talenta.

Secara lebih rinci, elemen-elemen akuisisi talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Identifikasi dan Penetapan Jabatan Kritikal

Mengacu pada kebijakan yang berlaku, identifikasi jabatan-jabatan kritikal dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

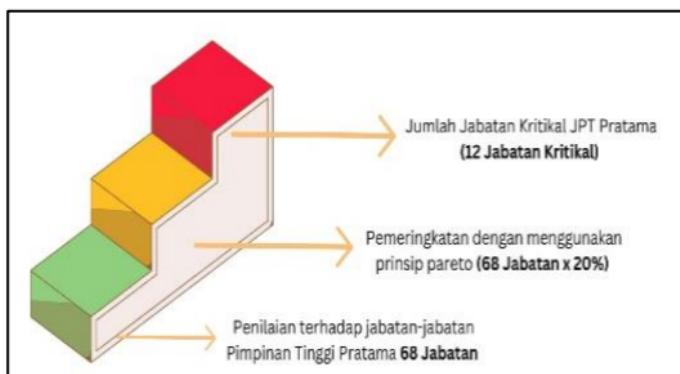
• Penilaian terhadap seluruh Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)

Penilaian terhadap jabatan dimaksud, dilakukan berdasarkan kriteria jabatan yang telah ditetapkan. Dari tiap kriteria tersebut diturunkan dalam subkriteria dan diberikan pembobotannya. Dengan demikian, tiap-tiap jabatan akan memiliki bobot/nilai dari

tertinggi sampai terendah berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

- **Pemeringkatan JPT dengan menggunakan Prinsip Pareto.**

Setelah penilaian terhadap seluruh JPT dituntaskan, langkah berikutnya adalah pemeringkatan JPT, yakni dengan menghitung jumlah seluruh JPT per kategori kemudian dikalikan 20% maka didapatkan jumlah jabatan kritis dalam tiap kategori. Ilustrasinya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3
Identifikasi Jabatan Kritis untuk JPT

Selain menggunakan dua langkah di muka, penentuan jabatan kritis dapat juga dilakukan dengan mempertimbangkan/ merujuk pada isu strategis yang menjadi prioritas atau visi misi Pemerintah/Presiden.

Misal pada saat ini Presiden sedang memprioritaskan iklim investasi, maka untuk mendukung agenda tersebut kemudian ditetapkan jabatan kritis yang berkaitan dengan dukungan terhadap iklim investasi, dll.

- **Penetapan Jabatan Kritis**

Tim Komite Talenta melaporkan hasil penyusunan Jabatan Kritis kepada Pejabat Pembina Kepegawaian untuk selanjutnya diusulkan kepada Menteri PAN dan RB. Selanjutnya Menteri PAN dan RB menetapkan Jabatan Kritis di lingkungan K/L/D.



Gambar 2.4
Penetapan Jabatan Kritis

Catatan :

- Diperlukan ketersediaan Peta Jabatan yang lengkap dengan profil masing-masing jabatan yang ada
- Diperlukan kolaborasi antara unit yang membidangi organisasi dan Unit kerja pengelola sumberdaya manusia dalam identifikasi jabatan kritis

b) Analisis Kebutuhan Talenta

- Analisis kebutuhan talenta dihitung dengan menggunakan rasio/perbandingan antara

jumlah kebutuhan talenta dengan jumlah jabatan target atau jabatan kritikal dalam manajemen talenta yang sedang/akan kosong (dalam kurun waktu s/d 2 tahun ke depan).

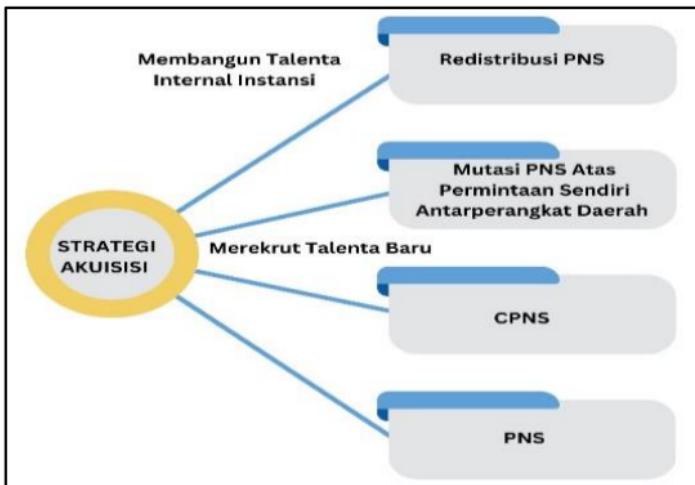
- Jumlah talenta yang dibutuhkan adalah minimal 3 (tiga) talenta atau maksimal 5 (lima) talenta dikalikan dengan jumlah jabatan target atau jabatan kritikal yang sedang/akan kosong dalam manajemen talenta berdasarkan pemeringkatan jabatan kritikal yang telah disusun.

c) Penetapan Strategi Akuisisi

Strategi akuisisi talenta ditujukan untuk menjamin ketersediaan talenta baik dari internal maupun eksternal instansi. Dalam proses tersebut, instansi melakukan berbagai metode untuk menjaring talenta potensial yang diperlukan oleh organisasi. Selain berpedoman pada Permen PANRB No. 3 Tahun 2020, instansi juga dapat mengadopsi pendekatan-pendekatan lain yang menyesuaikan

dengan kebutuhan instansi untuk mendapatkan talenta yang diperlukan.

Salah satu contoh strategi akuisisi talenta yang ditetapkan oleh salah satu instansi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5
Penetapan Strategi Akuisisi

1.1 Membangun Talenta Internal Instansi (Mutasi PNS Berbasis Akuisisi Talenta Internal)

Fokus kepada potensi talenta di lingkungan internal menjadi inti dari strategi yang pertama ini. Semangatnya adalah mengoptimalkan talenta-talenta yang tersedia dan tersebar di unit-unit kerja melalui berbagai strategi berikut:

- **Redistribusi PNS**

Adalah proses sistematis dan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh instansi dalam rangka menata kembali, membagi, menyalurkan dan menempatkan PNS untuk memperoleh kuantitas, kualitas, dan komposisi yang tepat sesuai dengan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan analisis kebutuhan organisasi.

- **Mutasi PNS Atas Permintaan Sendiri Antarunit Kerja**

Adalah kebijakan mutasi untuk mengakomodir PNS yang ingin mengajukan pindah lintas unit kerja dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan pola karier PNS.



Gambar 2.6
Mekanisme Mutasi PNS atas Permintaan Sendiri

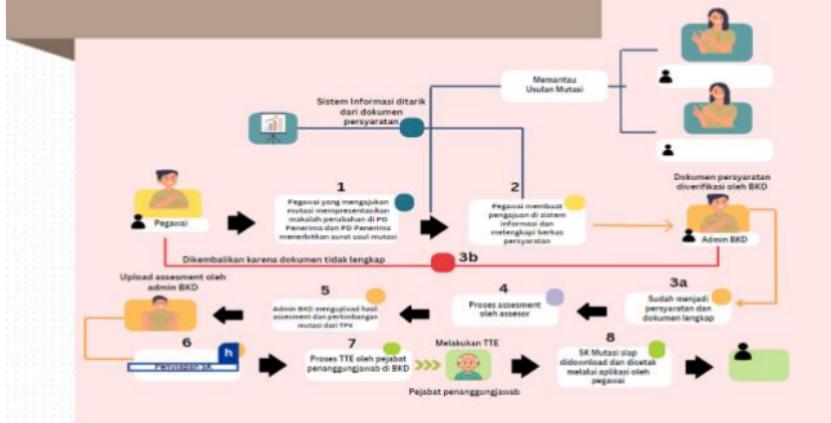
1.2 Merekrut Talenta Baru

Rekrutmen Talenta Baru menjadi bagian dari upaya sinkronisasi kebutuhan talenta pada instansi yang disesuaikan dengan minat dan profil PNS yang berasal dari luar instansi.

Rekrutmen talenta baru dilaksanakan melalui pemenuhan formasi jabatan kosong/target yang diperlukan sesuai dengan peta jabatan. Dua jalur yang dipergunakan yaitu:

- CPNS/PPPK
Mekanisme pelaksanaan rekrutmen mengikuti pengaturan dalam regulasi yang berlaku.
- Mutasi atas permintaan sendiri dari luar instansi (Jabatan Pelaksana)
Adalah perpindahan PNS dari luar instansi (K/L/D) atas permintaan sendiri berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengisi jabatan kosong/target yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun PNS yang mengajukan mutasi dipersyaratkan lulus dan memenuhi *passing grade* yang ditetapkan.

Mekanisme Mutasi atas Permintaan Sendiri Dari Luar



Gambar 2.7
Mekanisme Mutasi atas Permintaan Sendiri dari Luar Instansi

1.3 Pencarian Talenta/Talent Scouting

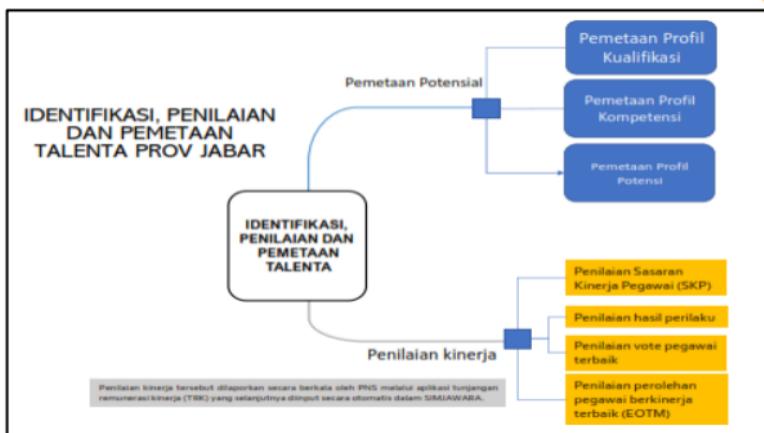
Adalah mekanisme perpindahan PNS dari luar instansi (K/L/D) yang dilaksanakan melalui tahapan seleksi yang disesuaikan dengan jenis jabatan yang dilamar untuk menduduki jabatan kritis yang sedang kosong. Adapun jabatan kritis dimaksud adalah pada jabatan administrasi dan jabatan fungsional.

Catatan :

- Strategi akuisisi yang dipilih harus dipastikan memberikan kontribusi langsung pada pemenuhan Visi dan Misi Organisasi yang tertuang pada Renstra K/L/D.
- Ketersediaan data terkait proyeksi kebutuhan jabatan (formasi jabatan) untuk tiap unit organisasi menjadi rujukan dalam melakukan akuisisi talenta.

d) Identifikasi, Penilaian dan Pemetaan Talenta

Identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta adalah serangkaian tahapan yang ditujukan untuk mengelompokkan talenta ke dalam klasifikasi/klasterisasi tertentu dengan menggunakan berbagai metode. Klasifikasi/talenta yang menjadi produk akhir dari proses ini adalah suatu dokumen rujukan yang dapat menginformasikan strategi tindak lanjut dalam bentuk perlakuan (*treatment*) yang dirancang secara personal sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu di dalam klasifikasi tersebut.



Gambar 2.8
Identifikasi, Penilaian, dan Pemetaan Talenta

1) Tahapan Identifikasi, Penilaian dan Pemetaan Talenta

Untuk mendapatkan klasifikasi talenta, instansi perlu melaksanakan berbagai mekanisme penelusuran, penilaian, dan pemilihan data yang menjadi parameter kriteria kebutuhan talenta. Berikut tahapan-tahapan yang dapat dilaksanakan oleh instansi:

a. Pemetaan Potensial

Pemetaan potensial merupakan proses identifikasi aspek potensi yang dimiliki oleh talenta yang didapatkan melalui

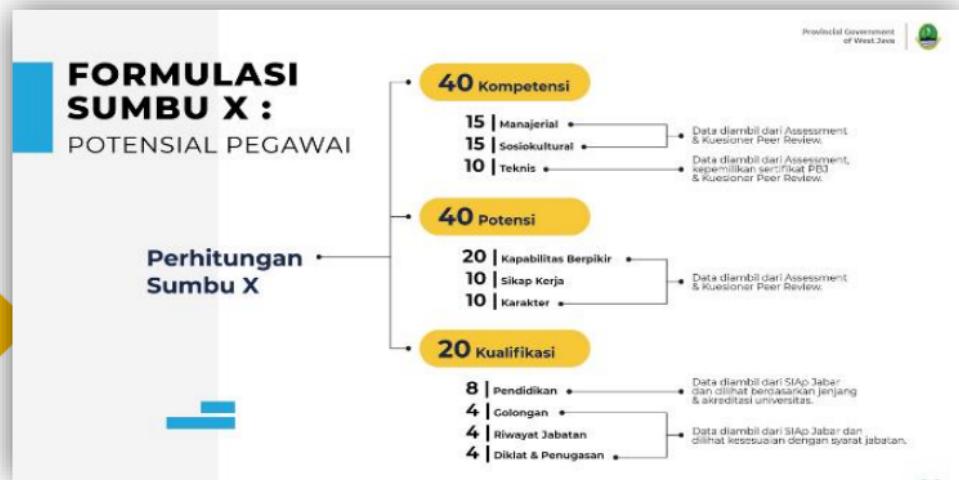
berbagai metode pengukuran potensi. Perlu diperhatikan, dalam proses pengukuran tersebut, instansi harus memilih dan menyepakati kriteria tertentu yang menjadi indikator utama dari aspek potensial yang diinginkan serta bobot yang diberikan pada indikator tersebut. Berikut contoh kriteria, pembobotan dan indikator pada beberapa instansi pemerintah:

Kriteria & Pembobotan	Indikator
Pemerintah Provinsi Jawa Barat	
Profil Kualifikasi (20)	rumpun pendidikan, golongan, pengalaman jabatan, masa kerja jabatan, pengembangan kompetensi dan preferensi karier
Profil Kompetensi (40)	kompetensi manajerial, kompetensi sosiokultural, kompetensi teknis umum, kompetensi teknis inti, kompetensi teknis pilihan serta kompetensi teknis pemerintahan
Profil Potensi (40)	kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri, berpikir kritis dan strategis, kemampuan

	menyelesaikan masalah, kecerdasan emosional, kemampuan belajar cepat dan mengembangkan diri serta motivasi dan komitmen
Kementerian Hukum & HAM	
Uji Potensi (30)	Kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kesadaran diri, berpikir kritis dan strategis, problem solving, kecerdasan emosional, belajar cepat dan mengembangkan diri, motivasi dan komitmen
Uji Kompetensi (30)	Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural dan teknis
Rekam Jejak Jabatan (15)	Kualifikasi pendidikan, pangkat, usia, masa kerja, pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional/teknis, Pengembangan Kompetensi lainnya, riwayat penghargaan dan hukuman disiplin
Pertimbangan Lain (25)	Kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan organisasi, kreatifitas dan loyalitas kepada organisasi, pengalaman kepemimpinan organisasi

Tabel 2.1
Kriteria, Pembobotan, dan Indikator Pemetaan Potensial pada Instansi Pemerintah

Jika diilustrasikan dalam bagan skema salah satu contoh tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.9
Penilaian Potensial (Formulasi Sumbu X) dalam Kotak
Manajemen Talenta

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai meliputi berbagai aspek penilaian sebagai berikut:

- Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terdiri atas ketercapaian Indikator Kinerja Individu (IKI), ketercapaian tugas pokok dan fungsi serta efektivitas pelaksanaan anggaran bagi pejabat struktural.
- Penilaian hasil perilaku yang terdiri dari laporan presensi kehadiran dan reviu 360°.
- Penilaian pegawai terbaik yang terdiri dari kuesioner dan reviu 360°.
- Penilaian perolehan pegawai berkinerja terbaik (*Employee of the Month/EOTM*) yang diambil dari proses pemilihan pegawai berkinerja terbaik.

Selain hal-hal yang disebutkan diatas, instansi dapat menyepakati indikator lain sesuai karakteristik dan kebutuhan yang dapat digunakan sebagai kriteria pada aspek penilaian kinerja.

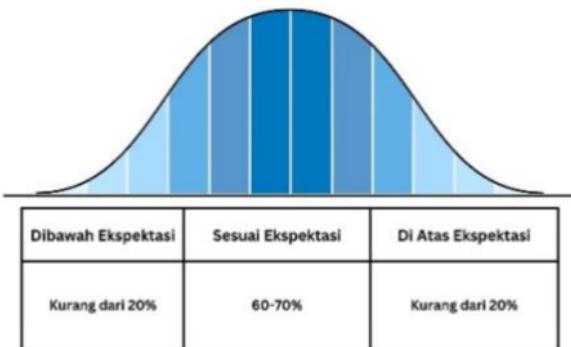


Gambar 2.10
Penilaian Kinerja (Formulasi Sumbu Y) dalam
Kotak Manajemen Talenta

c. Pemetaan Pegawai

Setelah dilakukan pemetaan potensial dan penilaian kinerja, agar diperoleh sebaran yang merata dalam kotak manajemen talenta, dipergunakan pendekatan *bell curve*. Dalam pendekatan ini, setiap Instansi dapat menyusun/menggunakan berbagai parameter spesifik sebagai instrumen penilaian tambahan sehingga akan diperoleh

persebaran data talenta yang merata dan memusat pada tiga area (20% rendah, 60% menengah, dan 20% tinggi). Parameter spesifik dimaksud disusun berdasarkan kebutuhan, pencapaian tugas dan fungsi organisasi.



Gambar 2.11
Pemeringkatan Berdasarkan Sebaran Normal

- Hasil dari identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta digunakan sebagai penetapan dalam kotak manajemen talenta.



Gambar 2.12
Pemetaan ke dalam 9 Kotak Manajemen Talenta

Dari hasil penilaian seluruh pegawai jika dipetakan dalam kuadran berdasarkan kotak talenta maka akan terlihat sebaran sebagaimana terlihat dalam gambar 2.12. Untuk dapat mengklasifikasikan pemetaan tersebut ke dalam kuadran kotak talenta, maka dilakukan penetapan batas nilai pada masing-masing hasil penilaian klaster (*clustering*). Penetapan *clustering* ini sesuai kebutuhan instansi.

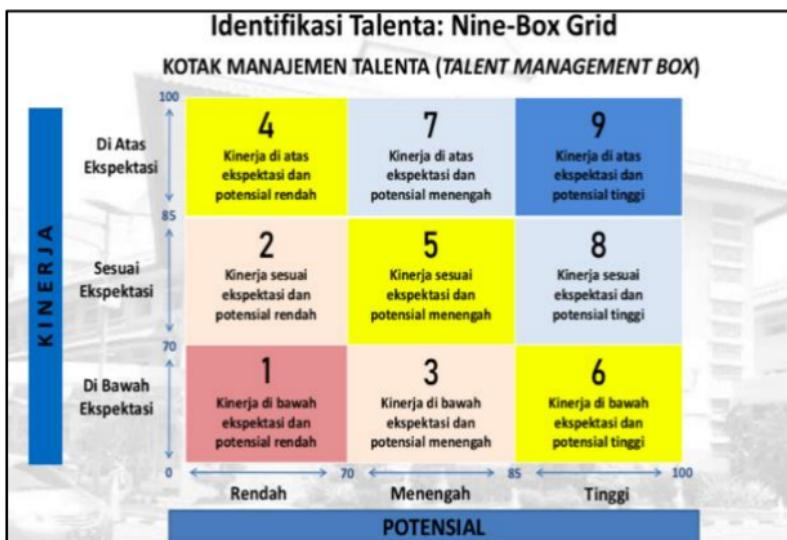


Gambar 2.13
Sebaran Pegawai dalam Kotak Manajemen Talenta

- 2) Klasifikasi dan Tindak Lanjut Hasil Pemetaan
- Produk akhir pada proses pemetaan talenta adalah 9 (Sembilan) klasifikasi talenta yang sudah teridentifikasi. Masing-masing dari klasifikasi talenta diberikan rekomendasi tindak lanjut dalam bentuk strategi perlakuan (*treatment*) untuk peningkatan dan pemanfaatan hasil penilaian talenta yang terdiri dari:

1. Pengembangan talenta dan retensi talenta; dan/atau
2. Penempatan talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dan/atau kelompok rencana sukses.

Secara lebih spesifik, berdasarkan Permen PANRB No.3 Tahun 2020, Talenta dapat diklasifikasikan menjadi 9 (sembilan) kategori dengan rekomendasi tindak lanjut sebagai berikut:



Gambar 2.14
Kategori dalam 9 Kotak Manajemen Talenta

Kotak	Kategori	Rekomendasi
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipromosikan dan dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana 3. Instansi/Nasional 4. Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masuk Kelompok Rencana Instansi 2. Rotasi/Perluasan Jabatan 3. Bimbingan Kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Rotasi/Pengayaan jabatan 4. Pengembangan Kompetensi 5. Tugas Belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan kinerja 3. Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan Kinerja 3. Pengembangan Kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotasi 2. Pengembangan Potensi

3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	1. Bimbingan Kinerja 2. Konseling Kinerja
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	1. Bimbingan kinerja 2. Konseling kinerja 3. Pengembangan kompetensi 4. Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan perundangan

Tabel 2.2
Klasifikasi dan Rekomendasi Tindak Lanjut
Hasil Pemetaan Talenta

Catatan :

- Untuk mendapatkan hasil optimal dalam proses ini, instansi memiliki keleluasaan untuk menyusun dan mengembangkan instrumen, parameter, dan indikator untuk identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta sesuai dengan kondisi dan kebutuhan aktualnya.
- Dukungan sistem informasi sangat dibutuhkan untuk memastikan data-data dapat diolah dengan baik dan memiliki aspek keberlanjutan dalam penggunaannya.

e) Penetapan/Pengesahan Kelompok Rencana Suksesi

Talenta yang masuk pada kotak 7,8,9 manajemen talenta diproyeksikan untuk menduduki/menjadi calon suksesor pada jabatan-jabatan target sesuai dengan kinerja dan potensi mereka. Selanjutnya talenta-talenta dimaksud akan masuk ke dalam Kelompok Rencana Suksesi/*Talent Pool*.

Secara garis besar, penetapan kelompok rencana suksesi di lingkungan instansi dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 2.15
Tahapan Penetapan Kelompok Rencana Suksesi

Mekanisme penetapan KRS/*Talent Pool* pada level instansi salah satu contoh kementerian yang telah melaksanakan manajemen talenta dengan baik, dilaksanakan melalui tahapan praforum pimpinan (Komite Talenta) dan forum pimpinan (Komite Suksesi) yakni forum yang beranggotakan para pejabat yang memiliki kewenangan untuk menetapkan talenta.

Adapun Komite Talenta adalah komite yang dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang sedang menduduki jabatan Pimpinan Tinggi, administrator, pengawas, jabatan pelaksana, jabatan fungsional ahli muda, jabatan fungsional ahli pertama, dan jabatan fungsional kategori keterampilan.

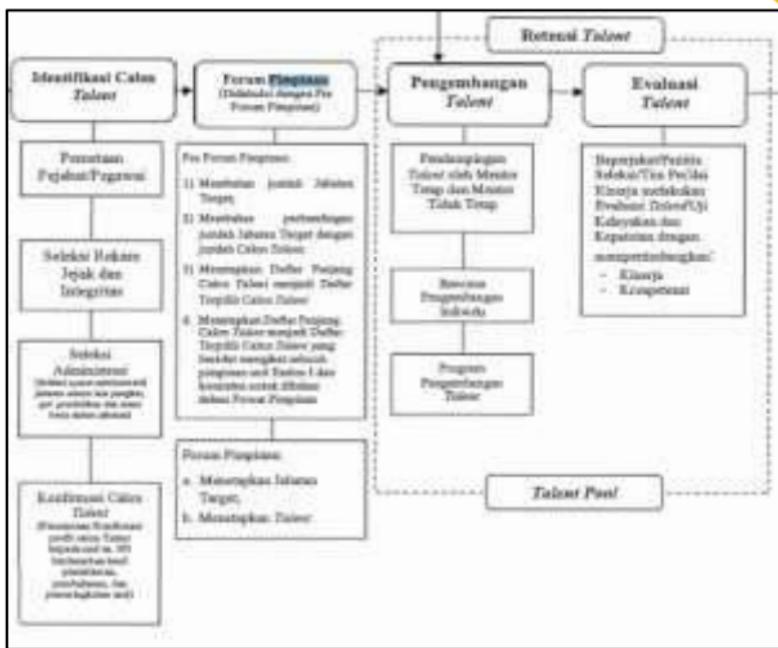
Sementara Komite Suksesi adalah merupakan Tim Penilai Akhir yang melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

1) Praforum Pimpinan (Komite Talenta)

Komite Talenta melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a) Pembahasan kebutuhan jumlah talenta berdasarkan rasio jabatan target yang telah ditetapkan.

- b) Melakukan konfirmasi/verifikasi pemetaan talenta dan membahas hasil konfirmasi tersebut.
 - c) Melakukan pemeringkatan berdasarkan kriteria dan parameter tertentu.
 - d) Menyiapkan program pengembangan talenta dan retensi talenta.
- 2) **Forum Pimpinan Pusat (Komite Suksesi)**
- Forum pimpinan dilaksanakan untuk menetapkan talenta yang diproyeksikan menduduki jabatan target/jabatan kritikal (kelompok rencana suksesi). Pada forum ini pejabat berwenang yang hadir meliputi Menteri/Kepala instansi, seluruh pimpinan eselon I, dan Kepala Biro atau JPT Pratama yang menangani sumber daya manusia.



Gambar 2.16
Tahapan Penetapan Talenta

3) Penetapan KRS Pengawas dan Administrator

Penetapan KRS Pengawas dan Administrator bertujuan untuk menetapkan KRS yang diproyeksikan menduduki jabatan pengawas dan administrator.

Selain itu, juga dilakukan konfirmasi terhadap data primer hasil pemetaan kompetensi dan

kinerja dalam 9 (sembilan) kotak pemetaan dari Pengelola Manajemen Talenta.

Penetapan KRS Pengawas dan Administrator dihadiri oleh pimpinan eselon I, pimpinan unit eselon II yang memiliki data usulan calon talenta, pengelola SDM/kepegawaian, Inspektorat, dan unit yang memiliki tugas dan fungsi di bidang Organisasi dan Ketatalaksanaan.

Hasil penetapan talenta dituangkan dalam bentuk Berita Acara dan ditandatangani oleh seluruh Anggota yang hadir dengan paling kurang mencantumkan:

- 1) Keputusan Forum Pimpinan;
- 2) Daftar talenta yang telah disepakati Komite Suksesi untuk masuk ke dalam *Talent Pool*;
- 3) Jabatan target yang akan diisi oleh talenta.

Catatan :

- Penting untuk melibatkan para pimpinan dalam proses identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta sebagai upaya memperluas dukungan pimpinan terhadap pelaksanaan manajemen talenta ASN lingkungan di instansi
- Inisiasi penyelenggaraan forum yang melibatkan anggota-anggota Komite Talenta atau Komite Suksesi dapat menjadi bentuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas Manajemen Talenta

2) PENGEMBANGAN

Talenta-talenta yang telah ditetapkan masuk kotak manajemen talenta dengan klasifikasi masing-masing (lihat Tabel 2.2) belum sepenuhnya siap melaksanakan tugas-tugas pada jabatan target yang diproyeksikan. Masih terdapat gap kompetensi sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang harus dipenuhi. Oleh karenanya, pengembangan kompetensi talenta menjadi tahapan penting selanjutnya sesuai dengan rekomendasi tindak lanjut yang telah ditetapkan.

Secara rinci, pengembangan talenta dilaksanakan melalui rangkaian aktivitas sebagai berikut



Gambar 2.17
Aktivitas dalam Pengembangan Talenta

a) Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Mengabaikan pengembangan kompetensi akan menjadikan organisasi kehilangan talenta-talenta terbaiknya. Para talenta adalah individu yang dapat membuat perbedaan besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Rencana pengembangan kompetensi talenta yang tepat menjadi landasan bagi keberlanjutan kinerja organisasi. Secara umum perencanaan pengembangan adalah sebagai berikut:



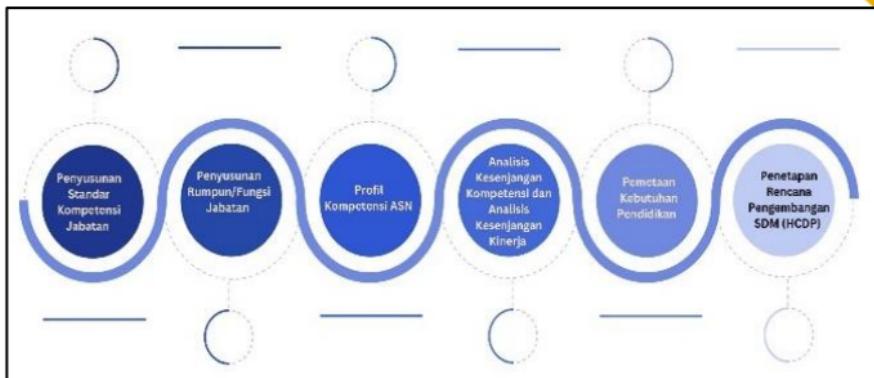
Gambar 2.1
Tahapan Perencanaan Pengembangan Talenta

Tahapan Perencanaan ini mencakup:

1) **Penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP)**

HCDP adalah *living document* dimana substansi informasi harus selalu diperbarui mengikuti dinamika perkembangan instansi. Dokumen ini memuat informasi terkait kebutuhan pengembangan untuk menutup gap kompetensi dan kinerja, kebutuhan pengembangan yang diperlukan di tiap-tiap kotak talenta, serta kebutuhan pengembangan di tiap jabatan dalam organisasi.

Penyusunan HCDP dilaksanakan secara simultan/berurutan dengan menyusun komponen-komponen yang urutannya dapat digambarkan sebagai berikut:



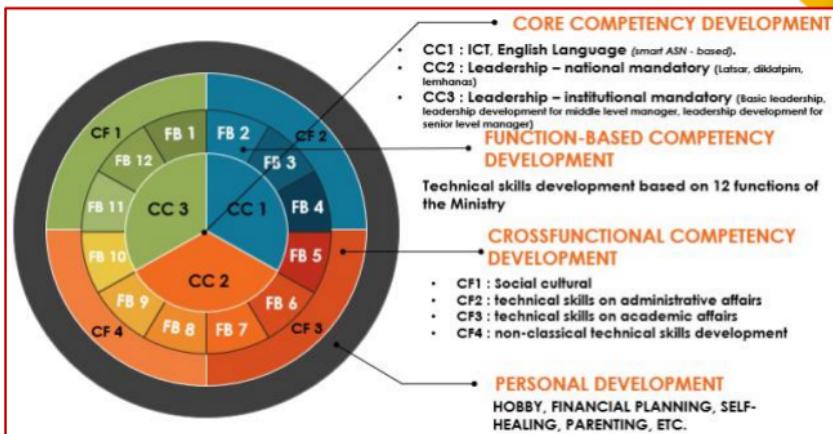
Gambar 2.19
Tahapan Penyusunan HCDP

Metode Penetapan HCDP dilakukan dengan verifikasi dan validasi kebutuhan pengembangan SDM dari hasil analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, kebutuhan pengembangan kompetensi dimasing-masing rumpun, dan kebutuhan pendidikan berdasarkan jenjang dan jurusan. Data-data HCDP tersebut secara periodik dimutakhirkan dan diintegrasikan pada sistem informasi yang telah dibangun

2) **Penyusunan *Training Need Analysis* (TNA)/Analisis Kebutuhan Pelatihan dan *Individual Development Plan* (IDP)**

TNA dan IDP adalah *living document* dimana informasi substansialnya harus selalu diperbarui mengikuti dinamika perkembangan instansi. IDP memuat informasi tentang kebutuhan pengembangan dari tiap individu berdasarkan penugasan pada jabatan tertentu.

TNA diwadahi dalam sistem informasi khusus tentang kerangka pengembangan kompetensi. Sistem informasi ini mengacu kepada kebutuhan pengembangan kompetensi di lingkungan organisasi sesuai jenjang jabatan, rumpun jabatan, dan kebutuhan spesifik per individu berdasarkan analisis kesenjangan, serta pernyataan minat dan kesediaan pejabat/pegawai.



Gambar 2.20
Contoh Kerangka Pengembangan
Kompetensi di Salah Satu Kementerian

3) Penyusunan Program Pengembangan Kompetensi

Secara garis besar, program pengembangan kompetensi dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu:

(a) *Mandatory*, tiap-tiap pejabat/pegawai wajib mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi sebagai upaya pemenuhan kapabilitas standar yang dipersyaratkan dalam menduduki jabatan tertentu

(b) *Nonmandatory*, pengembangan kompetensi kepesertaan didasarkan pada pernyataan minat dan kebutuhan pegawai serta parameter lainnya yang relevan dengan program pengembangan kompetensi ASN.

Program PKASN Kemensetneg			
Berbasis Jabatan	Berbasis Kesenjangan Kompetensi	Berbasis Pengembangan Karier (Talent Pool)	Lainnya
<ul style="list-style-type: none"> ○ Struktural Kepemimpinan ○ Teknis Managerial Preventif ○ Sosial Kultural ○ Teknis Administrasi ○ Teknis Bidang Rumpun Keluarga ○ Fungsional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teknis Manajerial Kuratif ○ Teknis Dasar - Bahasa Inggris ○ Teknis Dasar - Teknologi Informasi & Komunikasi ○ Teknis Dasar - Tata Naskah Dinas ○ Teknis Bidang Rumpun Fungsi 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coaching ○ Mentoring ○ E-Learning ○ Pelatihan Jarak Jauh ○ Detasering (Secondment) ○ Pembelajaran Alam Terbuka (outbound) ○ Patok Banding (benchmarking) ○ Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/BUMN/ BUMD ○ Belajar Mandiri/Studi Literatur ○ Komunitas Belajar ○ Magang/Praktik Kerja ○ Penugasan Khusus ○ Counseling 	<ul style="list-style-type: none"> ○ On Boarding dan Off Boarding Pegawai ○ Program Percepatan Pendidikan Gelar
Mandatori			Non-Mandatori

Gambar 2.21
Contoh Program Pengembangan Kompetensi ASN
di Kementerian

Hasil keseluruhan dari pemetaan Pengembangan Kompetensi Pegawai selanjutnya diturunkan ke dalam Rencana

Pengembangan Kompetensi ASN untuk tiap-tiap pegawai atau *Individual Development Plan (IDP)*. Data-data tersebut kemudian diinput ke dalam SIM SDM instansi.

b) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN adalah tahapan implementasi dari dokumen rencana pengembangan SDM yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas ini adalah bagian dari pembelajaran bagi para ASN, mulai dari yang berstatus sebagai CPNS sampai dengan Masa Persiapan Pensiun (MPP).

Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN dilaksanakan dengan pertimbangan prioritas-prioritas kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dilaksanakan dengan mengoptimalkan penggunaan berbagai metode/strategi pengembangan kompetensi baik klasikal, nonklasikal, atau *blended*.

Secara garis besar, Program Pengembangan Kompetensi Pegawai meliputi pendidikan dan pelatihan baik di dalam maupun luar negeri dengan penjelasan sebagai berikut:

(a) Pendidikan

Kesempatan untuk menempuh pendidikan tinggi terbuka bagi seluruh pegawai baik melalui jalur tugas belajar maupun izin belajar. Adapun program studi yang dipilih disyaratkan sejalan dengan prioritas pada Peta Jalan Program Pengembangan Kompetensi Pegawai Instansi.

Sebagai rujukan pelaksanaan pendidikan, instansi menyusun Panduan Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Pendidikan Gelar. Panduan ini memuat tata cara pemanfaatan, penyelenggaraan pendidikan gelar, dan pengaturan program *re-entry*. Adapun program *re-entry*, bertujuan memaksimalkan kemanfaatan hasil belajar serta memfasilitasi adaptasi peserta tugas belajar terhadap situasi aktual organisasi.

(b) Pelatihan

Pelatihan adalah bentuk Pengembangan Kompetensi Pegawai dengan sasaran peserta yang

lebih luas. Keikutsertaan pegawai dalam pelatihan terbagi dalam pola *mandatory* dan nonmandatori. Pelatihan mandatori ditetapkan dengan dasar persyaratan jabatan yang diduduki ASN serta kebutuhan penguasaan substansi pada rumpun fungsi jabatan.

Memprioritaskan pemanfaatan media pembelajaran secara daring, atau sekurang-kurangnya melalui metode *blended learning*, *micro learning*, dan *online course*, yang dikembangkan secara mandiri oleh instansi maupun melalui kerja sama dengan mitra Pengembangan Kompetensi Pegawai. Tujuannya adalah memperluas sasaran target peserta serta efisiensi investasi program Pengembangan Kompetensi Pegawai.

Program Pengembangan Kompetensi Pegawai dapat diselenggarakan melalui mekanisme swakelola, kerja sama, atau penyertaan. Sementara pilihan lokus dapat di dalam maupun di luar negeri.

Adapun teknis pelaksanaannya meliputi:

- mandiri yang dilakukan oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di lingkungan instansi;
- bersama dengan instansi pemerintah lain yang terakreditasi;
- bersama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen terakreditasi.

c) **Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi**

Monitoring dan evaluasi adalah kegiatan pemantauan dan penilaian Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN yang dilakukan oleh PPK pada setiap instansi pemerintah pusat dan daerah.

Monitoring dan evaluasi program Pengembangan Kompetensi Pegawai dilaksanakan secara komprehensif dan berkelanjutan untuk menilai kesesuaian antara perencanaan program dan pelaksanaan kegiatan.

Monitoring dilaksanakan selama penyelenggaraan kegiatan. Hal ini ditujukan untuk mengetahui anomali dan abnormalitas terkait materi pembelajaran, sarana dan prasarana, yang mungkin terjadi selama penyelenggaraan.

Sementara evaluasi dilaksanakan pada akhir kegiatan. Tujuannya adalah untuk mengukur efektifitas dan kemanfaatan program Pengembangan Kompetensi Pegawai terhadap peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai serta organisasi.

Model evaluasi Kirkpatrick (1959), diterapkan pada kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan, dan diadopsi pada empat level yakni:

1. Level 1 - *Reaction Evaluation/ Immediate Reaction*

Mengukur reaksi/tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan suatu pelatihan. (Contoh: Materi, Tenaga Pengajar,

- Penyelenggara, dan Dukungan Sarana Prasarana).
2. *Level 2 - Learning Evaluation*
Mengukur capaian hasil belajar yang diperoleh berdasarkan proses pembelajaran yang dilakukan. (Contoh: pre-/post test).
 3. *Level 3 - Behavior Evaluation*
Mengukur perubahan perilaku/peningkatan kompetensi alumni setelah kembali ke unit kerja masing-masing.
 4. *Level 4 – Result/Return of Investment*
Mengukur hasil akhir/dampak dari program pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi secara makro.

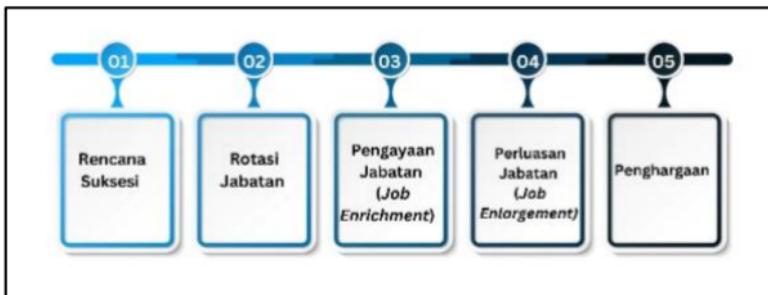
Evaluasi pada level 1 dan 2 diselenggarakan segera setelah kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai dimulai, pada saat kegiatan berlangsung. Sedangkan evaluasi level 3 dilaksanakan paling lambat tiga bulan setelah program Pengembangan Kompetensi Pegawai berakhir.

Evaluasi level 4 diselenggarakan pada tiap akhir tahun anggaran melalui analisis terhadap hasil

penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai yang disandingkan dengan capaian kinerja organisasi dalam tahun berjalan.

3) RETENSI

Retensi merupakan upaya untuk mempertahankan talenta yang berada pada kategori potensial tinggi pada kotak manajemen talenta (7,8,9) agar tetap pada berada posisi dan siap untuk ditempatkan pada jabatan-jabatan target. Retensi dapat dilaksanakan melalui berbagai strategi sebagai berikut:



Gambar 2.22
Strategi Pelaksanaan Retensi

a. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan diberlakukan pada Talenta yang memiliki kedudukan pada Kotak Manajemen Talenta untuk mengurangi kemonotonan atau rutinitas dalam bekerja.

Tujuan rotasi jabatan adalah untuk menjamin peningkatan kompetensi dan pengalaman dalam jabatan agar Talenta memiliki kesiapan dan memenuhi kriteria Jabatan Target.

Rotasi jabatan Talenta di lingkungan instansi dilaksanakan dengan mekanisme sebagai berikut:

- Rotasi jabatan Talenta di lingkungan instansi dapat menggunakan 3 jalur karier yaitu jalur manajerial/struktural; jalur fungsional dan jalur lingkup kesatkeran. Juga dibuka kemungkinan jalur karier pegawai yang bersifat zig-zag/*diagonal*. Dari jalur kesatkeran ke jalur manajerial, atau dari jalur karier fungsional ke jalur manajerial/struktural.
- Rotasi jabatan dapat dilakukan baik pada rumpun yang sama maupun lintas rumpun jabatan. Perpindahan jabatan antarrumpun dapat dilakukan ketika telah memenuhi persyaratan dan kompetensi pada jabatan yang dituju.

b. Pengayaan Jabatan (*Job Enrichment*)

Pengayaan jabatan dilakukan pada talenta yang memiliki tingkat Potensial yang tinggi pada Kotak Manajemen Talenta untuk menjalankan sejumlah pekerjaan khusus di atas level kedudukan pekerjaannya saat ini.

Tujuan pengayaan jabatan adalah untuk menjamin peningkatan motivasi talenta dalam bekerja, meningkatkan kapasitas kepemimpinan talenta dalam mengambil keputusan, dan memberikan kesempatan aktualisasi talenta untuk terpilih

menjadi prioritas dalam kedudukan Rencana Suksesi.

c. Perluasan Jabatan (*Job Enlargement*)

Perluasan jabatan adalah cara untuk mengembangkan kapasitas talenta dengan menambah tugas secara horizontal atau memberikan tugas yang lebih banyak daripada pegawai lainnya yang sejajar. Perluasan Jabatan diberikan pada talenta yang memiliki tingkat Kinerja tinggi pada Kotak Manajemen Talenta.

Perluasan jabatan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi talenta, meningkatkan produktivitas kerja, serta mempersiapkan talenta agar dapat melengkapi kualifikasi kriteria yang dibutuhkan pada berbagai jabatan target.

Seorang talenta JF Ahli Pertama dapat diberikan tambahan penugasan sebagai koordinator lapangan/pengawas lapangan, ditugaskan sebagai asisten/kepala urusan serta menjadi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Dengan demikian, pemangku JF tersebut dapat dipromosikan ke dalam Jabatan Pengawas atau JF Ahli Muda.

d. Pendidikan Lanjutan

Talenta potensial diberikan kesempatan pengembangan kompetensi melalui beasiswa pendidikan lanjutan pascasarjana. Program pendidikan lanjutan ini merupakan kerja sama antara instansi dengan berbagai universitas unggulan di dalam maupun di luar negeri.

e. Penghargaan

Penghargaan terhadap talenta di lingkungan instansi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa hal antara lain:

- Diberikan kepada talenta yang masuk ke dalam Kelompok Rencana Suksesi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Pemberian penghargaan dapat didasarkan pada sistem, budaya, peraturan, serta kebutuhan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah.
- Penghargaan pegawai berprestasi diberikan kepada talenta yang masuk ke dalam Kelompok Rencana Suksesi dengan berbagai kategori, antara lain:
 - a. Internasional;
Konferensi, seminar, *short course*, dsb.
 - b. Nasional;

- Program magang, *secondment*, dsb.
- c. Inovatif, inspiratif, dan *the future leader*;
 - d. Berdedikasi dan Loyalitas;
 - e. *Employee of the Month*.
- Pegawai yang memenangkan *Employee of The Month*, diberikan rekognisi berupa publikasi pada berbagai media resmi instansi.

4) PENEMPATAN

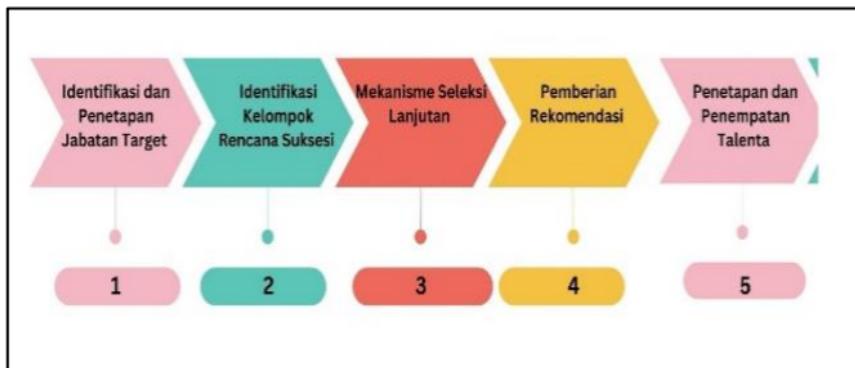
Penempatan talenta adalah strategi menempatkan talenta yang tepat pada jabatan target di waktu yang tepat. Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi yang mengacu pada perumpunan jabatan yang disusun berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah atau arah pembangunan prioritas nasional baik jangka menengah serta jangka panjang.

Pola-pola penempatan talenta di beberapa instansi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Penempatan talenta (kotak 9) secara langsung pada jabatan target

Penempatan talenta pada jabatan-jabatan target di lingkup instansi dapat direkomendasikan untuk talenta yang menempati posisi kotak 7, 8 dan 9 pada kotak manajemen talenta. Mekanisme pelaksanaannya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku pada masing-masing instansi.

Proses penempatan talenta pada jabatan target di lingkungan instansi dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2.23
Tahapan Penempatan Talenta Secara
Langsung pada Jabatan Target

1. Identifikasi dan Penetapan Jabatan Target

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) menetapkan jabatan target yang menjadi rujukan bagi rencana suksesi instansi. Adapun, penetapan jabatan target dimaksud dilaksanakan paling tidak setahun sebelum (N-1) penempatan talenta dilakukan.

2. Identifikasi Kelompok Rencana Suksesi

Pada tahap ini, informasi terkait talenta yang telah dikategorikan ke dalam kelompok 7, 8 dan 9 akan dicocokkan kesesuaianya dengan kebutuhan jabatan target. Dengan menggunakan aplikasi pemetaan talenta yang dimiliki instansi, data diolah dan diperoleh daftar nama talenta calon pengisi jabatan target (Kelompok Rencana Suksesi/KRS).

3. Mekanisme Seleksi Lanjutan (Jabatan Target JPT Madya dan Pratama)

Mekanisme ini secara khusus dilaksanakan untuk menyaring dan memastikan kecocokan kompetensi dari Kelompok Rencana Suksesi pada kategori 7, 8 dan 9 dengan jabatan target pada posisi JPT Madya dan Pratama.

Proses ini melibatkan tim penilai independen dari internal dan eksternal instansi. Dari daftar nama yang mengikuti seleksi, akan dipilih 3 (tiga) nama kandidat utama untuk setiap jabatan target.

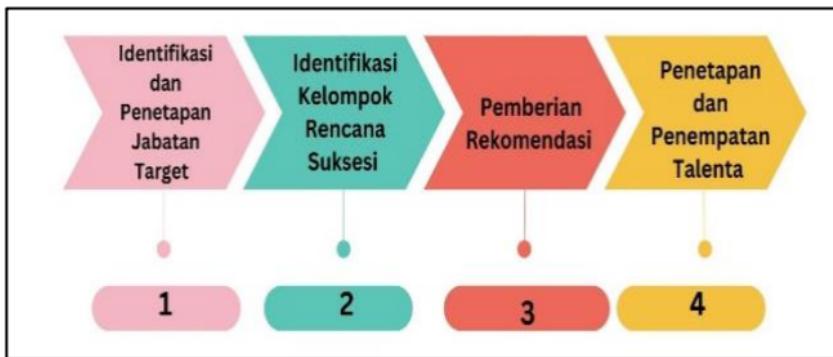
4. Pemberian Rekomendasi

Tim Penilai Kinerja (TPK) merekomendasikan tiga (3) nama terpilih dari hasil seleksi kepada PPK untuk ditempatkan pada jabatan target sebagai suksesor. Dalam hal penempatan untuk JPT Madya, PPK menyerahkan hasil rekomendasi TPK kepada Presiden selaku PPK Nasional.

5. Penetapan dan Penempatan Talenta

Dalam hal penetapan 1 (satu) orang rencana suksesi JPT Pratama, PPK memperhatikan rekomendasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal penetapan 1 (satu) orang rencana suksesi jabatan pimpinan tinggi madya, PPK memperhatikan hasil rekomendasi Tim Penilai Akhir Kinerja Nasional (TPAKN). Pimpinan Instansi melakukan pelantikan terhadap hasil rekomendasi dari TPK, KASN maupun TPAKN.

b. Penempatan Talenta (Kotak 7,8,9) masuk ke dalam Talenta Nasional



Gambar 2.24
Penempatan Talenta pada Talenta Nasional

Penempatan talenta pada jabatan target di lingkup nasional dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1) Penetapan dan Identifikasi Jabatan Target

Jabatan target ditetapkan oleh Menteri PANRB untuk JPT Pratama, JA dan JF. Adapun untuk JPT Utama dan Madya diusulkan oleh Menteri PANRB. Jabatan target lingkup talenta nasional merupakan jabatan kritikal dengan kriteria strategis dan berkaitan langsung dengan prioritas nasional atau

jabatan yang memerlukan keahlian sangat khusus atau langka.

2) Identifikasi KRS

Tim Manajemen Talenta ASN Nasional melakukan identifikasi melalui penghimpunan talenta yang menempati kotak ke-9 pada tiap K/L/D.

3) Pemberian Rekomendasi

Menteri PANRB menominasikan talenta yang masuk dalam KRS nasional di lingkungan K/L/D untuk mengisi jabatan target yang sedang/akan lowong sesuai kebutuhan nasional.

4) Penetapan dan Penempatan Talenta

Tim Manajemen Talenta ASN Nasional menetapkan KRS nasional berdasarkan nominasi. Dalam hal dibutuhkan talenta dalam waktu cepat dan atau dibutuhkan talenta dengan keahlian dan kompetensi tertentu dapat dilakukan penempatan talenta (penugasan atau penugasan khusus).

c. Penempatan talenta mengacu pada perumpunan Jabatan

Penempatan talenta dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan perumpunan jabatan di lingkungan instansi untuk memastikan kesesuaian kompetensi/*skill* talenta dengan jabatan target. Perumpunan jabatan, juga dipergunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan perpindahan jabatan baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Rumpun Jabatan pada instansi disusun berdasarkan fungsi jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi. Di satu instansi, setidaknya dapat diklasifikasi tiga (3) kategori perumpunan yakni rumpun teknis, rumpun manajemen, dan rumpun lain yang sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi.

Secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Penempatan talenta pada rumpun jabatan yang sama

Dalam hal ini, talenta yang akan ditempatkan pada rumpun jabatan yang sama harus memenuhi syarat dan kualifikasi kompetensi jabatan yang dituju.

b) Penempatan talenta pada rumpun jabatan yang berbeda

Dalam hal penempatan talenta pada rumpun jabatan yang berbeda, mekanisme yang harus dipenuhi adalah memberikan pengembangan kompetensi sesuai syarat dan kualifikasi jabatan target kepada talenta dan uji kompetensi untuk jabatan target yang dituju.

RUMPUN TEKNIS	RUMPUN MANAJEMEN PUPR	RUMPUN LAINNYA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sub Rumpun Sumber Daya Air; 2. Sub Rumpun Jalan; 3. Sub Rumpun Ke Cipta Karyaan (tata bangunan dan penyehatan lingkungan); dan 4. Sub Rumpun Perumahan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sub Rumpun Konstruksi; 2. Sub Rumpun Pembangunan Infrastruktur; dan 3. Sub Rumpun Pengembangan Infrastruktur Wilayah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sub Rumpun Program dan Anggaran; 2. Sub Rumpun Pengembangan SDM; 3. Sub Rumpun Kepegawaian dan Organisasi Tata Kerja; 4. Sub Rumpun Pengawasan; 5. Sub Rumpun Hukum; 6. Sub Rumpun Data dan IT; 7. Sub Rumpun Kehumasan; 8. Sub Rumpun Keuangan; 9. Sub Rumpun Umum Keruahanggaan; 10. Sub Rumpun Aset; dan 11. Sub Rumpun Analis Pelaksanaan Kebijakan.

• Perpindahan jabatan dilakukan pada rumpun jabatan yang sama.
 • Dalam hal perpindahan jabatan dilakukan pada rumpun jabatan yang berbeda harus memenuhi syarat atau pemenuhan kompetensi pada jabatan yang dituju.
 • Untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam pengisian jabatan struktural, dimungkinkan untuk pindah rumpun melalui proses pengembangan kompetensi dan uji kompetensi untuk jabatan yang dituju.

Gambar 2.25
Contoh Perumpunan Jabatan pada Salah Satu
Kementerian (1)

Keluarga Jabatan	Fungsi Jabatan
1. SDM, Kelembagaan, dan Tata Laksana	1. Pengelolaan SDM 2. Kelembagaan dan Tata Laksana 3. Pengembangan Kompetensi
2. Perencanaan, Keuangan, Akuntabilitas, dan Audit	4. Perencanaan Program dan Anggaran 5. Akuntabilitas Kinerja 6. Keuangan 7. Audit Internal
3. Administrasi Umum	8. Tata Usaha 9. Arsip 10. Perpustakaan
4. Pelayanan Umum	11. Pengelolaan Bangunan 12. Pengelolaan kendaraan serta Perlengkapan dan Peralatan 13. Keruhahtanganan/Tata Gerha 14. Pengamanan Dalam 15. Pelayanan Medis
5. Teknologi Informasi dan Komunikasi	16. Sistem Informasi 17. Infrastruktur
6. Kehumasan	18. Pengelolaan Informasi Publik 19. Peliputan dan Dokumentasi 20. Perancangan Grafis
7. Keprotokolan	21. Protokol VIP dan VIP 22. Ajuran VVIP dan VIP
8. Benda Seni dan Budaya	23. Pengelolaan Benda Seni dan Budaya
9. Pengamanan	24. Pengamanan VIP dan VVIP
10. Analisis Kebijakan	25. Analisis Kebijakan 26. Analisis Pengaduan Masyarakat 27. Kerja Sama Teknik dan Tenaga Asing
11. Analisis Hukum dan Perundang-undangan	28. Analisis Hukum 29. Analisis Perundang-undangan
12. Penetapan keputusan yang kewenangannya pada Presiden	30. Penetapan Pengangkatan/Pemberhentian/ Pensiun/Cuti bagi Pejabat Negara/Pejabat Pemerintah/Perwira TNI/POLRI 31. Penetapan Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan 32. Perjalanan Dinas Luar Negeri

Gambar 2.26
Contoh Perumpunan Jabatan pada
Salah Satu Kementerian (2)

5) PEMANTAUAN DAN EVALUASI

Pemantauan dan evaluasi manajemen talenta instansi dilaksanakan secara periodik dan setidaknya mencakup tiga aspek penting yaitu:

Evaluasi Sistem Manajemen Talenta, Evaluasi Kepuasan Pegawai atas Manajemen Talenta di unit kerja, dan Evaluasi Talenta Terpilih.



Gambar 2.27
Cakupan Pemantauan dan Evaluasi
Manajemen Talenta

Berbagai jenis Pemantauan dan Evaluasi Manajemen Talenta yang telah dilaksanakan di K/L/D, antara lain:

a. Pemantauan dan Evaluasi Sistem Manajemen Talenta

Pemantauan dan Evaluasi sistem manajemen talenta merupakan upaya perbaikan berkelanjutan secara sistematis dalam rangka penyempurnaan proses/tahapan manajemen talenta. Beberapa perbaikan sistem manajemen talenta yang dilaksanakan di salah satu instansi antara lain:

- Terobosan dalam akuisisi talenta yang dilakukan melalui mutasi PNS dari luar instansi atas permintaan sendiri dengan kompetensi dan kualifikasi tertentu.
- Perbaikan formulasi/pembobotan pengukuran potensial untuk memberikan keadilan bagi PNS yang belum dilakukan asesmen kompetensi dan potensi.
- Perbaikan parameter pemilihan *Employee of the Month* (EOTM) sebagai salah satu bagian dari retensi talenta.

b. Evaluasi Kepuasan Pegawai atas Manajemen Talenta

Pada pelaksanaannya, evaluasi sistem manajemen talenta dan kepuasan pegawai, dilakukan melalui metode survei.

c. Evaluasi talenta terpilih

Evaluasi talenta terpilih dilakukan setelah talenta diangkat pada jabatan target yang meliputi berbagai aspek evaluasi, diantaranya:

- Tingkat ketercapaian target kinerja atau indikator kinerja individu.
- Peningkatan kompetensi yang diukur melalui *re-assessment center* atau metode lainnya.
- Penilaian talenta terpilih oleh atasan, *peer*, dan bawahan.

BAB III

ARAH KEBIJAKAN TRANSFORMASI

MANAJEMEN TALENTA PASCA

KELUARNYA

UU NOMOR 20 TAHUN 2023 TENTANG

APARATUR SIPIL NEGARA

1. Pengantar

Undang-undang No.20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menggantikan UU No.5 tahun 2014 membawa agenda transformasi ASN khususnya yang terkait dengan manajemen talenta dengan menggarisbawahi adanya mobilitas talenta. Mobilitas talenta dalam UU tersebut dinyatakan sebagai bagian dari pengembangan talenta dan karier. Selain itu mobilitas talenta ASN ditujukan untuk mengatasi kesenjangan talenta nasional dan secara nasional untuk mendukung prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional.

Secara lebih spesifik, terkait dengan Pengembangan Talenta dan Karier pada UU No.20 Tahun 2023 disebutkan pada beberapa pasal.

Pasal 46

- (1) Pengembangan talenta dan karier dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.

- (2) Pengembangan talenta dan karier dilaksanakan melalui mobilitas talenta.
- (3) Mobilitas talenta dilakukan:
 - a. Dalam 1 (satu) Instansi Pemerintah;
 - b. Antarinstansi Pemerintah; atau
 - c. Ke luar Instansi Pemerintah.
- (4) Mobilitas talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit melalui manajemen talenta.

Pasal 47

- (1) Presiden berwenang melakukan mobilitas talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46 secara nasional untuk mendukung prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional.
- (2) Kewenangan Presiden sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat didelegasikan kepada Menteri.
- (3) Mobilitas talenta secara nasional bertujuan untuk mengatasi kesenjangan talenta.

Pasal 48

Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan talenta dan karier sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 46 dan Pasal 47 diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Sehubungan dengan kebijakan Manajemen Talenta, pemerintah saat ini sedang menyusun perubahan dari Peraturan Menteri PANRB nomor 3 Tahun 2020. Beberapa poin arah perubahan dapat disampaikan sebagai berikut:

2. Mobilitas Talenta

Dalam UU nomor 20 tahun 2023, mobilitas talenta dilakukan:

- a) Dalam 1 (satu) Instansi Pemerintah;
- b) Antarinstansi Pemerintah

Mobilitas talenta dilaksanakan antarinstansi Pemerintah antara lain mobilitas ASN untuk jabatan ASN di Lembaga eksekutif, Lembaga yudikatif, dan lembaga legislatif serta satuan kerja atau badan layanan umum/badan layanan umum daerah

- c) Ke luar Instansi Pemerintah

Mobilitas talenta ke luar Instansi Pemerintah dilakukan antara lain badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, Lembaga internasional, badan hukum lain yang dibentuk

oleh peraturan perundang-undangan, dan badan swasta.

Secara lebih operasional, mobilitas talenta dapat dilakukan melalui :

- a. promosi;
- b. mutasi;
- c. penugasan;
- d. pemberhentian dalam jabatan; dan/atau
- e. pemberhentian dengan hormat sebagai pegawai kecuali karena meninggal dunia atau mencapai batas usia pensiun, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Mobilitas talenta merupakan perpindahan pegawai negeri antarpekerjaan, organisasi atau bahkan sektor. Tingkat mobilitas yang sehat membantu pelayanan publik mencapai tujuan strategis dengan mengalokasikan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja ke dalam prioritas yang muncul. Bagi talenta, mobilitas memungkinkan mereka untuk membangun keterampilan yang dibutuhkan melalui karier yang bervariasi dan menarik.

Mobilitas tidak hanya penting dalam situasi darurat tetapi juga sebagai bagian dari kerangka kerja sehari-hari dalam pengelolaan sumber daya manusia di pemerintahan. Sebagai contoh, mobilitas dalam skala yang luas dapat memfasilitasi pendekatan multidisiplin dalam mengatasi permasalahan yang kompleks, dan memungkinkan pengumpulan sumber daya dan kompetensi yang langka lintas instansi pemerintah.

Tipe Mobilitas Talenta

Beragam pola mobilitas talenta yang dapat diadopsi di lingkup pemerintahan yaitu :

- a) Horisontal:
perpindahan lateral dalam sistem klasifikasi pekerjaan yang sama atau antar sistem klasifikasi untuk jabatan yang diakui setara.
- b) Vertikal
peningkatan tanggung jawab pekerjaan, biasanya berupa promosi formal, (tetapi bisa juga merujuk pada penurunan pangkat atau mobilitas ke bawah).

- c) Fungsional (atau 'inter-profesional')
Mobilitas talenta yang ditandai dengan peralihan ke bidang atau profesi baru.
- d) Geografis
Mobilitas talenta yang ditandai perpindahan kota, wilayah, dll.
- e) Internal
Mobilitas talenta yang ditandai dengan penempatan dalam jabatan lain dalam organisasi yang sama atau pelayanan publik yang lebih luas.
- f) Eksternal
Mobilitas talenta yang ditandai dengan transisi di luar pelayanan publik – misalnya. ke sektor lain, tingkat pemerintahan atau organisasi internasional.
- g) Sementara
Mobilitas talenta yang ditandai dengan penempatan pegawai negeri tetap pada

jabatannya semula dan diharapkan dapat kembali lagi setelah jangka waktu tertentu.

h) Permanen

Mobilitas talenta yang ditandai dengan perpindahan tetap atau penempatan pada jabatan baru.

Dalam konteks retensi talenta, mobilitas talenta dapat membantu menarik dan mempertahankan pegawai negeri. Generasi Z dengan keterampilan penting cenderung menginginkan karier yang bervariasi, sementara bidang pelayanan publik merupakan posisi yang ideal untuk menyediakannya.

Dengan cara ini, melakukan mobilitas yang tepat dapat membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan berpotensi tinggi, dengan memberikan mereka berbagai tantangan profesional yang menarik sepanjang karier yang bervariasi.

Strategi Penyiapan Implementasi Mobilitas Talenta Nasional.

Pelaksanaan mobilitas talenta terutama antarinstansi pemerintah dalam tataran nasional, untuk memastikan bahwa pelaksanaan mobilitas talenta dapat terlaksana dengan baik, perlu dipersiapkan kebutuhan infrastruktur penunjang yang sifatnya saling terintegrasi antarinstansi pemerintah dan *stakeholder* terkait, yang diantaranya mencakup beberapa hal berikut:

1) Komitmen Pimpinan

Untuk mencapai tujuan pemerataan hasil pembangunan nasional, mobilitas talenta memungkinkan perpindahan talenta yang kompeten pada bidang kerjanya pada level nasional. Untuk itu komitmen pimpinan pada masing-masing instansi diperlukan dalam proses perpindahan talenta dari instansi asal kepada instansi tujuan yang membutuhkan jabatan-jabatan prioritas nasional.

2) Institusi Pembina

Perlunya penetapan instansi pemerintah dengan tugas utama membina mulai dari memandu, memantau, mengevaluasi dan menyusun kebijakan implementasi mobilitas talenta pada skala nasional diperlukan sebagai instrumen utama untuk memastikan pelaksanaan mobilitas talenta tepat sasaran dengan standar proses pelaksanaan yang sama pada setiap instansi pemerintah untuk menunjang kebutuhan prioritas pembangunan serta pemerataan pembangunan

3) Pedoman Mobilitas Talenta

Penyusunan regulasi berupa pedoman terkait pelaksanaan mobilitas talenta baik pada level nasional dan internal instansi diperlukan sebagai suatu panduan bagi instansi pemerintahan untuk pelaksanaan mobilitas talenta dengan baik. Pedoman tersebut berfungsi untuk menginformasikan infrastruktur yang harus dipersiapkan serta proses pelaksanaan implementasi mobilitas talenta yang sesuai dengan kaidah.

4) Standardisasi Infrastruktur Manajemen Talenta

Mobilitas talenta dapat terlaksana dengan baik apabila kualitas ASN yang realatif setara pada setiap level baik internal instansi maupun secara nasional. Penerapan standardisasi pada infrastruktur manajemen talenta akan menunjang *output/keluaran* berupa pegawai berkompeten yang siap ditempatkan dimana saja sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional.

5) Sistem Informasi Terintegrasi

Pemerintah perlu membangun sistem informasi yang terintegrasi secara nasional, yang digunakan oleh seluruh instansi pemerintah untuk menghubungkan *talent pool* antarinstansi dalam level nasional. Sistem informasi tersebut berfungsi menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan oleh presiden dalam menjalankan kewenangan melakukan mobilisasi talenta secara nasional melalui penugasan. Selain itu sistem informasi juga dapat diakses oleh seluruh instansi pemerintah maupun

ASN pengguna serta instansi pengawas untuk memastikan mobilitas talenta berjalan dengan baik dan tepat sasaran

6) Dukungan Anggaran

Dukungan anggaran yang proporsional pada mobilitas talenta diperlukan untuk membangun sistem mobilitas talenta yang berkualitas melalui ketersediaan anggaran yang diperuntukkan bagi proses dan infrastruktur mobilitas talenta, serta tingkat kesejahteraan ASN yang lebih layak dan adil secara nasional

3. Komite Talenta dan Komite Suksesi

Arah kebijakan manajemen talenta sebagai revisi Permen PANRB No.3 tahun 2020 dari sisi lingkup kewenangan penyelenggaraan manajemen talenta lebih dipertegas. Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN di lingkungan instansi dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Dalam pelaksanaannya, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk Tim Penilai Kinerja yang terdiri dari:

- a. Komite Talenta tingkat I, II, dan III;

Komite Talenta Tingkat I dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang sedang menduduki jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan pimpinan tinggi utama.

Komite Talenta Tingkat II dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang sedang menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, jabatan fungsional ahli utama, dan jabatan fungsional ahli madya.

Komite Talenta Tingkat III dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang sedang menduduki jabatan pengawas, jabatan pelaksana, jabatan fungsional ahli muda, jabatan fungsional ahli pertama, dan jabatan fungsional kategori keterampilan.

b. Komite Suksesi tingkat I, II, dan III

Komite Suksesi Tingkat I merupakan Tim Penilai Akhir yang melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Komite Suksesi Tingkat II dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang akan menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, jabatan fungsional ahli utama, dan jabatan fungsional ahli madya.

Komite Suksesi Tingkat III dibentuk untuk melaksanakan manajemen talenta ASN bagi pegawai yang akan menduduki jabatan pengawas, jabatan pelaksana, jabatan fungsional ahli muda, jabatan fungsional ahli pertama, dan jabatan fungsional kategori keterampilan.

Susunan keanggotaan dan kedudukan Komite Talenta dan Komite Suksesi dibentuk sesuai dengan jabatan yang dikelola oleh setiap tingkatan Komite Talenta dan Komite Suksesi.

- c. Sekretariat Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat III

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat III, atau Pejabat yang Berwenang membentuk Sekretariat Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Tingkat III.

Sekretariat Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat III dipimpin oleh Kepala Sekretariat Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat III.

Kepala Sekretariat Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat II dan Komite Talenta dan Komite Suksesi Tingkat III yang dimaksud pada ayat (3) merupakan pimpinan unit kerja yang menangani bidang/urusan kepegawaian pada Instansi Pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2008. Strategic Human Resources Management: A Guide to Action 4th Edition. UK: Kogan Page.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. 2014. Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. Mediterranean Journal of Social Sciences. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. 2008. The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing
- Consulting, LBA. "Bab II Kajian Pustaka." UKSW Salatiga. <https://docplayer.info>.

Isanawikrama, Wibowo F.A, Buana Y. 2017. "Analisis Pengaruh Tingkat Talenta Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention." *Administrasi dan Kesekretarisan* 3(1): 150–61.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.

Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat

Michaels, dkk. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management*. Jakarta: Gramedia pustaka

Tetik, S. 2017. Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*.

<https://doi.org/10.20321/nilejbe.v2i4.77>

Yahya, H. S. 2009. Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X. Jakarta: Digilib UI

REGULASI

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/ Pmk.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Apatur Sipil Negara

Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 69 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

**Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
Dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2021
Tentang Penilaian Penerapan Manajemen
Talenta Aparatur Sipil Negara Pada Instansi
Pemerintah**

**Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan
Rakyat Nomor 15/SE/M/2021 tentang
Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil
Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan
Rakyat**

PUSAT KAJIAN MANAJEMEN ASN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
Jalan Veteran No. 10, Jakarta Pusat
Instagram : @pkmasn.lan
WA PKMASN : 0812 1336 1330

ISBN 978-602-7594-42-5



9 786027 594425