



Konsep Manajemen Talenta

dalam Penataan Sumber Daya Manusia

Komjen Pol. Andap Budhi Revianto, S.I.K., M.H.

Konsep Manajemen Talenta dalam Penataan Sumber Daya Manusia

Komjen Pol. Andap Budhi Revianto, S.I.K., M.H.



Konsep Manajemen Talenta dalam Penataan Sumber Daya Manusia

Komjen Pol. Andap Budhi Revianto, S.I.K., M.H.

Penerbit LPPM Universitas Negeri Semarang
Gedung Prof. Dr. Retno Sriningsih Satmoko, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229

Cetakan Pertama, 2023

ISBN

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang



KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa terpanjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa oleh karena nikmat dan ridho-Nya, penulis dapat menyusun suatu kajian tentang bidang ilmu manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ini. Buku yang berjudul Konsep manajemen Talenta dalam Penataan Sumber Daya Manusia ini merupakan karya penulis untuk mempermudah pembaca dalam memahami makna, teori, strategi pengembangan dan inovasi-inovasi lainnya pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

Buku ini mengajak para pembaca untuk lebih jeli dan detail dalam memahami kajian pengembangan Sumber Daya Manusia. Seiring berjalannya waktu, inovasi dan pengembangan SDM sangatlah penting, termasuk salah satu diantaranya adalah optimalisasi konsep manajemen talenta dalam penataan Sumber Daya Manusia tersebut. Meskipun beberapa organisasi sudah menerapkan konsep manajemen talenta, akan tetapi belum optimal dan berkesinambungan antara satu pihak dengan yang lainnya.

Karya ini masih memiliki kekurangan baik dalam segi materi, sistematika maupun kajian bahkan substansi lainnya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dari semua pihak. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh mitra, *stakeholder* maupun pihak-pihak lain yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan buku ini.

Penulis

Komjen Pol. Andap Budhi Revianto, S.I.K., M.H.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN IDENTITAS BUKU.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1. PENDAHULUAN	1
BAB 2. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	3
BAB 3. PERUBAHAN PARADIGMA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	6
BAB 4. TANTANGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	9
BAB 5. KONSEP MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT) ...	18
BAB 6. PERENCANAAN TALENTA	22
BAB 7. PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN TALENTA.....	25
BAB 8. DIMENSI DAN TAHAPAN TALENT MANAGEMENT	27
BAB 9. PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU MANAJEMEN TALENTA	32
BAB 10. KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA	46
BAB 11. MODEL TALENT MANAGEMENT DI BERBAGAI NEGARA	62
BAB 12. PERBANDINGAN MODEL TALENT MANAGEMENT DI BERBAGAI NEGARA.....	81
BAB 13. MODEL TALENT MANAGEMENT PADA DI INDONESIA.....	83
BAB 14. KONSEP MANAJEMEN TALENTA YANG DIBUTUHKAN DI MASA YANG AKAN DATANG	88
BAB 15. RANCANGAN AWAL MODEL TALENT MANAGEMENT DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL	93
BAB 16. PENUTUP.....	104
DAFTAR PUSTAKA	105

BAB 1. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil merupakan ujung tombak penyelenggaraan tata kelola pemerintahan. Dikatakan demikian, karena baik buruknya pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah berpangkal pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Untuk membentuk Pegawai Negeri Sipil yang berkompeten sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, maka sangat perlu dilakukan suatu upaya pengelolaan (*management*) yang terpadu dan berkesinambungan. Hal ini bertujuan agar penyelenggaraan pemerintahan dapat dicapai secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Joice Djeffrie Singal (2008) menyimpulkan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sampai pada penempatan pegawai dalam jabatan struktural masih diwarnai oleh *spoils system*, *nepotism system*, dan *patronage system*.

Transformasi normatif manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam implementasinya banyak terganjal oleh kultur lama yang terlanjur mengakar dan sulit diubah. Hal ini dimaknai sebagai akibat dari pola rekrutmen pegawai masa lalu yang lebih bernuansa “rekrutmen politik” untuk kepentingan membesarkan dukungan terhadap partai yang masa lalu mengkooptasi birokrasi. Selain itu, secara terstruktur, posisi perangkat kepegawaian daerah dan personil yang ada di dalamnya masih lemah terutama di hadapan Pejabat Pembina, dalam hal ini dijabat oleh pejabat politik. Ketika pejabat yang berkuasa menginginkan atau mengeluarkan kebijakan sesuai dengan keinginannya maka perangkat pegawai tidak dapat menolak meskipun hal tersebut bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk menjamin keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan, Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan pada *merit system*. Sistem ini bertujuan untuk membandingkan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi maupun kualifikasi yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, serta promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Salah satu metode yang dapat digunakan sebagai upaya implementasi *merit system* di instansi pemerintah yang

sejalan dengan perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah dengan dilaksanakannya *talent management*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mc Kinsey (dalam Yahya, 2009) menunjukkan bahwa *talent management* sangatlah penting dalam sebuah organisasi. Beberapa organisasi ada yang belum mengelola pegawai bertalentya dengan baik sehingga tidak jarang organisasi tersebut kesulitan untuk menempatkan pegawai bertalenta tinggi untuk menduduki posisi-posisi strategis organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (dalam Yahya, 2009) menyimpulkan pentingnya *talent management* dalam organisasi dikarenakan (1) Pegawai bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka; (2) Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak; (3) Organisasi-organisasi akan bergerak menjadi organisasi global serta (4) Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting. Tidak hanya di organisasi swasta, pentingnya *talent management* pun telah diakui kemanfaatannya dalam peningkatan kinerja organisasi di instansi pemerintah (*public sector*) di negara lain, seperti Inggris, Kanada, Afrika Selatan, Singapura, Malaysia, dan Thailand. Model *talent management* yang diterapkan di masing-masing negara tersebut juga pastinya berbeda antara satu dengan lainnya.

Talent management yang diterapkan di Singapura, Malaysia dan Thailand terdiri dari tiga tahapan, yakni perekrutan talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), serta meretensi/mempertahankan talenta (*talent retention*). Kemudian, model *talent management* yang dikembangkan di Afrika Selatan mengikuti lima tahapan, yakni perencanaan talenta (*talent planning*), pengidentifikasian talenta (*talent identification*), pengklasifikasian talenta (*talent classification*), manajemen karier (*career management*), dan *talent balance sheet*. Kelima proses tersebut terintegrasi pada sebuah model *employee engagement* (Kock dan Burke, 2008).

BAB 2. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah dirumuskan merupakan model yang dapat digunakan untuk mewujudkan sistem merit (*merit system*) dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil. Model ini dilakukan dengan cara merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan pegawai yang memiliki talenta untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi. Dalam pelaksanaannya, model *talent management* yang dirumuskan ini menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan inklusif dan eksklusif. Pendekatan inklusif diterapkan pada tahap *talent recruitment* yang meliputi *workforce planning* dan *selecting*, yaitu dengan melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi. Sedangkan pendekatan eksklusif diterapkan pada tahap *talent development* dan *talent retention*, yaitu dengan hanya melibatkan beberapa pegawai yang masuk ke dalam *talent pool*. Model *Talent management* yang dirumuskan ini memiliki tiga dimensi, yaitu Dimensi Rekrutmen Talenta (*talent recruitment*), Dimensi Pengembangan Talenta (*talent development*), dan Dimensi Retensi Talenta (*talent retention*).

Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang baru dalam organisasi. Sejalan dengan perkembangan zaman, telah terjadi banyak perubahan dalam penanganan sumber daya manusia organisasi. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang bersifat dinamis dan memerlukan penanganan secara khusus. Disebutkan secara khusus, karena manusia adalah makhluk yang dapat berpikir dan memiliki perasaan.

Pergeseran terhadap paradigma seperti sekarang ini, telah membuat para pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) mengubah perlakuan mereka terhadap anggota organisasi yang tergabung di dalamnya. Pergeseran dari anggapan bahwa pegawai atau karyawan hanyalah sebagai faktor produksi ke arah yang lebih strategis yakni pegawai sebagai aset yang harus dikelola. Hal ini berarti melalui manajemen sumber daya manusia, tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Seperti yang disampaikan oleh David Norton dan Roger Kaplan (Ruky, 2003) bahwa dalam era ekonomi baru, sumber daya manusia merupakan pondasi untuk penciptaan nilai (*value creation*). Berbagai studi

menunjukkan bahwa 85% dari nilai korporasi ditentukan oleh *intangible asset* (aset tidak berwujud) yang elemen utamanya adalah sumber daya manusia. Jadi betapa pentingnya sumber daya manusia tersebut dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengembangan terhadap para sumber daya manusia ini mutlak diperlukan.

Suatu tantangan tersendiri dalam menciptakan seorang manusia dalam organisasi bisa dikembangkan untuk melakukan pekerjaan baik yang bersifat individu maupun *team work*. Mereka harus diberikan kemampuan, pengetahuan, keahlian dan perilaku yang memadai untuk bisa tetap mempertahankan kehidupan kariernya dalam organisasi. Hal ini diperlukan seiring dengan tuntutan organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Visi dan misi organisasi akan bisa dicapai melalui individu yang memiliki kapasitas memadai dalam *knowledge*, *skills* dan *attitudes*. Selanjutnya para individu ini juga dituntut untuk dapat bekerja dalam tim (*team work*). Dalam rangka mewadahi dan menjaring serta menjaga agar *knowledge*, *skills* dan *attitudes* pegawai selalu berada pada posisi yang semestinya, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, berkesinambungan dan memadai.

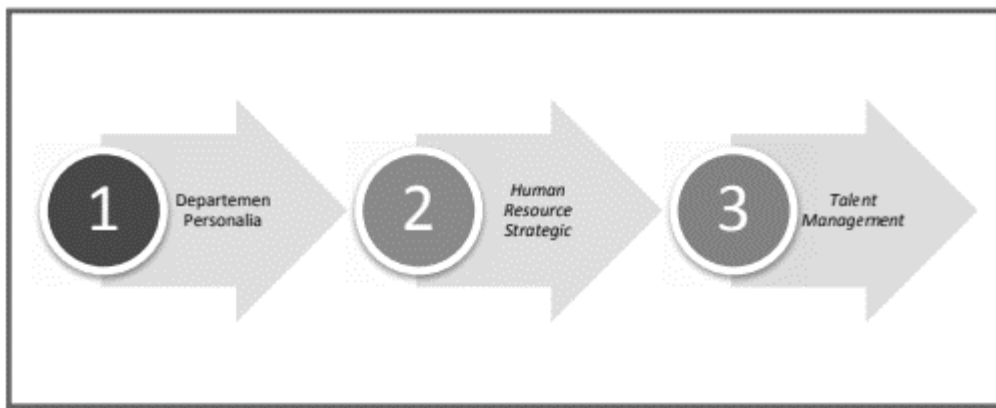
Sumber daya manusia yang sangat dinamis ini sangat memerlukan perhatian khusus, terutama dalam pengembangan karier para pegawai. Adanya kejelasan terhadap karier akan sangat memotivasi para pegawai untuk berkinerja dan berkompetisi secara sehat di lingkungan organisasi. Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai usaha organisasi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah perilaku sumber daya manusia. Mencoba berubah dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak mampu menjadi mampu. Selanjutnya apa yang sudah didapat oleh sumber daya manusia yang bersangkutan diharapkan dapat digunakan untuk membantu organisasi mencapai visi dan misinya. Seperti yang disampaikan oleh Noe (2005) bahwa *Development refers to formal education, job experiences, relationships and assessments of personality and abilities that help employees perform effectively in their current or future job and company.*

Pengembangan pegawai berhubungan erat dengan pendidikan formal, pengalaman menjalani pekerjaan (rotasi dan mutasi), penilaian diri serta kemampuan mereka yang membantu mereka bekerja efektif pada saat ini atau masa yang akan datang. Kemampuan pegawai harus terpantau setiap saat oleh manajemen agar organisasi senantiasa memiliki sumber daya manusia yang kapasitasnya bisa

diandalkan. Segala aktivitas yang dilakukan organisasi untuk pengembangan anggota adalah dalam rangka memenuhi standar kerja dan kinerja organisasi. Pengembangan pegawai juga berhubungan erat dengan karier dan pengembangan karier pegawai. Artinya, perhatian terhadap karier pegawai agar mereka tetap termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya perlu diatur dalam organisasi.

BAB 3. PERUBAHAN PARADIGMA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejalan perkembangan zaman, manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan paradigma. Hingga kini, manajemen sumber daya manusia telah mengalami tiga periode perubahan, diawali dengan Departemen Personalia, *Human Resource Strategic*, hingga era *Talent management* (Afiff, 2013). Untuk memahami mengapa *talent management* menjadi bidang yang begitu penting, akan diuraikan mengenai evolusi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.



Gambar 1. Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Afiff, 2013

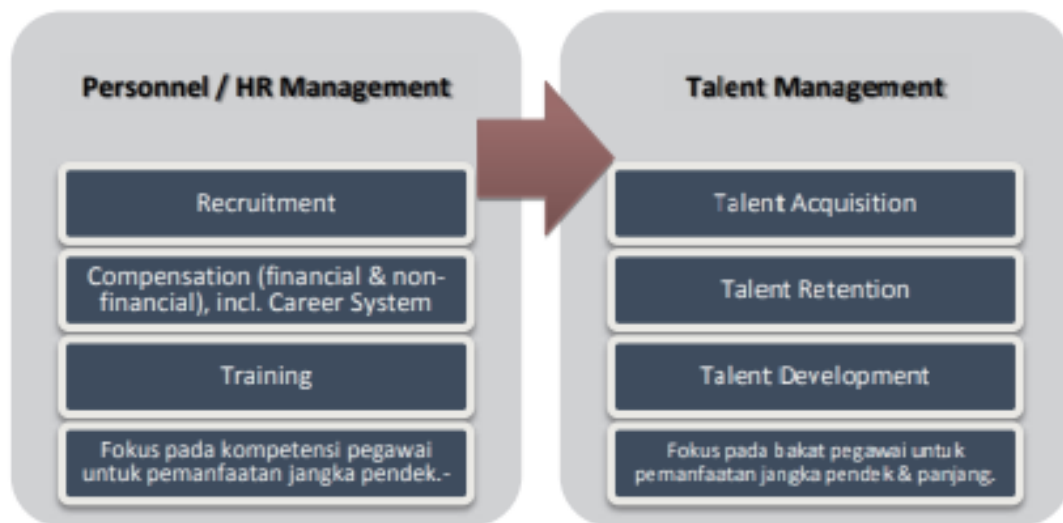
Tahap 1: Departemen Personalia. Pada era tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sering disebut dengan istilah departemen atau divisi personalia. Peran departemen ini adalah untuk merekrut dan mempekerjakan pegawai, menggaji, dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki manfaat yang diperlukan. Kegiatan utama dari fungsi departemen ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen ini lebih mudah dipahami dengan baik.

Tahap 2: *Human Resource Strategic*. Pada periode selanjutnya, yakni diantara periode 1980-an dan 1990-an organisasi semakin menyadari bahwa fungsi sumber daya manusia semakin penting, sehingga muncullah konsep *Human Resource Strategic*. Dalam periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang

yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja. Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi *Vice President Human Resource* yang memiliki peran yang lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru ini mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karier para pekerja. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, Departemen Sumber Daya Manusia kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi.

Tahap 3: Era Manajemen Talenta (*Talent management*). Dewasa ini, manajemen sumber daya manusia tengah memasuki babak baru, dengan munculnya istilah *talent management*, yang dilatarbelakangi oleh isu dan fenomena yang berkembang. *Talent management* ingin menjawab berbagai tantangan yang dihadapi, seperti (1) Bagaimana merekrut sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien yang berbasis kompetensi; (2) Bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan suksesi kepemimpinan berkelanjutan; (3) Bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, *e-learning*, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut; (4) Bagaimana kita dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat; (5) Bagaimana cara mengelola para pekerja dengan konsisten dan terukur sehingga setiap pekerja diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji dan dihargai secara sepadan; (6) Bagaimana cara mengidentifikasi pekerja berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan para pekerja; serta (7) Bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu. Sementara itu, Widodo (2015) menyatakan bahwa perubahan paradigma dalam bidang manajemen sumber daya manusia, berawal dari manajemen kepegawaian (*personnel management*) menjadi manajemen talenta (*talent management*). Dengan adanya *talent management*,

pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi fokus hanya kepada pegawai/orangnya, namun lebih difokuskan pada bakat yang dimiliki untuk mendukung tugas-tugasnya. Manajemen sumber daya manusia diarahkan bukan untuk jangka pendek, akan tetapi untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi. Hal ini berarti bahwa manajemen kepegawaian harus berfokus pada bakat (*talent*), bukan pada kompetensi apalagi pada orangnya. Perubahan paradigma tersebut ditunjukkan seperti Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Perubahan Paradigma pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia
Sumber: Widodo, 2015

Dengan adanya perubahan paradigma ini, proses rekrutmen merupakan proses *talent acquisition*, yaitu upaya yang dilakukan untuk mencari bakat-bakat terbaik. Pelatihan (*training*) yang dilakukan bukan sekedar untuk memenuhi gap kompetensi, namun lebih pada mengembangkan bakat-bakat pegawai agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Demikian pula, pola karier dan penggajian atau pemberian kompensasi bagi pegawai, pada hakekatnya adalah upaya menjaga agar bakat-bakat yang dimiliki organisasi tidak hilang atau melemah (Widodo, 2015). Pemberian kompensasi ini bertujuan untuk mempertahankan (*retention*) talenta-talenta yang ada.

BAB 4. TANTANGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi/kelompok kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia terbentuk dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan dalam lingkungan perusahaan, dan selama itu semua manajer yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia harus memperhitungkan kekuatan dan keadaan dari luar seperti hukum, politik, ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi ketika menetapkan aktivitas tersebut. Menurut Jack Creighton dan Herb Kelleher, beserta beberapa pemimpin bisnis lain yang memahami pentingnya SDM dalam persaingan di abad ke-21: Perusahaan yang baik mampu mengetahui dengan pasti di bagian mana produktivitasnya dapat dihasilkan dengan baik dan tanpa batas.

Produktivitas berasal dari kelompok karyawan yang tertantang, diberdayakan, mempunyai semangat, dan dihargai. Produktivitas berasal dari setiap individu, membuat setiap orang sebagai bagian dari tiap langkah yang diambil dan membolehkan tiap orang untuk berpendapat. Dengan hal ini, produktivitas yang kita dapat tidak sedikit demi sedikit, melainkan berlipat ganda. Menurut Dessler (2003), mendefinisikan manajemen SDM strategis sebagai berikut: “*Strategic human resource management is the linking of human resource management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Hal ini berarti bahwa para manajer harus mengaitkan strategi manajemen sumber daya manusia dengan aturan strategi dan sasaran untuk meningkatkan kinerja bisnis serta mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi sekaligus fleksibilitas. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mengatur proses pemanfaatan tenaga kerja agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan prosedur yang sudah ada, agar menghasilkan kinerja yang baik, demi tercapainya tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, Mathis dan Jackson (2003), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah berhubungan dengan sistem rancangan format dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat

seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Kunci peningkatan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi. Ada tiga fokus dalam kunci peningkatan kinerja organisasi tersebut, yaitu:

a) Produktivitas

Diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

b) Kualitas

Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang berkualitas buruk, akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.

c) Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer. Di mana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

1. Konsepsi Tentang SDM

Perubahan konsepsi tentang sumber daya manusia atau pandangan terhadap pekerja dalam kerangka hubungan kerja pada organisasi.

a) Pekerja dianggap sebagai barang dagangan.

Sekitar pertengahan abad ke-19, berkembang anggapan bahwa manusia kerja atau pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Pekerja diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat diperjualbelikan untuk dijadikan alat produksi. Anggapan ini mempunyai beberapa kelemahan, antara lain, pekerja tidak mungkin menjual daya atau tenaganya. Bahkan dalam pemanfaatan SDM ini, pekerja harus

tunduk kepada beberapa hal yang ada di luar dirinya, seperti disiplin dan kekuasaan majikannya, pegawai lain, penggunaan dan pengembangan pegawai, yang diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

b) Pekerja dianggap sebagai SDM

Adanya anggapan bahwa sering terjadinya pemborosan dalam pemanfaatan sumber daya manusia atau pekerja, berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari organisasi, dan juga penghasilan pekerja itu sendiri. Selain pemborosan, juga faktor-faktor yang berkaitan dengan kelalaian pekerja, misalnya terjadi kecelakaan serta biaya pengembangan kemampuan atau kompensasi SDM. Semuanya merupakan biaya yang harus diperhitungkan dalam menghitung biaya produksi. Biaya tersebut sering disebut sebagai biaya sosial yang harus ditanggung bersama-sama oleh pihak-pihak yang bersangkutan, seperti masyarakat, pemilik usaha, dan pekerja sendiri. Biaya sosial ini kadang-kadang dapat melebihi biaya produksi.

c) Pekerja dianggap sebagai mesin.

Pada akhir abad ke-19 dan permulaan abad ke-20, dengan munculnya konsep manajemen ilmiah (*scientific management*), antara lain proses manajemen lebih mengutamakan produktivitas pekerja. Manajemen mengutamakan pada pengukuran kerja dan kualitas kerja, analisa pekerjaan, sampai kepada hal-hal yang sangat detail dalam pekerjaan. Pada situasi ini, pimpinan menempatkan pekerja tak ubahnya sebagai mesin, karena pekerjaan yang bersifat rutin, dan pekerjaan rutin pada prinsipnya dapat dikerjakan oleh mesin. Konsepsi SDM yang demikian tidak ubahnya menganggap bahwa pekerja itu sama dengan barang dagangan. Karena SDM dianggap seperti mesin, maka penggunaan pekerja tersebut diusahakan sama seperti mesin dengan mengutamakan produktivitasnya, tanpa memandang segi-segi kemanusiaan seperti pikiran, perasaan, dan tata nilai manusia lainnya.

d) Pekerja dianggap sebagai manusia

Sebagai reaksi terhadap pandangan yang menganggap dan memperlakukan pekerja sebagai mesin atau alat yang tidak manusiawi,

maka muncul pandangan yang cenderung kadang-kadang terlalu manusiawi. Teori Y dari McGregor mempunyai relevansi tinggi dengan pandangan yang berwatak manusiawi. Dalam hal tertentu pandangan ini memang dapat berhasil, yaitu bilamana kualifikasi pekerjaanya sudah cukup tinggi. Namun, akan gagal bilamana manusianya dipandang dan diperlakukan secara manusiawi itu tanpa kendali sama sekali. Selanjutnya muncul gerakan hubungan manusia (*human relations movement*) yang dipelopori oleh Elton Mayo, Dickton, dan lainnya. Kelompok ini memandang bahwa dalam manajemen tidak semata-mata berdasar atas rasa kemanusiaan saja, tetapi secara ilmiah dapat dilakukan observasi terhadap pekerja. Selain itu, pekerja mempunyai sistem saraf dan alat perasa lainnya sebagaimana manusia lainnya. Mereka pastinya juga ingin menempati kedudukan sosial yang layak dalam masyarakat. Pada tahapan ini, pandangan terhadap pekerja pada dasarnya ingin memanusiaikan manusia pekerja, dan disarankan supaya pekerja diperlakukan yang wajar dan manusiawi, dengan lebih memperhatikan perasaan-perasaan manusianya.

e) Pekerja dianggap sebagai mitra

Sebagai kelanjutan konsepsi tentang pekerja yang harus dimanusiaikan, kemudian berkembang konsep *partnership*. Konsepsi ini pada prinsipnya ingin menjembatani perbedaan atau pertentangan antara pemilik usaha dengan pekerjaannya. Di sini ditekankan bahwa pemilik usaha tidak mungkin menjalankan sendiri usahanya tanpa bantuan orang lain atau pekerja, demikian pula sebaliknya. Pekerja tidak bisa melakukan kegiatan atau pekerjaan bilamana tidak ada pemilik usaha. Untuk itu perlu adanya kerja sama agar suatu sistem bisa bermanfaat untuk terjadinya *partnership*. Konsep *partnership* ini dikembangkan oleh Ouchi dengan Teori Z yang saat ini banyak diterapkan pada manajemen Jepang. Secara mendasar konsep ini ingin menerapkan, bahwa pekerja supaya tidak tunduk sepenuhnya kepada kekuasaan manajemen yang absolute. Akan tetapi, memandang pekerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan (*integral*) dari manajemen itu sendiri. Pekerja mempunyai hak yang sama

untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti halnya kelompok ahli dan kelompok manajemen lain terlibat dalam pengambilan keputusan dan menentukan kebijaksanaan penting organisasi. Konsep *partnership* ini sering juga dinamakan ko-determinasi (*co-determinas*).

2. Manajer SDM yang Baru

Manajer “personel” biasanya sebagian besar berfokus pada aktivitas administratif. Mereka mengambil alih perekrutan dan pemecatan dari penyedia, menjalankan departemen penggajian, dan mengatur rencana tunjangan. Seiring munculnya keahlian dalam pengujian, departemen personel memainkan peran yang lebih besar dalam seleksi dan pelatihan karyawan hukum serikat yang baru pada tahun 1930 menambahkan, membantu pemberi kerja berurusan dengan serikat pekerja ke dalam daftar tugasnya. Dengan hukum pekerjaan setara pada tahun 1960-an, pemberi kerja mengandalkan SDM untuk menghindari klaim diskriminasi. Saat ini, pemberi kerja menghadapi tantangan-tantangan baru, seperti mendapatkan laba lebih besar dari operasi. Mereka mengharapkan manajer sumber daya manusia mempunyai hal-hal yang dibutuhkan untuk menangani tantangan-tantangan baru ini.

Tiga peran SDM menurut Mathis dan Jackson (2006), antara lain:

a. Peran Administrasi

Peran administrasi sumber daya manusia banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan, menyimpan arsip tenaga kerja dan database yang terkait, memproses klaim keuntungan, menjawab pertanyaan mengenai pembayaran uang sekolah, kebijakan perusahaan tentang cuti dan mengumpulkan dan menyerahkan dokumen yang diperlukan dengan efisien dan tepat waktu.

b. Peran Operasi Manajemen SDM

Aktivitas operasional sifatnya adalah taktis. Kepatuhan terhadap kesetaraan kesempatan bekerja dan hukum lainnya harus selalu dilakukan, lamaran pekerjaan harus diproses, posisi yang lowong harus diisi melalui proses wawancara, supervisor harus dilatih, masalah

keselamatan harus dipecahkan, upah dan gaji harus disusun. Singkatnya, banyak aktivitas yang harus dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan berkoordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua bagian perusahaan.

c. Peran Strategis Manajemen SDM

Peran organisasi SDM telah tumbuh dan lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam sebuah organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestik maupun internasional. Peran strategis SDM menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar. Supaya SDM dapat memainkan peran yang strategis, dia harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi SDM jangka panjang.

3. Inti, yaitu *human capital* dengan pendekatan pengelolaan talenta. Upaya tersebut dilakukan dengan empat proses utama yaitu: *Hire, Develop, Performance,* dan *Transform.*

1. Kompetensi Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer sumber daya manusia masa kini membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang unggul. Mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman dapat merevolusi filosofi Anda. Salah satu hal yang membentuk filosofi tersebut adalah filosofi dari manajemen puncak organisasi Anda. Meskipun mungkin dinyatakan atau tidak, filosofi ini biasanya dikomunikasikan oleh tindakan-tindakan mereka dan meresap di setiap tingkatan dari departemen dalam organisasi. Sebagai contoh ini adalah bagian dari filosofi personal pendiri Polaroid Corp. Untuk memberikan kesempatan pribadi bagi setiap orang yang bekerja di perusahaan dalam mengembangkan bakatnya secara penuh untuk mengungkapkan pendapatnya, berbagi kemajuan perusahaan sejauh yang diizinkan oleh kapasitasnya, dan menghasilkan cukup uang sehingga kebutuhan-kebutuhan untuk menghasilkan lebih banyak tidak selalu menjadi hal pertama dalam benaknya. Kesempatan tersebut, secara

singkat, adalah untuk membuat pekerjaannya di sini sepenuhnya memuaskan dan menjadi bagian yang penting dalam hidupnya.

2. Penggunaan manajemen sumber daya manusia berbasis bukti

Mendasarkan keputusan pada bukti seperti ini, merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia berbasis bukti. Hal ini merupakan penggunaan data, fakta, analitik, prinsip ilmiah, evaluasi kritis, dan riset/studi kasus yang dievaluasi secara kritis untuk mendukung proposal, keputusan praktik, dan kesempurnaan manajemen sumber daya manusia. Sederhananya, manajemen sumber daya manusia berbasis bukti berarti penggunaan bukti terbaik yang ada dalam mengambil keputusan mengenai praktik manajemen SDM yang Anda fokuskan. Bukti tersebut dapat datang dari pengukuran aktual. Selain itu juga dapat datang dari data yang ada, atau juga dapat datang dari studi riset yang diterbitkan.

3. Menambah Nilai

Pada dasarnya bahwa pemberi kerja sekarang ini ingin manajer SDM mereka menambah nilai dengan meningkatkan laba dan kinerja. Profesor Dave Ulrich dan Wayne Brockbank mendiskripsikan hal ini sebagai proposal nilai SDM. Mereka mengatakan bahwa program SDM (seperti tes penyaringan) hanyalah cara untuk mencapai hasil akhir. Sasaran akhir manajer sumber daya manusia haruslah untuk menambah nilai yang berarti membantu perusahaan dan karyawannya meningkat dengan cara yang dapat diukur sebagai hasil dari tindakan manajer sumber daya manusia.

4. Menggunakan Cara-Cara Baru untuk Memberikan Layanan SDM

Guna meluangkan waktu untuk tugas strategis mereka yang baru dan untuk menghantarkan layanan SDM yang efektif biaya, manajer sumber daya manusia zaman sekarang memberikan layanan SDM tradisional sehari-hari (seperti administrasi tunjangan) dengan cara yang baru, menggunakan teknologi. Karyawan menggunakan situs jejaring sosial internal mereka sendiri untuk menciptakan profil pribadi yang serupa dengan ilustrasi yang ada. Bagaimana pemberi kerja menggunakan teknologi untuk mendukung penghantaran aktivitas manajemen sumber

daya manusia. *Talent management* dan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki banyak kesamaan.

Faktanya, ketika kebanyakan orang memikirkan manajemen bakat, mereka secara otomatis memikirkan SDM. Keduanya saling berkaitan dengan pengelolaan karyawan. Namun, ada beberapa perbedaan utama di antara keduanya. Untuk memulai, SDM adalah praktik manajemen yang terpusat di seputar tugas menarik bakat, memasukkan karyawan baru, dan kemudian mengubahnya menjadi pemain terbaik untuk sebuah perusahaan. Sementara manajemen SDM telah ada selama bertahun-tahun. Manajemen talenta adalah konsep yang lebih baru dengan pendekatan yang lebih holistik. Manajemen bakat mengalihkan fokus, dari apa yang bisa saya dapatkan dari seorang karyawan sampai bagaimana saya melibatkan dan mempertahankan seorang karyawan sehingga mereka terus bertahan untuk jangka panjang. Ini berfokus pada melibatkan mereka yang paling dekat dengan karyawan (manajer lini), dan menargetkan tujuan perusahaan.

Alat manajemen bakat mengambil orang-orang berkinerja terbaik dan mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan strategis. Dengan demikian, memberikan penekanan khusus pada pelatihan, pengembangan pribadi, pembinaan dan wawancara, tinggal alih-alih isyarat apresiasi karyawan dan wawancara selesai. Solusi *Talent management Software* (TMS) memberikan dukungan pengambilan keputusan yang kompeten untuk membantu manajer lini meningkatkan retensi, keterlibatan, dan produktivitas.

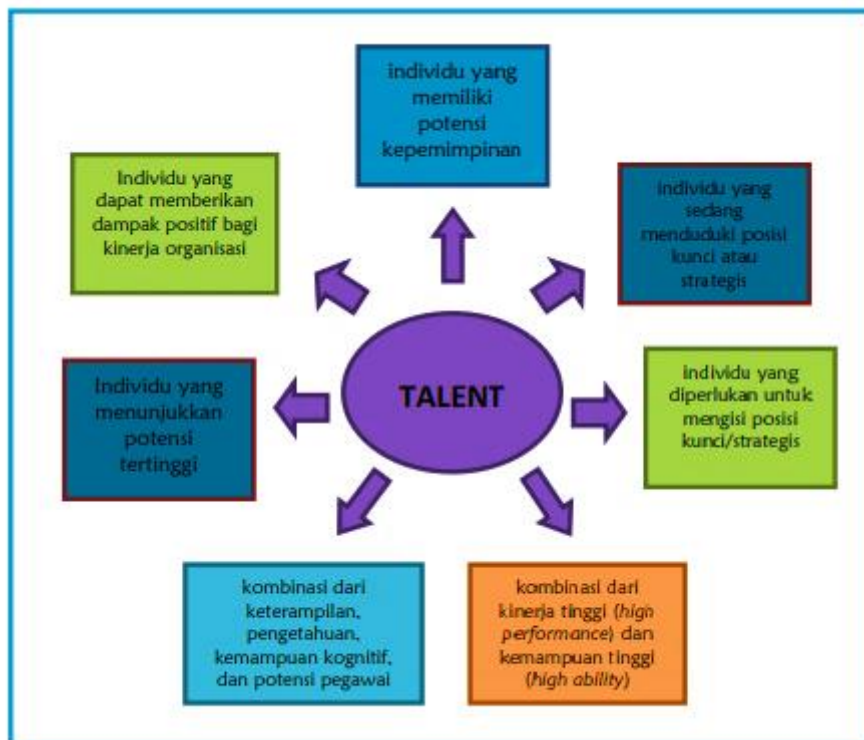
Permasalahan yang dihadapi saat menerapkan *talent management* di lingkungan organisasi pastinya beragam. Salah satu yang bisa menyebabkan kegagalan dalam program tersebut adalah proses identifikasi yang tidak mendetail dan menyeluruh, juga kurangnya kontrol pada proses *developing* dan *retaining*. Faktor manusia bisa menjadi penyebab dalam kegagalan, baik dari segi komitmen maupun komunikasi selama pelaksanaan. HRIS bisa menjadi solusi yang dapat mempermudah strategi *talent management* Anda. HRIS dapat memberikan support dalam mendapatkan

karyawan yang tepat, manajemen pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, hingga kompensasi dan *benefit* untuk *retaining process*.

Memang tidak ada strategi yang selalu tepat agar mendapatkan cara singkat, karena kebutuhan dan kondisi SDM di setiap organisasi berbedabeda. Namun, dapat melakukan beberapa hal di atas dan disesuaikan kembali dengan situasi organisasi saat ini. Dengan adanya manajemen talenta, karyawan dalam sebuah organisasi diharapkan meningkatkan kinerja dan mendorong prestasi dalam setiap pekerjaannya. Jika kinerja karyawan tinggi, maka setiap karyawan dapat mengatasi beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga pada gilirannya mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

BAB 5. KONSEP MANAJEMEN TALENTA (*TALENT MANAGEMENT*)

Secara umum *talent* merupakan dasar (kepandaian, sifat, dan pembawaan) yang dibawa sejak lahir. Namun, definisi ini telah berkembang dalam konsep *talent management*. *Talent* tidak hanya diartikan sebagai kemampuan yang dibawa sejak lahir, akan tetapi dapat didefinisikan secara lebih luas. Terdapat berbagai definisi talent menurut para ahli. Mc Kinsey dalam Glenn (2012) mendefinisikan *talent* sebagai berikut : “ *A code for the most effective leaders and managers at all levels who can help a company fulfill its aspirations and drive its performance, talent is some combination of a sharp strategic mind, leadership ability, emotional maturity, communications skills, the ability to attract and inspire other talented people, entrepreneurial instincts, functional skills, and the ability to deliver results*”. Dari definisi di atas dapat dimaknai bahwa *talent* merupakan kombinasi dari pemikiran yang bersifat strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi pegawai bertalenta lainnya, naluri kewirausahaan, kemampuan teknis, serta kemampuan untuk memberikan hasil (*output*). Sementara itu, *Chartered Institute of Personnel Development* mendefinisikan talent sebagai orang yang dapat memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi melalui kontribusinya saat ini atau di masa mendatang dengan menunjukkan potensi tertinggi mereka. Beheshtifar dan Fard (2013) mendefinisikan talenta sebagai kombinasi kompleks dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi pegawai, serta merupakan kombinasi dari kinerja tinggi (*high performance*) dan kemampuan tinggi (*high ability*). Dan Kock and Burke (2008) menggambarkan *talent* sebagai individu yang sedang menduduki atau diperlukan untuk mengisi posisi kunci atau strategis, dan individu yang memiliki potensi kepemimpinan. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *talent* merupakan kombinasi antara potensi, kinerja, kompetensi, kinerja yang dimiliki seseorang, dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kombinasi Talenta

Sumber: berbagai sumber

Seperti halnya *talent* yang memiliki berbagai macam definisi, para ahli pun memberikan definisi yang bervariasi terhadap *talent management*. Menurut Amstrong (dalam Glenn, 2012) *talent management* merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang maupun masa depan. Sementara itu, Avedon dalam Manopo (2011) menyebutkan bahwa “*talent management is an integrated set of processes and procedures used in organization to attract, on board, retain, develop, and move talent, as well as to exit talent to achieve strategic objectives*”. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *talent management* merupakan serangkaian proses dan prosedur organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan pegawai bertalenta (*move talent*) untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Kock and Burke (2008) mendefinisikan “*talent management is the integrated and systematic processes of attracting, engaging and retaining key employees and potential organizational leaders*” (manajemen talenta merupakan proses yang sistematis

dan terintegrasi untuk menarik, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial).

Dengan melihat berbagai definisi mengenai *talent management*, dapat diketahui pula tujuan dan manfaat yang hendak dicapai dalam mengembangkan suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CIPD (dalam Yahya, 2009) tujuan utama organisasi melakukan *talent management* adalah untuk (1) Mengembangkan karyawan bertalenta (*developing high potential individuals*); (2) Menumbuhkan calon pimpinan manajer senior di masa depan (*growing future senior managers*); (3) Mencapai tujuan strategis organisasi (*enabling the achievement of strategic goals*); (4) Mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang (*meeting future skill requirements*); (5) Merekrut pegawai kunci (*attracting and recruiting key staff*); (6) Mempertahankan pegawai kunci (*retaining key staff*); Mendukung perubahan (*supporting changes*), (7) Mengatasi kekurangan keterampilan pegawai (*addressing skill shortages*); (8) Membantu perencanaan sumber daya organisasi (*assisting organizational resource planning*); serta (9) Pemindahan staf untuk pekerjaan lain (*redeployment of staff to other role*).

Selain itu, Pella dan Inayati (2011) mengemukakan bahwa tujuan penerapan *talent management* adalah untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Adapun manfaat penerapan *talent management* adalah (1) Tersedianya karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; (2) Meningkatnya kemampuan perusahaan menjawab tantangan bisnis masa depan; (3) Meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru; (4) Meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli kompetitor; (5) Berkembangnya reputasi publik terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul; serta (6) Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan. Tujuan penerapan *talent management* antara satu organisasi dengan lainnya sangat dimungkinkan berbeda. Ada organisasi yang berfokus pada pengembangan talenta pegawai, ada pula yang berfokus untuk mencari calon-calon pemimpin organisasi, dan sebagainya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tujuan dan strategi organisasi, ketersediaan SDM, dan lainnya. Perbedaan dalam tujuan ini juga dapat

membedakan dimensi dalam pelaksanaan *talent management* antara satu organisasi dengan organisasi lain. Oleh karena itu, sebelum merumuskan model penerapan *talent management* pada organisasi, perlu dirumuskan dengan jelas tujuan penerapan *talent management* tersebut.

BAB 6. PERENCANAAN TALENTA

Perencanaan SDM talenta adalah suatu proses penilaian yang sistematis tentang kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki talenta yang dibutuhkan organisasi. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa jumlah talenta dengan sejumlah persyaratan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan karakteristik kepribadian tertentu tersedia pada waktu dibutuhkan oleh organisasi dalam menjawab tantangannya di saat ini dan di masa yang akan datang.

Secara umum dengan adanya perencanaan SDM yang sistematis dan berbasis manajemen talenta, maka diharapkan dapat membantu organisasi. Dalam hal ini, Werther & Davis, (1993) menyatakan sebagai berikut:

1. Tanggap terhadap perubahan eksternal dan internal.
2. Mengetahui kondisi SDM di organisasi.
3. Mengetahui kebutuhan SDM pada masa kini dan mendatang.
4. Mengintegrasikan dan mengkoordinir semua aktivitas SDM.
5. Mengetahui tindakan yang perlu dilakukan sekarang dan mendatang.
6. Meningkatkan pemanfaatan dan pengembangan SDM.
7. Meningkatkan proses rekrutmen yang efektif dan efisien.
8. Menghemat pengeluaran bagi SDM.
9. Mengembangkan data informasi manajemen SDM.
10. Memenuhi tuntutan pasar tenaga kerja lokal.

Dari berbagai manfaat tersebut, tampak bahwa dengan adanya perencanaan SDM yang strategis dan terintegrasi, banyak hal yang dapat diperoleh. Kemudian hal tersebut akan bermuara pada efektivitas dan efisiensi organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Proses perencanaan SDM dimulai dari kegiatan asesmen lingkungan eksternal (tren perkembangan ekonomi, politik, teknologi, sosial, dan budaya), yang kemudian dilanjutkan dengan kegiatan asesmen lingkungan internal (visi, misi, tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek maupun strategi dan kebijakan organisasi). Setelah kedua hal tersebut dievaluasi kemudian ditentukan proses perencanaan SDM selengkapnyanya, yang dimulai dari kegiatan penentuan perencanaan strategis (Mondy, dkk, 1999).

Perkiraan kebutuhan adalah suatu prediksi tentang jumlah dan karakteristik dari pegawai yang dibutuhkan di masa mendatang untuk dapat merealisasikan tujuan serta sasaran organisasi. Dalam hal ini sebelum perkiraan kebutuhan dibuat, maka yang perlu dilakukan adalah mengetahui kebutuhan dari produk dan jasa organisasi tersebut di masa mendatang. Hal ini kemudian dikonversikan kepada jumlah SDM yang dibutuhkan untuk mengerjakan aktivitas tersebut. Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa pada perencanaan SDM perlu dilakukan peramalan tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM dalam organisasi. Untuk itu berbagai teknik peramalan dapat digunakan sebagai berikut (Mondy, dkk., 1999):

1. Peramalan dasar nol (*zero-base forecasting*)

Pendekatan dari metode ini adalah melakukan perkiraan tentang kebutuhan pegawai di masa mendatang dengan menggunakan kondisi pegawai saat ini sebagai titik awal. Kunci dari teknik ini adalah analisis yang teliti mengenai kebutuhan SDM. Sehingga berkurangnya seorang pegawai berdasarkan teknik ini tidak akan langsung diganti/diisi sebelum dianalisis terlebih dahulu kebutuhannya secara teliti.

2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Metode peramalan ini menggunakan pendekatan yang dimulai dari kebutuhan unit yang paling bawah, kemudian melangkah kepada kebutuhan organisasi secara lebih besar, untuk akhirnya memperoleh gambaran tentang kebutuhan pegawai secara keseluruhan. Contoh: kebutuhan pegawai di suatu perusahaan konstruksi, dimulai dari asesmen tentang kebutuhan dan persyaratan pegawai pada masing-masing proyek, baru kemudian digabungkan menjadi kebutuhan bagian departemen, dan akhirnya akan diperoleh gambaran kebutuhan pegawai di organisasi secara keseluruhan.

3. Menggunakan variabel peramal (*use of predictor variables*)

Cara lain dari peramalan persyaratan dan kebutuhan SDM adalah dengan cara melihat tingkat jumlah pegawai di masa lalu untuk meramalkan kebutuhan di masa yang akan datang. Dalam hal ini menggunakan berbagai variabel peramal, yaitu faktor-faktor yang dianggap memiliki dampak terhadap jumlah pegawai. Contoh dari variabel peramal yang digunakan, antara lain jumlah penjualan, jumlah proyek, dan jumlah kegiatan. Dengan menggunakan metode

ini manajemen dapat memperkirakan kebutuhan pegawai pada waktu, situasi, dan kondisi yang berbeda.

4. Simulasi (*Simulation*)

Simulasi adalah suatu teknik eksperimen dengan menggunakan situasi nyata melalui model matematika yang mewakili situasi tersebut. Model simulasi dilakukan untuk meramalkan sesuatu yang akan terjadi di masa yang akan datang. Dengan metode ini, manajemen dapat mengetahui berbagai dampak dari variabel/kondisi tertentu tanpa harus mengambil keputusan terlebih dahulu. Perkiraan tentang ketersediaan SDM adalah suatu proses penentuan apakah suatu organisasi/perusahaan mampu melengkapi dan memberdayakan pegawainya dengan keterampilan yang dibutuhkan dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal.

5. Suplai (Ketersediaan)

Asesmen tentang kondisi internal SDM di organisasi dilakukan dengan tujuan kebutuhan dari setiap pegawai di masa mendatang akan terpenuhi dan sudah tersedia.

6. Inventori Keterampilan (*Skills Inventories*)

Inventori keterampilan adalah suatu informasi tentang kondisi pegawai non-manajerial dalam organisasi. Informasi tentang pegawai tersebut adalah mengenai kemungkinan dan kesiapan pegawai untuk berpindah, baik secara lateral maupun vertikal pada posisi yang lebih tinggi.

BAB 7. PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN TALENTA

Dalam implementasinya, dikenal dua pendekatan *talent management*, yaitu pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) dan pendekatan inklusif (*inclusive approach*). Pertama, pendekatan secara eksklusif mengacu pada perbedaan pengelolaan (*differential management*) pada kelompok pegawai dengan perbedaan penghargaan (*differential value*). Contoh *talent management* dengan menggunakan pendekatan ini adalah, kegiatan dan proses-proses pengidentifikasian posisi kunci yang berbeda-beda secara sistematis, memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi, pengembangan kolam bakat (*talent pool*) yang berisi orang-orang yang masih menduduki jabatan (*incumbent*) dan memiliki potensi dan kinerja yang tinggi (*high potential and high performing*) untuk mengisi jabatan lain. Selain itu, ada juga pengembangan arsitektur sumber daya manusia dibedakan untuk mengisi posisi-posisi tersebut dengan *incumbent* yang kompeten dan untuk memastikan komitmen mereka kepada organisasi (Collings dan Mellahi, dalam Ariss, 2014). Pendekatan yang pertama ini secara keseluruhan dapat menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas investasi dalam hal *profit* dan produktivitas (Boudreau dan Ramstad, 2005).

Kedua, pendekatan secara insklusif dilakukan untuk mengenali talenta setiap pegawai, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai, serta mengubah talenta-talenta yang dimiliki tersebut menjadi kinerja (*performance*) yang nyata bagi organisasi. Pendekatan inklusif juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai hingga mencapai kinerja tertinggi yang dapat diraihinya. Pendekatan yang kedua ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, yang ditandai dengan keterbukaan, kepercayaan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Warren, 2006). Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, *talent management* sebenarnya dapat diimplementasikan dengan cara yang berbeda tergantung pada budaya dan misi organisasi, bahkan budaya setiap negara. Oleh karenanya terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki organisasi agar berhasil dalam mengelola talenta pegawainya. Beberapa karakteristik yang disebutkan oleh Pella & Inayati (2011) antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki *Development Mindset*. Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture*. Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika organisasi senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*. Organisasi yang berhasil mengelola program *talent management* selalu memiliki eksekutif puncak, *Board of Director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *General Manager* (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsikan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. Menetapkan *Good Human Resource Information System*. Organisasi yang berhasil dalam mengelola program *talent management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus organisasi memelihara dan memperbarui data pegawai. *Human Research Development* (HRD) dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

BAB 8. DIMENSI DAN TAHAPAN *TALENT MANAGEMENT*

Setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor publik (pemerintahan) ataupun yang bergerak di sektor swasta (*private*) dapat membangun dan mengembangkan model *talent management* sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Model *talent management* yang digunakan memiliki dimensi yang berbeda antara satu model dengan model lainnya. Ritu Karn (dalam Widodo, 2015), membangun sebuah model *talent management* yang terdiri atas delapan dimensi yang saling terintegrasi antara satu dengan lainnya. Kedelapan dimensi tersebut disajikan pada gambar sebagai berikut.



Gambar 4. Dimensi *Talent Management* Menurut Ritu Karn

Sumber: Ritu Karn (dalam Widodo, 2015)

Dimensi yang pertama adalah perencanaan pegawai (*workforce planning*). Pada dimensi ini, organisasi seharusnya telah memiliki *job analysis* yang memuat informasi mengenai *job description*, *person specification* dan *job advertisement*. Kemudian dilakukan talent scouting, yakni proses untuk menemukan atau mencari orang-orang yang memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dimensi yang kedua disebut sebagai *recruitment*. Individu yang diijinkan untuk mengikuti proses perekrutan adalah orang-orang yang berada dalam radar organisasi (yang telah ditemukan

melalui *talent scouting*) sehingga tidak semua orang dapat mengikuti proses recruitment. Dimensi yang ketiga dalam *talent management* ini dilakukan dalam rangka pematangan seseorang sebelum menduduki jabatannya (*on boarding*).

Program *on boarding* ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada pegawai (calon pemangku jabatan) agar setelah proses penempatan tidak akan merasa bingung dengan tugasnya. Orang-orang yang ada dalam *talent pool* seharusnya sudah menerima program *on boarding*. Dengan adanya program *on boarding*, *talent pool* yang dimiliki suatu organisasi akan termanfaatkan secara optimal.

Dimensi *talent management* yang keempat adalah manajemen kinerja (*performance management*). Dalam manajemen kinerja, *performance conversation* atau percakapan kinerja antara seorang pegawai dengan pimpinannya merupakan sebuah keharusan. Hal ini penting untuk membangun *trust* antara pegawai dengan atasannya sekaligus mengurangi bias dalam penilaian prestasi kerja pegawai. Terdapat dua faktor yang terdapat dalam *performance management*, yaitu *self assessment* dan *performance conversation*. *Self assessment* merupakan penilaian yang dilakukan oleh pegawai terhadap dirinya sendiri, sedangkan *performance conversation* merupakan cara untuk mengkomunikasikan *performance* pegawai melalui proses evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan. Penilaian akhir yang diberikan pimpinan merupakan hasil kesepakatan secara tidak langsung selama periode tertentu. Dengan demikian *performance management* ini adalah upaya mengkombinasikan penilaian yang dilakukan oleh individu pegawai dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*.

Agar *conversation* tadi lebih bermakna, maka bagi pegawai diberikan kesempatan melakukan penilaian kinerja pribadinya (*self assessment*) sebagaimana dipraktekkan di Oracle, sebuah perusahaan di Amerika. Kedua, *performance management* ini dapat dilakukan setiap bulan, atau minimal tiga bulan sekali. Dimensi *talent management* yang kelima adalah *training and performance support*. Untuk menjelaskan mengenai dimensi ini dimulai dengan *Conscious Competency Model*. Dalam teori ini terdapat empat tingkatan kompetensi seseorang, yaitu:

1. *Unconscious incompetence*, adalah pegawai yang tidak mampu dan tidak mengetahui bahwa dia perlu peningkatan.

2. *Conscious incompetence*, adalah pegawai yang sadar bahwa dia belum kompeten, dan sadar bahwa dia butuh peningkatan.
3. *Conscious Competence*, adalah pegawai yang sadar dan bisa menggunakan kompetensinya.
4. *Unconscious Competence*, adalah pegawai yang tidak sadar bahwa dia sudah melakukan secara terus menerus mengenai suatu kegiatan dengan menggunakan kompetensi yang dimilikinya dan membawa dampak.

Dengan adanya *training and performance support*, diharapkan pegawa-pegawai yang bertalenta dapat meningkatkan kemajuan dan keunggulan organisasi. Dimensi *talent management* yang keenam adalah *sucesion planning*, yaitu perencanaan suksesi yang dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan/kompetensi yang dibangun (*skill set*), keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*). Penggantian seorang pejabat, pertukaran posisi, ataupun mutasi dan promosi, haruslah berbasis perencanaan suksesi yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kinerja yang semakin baik. *Rolling* jabatan bukan sekedar masalah penyegaran organisasi atau pemerataan kesempatan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar dalam organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan suksesi harus direncanakan dengan matang. Dalam rangka menyusun *succession planning* ini, perlu diawali dengan evaluasi dan pemetaan terhadap kinerja dan kompetensi *incumbent* (pegawai yang sedang menduduki jabatan), kemudian dibandingkan dengan kinerja dan kompetensi yang diharapkan (*expected competence and performance*). Dari perbandingan tersebut, kemudian dicarikan kandidat yang memenuhi atau mendekati kriteria yang dibutuhkan. Ketika masih tetap terdapat kesenjangan antara kinerja dan kompetensi yang diharapkan dengan yang dimiliki, ada dua pilihan yang dapat dipertimbangkan pimpinan, yakni: 1) Merumuskan program-program untuk pengembangan kinerja dan kompetensi internal, atau 2) Mencari bakat dari luar (*open recruitment*). Jika berdasarkan *succession planning* tersebut tidak ditemui kelangkaan bakat (*talent scarcity*) di internal organisasi, maka tidak perlu dilakukan *open recruitment*. Dimensi *talent management* yang ketujuh adalah *compensation and benefit*. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai meliputi gaji pokok (*base pay*), retirement, asuransi kesehatan (*health care*), *training*, cuti (*time off*), *life, disability, mentor programs, well being programs*, program pemberian diskon bagi keluarga pegawai (*discount programs*) dan

career management yang disertai dengan kenaikan gaji berkala, individual incentive plan, janji kinerja, dan integrasi sistem kompensasi.

Pemberian kompensasi di Amerika Serikat tidak sama untuk setiap orang meskipun memiliki tingkat pendidikan yang sama atau masa kerja yang sama. Besaran kompensasi bersifat individual tergantung pada bakat, kompetensi, dan kinerja seseorang. Begitu juga untuk kenaikan kompensasi, akan sangat bervariasi antar pegawai. Prinsip yang digunakan adalah *different increase (payment) for different people*. Kepada setiap pegawai bahkan diberikan hak untuk membuat *individual incentive plan*, yakni usulan peningkatan insentif atau kompensasi dengan disertai rencana perbaikan kinerja individu, misalnya akan lebih fokus dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada periode tertentu, “janji” pegawai yang tertuang dalam usulan peningkatan kompensasi itu harus dibuktikan. Dengan sistem ini, maka iklim kompetisi akan tumbuh dengan sehat di kalangan pegawai sekaligus dapat menjaga agar bakat-bakat besar tidak pergi/hilang dari organisasi.

Dimensi *talent management* yang ketujuh adalah uraian tugas (*job description*). Uraian tugas jabatan (*job description*) dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Manusia secara umum memiliki peran yang sangat strategis, bukan hanya sebagai acuan pegawai dalam pelaksanaan tugas harian, namun juga untuk berbagai kepentingan lainnya. Salah satu kepentingan dari uraian tugas itu adalah untuk mengukur tingkat kinerja individu pegawai sekaligus menetapkan besaran Tunjangan Kinerja. Selain itu, uraian tugas juga bisa menjadi instrumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Jika ada pegawai yang tidak mampu menjalankan tugasnya secara optimal, akan dikaji faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja tersebut, dan selanjutnya akan disusun program diklat untuk penguatan kapasitas pegawai. Model lain yang dikembangkan oleh Kock dan Burke (2008) adalah model *talent management* yang terdiri atas lima dimensi yang terintegrasi satu dengan lainnya ke dalam *talent wheel*. Kelima dimensi tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. *Talent Wheel* Menurut Kock and Burke

Sumber: diadopsi dari Kock and Burke, 2008

Sementara itu, model *talent management* yang dikembangkan oleh Pella dan Inayati (2011), meliputi lima dimensi, yaitu dimensi penetapan kriteria talenta, dimensi seleksi kelompok pusat pengembangan talenta, dimensi percepatan pengembangan talenta, dimensi evaluasi posisi kunci, serta dimensi evaluasi kemajuan program. Manopo (2011) pun mengembangkan lima dimensi dalam model *talent management*, yaitu dimensi menarik dan memilih talenta di dalam organisasi, dimensi mengukur kompetensi dan keahlian yang dimiliki talenta, dimensi *review* talenta dan menyusun rencana tindakan bagi talenta yang ada dalam organisasi, dimensi mengembangkan dan memonitor talenta, serta dimensi menjalin komitmen dan mempertahankan talenta di dalam organisasi.

BAB 9. PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA MENUJU MANAJEMEN TALENTA

Permasalahan yang dihadapi dunia ini diantaranya berkaitan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya, dan bentuk-bentuk interaksi lainnya, yang menyebabkan batas suatu negara menjadi bias. Globalisasi mengakibatkan adanya gap (kesenjangan) yang semakin melebar antara negara-negara berkembang dan miskin dengan negara-negara maju maupun dengan perusahaan multinasional (*multinational corporation*). Di satu sisi, globalisasi telah menghasilkan kemakmuran bagi negara tertentu. Namun, di sisi lain juga menghasilkan kemiskinan bagi negara yang belum siap.

Berikut ini beberapa ciri yang menandakan semakin berkembangnya era globalisasi, yaitu:

1. Ruang dan waktu
Setiap orang semakin mudah untuk bepergian dari suatu tempat atau suatu negara, ke tempat lainnya atau ke negara lain.
2. Teknologi dan informasi
Informasi dari suatu negara, dapat langsung diketahui oleh negara lainnya. Informasi suatu negara bukan lagi hanya milik negara tersebut, tetapi justru milik masyarakat dunia.
3. Pasar dan ekonomi
Pertumbuhan dan perdagangan perekonomian global menyebabkan perekonomian dan perdagangan suatu negara saling bergantung. Misalnya, ketika krisis keuangan dan resesi ekonomi di Amerika Serikat terkait dengan *sub primemortgage* terjadi, maka dampaknya sangat berpengaruh terhadap perekonomian Eropa dan Asia. Itu terjadi karena arus kapitalisasi modal dari Amerika Serikat ke Eropa tersendat.
4. Peningkatan interaksi kultural
Perkembangan media massa (televisi, film, musik, dan transmisi berita dan olahraga internasional) saat ini, kita dapat mengonsumsi dan mengalami gagasan dan pengalaman baru mengenai hal-hal yang melintasi beraneka

ragam budaya, misalnya dalam bidang fashion, literatur, dan makanan. Bahkan Liga Inggris ditonton jutaan penduduk Indonesia dengan fans fanatiknya di Indonesia.

5. Meningkatnya masalah bersama

Misalnya pada bidang lingkungan hidup, krisis multinasional, terorisme, dsb. Konferensi internasional yang membahas lingkungan hidup dilaksanakan di berbagai negara, salah satunya di Indonesia (Bali), konferensi internasional tentang terorisme, dsb.

Pemikiran tentang evolusi manajemen SDM berkembang di Amerika Serikat terkait dengan situasi dan kondisi SDM yang bergerak mengalami perubahan. Evolusi tersebut terkait dengan kedudukan dan pengelolaan SDM yang semakin penting dan strategis bagi perkembangan bisnis (Muqit, 2020), yang tercermin di bawah ini:

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Labor Mobilization (1870-1880)*

Diawali dengan revolusi industri dan penemuan mesin uap pada awal abad ke-18. Terjadi pergeseran sistem ekonomi dari domestik rumah tangga menjadi industri manufaktur. Terjadi perubahan gaya hidup ke arah perkotaan. Muncul dua kelompok besar masyarakat (pemilik modal dan pemilik tenaga). Revolusi industri pada pertengahan abad ke-18 yang bermula dari Inggris dan berkembang ke Amerika, melahirkan adanya pabrik-pabrik skala besar dan tersingkirnya tempat-tempat produksi di perkampungan para pengrajin. Tentu saja skala produksi yang besar membawa konsekuensi-konsekuensi. Suasana kerja yang tidak sehat dan menguras tenaga di pabrik menyulut timbulnya kerusuhan buruh berkali-kali, dan pemerintah AS akhirnya mengambil langkah untuk memfasilitasi penyediaan hak mendasar dan perlindungan bagi buruh. Kewajiban untuk taat pada peraturan yang ditetapkan memaksa pemilik pabrik untuk membentuk mekanisme resmi guna memperbaiki persoalan sekitar buruh. *The National Cash Register Company* (NCR) mendirikan departemen manajemen personalia yang pertama untuk menyelesaikan masalah seperti keluhan, keselamatan, pemecatan, kasus pengadilan, pemeliharaan dan

manajemen pengupahan, sebagai akibat dari pemogokan besar-besaran dan penghentian produksi pada tahun 1901. NCR adalah perusahaan yang memproduksi mesin pencatat uang di kasir toko-toko barang konsumsi, perusahaan ini berdiri pada 1884 di Ohio, AS. Pabrik-pabrik lain kemudian mengikuti jejak dengan mendirikan departemen personalia. Peran departemen yang mengurus para buruh ini merupakan kelanjutan dari komitmen sebelumnya untuk mengawasi upah, keselamatan, jam kerja, dan isu-isu yang terkait. Perubahan ini berarti bahwa kehadiran departemen personalia adalah untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan.

2. *Personnel Administration (1890- 1950)*

Melakukan aktivitas administrasi terhadap seluruh kegiatan yang berkaitan dengan tenaga kerja (buruh), masih berorientasi pada industri manufaktur sebagai lokomotif ekonomi nasional, dan orientasi teoritis pada konsep Adams yang menganggap tenaga kerja sebagai salah satu sumber daya bahan baku industri.

Hingga awal tahun 1900-an, meningkatnya persaingan dan tekanan untuk memenuhi pesanan dari pembeli, membuat para pemilik pabrik membuat catatan serius tentang produktivitas dan isu, seperti absensi dan keluar masuknya pekerja. Filosofi yang banyak dianut saat itu adalah bahwa pekerja akan menerima standar yang ketat dan akan bekerja lebih cepat jika dilatih dan diberi upah lebih besar. Pendekatan ini mula-mula ditawarkan oleh Frederick W Taylor. Ia melakukan *time and motion study* sebagai upaya untuk mengembangkan cara-cara yang produktif dalam menangani proses produksi. Departemen personalia pada masa itu adalah alat para majikan untuk memastikan adanya produktivitas secara maksimal. Bersamaan dengan diadakannya pelatihan-pelatihan dan peningkatan upah, hal itu menekan pemogokan dengan memasukkan anggota serikat buruh ke dalam daftar hitam dan memaksa pekerja menandatangani kontrak “*yellow dog*” atau persetujuan untuk tidak bergabung ke serikat buruh.

3. *Personnel Management (1960-1990)*

Mengacu pada perkembangan ilmu manajemen, muncul upaya untuk mengelola seluruh aktivitas yang berkaitan dengan kepersonaliaan dengan

menggunakan manajemen sebagai ilmu dasar. Orientasi teoritis pada konsep sumber daya sebagai aset perusahaan (sisi aktiva). Pada perusahaan jenis ini, sebagian besar pemimpinnya percaya akan teori X dari Douglas Mc Gregor, bahwa semua karyawan pada dasarnya tidak senang bekerja, sehingga perlu diawasi agar bekerja dengan baik. Karyawan bukan lagi budak, tetapi masih merupakan biaya yang harus dikendalikan. Semakin murah seorang karyawan, maka semakin baik. Pada perusahaan semacam ini, ketidakpercayaan antara pemimpin dan karyawan biasanya sangat kental. Teori kinerja yang mendominasi pemikiran pemimpin dalam perusahaan semacam ini adalah teori *punishment*. Hal-hal yang salah dalam perusahaan dibereskan dengan ancaman dan hukuman. Hal ini dikarenakan metode *punishment* dianggap jalan tercepat, termurah, termudah, dan termanjur untuk memperbaiki kinerja yang buruk. Pekerjaan dari departemen personalia adalah mencari karyawan, membagikan gaji, melakukan berbagai administrasi yang berhubungan dengan karyawan mulai dari masuknya sampai keluar.

4. ***Human Resource (1995)***

Dengan orientasi baru pada tenaga kerja sebagai aset yang paling berharga (*the most valued asset*), berkembang konsep *human resource*. Konsep ini muncul sebagai bentuk pengembangan lebih lanjut dari manajemen kepersonaliaan dengan memberikan peran yang lebih strategis dalam organisasi. Pendekatan selanjutnya adalah terkait sumber daya manusia, di mana karyawan dianggap sebagai sumber daya bagi perusahaan. Di sini teori motivasi tradisional yang mendominasi adalah campuran dari teori Y dari Mc Gregor, teori Kebutuhan dari Maslow, dan teori Z dari Deming atau Ouchi. Pada intinya, pemimpin dengan pendekatan ini percaya bahwa manusia senang dalam bekerja dan bertanggung jawab. Organisasi harus menciptakan suasana yang akan membuat para karyawan memberikan usaha yang maksimal. Konsep yang sangat meluas di sini adalah *The Right Man in the Right Place*.

5. ***Human Capital (2000)***

Pada era ini, terjadi revolusi dengan menempatkan SDM pada sisi capital (*passiva*) yang harus dikembangkan sebagai upaya untuk mengembangkan

organisasi secara keseluruhan. Pendekatan yang dianggap lebih maju lagi adalah *human capital approach*. Manusia bukan lagi salah satu sumber daya, tetapi merupakan modal atau aset utama bagi sebuah perusahaan. Segala sesuatu yang ada di perusahaan adalah hasil kerja manusia sehingga mutu manusia yang ada dalam perusahaan menentukan nasib perusahaan itu sendiri. Beberapa tokoh teori manusia juga lebih menyukai istilah *human capital*, karena menurut mereka seorang karyawan (manusia) merupakan kombinasi dari tiga jenis modal yang dibutuhkan oleh perusahaan, yaitu: *social capital*, *knowledge capital*, dan *personal capital*. Ketiga jenis modal ini jelas mempunyai nilai tambah yang sangat penting bagi semua perusahaan. Setiap karyawan merupakan perwujudan dari ketiga modal ini dan memainkan peran unik yang tidak bisa digantikan oleh faktor produksi dan pelayanan lain. Oleh sebab itu, sebuah organisasi dengan banyak *human capital* yang “hebat” akan mengalahkan organisasi yang *human capital*-nya tidak sehebat itu. Teori manusia yang dominan di sini adalah kombinasi teori *good to great*, *strength based human capital*, dan *appreciative inquiry*.

6. *People Development (>2000)*

Konsep ini menempatkan SDM sebagai salah satu fungsi organisasi yang mendukung pencapaian sasaran organisasi. Berkembang empat nilai dasar yaitu respek terhadap individu, internal fungsi organisasi, tumbuhnya *fairness* dalam penerapan prosedur kerja, dan dituntutnya transparansi oleh *stakeholder*. Perpindahan dari manajemen SDM tradisional menuju manajemen SDM strategi, masih menjadi tren hingga kini.

Manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang dimiliki. Program ini juga bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan dan diharapkan oleh perusahaan. Manajemen talenta merupakan sebuah proses sumber daya manusia yang muncul pada tahun 1990-an dan terus diadopsi lebih banyak oleh perusahaan. Oleh karena itu, semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa talenta dan keterampilan karyawan benar-benar sangat berperan dalam mendorong perusahaan menjadi lebih sukses. Manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan

oleh perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kunci dari manajemen talenta ini pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan. Manajemen talenta juga dapat diartikan sebagai proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Talenta yang dimiliki oleh seorang karyawan melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman, sampai kepada kemampuan, potensi, kualitas, dan kepribadian. Tujuan dari manajemen talenta, yaitu:

1. Mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh dengan persaingan.
2. Mengembangkan peluang-peluang karier yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik karyawan terbaik.
3. Membangun budaya yang mampu mendorong karyawan terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
4. Memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat.

Manfaat dari manajemen talenta, yaitu:

1. Tersedianya secara terus-menerus karyawan yang dapat mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.
3. Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaan.
4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus.
5. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan dapat bersaing dengan kompetitor.

Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi "*the war of talen*" pada tahun 1997, yang kemudian menjadi salah satu buku yang dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan

bertalenta dalam organisasi (Gasperz, 2002). Tujuannya adalah untuk mempekerjakan karyawan yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. *Talent* atau talenta dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kemampuan lebih atau kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial. Hal ini menyebabkan organisasi menganggap talenta sebagai sumber daya manusia yang harus dipertahankan dan diperlihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Pella dan Inayati, 2011). Talenta dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri yang membedakan dengan karyawan pada umumnya.

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

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

mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang unggul.

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

Manajemen talenta pada dasarnya adalah suatu model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta. Pemahaman istilah talenta secara umum dapat diartikan sebagai bakat atau keahlian khusus (Davis, 2009). Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi di atas, talenta diartikan sebagai kualitas yang dimiliki karyawan tertentu, yang sangat bernilai dan diperlukan dalam organisasi. Sudut pandang lain menyebutkan bahwa talenta adalah orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi. Menurut Lockwood (2006), strategi manajemen talenta memiliki fokus pada lima area, yaitu: Penarikan (*attracting*), Seleksi (*selecting*), Pemakaian (*engaging*), Pengembangan (*development*) dan Mempertahankan (*retaining*) karyawan bertalenta (*talent*).

Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan, dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan “bintang” dan “calon bintang masa depan” secara sistematis (Sudjatmiko, 2011).. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, tetapi belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, perlu adanya pengelolaan yang sistematis. Definisi tentang manajemen talenta yang telah dipaparkan di depan, secara eksplisit telah memberikan gambaran mengenai apa saja yang terkait dengan manajemen talenta dapat diartikan sebagai

sebuah proses pendayagunaan dan pengelolaan talenta yang dimiliki organisasi untuk memberikan kepastian akan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam berbagai aspek, baik aspek yang menjadi kompetensi inti organisasi maupun aspek kepemimpinan organisasi di masa depan.

Dalam pemahaman yang lebih luas, manajemen talenta dapat juga dipahami sebagai suatu rangkaian proses yang melibatkan berbagai upaya organisasi untuk mengelola karyawan yang memiliki potensi tinggi melalui proses penyeleksian, pengembangan, dan pemeliharaan. Disamping itu, juga bertujuan untuk menghasilkan karyawan-karyawan pilihan yang dapat memberikan kontribusi pada nilai dan produktivitas organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu. Karyawan bertalenta terdapat di semua level dan di semua fungsi. Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan karyawan yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu:

1. Organisasi mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
2. Karyawan bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar.
3. Pengambilan dan pemilihan karyawan bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi.

Jadi, inti manajemen talenta adalah suatu upaya untuk mendapatkan (identifikasi), mengembangkan, dan mempertahankan karyawan internal yang berkontribusi maksimal terhadap organisasi. Langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah menggambarkan kebutuhan talenta di masa depan. Pada umumnya organisasi mengetahui kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi, dan nilai-nilai organisasi (Davis, 2009). Selain itu yang penting juga diperhatikan adalah memperkirakan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan eksternal, seperti kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM. Setelah merumuskan kebutuhan talenta di masa depan, maka perlu dilakukan penilaian (*assessment*) untuk mengidentifikasi karyawan, sehingga didapatkan peta karyawan serta pengembangannya.

Manajemen talenta merupakan bagian dari proses yang dilaksanakan manajemen organisasi dalam hal pemenuhan atas ketersediaan karyawan yang memiliki talenta dalam organisasi (Dhanabhakya dan Kokilambal, 2014). Manajemen talenta adalah bentuk implementasi dari strategi terintegrasi atau sebuah sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas organisasi dengan cara mengembangkan proses untuk menarik, mempertahankan, dan memaksimalkan sumber daya manusia berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik kebutuhan saat ini menyangkut permasalahan teknis pekerjaan maupun kebutuhan masa depan yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi (Kehinde, 2012).

Menurut Berger dan Berger (2008), manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara proaktif, yang pada praktiknya harus selalu mengacu pada tiga hal sebagai berikut:

1. Fokus pada identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan karyawan dengan kinerja tinggi yang menjadi contoh bagi karyawan lain.
2. Fokus pada identifikasi dan pengembangan karyawan yang memiliki kualifikasi tinggi sebagai pemimpin masa depan organisasi.
3. Fokus pada klasifikasi dan investasi terhadap karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Manajemen talenta adalah sebuah aktivitas manajemen yang memiliki nilai penting dalam organisasi. Hal ini didasari oleh fakta semakin meningkatnya persaingan antar organisasi, maka akan selalu membutuhkan sumber daya manusia unggul yang menjadi pendukung setiap aktivitas organisasi tersebut. Keunggulan atau talenta tersebut memerlukan pengelolaan atau manajemen yang dapat mengayomi keberadaan talenta dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi tidak perlu melakukan perekrutan talenta dari eksternal yang membutuhkan biaya tinggi serta waktu pelatihan yang relatif lama dengan hasil yang belum tentu sesuai dengan harapan. Dengan adanya manajemen talenta, maka organisasi dapat mengetahui adanya talenta-talenta dan potensi unggulan dalam organisasi, untuk kemudian melakukan pengembangan dan pemeliharaan atas hal tersebut agar ke depannya dapat menjadi aset organisasi yang memenuhi kriteria dan kebutuhan dalam berbagai aspek (Smilansky, 2008).

Pella dan Inayati (2011), menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara berkelanjutan, di mana setiap tahap dan aspek dalam manajemen talenta memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara garis besar, proses manajemen talenta terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan kebutuhan talenta.
2. Pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di pasar talenta.
3. Mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi.
4. Pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi.
5. Memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Sebagaimana yang sudah dibahas pada teori tersebut di atas, manajemen talenta merupakan inti dari konsep *human capital*, di mana kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh strategi manajemen talenta yang digunakan. Ketika berbicara mengenai strategi manajemen talenta, maka yang pertama kali harus dimiliki oleh perusahaan adalah gambaran kebutuhan talenta yang diperlukan. Pada umumnya perusahaan sudah menyadari kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi, dan nilai budaya perusahaan. Namun, ternyata perkiraan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan industri di masa mendatang sering dilupakan. Padahal bila tantangan industri tidak dipertimbangkan, bisa dipastikan perusahaan akan kekurangan talenta pada saat dibutuhkan ke depannya, dan perusahaan mengalami kesulitan dalam bersaing dengan kompetitor perusahaan lainnya. Selanjutnya, untuk mencapai kinerja perusahaan dengan orientasi hasil bisnis di mana jika diketahui perusahaan sudah memiliki *future talent needs*, maka proses selanjutnya adalah dilakukan penilaian (*assessment*).

Dengan proses penilaian tersebut akan diketahui kebutuhan talenta, apakah sudah sesuai harapan, dengan perbandingan seberapa banyak talenta yang dibutuhkan. Dengan harapan, dari proses tersebut kesenjangan/kekurangan talenta dapat dipenuhi. Mengidentifikasi dan menarik karyawan berpotensi tinggi dapat

memberi perusahaan keunggulan dalam persaingan mereka, dan menyiapkan mereka untuk kesuksesan di masa depan. Untuk melakukannya, pendekatan formal dan sistematis (sebagaimana diuraikan di bawah) harus digunakan, yang tidak hanya akan meningkatkan seleksi potensi tinggi, tetapi juga meningkatkan persepsi keadilan dan ketidakberpihakan dalam organisasi, dan mengurangi perputaran karyawan.

Tinjauan terhadap definisi manajemen talenta yang tersedia terhadap pedoman di atas menunjukkan perlunya penyegaran. Banyak definisi mewakili pandangan era industri tentang *input* dan *output*. Pascal mendefinisikan manajemen bakat sebagai mengelola penawaran, permintaan, dan aliran bakat melalui mesin modal manusia. Demikian pula, Profesor Wharton Peter Capelli memandang manajemen bakat sebagai manajemen inventaris yang membutuhkan antisipasi kebutuhan modal manusia dan menetapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan. Collings dan Mellahi memperbaiki definisi sebelumnya dengan memasukkan pertimbangan posisi kunci, tetapi membatasi fokus mereka pada identifikasi dan pengembangan karyawan yang berpotensi tinggi. Definisi yang ditawarkan Silzer dan Dowell adalah yang paling komprehensif hingga saat ini. Ini menyatakan manajemen bakat adalah seperangkat proses, program, dan norma budaya yang terintegrasi dalam sebuah organisasi yang dirancang dan diterapkan untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, dan mempertahankan bakat untuk mencapai tujuan strategis dan memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.

Berdasarkan model ini, manajemen talenta memiliki, yaitu:

1. *Workforce Staffing (HIRE Process)*

Secara keseluruhan proses dalam fase ini adalah dapat menarik calon karyawan terbaik (bertalenta) yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan nilai/budaya organisasi, sehingga *engagement* terjadi yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas hasil yang tinggi, inovasi, dan kreativitas, serta mendorong pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam tahapan ini ada beberapa bagian proses, yaitu: *Job Analysis, Talent Acquisition, Employee Selection*, dan *Onboarding*.

2. *Workforce Development (DEVELOP Process)*

Nuansa pengembangan, pembelajaran hingga terbentuknya kebiasaan dan budaya organisasi terjadi dalam proses ini. Setiap proses yang terjadi di

dalam organisasi merupakan proses pembelajaran dan pengembangan, sehingga karyawan terus dapat mengembangkan kemampuan terbaik yang dimiliki dengan tantangan yang ada di dalam setiap prosesnya. Perencanaan dan evaluasi program pengembangan sangat erat dengan semua proses dan sistem dalam organisasi. Dalam tahapan ini ada beberapa bagian proses, yaitu: *Training and Development, Career Planning, Leadership Development, dan Program Evaluation.*

3. *Workforce Management (MANAGE Process)*

Memastikan adanya keterkaitan atau adanya dampak dari proses terhadap kinerja organisasi secara akurat yang akan berdampak dengan penghargaan dan rekognisi kepada SDM juga dengan tepat, sekaligus menjadi evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan. Dalam tahapan ini terdapat bagian proses, yaitu: *Performance Management, Compensation, Workforce Planning, dan Succession Planning.*

4. *Organizational Effectiveness (Support)*

Mengelola proses pengelolaan yang ada lebih baik sesuai dengan ekspektasi organisasi dan SDM, sehingga setiap evaluasi yang dilakukan dapat dijadikan pembelajaran dan perbaikan untuk proses-proses selanjutnya. Dalam tahapan ini terdapat bagian proses, yaitu: *Work Design, Employee Engagement, Team Effectiveness, dan Change Management.*

Keberhasilan mengelola sumber daya manusia dapat memberi manfaat dan dampak besar bagi sukses sebuah organisasi untuk berkembang sekaligus mendapatkan keuntungan. Efektivitas dan kualitas dari kinerja karyawan akan berdampak langsung pada hasil dari sebuah kegiatan usaha di sebuah organisasi. Produktivitas yang tinggi dari karyawan dapat menjadi faktor pembeda satu organisasi dengan organisasi lain dan akan berdampak langsung pada hasil akhir berupa kualitas produk atau jasa yang dijual dan keuntungan yang diperoleh. Di sinilah pentingnya manajemen talenta sebagai bagian dari pengelolaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia di sebuah organisasi.

Manfaat bagi Organisasi

1. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
2. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.

3. Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
4. Memunculkan keterikatan karyawan.
5. Menghemat biaya pergantian karyawan.
6. Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari organisasi.

Manfaat bagi Karyawan

1. Tersedianya pola karier yang jelas.
2. Kesempatan pengembangan karier karyawan.
3. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
4. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

BAB 10. KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA

Banyak alasan mengapa organisasi membutuhkan struktur/model kompetensi untuk menjalankan bisnis secara menyeluruh. Namun, pada kenyataannya tidak sedikit organisasi, dengan skala besar maupun kecil, yang belum memiliki model kompetensi yang terstandarisasi untuk organisasinya. Bisa jadi mereka memang sudah memiliki standar kompetensi, tetapi hal tersebut masih bersifat abstrak dan belum dilakukan penulisan secara formal pada kamus kompetensi organisasi. Beberapa contoh kasus yang dapat diambil dari tidak adanya kompetensi organisasi adalah kasus di mana terdapat banyak kecelakaan kerja pada SDM konstruksi.

SDM yang tidak kompeten sendiri, sebenarnya dapat diminimalisir saat organisasi melakukan rekrutmen karyawan. Jika organisasi tersebut sudah memiliki standar kompetensi yang jelas, maka karyawan yang akan diterima dapat disimpulkan memenuhi kriteria kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi. SDM yang tidak kompeten di sini pun dapat diminimalisir dengan mengadakan pelatihan kepada mereka (Campion dkk, 2011). Untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan, diperlukan acuan kompetensi dan penilaian terhadap SDM yang bersangkutan sehingga dapat dilihat gap atau jarak antara kemampuan SDM dan standar organisasi. Pada kasus lain, terdapat ketidakselarasan kebutuhan organisasi dengan SDM yang bekerja untuknya. Kenyataannya tidak jarang siswa ataupun mahasiswa yang melakukan magang di sebuah perusahaan, hanya diperbantukan untuk fotokopi (Beni, 2020).

Dilansir dari laman berita tersebut, Ketua Pokja Program dan Pengembangan Model Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Kemendikbud, Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi berpendapat, bahwa hal tersebut disebabkan salah satunya oleh kompetensi individu yang bersangkutan belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal itu menunjukkan bahwa bisa saja organisasi belum mampu memetakan kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk kelancaran proses bisnis organisasi, termasuk dari kompetensi tenaga magang. Oleh karena itu, mereka hanya menerima anak-anak yang ingin magang di tempatnya, tetapi tidak dilakukan analisis kebutuhan organisasi berdasarkan kompetensi. Jika organisasi dapat memetakan kebutuhan mereka dan disesuaikan dengan SDM yang bekerja untuk mereka, maka

nilai yang diberikan oleh SDM akan lebih berharga untuk organisasi. Di sisi lain, kompetensi SDM pun akan lebih terasah dan berpengaruh pada perkembangan mereka.

Apa yang sebenarnya dimaksud dengan kompetensi? Seperti apa pembagian dari kompetensi? Seringkali kita mendengar kata “kompetensi” atau “kompeten” di kehidupan profesional. Namun, kita tidak selalu paham secara mendalam apa yang dimaksud dengan kata-kata tersebut. Mc Clelland (1973), mendefinisikan kompetensi sebagai: Karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Definisi kompetensi Mc Clelland ini disempurnakan oleh R. Palan sebagai karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Rivai dan Sagala (2009), juga merumuskan definisi kompetensi dengan pernyataan serupa bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik (*superior*) yang beragam dan berbeda dengan penguji kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata.

Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Mulyasa, 2013). Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengartikan kompetensi sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan Arifin (2011), mendefinisikan kompetensi adalah jalinan terpadu yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan. Spencer & Spencer (1993), menyebutkan bahwa *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation*. Karakter yang dimaksud adalah kepribadian (*personality*) dan kebiasaan (*behavior*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau sikap (*performance*) seseorang ketika menghadapi suatu situasi tertentu.

Madar & Buntat (2011), menyebutkan industri melihat keahlian teknis/*hard skills*, sekaligus keterampilan kerja/*soft skills* ketika mencari tenaga kerja. Selain itu,

industri lebih memilih tenaga kerja kompeten yang memiliki kemampuan dasar dalam bekerja, sehingga tidak memerlukan banyaknya pengembangan keterampilan di saat pertama kali tenaga kerja itu bergabung dalam perusahaan. Bahkan, perusahaan Google pun saat ini lebih banyak mencari tenaga kerja yang memiliki sertifikasi kompetensi dibandingkan ijazah dari dunia pendidikan. Ada begitu beragam definisi mengenai kompetensi itu sendiri yang disebabkan oleh beragamnya faktor-faktor yang mendasari perumusan definisi itu sendiri.

Namun, dalam buku berjudul *Competency Management* (Palan, 2008), dinyatakan bahwa definisi yang layak diterima adalah kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/ atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Penjelasan yang mendasari kesimpulan tersebut adalah adanya penelitian tindak lanjut, bahwa setelah memiliki rumusan masalah bahwa kecerdasan tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan ditambah pula dengan adanya bias oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, atau ras yang dikemukakan oleh McClelland. Ia kemudian mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi yang sungguh mampu memprediksi kinerja karyawan. Kemudian digunakanlah sampel kriteria. Sampel kriteria adalah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses. Perbandingan ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Serangkaian karakteristik atau kompetensi ini, muncul dan dipertunjukkan secara konsisten mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Pengertian kompetensi kerja juga sudah dibakukan pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan. Menurut UU tersebut, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Definisi dari kompetensi juga sudah diterbitkan pada beberapa buku dan artikel di jurnal ilmiah. Weigel dan Collins (2007 dalam Child & Shaw, 2019), mengategorikan pengertian kompetensi menjadi tiga kategori utama:

1. Kategori perilaku (pendekatan behavioris) mendefinisikan fokus pada penentuan aspek kinerja yang membedakan pekerja sukses dari rekan mereka yang kurang sukses.

2. Kategori generik mengartikulasikan faktor-faktor umum di mana variasi berkontribusi pada kinerja secara keseluruhan.
3. Kategori kognitif mendefinisikan focus kompetensi pada kapasitas mental yang dibutuhkan untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan dengan baik.

Secara umum, Dubois dan Rothwell (2000), mendefinisikan kompetensi merupakan alat yang digunakan dengan berbagai cara oleh pekerja untuk menyelesaikan unit pekerjaan yang disebut tugas pekerjaan. Lebih detailnya mereka menyebutkan bahwa *job competency* atau kompetensi pekerjaan adalah karakteristik yang mendasari karyawan (yaitu, motif, sifat, keterampilan, aspek citra diri, peran sosial, atau pengetahuan) yang menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Pada praktiknya, kompetensi pekerjaan (*job competency*) dan tugas pekerjaan (*job task*) akan diselaraskan dalam dokumen berbentuk uraian jabatan (*job description*), di mana akan dijelaskan keterkaitan antara kompetensi dan tiap tugas yang dimiliki oleh suatu jabatan. Hal yang serupa juga dikatakan oleh Ogrea, Herciu, dan Belascu (2009), mereka menggambarkan bahwa kompetensi selalu dideskripsikan sebagai perilaku yang dapat diamati dan diukur, tetapi bukanlah menjadi suatu tindakan konkret yang mudah ditiru. Sebaliknya, kompetensi dapat menjadi manifestasi dari beberapa niat yang mendasar didorong oleh motivasi dasar, kepribadian, sikap, nilai, atau konsep diri seseorang. Ini adalah karakteristik abadi seseorang yang memprediksi perilaku di banyak situasi tempat kerja. Kompetensi sendiri memiliki beberapa poin makna, yaitu sebagai karakteristik dasar, sebagai hubungan kausal yang dapat memprediksi performa/kinerja karyawan dan sebagai acuan dalam bekerja (Wicaksana, Asrunputri & Ramadhania, 2020).

Komponen dari sebuah kompetensi menurut Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania (2020), adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Model kompetensi mengacu pada kumpulan *Knowledge* (pengetahuan), *Skill* (keterampilan), *Ability* (kemampuan), dan *Other characteristics* (karakteristik lain) atau yang biasa disingkat menjadi KSAO. Hal-hal tersebut diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam

pekerjaan individu yang bersangkutan (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Odman, 2011).

Kompetensi paling baik dicirikan sebagai KSAO, dengan tingkah laku (terdapat pada indikator perilaku) yang digunakan untuk menggambarkan aktivitas yang terlihat di tempat kerja sebagai hasil dari kompetensi (Campion dkk, 2011). Namun, apa yang sebenarnya membedakan antara pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang merupakan komponen kompetensi? Docking (2006) memberikan beberapa contoh pada situasi kerja yang dapat membuat kita lebih memahami perbedaan tiap istilah, yaitu:

1. Pengetahuan/wawasan, biasanya mencakup informasi tentang organisasi, tentang proses, dan prosedur administrasi, tentang klien, dan tentang bidang keahlian khusus mereka.
2. Keterampilan berpikir, biasanya mencakup pemecahan masalah, analisis, penulisan laporan, berhitung, dan keterampilan perencanaan.
3. Sikap, biasanya mencakup keandalan, ketekunan, perilaku interpersonal, kesabaran, fleksibilitas, dan ketelitian.
4. Keterampilan motorik, biasanya mencakup koordinasi mata-tangan, ketangkasan, kekuatan, dan keseimbangan.

Kompetensi dalam definisinya terdapat istilah karakteristik dasar. Kompetensi itu sendiri merupakan karakter dasar yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, di mana hal-hal tersebut berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Di bawah ini merupakan lima jenis karakteristik kompetensi (Palan, R, 2008):

1. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Contoh: pengetahuan ahli bedah mengenai anatomi manusia.
2. Keahlian (*skill*). Keahlian merujuk pada kemampuan melakukan suatu kegiatan. Contoh: keahlian *programmer* dalam menggunakan suatu *software* dalam pekerjaannya sehari-hari.
3. Konsep diri (*self concept*) dan nilai-nilai (*values*). Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contoh: kepercayaan diri ahli bedah untuk melaksanakan operasi yang sulit.

4. Karakteristik pribadi (*traits*). Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Contoh: karakteristik pribadi yang diperlukan bagi seorang ahli bedah adalah penglihatan yang baik, pengendalian diri, dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
5. Motif (*motives*). Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contoh: ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Lima jenis karakteristik ini dideskripsikan menggunakan model iceberg. Di mana kompetensi-kompetensi yang terlihat mencakup pengetahuan dan keahlian, serta kompetensi yang tak terlihat (tersembunyi) mencakup nilai-nilai dan konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif. Model iceberg seperti yang telah dijelaskan sebelumnya memiliki implikasi pada manajemen SDM, yaitu kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat bagaimana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Dalam lingkaran paling luar ialah keahlian dan pengetahuan. Keduanya dikelompokkan dalam kompetensi di permukaan, karena biasanya mudah dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk dapat menguasainya. Sedangkan konsep diri, perilaku, dan nilai adalah kompetensi yang tersembunyi, sehingga lebih sulit dikembangkan dan dinilai. Kompetensi paling tersembunyi, yaitu karakteristik pribadi dan motif. Memang masih dapat diubah, tetapi prosesnya akan panjang, sulit dan mahal. Saran bagi perusahaan adalah melakukan proses seleksi karakter bagi kompetensi karakteristik pribadi dan motif, karena akan menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

Pentingnya Kompetensi

Competency-Based Approach dalam bidang *Human Resource* (HR) atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pendekatan yang sudah sering digunakan. Namun, tidak jarang perusahaan atau organisasi yang tidak mendalami atau bahkan tidak menggunakan pendekatan ini. Adanya pendekatan kompetensi sebagai dasar dari *Human Resource Management System*, berguna sebagai elemen kunci dalam beberapa hal, yaitu uraian jabatan berkualitas tinggi, kriteria dan metode pemilihan

karyawan, manajemen kinerja, metode dan instrumen penilaian, pengembangan karyawan (termasuk pelatihan), dan menjadi dasar dari banyak sistem kompensasi karyawan (Dubois & Rothwell, 2000; Campion, dkk., 2011). Dapat dilihat bahwa kompetensi memiliki andil di dalam semua aktivitas *human resource*, yang berarti kompetensi merupakan alat atau elemen dasar untuk performa atau kinerja karyawan. Kompetensi juga diyakini dapat memfokuskan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini dikarenakan kompetensi yang dibentuk oleh setiap organisasi diciptakan menyesuaikan budaya, nilai, dan tujuan organisasi itu sendiri. Pada praktiknya, pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat dari bagaimana performa organisasi tersebut. Performa sendiri mengacu pada hasil atau *output* yang dicapai dari penyelesaian tugas pekerjaan (Dubois & Rothwell, 2000). Performa karyawan juga memiliki andil dalam membentuk performa sebuah organisasi, karena modal sumber daya manusia organisasi atau karyawan organisasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut (Kenny, 2019). Menurut Le Diest dan Winterton (2005 dalam El Asame, & Wakrim, 2018), kompetensi di sini berguna untuk membantu menggambarkan sebuah pekerjaan, yang dituangkan dalam dokumen uraian jabatan, agar karyawan memahami seperti apa ekspektasi organisasi terhadap pekerjaannya dan apa saja hal-hal yang harus dimiliki atau dikuasai untuk melakukan pekerjaan tersebut. Campion dkk, (2011), mengemukakan beberapa hal terkait apa yang dimaksud dengan kompetensi dan mengapa organisasi di luar sana memakai model kompetensi, yaitu:

1. Merupakan salah satu cara bagaimana organisasi dapat memperhatikan pengelolaan karyawan, terkait informasi pekerjaan dan keterampilan dari karyawannya.
2. Merupakan salah satu cara membedakan karyawan yang memiliki performa tinggi, rata-rata, dan rendah.
3. Tingkat kemahiran dari karyawan dapat mempengaruhi nilai gaji yang diterima oleh karyawan tersebut.
4. Biasanya dikaitkan dengan tujuan dan strategi bisnis.
5. Digunakan secara aktif untuk menyelaraskan sistem SDM.
6. Digunakan untuk intervensi pengembangan organisasi, dan lain sebagainya.

Model kompetensi merupakan panduan bersama yang menggambarkan arsitektur kompetensi yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan bisnis (Berger dan Berger, 2007). Lain kata dengan Berger dan Berger, secara lebih sederhana R Palan mengemukakan model sebagai penjelasan atau analogi untuk membantu kita memahami sesuatu yang kompleks. Penerapan dari model kompetensi dalam sistem manajemen SDM saat ini telah menjadi kebutuhan yang tak terhidarkan. Hal ini berdasar kenyataan, bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah dibandingkan tanpa aplikasi model kompetensi ini (Rivai & Sagala, 2009). Agar menjadi kompetitif, penerapan model yang telah direncanakan harus selaras dengan visi, misi, tujuan, nilai, dan sasaran perusahaan (HAMEl dan Prahalad dalam Palan, 2008). Sebagai tambahan poin dari Rivai dan Sagala, mengapa organisasi perlu menggunakan model kompetensi secara lebih teknis disampaikan oleh R. Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007), mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
2. Keterampilan-keterampilan memainkan peran pada kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.
3. Pengalaman keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan.
5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan

pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif, seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
8. Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

Klasifikasi Kompetensi

Klasifikasi kompetensi yang dibuat oleh SMR (*Specialist Management Resources*) ini menjelaskan secara lebih rinci mengenai kompetensi yang berdasar pada definisi yang telah dibuat sebelumnya. Sebelum mengarah pada klasifikasinya, perlu diketahui terlebih dahulu bahwa kompetensi dapat digolongkan pada tiga tingkatan kompetensi sesuai berbagai level pada organisasi. Tingkatannya mulai dari yang cakupannya paling luas adalah level organisasi, level posisi, hingga paling spesifik, yaitu level perorangan. Dengan demikian, berikut ini adalah jenis-jenis kompetensinya:

1. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah kompetensi yang dimiliki perusahaan, yang mencakup sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif member keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Jadi, kompetensi inti ini bersifat umum dan berada pada level organisasi. Hal ini berdasarkan definisi dari Hamel dan Prahalad (dalam Palan, R, 2008), bahwa kompetensi inti merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan. Latar belakang dan karya-karya Hamel dan Prahalad didominasi oleh bidang

strategi perusahaan, sehingga ide mereka adalah kompetensi seharusnya bermula dengan mendefinisikan visi, strategi, dan sasaran organisasi.

2. Kompetensi Fungsional

Kompetensi fungsional mendeskripsikan mengenai kegiatan kerja dan *output*-nya, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Dengan ini dapat dilihat bahwa kompetensi fungsional berada pada level posisi.

3. Kompetensi Perilaku

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dan kompetensi ini berada pada level individu (perorangan).

4. Kompetensi Peran Kompetensi

Kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam sebuah tim. Kompetensi ini berada pada level posisi. Pengklasifikasian kompetensi berbeda-beda menurut berbagai pendekatan.

Untuk tujuan pembuatan Kamus Kompetensi Generik Humanika, kompetensi diklasifikasikan menurut perannya dalam pencapaian visi, misi, strategi, dan budaya organisasi, yaitu kompetensi inti (*core competencies*) dan kompetensi pendukung (dalam hal ini kompetensi manajerial atau *managerial competencies*). Keterkaitan yang jelas dengan visi, misi, strategi, dan budaya organisasi dapat tergambarkan dari kompetensi inti yang dimiliki karyawan. Kompetensi inti sendiri merupakan kompetensi yang umum dan harus dimiliki seluruh karyawan dari organisasi. Contohnya adalah kompetensi *customer service orientation* untuk organisasi yang bergerak di bidang jasa, di mana semua karyawan diharuskan memiliki kompetensi yang mengutamakan pelanggan. Sedangkan kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki minimal level jabatan yang sudah memiliki anak buah. Contohnya adalah kompetensi *developing others* untuk level jabatan supervisor. Pada praktiknya, setiap organisasi biasanya memiliki 1 (satu) lagi klasifikasi kompetensi, yaitu kompetensi teknis/fungsional (*technical/functional competencies*). Kompetensi teknis ini berisi kompetensi-kompetensi khusus yang diperuntukkan untuk jabatan tertentu. Contohnya adalah kemampuan mengoperasikan *software* Corel Draw dan Visual Basic untuk jabatan *designer*.

Langkah Pemilihan Kompetensi

Bagaimana, sih, pemilihan kompetensi yang sesuai dengan organisasi? Kompetensi di luar sangat beragam bentuknya, harus dipakai yang mana? Pertanyaan-pertanyaan serupa sering hadir dalam diskusi antara manajemen dengan HR ataupun dengan pihak konsultan. Perlu diperhatikan bahwa pemilihan kompetensi akan mempengaruhi sistem HRM secara umum, sehingga memang perlu analisa yang baik dalam pemilihan kompetensi agar dalam prosesnya bisa tepat guna. Menurut Drejer (2002), terdapat beberapa isu atau permasalahan yang sering ditemukan dalam melakukan strukturisasi kompetensi, sehingga organisasi perlu melakukan langkah-langkah seperti:

1. Menyamakan persepsi pada internal organisasi terkait kompetensi.
2. Menentukan tim yang akan membantu dalam identifikasi kompetensi. Hal yang perlu diperhatikan adalah level dari anggota tim itu sendiri. Jika anggota tim memiliki level yang terlalu rendah, maka akan sulit dalam pengidentifikasian kompetensi.
3. Membuat daftar kompetensi yang memungkinkan untuk organisasi. Pada tahap ini, kumpulkanlah sebanyak-banyaknya kompetensi agar nantinya dapat dilakukan analisis lebih dalam untuk tiap-tiap kompetensi.
4. Memilih dan mendeskripsikan kompetensi yang relevan dengan organisasi. Buatlah analisa yang menyesuaikan dengan tujuan organisasi, sehingga terdapat 20-25% dari total kompetensi yang ada pada daftar. Pada praktiknya jumlah kompetensi yang dipilih dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
5. Analisa strategis terhadap kompetensi yang dipilih. Tahap ini perlu kajian yang lebih mendalam, karena untuk melakukannya di butuhkan analisis terkait kebutuhan pelanggan, kebutuhan *stakeholders* dan aspek-aspek lainnya.
6. Melakukan uji validitas pada kompetensi-kompetensi yang dipilih.
7. Melakukan analisa menyeluruh terhadap proses di organisasi dan kompetensi-kompetensi yang dipilih.

Langkah-langkah di atas merupakan siklus yang umumnya terjadi di organisasi dalam perumusan kompetensi sedari awal. Namun, tidak dipungkiri jika tidak sedikit

organisasi yang memiliki kompetensi serupa satu sama lain. Menurut Zingheim, Ledford, dan Schuster (1996), hal tersebut dipicu oleh beberapa kemungkinan, yaitu:

1. Tantangan organisasi yang serupa. Hal yang dimaksud adalah terdapat kemungkinan mereka memiliki lingkungan bisnis yang serupa, di mana kemungkinan masalah-masalah yang terjadi dan solusi yang dibutuhkan tidak jauh berbeda.
2. Kekurangan organisasi yang serupa. Tidak menutup kemungkinan suatu organisasi melihat organisasinya kurang memiliki kompetensi yang dianggap penting dan dibutuhkan untuk ke depannya. Lalu mereka juga melihat organisasi lain memiliki kekurangan yang mirip, contohnya sama-sama memiliki kekurangan terkait orientasi pelanggan.
3. Menganggap eksekusi merupakan hal terpenting. Pemikiran ini didasari oleh persepsi bahwa tidak jarang organisasi yang memiliki strategi bisnis dan kompetensi yang sama. Namun, hal yang akan menjadi pembeda dari tiap organisasi adalah eksekusi bisnis yang dilakukan.
4. Sudah terdapatnya daftar/*list* kompetensi umum yang dikeluarkan oleh profesional. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memilih kompetensi dari daftar yang dikeluarkan oleh profesional dan sudah teruji bahwa dapat digunakan di berbagai industri dan organisasi.
5. Organisasi memilih kompetensi yang umum dipakai. Pemilihan ini dapat berdasarkan pemahaman mengenai nilai, perilaku, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kesuksesan organisasi secara umum. Contohnya adalah kompetensi komunikasi.
6. Adanya *role model* organisasi. Organisasi dimungkinkan untuk menyamakan kompetensi dengan organisasi lain yang sudah dianggap sukses dalam implementasi kompetensi pada bisnis secara luas.

Pendekatan dalam Analisa Organisasi

Analisa terkait organisasi diperlukan dalam strukturisasi kompetensi yang akan dipakai oleh sebuah organisasi. Analisa yang dilakukan tidak akan jauh dari tujuan atau strategi bisnis organisasi itu sendiri. Tujuan bisnis atau *business strategic* merupakan hal yang esensial dalam perkembangan organisasi, karena model

kompetensi yang berhasil juga mengidentifikasi kompetensi yang selaras dengan strategi perusahaan dan mendorong keunggulan kompetitif (Campion dkk, 2011). Untuk membuat sebuah organisasi yang berkelanjutan, diperlukan adanya pengetahuan terkait sumber daya yang dapat mengakomodir kebutuhan-kebutuhan bisnis dan menciptakan posisi istimewa yang komparatif dengan pesaingnya. Pengetahuan akan proses atau cara menggabungkan kumpulan sumber daya unik untuk menciptakan nilai dan nantinya menghasilkan produk bagi organisasi dapat ditentukan dengan adanya *organizational competency*, dimana kompetensi organisasi akan berfokus pada kompetensi inti dan kemampuan sumber daya yang dapat menggambarkan kapabilitas umum dalam organisasi (Ogreaan & Belascu, 2009). Hal tersebut menggambarkan bahwa keselarasan antara kompetensi yang dimiliki organisasi dengan aset sumber daya manusianya, dapat mendorong keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Campion dkk, 2011).

Menurut Dess, Lumpkin dan Eisner (2007) dalam Ogreaan & Belascu (2009), terdapat 3 (tiga) kriteria kompetensi inti yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai dan memberikan dasar yang berharga agar sinergi antar bisnis dalam suatu korporasi, yaitu:

1. Kompetensi inti harus meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul;
2. Bisnis yang berbeda dalam organisasi harus serupa, setidaknya dalam satu hal penting yang dapat dikaitkan dengan kompetensi inti; dan
3. Kompetensi inti harus sulit ditiru oleh pesaing atau mencari penggantinya. Hal tersebut menggambarkan bahwa strategi bisnis dari organisasi berperan penting dalam penentuan kompetensi yang dibutuhkan seluruh karyawan organisasi.

Drejer, A. (2002), menjelaskan bahwa dalam melakukan identifikasi dan analisa pada organisasi, dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yakni *top-down approach*, *bottom-up approach*, dan *dual approach*. Pada pendekatan *top-down*, secara umum *top management* melakukan mayoritas proses identifikasi dan analisis di mana terbagi menjadi empat tahap, yaitu analisis aktivitas dan sumber daya organisasi, melakukan *review* proses strategis organisasi, memilih kompetensi, dan melakukan *review* terhadap keseluruhan proses. Tahap satu dan dua diharapkan memiliki hasil, yakni tujuan dan strategi organisasi yang nantinya dapat dikomparasi dan dianalisis

lebih jauh dengan daftar kompetensi. Daftar kompetensi di sini bisa didapatkan dari internal organisasi maupun eksternal organisasi (studi pihak ketiga).

Pada pendekatan *bottom-up*, proses diawali dari karyawan organisasi dan pengetahuan mereka terkait kompetensi. Tahap yang ada pada pendekatan ini terbagi menjadi tiga, yaitu pemetaan proses bisnis, perencanaan proses bisnis kedepan, dan mengkomunikasikan hasil analisis kepada *top management*, di mana akan dilakukan analisis kembali oleh mereka. Pada metode *dual approach*, dilakukan pendekatan dengan dua metode, yakni *top-down* dan *bottom-up*, secara bersamaan. Pendekatan ini menitikberatkan pada poin di mana metode *top-down* dapat memberikan informasi mengenai kompetensi yang dianalisis lebih dalam menjadi kemampuan-kemampuan organisasi. Pada lain sisi, metode *bottom-up* dapat memberikan informasi mengenai daftar kemampuan yang dimiliki organisasi, yang kemudian dianalisis lebih dalam menjadi kemungkinan kompetensi.

Pada praktiknya, metode analisis dalam pemilihan kompetensi dilakukan dengan pendekatan *top-down*, dikarenakan sumber daya yang terbatas. Para *top management* juga menjadi faktor penting lebih cenderung memiliki wawasan tentang arah masa depan organisasi dan dengan demikian berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan informasi tentang persyaratan pekerjaan di masa depan (Campion dkk, 2011). Akan tetapi, semua akan kembali kepada organisasi masing-masing, di mana pendekatan yang dipilih akan menyesuaikan situasi, kondisi, dan budaya.

Kompetensi dan Manajemen Talenta

Dalam mencapai tujuan, perusahaan menghadapi berbagai tantangan, sehingga banyak hal yang perlu dikelola oleh perusahaan. Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia. Tanpa adanya SDM yang kuat dan handal, perusahaan tidak dapat beroperasi optimal, karena sumber daya manusialah yang menjadi penggerak utama roda bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang tersedia ini perlu dikelola secara optimal agar perusahaan dapat terus maju di tengah persaingan bisnis global.

Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen sumber daya manusia terus berkembang. Semakin banyak pula pembahasan dan teori baru dari manajemen

sumber daya manusia yang berkembang. Salah satu pembahasan yang menarik dalam manajemen sumber daya manusia adalah manajemen talenta. Manajemen talenta telah menjadi bagian ilmu dari manajemen sumber daya sejak tahun 1990-an dan sampai saat ini manajemen talenta terus berkembang. Menurut Darmin A, Pella manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin di masa depan (*company future leadership*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Sedangkan menurut Davis dalam Ambia Dhinnar (2012), manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen talenta sangatlah penting untuk perusahaan agar mampu mengelola sumber daya manusia bertalenta tinggi yang dapat membangun perusahaan untuk terus mencapai visi perusahaan. Salah satu program yang sedang dilakukan *Human Capital Development* untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia adalah program manajemen talenta.

Sistem manajemen talenta ini dilaksanakan oleh *Human Capital Development* sejak tahun 2013. Sistem manajemen talenta merupakan sebuah pengelolaan atau sebuah sistem yang mengelola orang-orang atau karyawan yang masuk dalam kategori talent. Sedangkan *talent* di sini diartikan sebagai karyawan-karyawan yang memiliki potensi dan kinerja tinggi (Ridjal, 2014). Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan, sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin. Kinerja karyawan ini menurut Dale A. Timple dalam Mangkunegara (2009), dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor eksternal yang akan diteliti adalah sistem manajemen talenta, sedangkan faktor internal yang akan diteliti adalah kompetensi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ambhia Dhinnar dan Benny Kurniawan dapat diketahui, bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi sebesar 0.720 pada penelitian yang dilakukan Ambhia Dhinnar dan koefisien korelasi parsial sebesar 0.428 pada penelitian yang dilakukan Benny Kurniawan. Berdasarkan penelitian

yang dilakukan oleh Sari Harjanti, Yosef Rizal, dan Emmyah dapat diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai korelasi dari masing-masing penelitian yang dilakukan, yaitu 0.821; 0.81; dan 0.772. Berdasarkan riset tersebut dan beberapa riset sebelumnya, dapat dikatakan bahwa kompetensi akan sangat mempengaruhi kualitas SDM talenta dan juga pencapaian kerjanya dengan pengelolaan SDM dengan pendekatan manajemen talenta.

Tantangan Pengembangan Kompetensi

Pada tahun 1980-an banyak muncul film *science fiction* tentang perjalanan antar galaksi dalam sebuah kapal luar angkasa atau percakapan jarak jauh yang dilakukan melalui sebuah layar lebar. Para penelepon bisa melihat wajah penelepon yang lainnya. Saat itu semua kecanggihan tersebut rasanya seperti mimpi. Ketika film tersebut dibuat, teknologi *mobile phone* sama sekali belum dikenal. Bahkan mungkin sang penulis skenario pun tidak tahu kapankah dan benarkah hal itu akan terealisasi. Siapa nyana 20 tahun kemudian, meskipun perjalanan antar galaksi belum juga terealisasi, tetapi hubungan percakapan jarak jauh tatap muka bisa dilakukan dengan mudah oleh siapa pun juga tanpa bayar.

Dengan ditemukannya teknologi internet, dunia berkembang dalam kecepatan yang tidak pernah dibayangkan oleh siapa pun juga. Hal ini tentunya mempengaruhi kehidupan semua orang di berbagai tempat. Generasi sekarang, yang disebut sebagai generasi milenial alias Gen Z, dikenal memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Kecepatan akses informasi yang dirasakan membuat mereka juga menginginkan segalanya berlangsung serba instan. Masuknya mereka ke dalam dunia kerja menjadikan tantangan tersendiri bagi organisasi untuk mengakomodir kebutuhan mereka ini. Organisasi harus mempersiapkan diri, bukan dengan mengubah mereka agar mengikuti standar dan kebiasaan dari generasi di atasnya. Namun, justru organisasi yang berubah membuat perubahan-perubahan yang selaras dengan tuntutan mereka. Bagaimana tidak, mau tidak mau, merekalah si empunya masa depan ini. Hal ini memang lebih mudah dikatakan daripada dilakukan. Kita tidak mudah mengubah sikap, paradigma, apalagi kebiasaan kita.

BAB 11. MODEL *TALENT MANAGEMENT* DI BERBAGAI NEGARA

Mengingat tujuan penelitian yang dilakukan ini adalah untuk menciptakan model *talent management* bagi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Oleh karena itu, pembahasan berikut dikhususkan pada model *talent management* yang diterapkan organisasi pemerintah (sektor publik) di berbagai negara.

Talent Management di Inggris

Pengelolaan *talent* merupakan salah satu bagian dari program reformasi pelayanan publik yang dikelola oleh *Cabinet Office* (Sekretariat Kabinet). Prinsip yang digunakan dalam *talent management* adalah *merit system*; kesetaraan (*equality*) dan keberagaman (*diversity*). Pengelolaan talenta di Inggris dilakukan dengan mengesampingkan perbedaan gender, etnis, latar belakang sosial ataupun disabilitas (kecacatan). Selama seorang pegawai tersebut memiliki talenta, berkinerja dan berkomitmen, ia memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki posisi puncak dan strategis di organisasi. Dalam implementasinya, pemerintah Inggris menitikberatkan pada tiga aspek. Pertama, kepemimpinan dan budaya kerja. Pemerintah Inggris percaya bahwa kepemimpinan yang kuat dan mengayomi keberagaman pada gilirannya nanti akan menumbuhkan budaya transparansi dan keterbukaan. Budaya kerja ini dapat merangkul sudut pandang berbeda dan cara kerja berbeda. Pegawai akan merasa nyaman untuk terus berinovasi dan menentang status quo. Kedua, adalah tentang talenta. Pemerintah Inggris juga berupaya untuk keberagaman talenta di dalam pelayanan publik; mengembangkan dan mempromosikan pegawai bertalentanya terlepas dari apapun latar belakang, etnis, orientasi seksual, jenis kelamin ataupun disabilitas (kecacatan). Ketiga, tentang peningkatan kapabilitas. Pemerintah Inggris juga memastikan bahwa pegawai secara keseluruhan memiliki keterampilan (*skills*) dan kapabilitas untuk dipromosikan dan mengambil manfaat dari keberagaman *talent*.

Secara lebih teknis dan operasional, terdapat beberapa program yang dilakukan untuk mengembangkan kepemimpinan dan budaya kerja, yaitu:

1. Melakukan program intensif selama dua tahun untuk mendukung departemen dan unit lainnya mengimplementasikan rencana aksi pengelolaan *talent* dan secara penuh mengintegrasikan keberagaman dan inklusifitas dalam proses bisnis unit. Kegiatan ini akan dipimpin oleh tim HRD lintas organisasi;
2. Menunjuk Direktur Non Eksekutif dengan rekam jejak yang baik terkait keberagaman untuk melayani dan memberikan arahan untuk lintas organisasi terkait dengan implementasi rencana aksi pengelolaan talent berbasis keragaman ini;
3. Meningkatkan tanggung jawab dan akuntabilitas personal dari sekretaris (*permanent secretaries*); *Chief Executive* dan Kepala Unit (*Head of Function*) untuk memastikan bahwa semua pegawai yang bertalenta dengan berbagai latar belakang mencapai level senior di unit pelayanan publik;
4. Dokumen pernyataan kepemimpinan pelayanan publik (*civil service leadership statement*) merupakan dokumen perilaku kunci untuk pemimpin dalam organisasi pelayanan publik yang diharuskan diikuti. Pemerintah akan mendorong tim kepemimpinan senior di setiap unit dan departemen untuk merancang kegiatan yang mendorong perubahan dalam pelayanan publik, yang disusun dengan bekerjasama dan disepakati bersama dengan *stakeholder* kunci, seperti dengan pegawai;
5. Meminta setiap departemen menyepakati kesepakatan kerja yang baru antara pimpinan dengan pegawai.

Dalam rangka untuk mengembangkan *talent management* dan membantu pegawai publik meningkatkan potensi mereka pemerintah melakukan serangkaian kebijakan yang termasuk dalam tahapan *talent identification* dan proses *talent recruitment*, yaitu:

1. Melakukan *review* terhadap proses rekrutmen yang dapat menjadi penghalang bagi kelompok tertentu. Pemerintah menghargai kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan dari sekedar pengalaman generik. Pemerintah akan meninjau ulang secara acak publikasi rekrutmen untuk pegawai pelayanan publik senior (*senior civil service*) untuk memastikan persyaratan dan spesifikasi mencerminkan kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan.

2. Membuat pengecualian untuk pelamar laki-laki dalam rekrutmen pegawai pelayanan publik senior (*senior civil service*). Hal ini untuk mendorong keberagaman gender dalam rekrutmen pegawai pelayanan publik senior (*senior civil service Service*).
3. Melarang keanggotaan komite (panel) seleksi hanya terdiri dari laki-laki. Hal ini akan membuat departemen melakukan upaya untuk membuat komite seleksi yang seimbang antara laki-laki dan perempuan.
4. Mempertimbangkan kembali proses wawancara dengan teknik panel. Wawancara dengan teknik panel tidak selalu menyediakan penilaian terbaik untuk keterampilan dan kapabilitas individu. Jadi, pemerintah akan menguji coba proses wawancara panel berbasis merit dan mempertimbangkan *best practice* yang dilakukan oleh industri.
5. Memperluas skema *fast track apprenticeship* (magang jalur cepat). Kegiatan ini merupakan kegiatan potensial untuk dapat memperoleh *talent pool* yang kaya dan berbeda dibanding dengan menggunakan teknik klasik. Jadi, untuk mengembangkan keragaman di jalur *talent* sebuah organisasi, pemerintah akan menambah jumlah peserta kegiatan *fast track apprenticeship* untuk dapat mengakomodir 400 peserta magang (*apprentices*) selama tahun 2015 dan 2016.
6. Mensyaratkan anggota dari *top 200* untuk melakukan mentoring pada satu atau lebih pegawai junior. Pemerintah akan mensyaratkan pegawai *top 200* untuk melakukan mentoring kepada sedikitnya 1 pegawai bertalenta di *grade SCS 1* atau dibawahnya. Pegawai yang memberikan mentoring akan dibekali kemampuan melatih (*coaching*). Fokus kegiatan ini adalah untuk sebagian besar pegawai unit, untuk membantu mereka menyusun rencana pengembangan diri untuk mengasah talenta yang mereka miliki.
7. Memanfaatkan pengalaman direktur non eksekutif untuk membantu mentoring pegawai, terutama difokuskan pada pegawai di *grade 6/7* dan *SCS 1*.
8. Mengidentifikasi pegawai *SCS panutan (role models)* dari latar belakang yang beragam. Pegawai panutan (*role models*) ini harus diketahui oleh seluruh pegawai, untuk memperkuat bahwa pegawai yang bertalenta, apapun latar belakangnya dapat membuatnya naik ke level senior.

9. Meningkatkan kesempatan pegawai untuk membangun jaringan kerja. Kesempatan membangun jaringan dapat membantu pegawai bertalenta untuk menunjukkan potensi mereka.
10. Memberikan dukungan bagi pegawai perempuan setelah melahirkan atau mengadopsi anak dan memberikan waktu cuti yang lebih panjang untuk merawat anak-anak.
11. Memberikan dukungan kepada pegawai perempuan yang akan memperpanjang cuti untuk merawat anak-anak. Pegawai perempuan yang memilih untuk cuti panjang untuk merawat anak akan disediakan kesempatan dua tahun untuk membicarakan ulang rencana karier mereka dengan unit HR. Diskusi ini terkait dengan memperbaharui hasil penilaian, keterampilan dan kebutuhan pengembangan. Ketika kembali bekerja, mereka akan digabungkan dengan teman dari kelompok yang relevan untuk membantu mereka memperbaharui hubungan antar departemen dan dengan pegawai organisasi yang lain.

Pemerintah Inggris menyadari bahwa dalam membangun angkatan kerja yang bertalenta, investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai adalah hal yang sangat penting. Proses ini mensyaratkan sebuah budaya bahwa belajar adalah hal yang bernilai, berkualitas tinggi dan selalu didorong pada setiap level. Dokumen rencana peningkatan kapabilitas menjadi ambisi pemerintah untuk mewujudkan pegawai pelayanan publik yang terampil, bersatu dan transparan. Dalam mengembangkan kapabilitas pegawai, ada banyak hal yang sudah dilakukan pemerintah. Namun untuk mengoptimalkannya, pada tahun 2015 ini pemerintah akan melakukan:

1. Pembelajaran terkait dengan keberagaman dan inklusifitas merupakan bagian dari proses induksi formal bagi pegawai negeri. Pemerintah akan meningkatkan kemampuan manajerial di setiap level, mengkombinasikan pembelajaran tentang keberagaman dan dukungan untuk memastikan bahwa kinerja dinilai secara fair dan dilaporkan secara jujur dan objektif;
2. Memastikan bahwa *best practice* dalam praktik *talent management* dilaksanakan di seluruh profesi pegawai pelayanan publik;

3. Mempromosikan akses untuk melakukan *coaching* dan *mentoring*. Pemerintah mendukung pegawai yang sedang berada dalam masa transisi dalam karier mereka, misalnya karena cuti melahirkan atau perubahan peraturan kerja melalui proses *coaching* dan *mentoring*. Pemerintah akan memastikan kegiatan ini dilaksanakan dengan metode yang tepat dan menyusun sebuah panduan untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* tersebut;
4. Mempromosikan pencapaian, kesuksesan dan membagikan *best practice* pelaksanaan program *talent management* ini kepada seluruh pegawai.

Adapun pihak yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan *action plan* ini adalah *The Minister for The Cabinet Office* (Menteri Sekretaris Kabinet) dan *The Cabinet Secretary* (Sekretaris Kabinet). Menteri Sekretaris Kabinet berperan sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan reformasi pelayanan publik, juga akan mengawasi pelaksanaan dan pembaharuan dari *action plan* ini. Sekretaris Kabinet akan bertanggungjawab terhadap keberhasilan pelaksanaan *action plan* ini. *The Cabinet Office* akan mendukung *The Cabinet Secretary* (Sekretaris Kabinet) dalam membangun kebijakan dan mengukurnya. *The Civil Service Board* akan melakukan *review progress* pelaksanaan *action plan* ini secara kolektif setiap enam bulan.

Talent Management di Afrika Selatan

Di Afrika Selatan, istilah *talent management* sering digunakan secara bergantian dengan istilah manajemen strategis. Meski demikian, fokus yang digunakan dalam *talent management* sangat berbeda dengan fokus yang terdapat dalam manajemen strategis. *Talent management* lebih fokus pada pengelolaan karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dan memiliki peran strategis dalam organisasi. *Talent management* merupakan proses yang terintegrasi dan sistematis untuk menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), mempertahankan (*retaining*) karyawan kunci yang memiliki potensi kepemimpinan tersebut. Departemen pelayanan publik Afrika Selatan melaksanakan fungsinya dalam lingkungan yang kompetitif untuk memperoleh berbagai *talent* yang dibutuhkan. Pimpinan Tingkat Tinggi (*Senior Managers*) yang profesional merupakan posisi yang sangat penting dalam pemberian pelayanan publik. Untuk meningkatkan profesionalisme PNS Afrika Selatan, *Senior Management Service* (SMS) yang berbeda ditetapkan untuk memastikan HRM

dilaksanakan dengan mengikuti norma dan standar yang berlaku. Meskipun demikian, analisis yang dilakukan terhadap tingkat kekosongan pekerjaan (*vacancy rates*) pada tahun 2006 menunjukkan bahwa tingkat kekosongan yang paling tinggi berada pada SMS *band*.

Rata-rata sebanyak 35% lowongan publik servis tidak terisi berada diantara level 13 dan 16, yaitu kategori untuk karyawan dengan keterampilan tinggi (*highly skilled*) dan *Senior Management Band*. Selanjutnya, sebanyak 59% tidak terisi untuk jabatan *Deputy Director-General*, dan 42% adalah jabatan *Middle Management*. Enam dari sepuluh *Deputy Director-General* tetap kosong. Dengan posisi pimpinan tinggi yang kosong mengakibatkan pelayanan publik menjadi terganggu. Hal itu dikarenakan pimpinan tinggi lah yang bertanggungjawab terhadap keberlangsungan penyediaan layanan. Dengan kondisi seperti itu, Departemen Pelayanan Publik Afrika Selatan berupaya untuk mempertahankan (*retention*) pegawai/karyawan bertalenta yang dibutuhkan organisasi. Departemen Pelayanan Publik menyadari bahwa kehilangan karyawan yang berpengalaman dan bertalenta akan berpengaruh pada karyawan yang tersisa, terutama dalam hal beban kerja, efisiensi, moral, serta berdampak terhadap penyediaan pelayanan, pembangunan. Oleh karena itu, *talent management* di Afrika Selatan dilaksanakan dengan mengintegrasikan upaya mempertahankan karyawan yang bertalenta (*retention*). Upaya ini dilaksanakan untuk menjamin tersedianya individu-individu yang tepat untuk mencapai tujuan pelayanan publik. Selengkapnyanya, proses *talent management* yang dilaksanakan oleh sektor publik di Afrika Selatan mengikuti dimensi yang dikenal dengan istilah *Talent Wheel*. *Talent Wheel* menggambarkan talenta kunci (*key talent*) pada proses manajemen, dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai pusatnya. Proses ini terdiri dari enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*).

Dimensi pertama dalam *talent management* di Afrika Selatan adalah *talent planning*. Jenis perencanaan ini tidak berbeda dengan perencanaan tenaga kerja pada umumnya, yang melibatkan perencanaan permintaan dan penawaran keterampilan (*skills demand and supply forecasting*). Tujuan dari proses ini adalah tergambaranya

kesenjangan antara permintaan dan penawaran talenta kepemimpinan dan talenta lain yang dibutuhkan. Pada sisi penawaran keterampilan (*skills supply*), proses perekrutan berasal dari talent pool yang terdiri dari siswa yang telah memiliki *Senior Certificate Examination* (SCE) dan lulusan universitas. Antara tahun 2002 hingga 2004, dari 471.000 kandidat yang memiliki SCE, sebanyak 320.000 lulus ujian, dan sebanyak 81.000 memiliki dukungan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dari jumlah tersebut, 65.000 mengikuti pendidikan tinggi untuk pertama kalinya. Rata-rata pendaftar pada periode ini mencapai 709.000, dan hanya 109.000 atau sekitar 15% memiliki kualifikasi yang diharapkan. Pada tahun 2004, sebanyak 29.002 orang lulus pada program bisnis, perdagangan dan manajemen. Lulusan manajemen memiliki peluang yang lebih besar untuk direkrut. Beberapa lulusan diantaranya dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian hanya akan ada sedikit lulusan yang masuk ke dalam pasar tenaga kerja.

Bersaing untuk mendapatkan talenta yang dibutuhkan sebenarnya merupakan pilihan yang kurang tepat untuk sektor publik. Dibandingkan dengan sektor publik, swasta (*private*) memiliki daya saing yang lebih tinggi, karena dapat menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki talenta. Dengan demikian, untuk menjamin ketersediaan karyawan yang akan mengisi posisi di berbagai tingkat kepemimpinan pada sektor publik, pengembangan talenta seluruh karyawan menjadi hal yang sangat penting. Perolehan talenta (*talent acquisition*) di sektor publik, dilakukan dengan cara rekrutmen (*recruitment*), seleksi (*selection*) dan retensi (*retention*). Ketiga proses ini hanya dapat bertahan untuk jangka pendek, namun tidak untuk jangka panjang.

Mengembangkan dan menumbuhkan (*developing and growing*) talenta untuk lulusan universitas merupakan strategi yang sangat penting dilakukan pada sektor publik di Afrika Selatan. Dimensi kedua *talent management* di Afrika Selatan adalah identifikasi talenta (*talent identification*). Dimensi ini mencakup proses penilaian kinerja pegawai, potensi pegawai, serta kesiapan pegawai untuk berkembang di sektor publik. Di swasta, penilaian psikometri (*psychometric assessments*) dan prinsip-prinsip kepemimpinan sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang potensial, kemampuan untuk menangani situasi yang kompleks, serta

pengambilan keputusan di berbagai level organisasi. Namun untuk sektor publik, *psychometric assessments* ini tidak dilakukan karena dirasa mengandung faktor rasial.

Penilaian kompetensi dan kinerja (*performace*) merupakan alat yang digunakan dalam *talent management*. Meskipun demikian, kedua sistem manajemen kinerja ini kurang diaplikasikan pada sektor publik. Kedua sistem ini digunakan terutama untuk menentukan kompensasi. Dimensi ketiga dalam proses *talent management* di Afrika Selatan adalah klasifikasi talenta (*talent classification*). Hasil yang diperoleh pada proses *talent identification* digunakan untuk memetakan individu-individu ke dalam sembilan kotak pada matriks klasifikasi talenta (*talent classification*) yang menunjukkan potensi dan performa pegawai. Terdapat tiga kategori yang digunakan pada matriks tersebut, yaitu pegawai dengan potensi tinggi (*high potential*), pegawai dengan kinerja yang kuat (*solid performers*), serta pegawai dengan kinerja yang rendah (*poor performers*). Di swasta terdapat istilah forum talenta (*talent forums*) yang digunakan untuk menyesuaikan/mengkalibrasi klasifikasi talenta yang telah dibuat. Di sektor publik terdapat forum keterampilan tenaga kerja yang dibentuk untuk menginformasikan perencanaan keterampilan (*skills planning*). Kedua fungsi forum ini sebaiknya tidak cukup hanya mengkalibrasi atau menginformasikan talenta-talenta yang dibutuhkan, akan tetapi diperluas hingga memverifikasi, menyetujui, bahkan melacak kemajuan talenta yang dibutuhkan oleh *Senior Manager*.

Dimensi keempat dalam proses *talent management* di Afrika Selatan adalah manajemen karier (*career management*). Dimensi ini dilaksanakan setelah karyawan dikelompokkan berdasarkan *talent classification* yang telah ditentukan. Perencanaan karier secara umum belum diaplikasikan pada sektor publik. Hal ini terjadi karena organisasi lebih fokus pada pengembangan karier pegawai dan keterampilan kerja saat ini. Dengan kata lain, upaya mengintegrasikan pengembangan pegawai dengan jalur karier (*career pathing*) merupakan hal yang sangat penting, karena perencanaan pengembangan individu (*individual development plans*) mencerminkan kebutuhan pengembangan organisasi di masa yang akan datang. Dimensi kelima yaitu neraca talenta (*talent balance sheet*). Dimensi ini mencoba untuk menggabungkan data yang telah dikumpulkan mengenai karyawan. Neraca ini menunjukkan kekuatan departemen melalui daftar karyawan yang memiliki potensi dan kualitas yang dibutuhkan, *mission critical*, dan posisi kepemimpinan. Setelah forum *talent*

management menyetujui daftar pegawai pada *talent balance sheet* tersebut, kemudian daftar pegawai ini dijadikan dasar pengikatan pegawai. Akan tetapi, pada umumnya organisasi sektor publik tidak memiliki perencanaan suksesi (*succession planning*). Hal ini membawa konsekuensi terhadap pengelolaan perencanaan suksesi (*succession management plans*). Dimensi terakhir sekaligus dimensi yang paling penting pada *talent management* di Afrika Selatan adalah adanya keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Dimensi ini menilai sejauh mana komitmen karyawan untuk mengembangkan organisasinya. Perbedaan antara keterlibatan pegawai dengan hubungan lainnya adalah adanya keterlibatan prediksi. Penelitian yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* menghasilkan adanya hubungan yang kuat antara keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan kinerja pegawai (*employee performance*) dan retensi (*retention*). Penelitian ini juga menegaskan betapa pentingnya manajemen lini pada keterlibatan pegawai. Manajer senior pada sektor publik memainkan peranan penting dalam mengkaji seberapa baik posisi sektor publik dalam memenuhi talenta dan tujuan strategis organisasi.

Talent Management di Singapura

Pelaksanaan *talent management* di Singapura, dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan *exclusive* dan *inclusive*. Kedua pendekatan ini dilakukan dengan maksud yang berbeda.

1. Pendekatan *exclusive* dilakukan kepada pegawai yang memiliki potensi tinggi (*elite high-potential*). Pelaksanaan *talent management* melalui pendekatan ini terkonsentrasi pada satu atau dua segmen (*talent pool*), yaitu pegawai yang telah berada pada posisi atas, atau pegawai yang potensial untuk menduduki posisi atas tersebut.
2. Pendekatan *inclusive* dilakukan kepada semua tingkatan pegawai. Pelaksanaan *talent management* melalui pendekatan ini terkonsentrasi pada berbagai posisi kunci dalam organisasi yang harus diisi oleh pegawai yang memiliki keterampilan yang memadai untuk mengisi posisi tersebut.

Kedua pendekatan tersebut dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu perekrutan talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), serta retensi talenta (*talent retention*). Pertama, dimensi perekrutan talenta dilakukan untuk

merekrut talenta yang dibutuhkan secara terbuka (baik untuk *fresh graduates* maupun melalui jalur karier menengah *mid-career*). Dimensi ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin di usia yang muda (*green harvesting*). Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public service function*).

Beasiswa merupakan cara terbaik untuk menarik minat generasi muda terbaik dan tercerdas untuk bekerja disektor pemerintahan. Terdapat variasi beasiswa tanpa ada pembatasan ketat dalam bidang studi, sehingga memungkinkan diperolehnya kandidat dengan berbagai kemampuan dan minat. Selain itu, tidak ada pembatasan kuota jumlah beasiswa yang diberikan. Beasiswa ini diberikan kepada lulusan Sekolah Menengah Atas dengan kriteria utama, memiliki nilai akademik yang tinggi, dan kriteria pendukung, memiliki potensi kepemimpinan dan ingin menjadi pelayan publik/bekerja di pemerintahan. Kandidat harus melalui serangkaian tes wawancara dan psikometrik yang dilaksanakan oleh Komisi Pelayanan Publik (*Pre Service Commission*). Penerima beasiswa terikat untuk menjadi pelayan publik (pegawai pemerintah) sekitar lima hingga tujuh tahun setelah menyelesaikan studinya. Mereka akan ditempatkan di seluruh layanan melalui skema *Management Associates* selama empat tahun sebelum nantinya dipertimbangkan untuk masuk ke dalam skema *Administrative Service*. Kedua, dimensi pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada.

Terdapat tiga skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu *Management Associates Scheme* (MAP) dan *Administrative Service Scheme* (AS), serta *High Potential (HiPo) Scheme*. *Management Associates Scheme* (MAP) adalah sebuah program pengembangan karier yang akan memberikan sarjana jalur karier manajemen di Pegawai Negeri Sipil setelah mereka lulus. Program ini dirancang untuk mempersiapkan dan merawat (*groom*) generasi muda yang luar biasa untuk menjadi pemimpin dalam Pelayanan Publik. Sebagai *Associate Management*, sarjana akan diberikan pengetahuan mengenai dasar-dasar pemerintahan umum dan dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan dalam administrasi publik. Mereka juga akan memperoleh pemahaman yang lebih dalam terkait dengan prioritas Singapura dan segala informasi tentang sektor pemerintah. Program ini dilaksanakan selama empat tahun.

Sarjana biasanya akan menghabiskan dua tahun pertama dalam kementerian induk sesuai dengan pilihan profesinya, untuk mendapatkan pengalaman profesional dan landasan pengetahuan. Proses ini akan diikuti oleh penempatan eksternal di kementerian lain untuk jenis pekerjaan layanan administrasi (*administrative service*) selama dua tahun, sebagai pengayaan pekerjaan di bidang yang lain. Pada akhir tahun keempat, sarjana akan diwawancarai untuk masuk ke *Administrative Service*. Sarjana juga dapat memilih untuk kembali ke kementerian induk mereka atau bergabung dengan kementerian lain.

Selama dan setelah program studi mereka, sarjana juga akan menjalani berbagai perawatan (*grooming*) dan pengembangan program untuk mempersiapkan mereka untuk berkarier sebagai MA. Program-program tersebut antara lain *Pre-Departure Programme* (program pra-keberangkatan), *Mid-Course Programme*, *Outward Bound Singapore*, *Singapore Seminars*, *Student Exchange Programmes* (program pertukaran pelajar), *Foundation Course* (kursus dasar), *Policy Forums and Seminars* (forum kebijakan dan seminar), *Overseas Trips and Study Visits* (perjalanan dan kunjungan studi ke luar negeri), serta *Gap Year*. Program ini bertujuan untuk menanamkan keterampilan manajemen yang diperlukan untuk karier sarjana sebagai MA, dan termasuk manajemen tim, sumber daya, orang, proyek, keuangan, jaringan dan pemikiran strategis keterampilan, serta mencapai perspektif global.

Dengan menawarkan baik pengalaman kerja profesional dan administrasi dilengkapi dengan paparan manajemen, MAP adalah kesempatan karier yang unik. Manfaat MAP lebih ditingkatkan melalui berbagai perawatan dan pengembangan program yang akan diperoleh sarjana di bawah MAP. Secara khusus, manfaat MAP meliputi:

1. Karier yang bervariasi di Pegawai Negeri Sipil;
2. Pengembangan diri yang lebih besar melalui eksposur yang luas untuk berbagai sektor di Pegawai Negeri Sipil;
3. Mengembangkan keterampilan manajemen seperti pengelolaan tim, sumber daya, orang, proyek dan keuangan;
4. Mengasah pemikiran strategis dan keterampilan pembuatan kebijakan;
5. Menumbuhkan kesadaran yang tajam tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat Singapura;

6. Membangun perspektif global;
7. Membangun jaringan lokal dan internasional;
8. Budaya keterampilan kepemimpinan;
9. Kesempatan untuk bekerjasama dengan Menteri, Sekretaris Tetap, dan para pemimpin senior lainnya;
10. Mendapatkan pengalaman tangan pertama (*first-hand experienced*) atas operasi bisnis, perhatian, dan etos perusahaan perusahaan publik dan swasta;
11. Merasakan nuansa/sifat pekerjaan di *administrative service*;
12. Keterampilan yang berharga dan berlaku baik di dalam dan luar pegawai negeri (*civil service*).

Pada akhir MAP, mereka telah mendapatkan pelatihan yang memadai dan pengetahuan yang dapat meningkatkan kontribusi mereka ke sektor pelayanan publik. *Management associates* yang menonjol/berprestasi juga akan diundang untuk bergabung dengan *Administrative Service*. Pemegang beasiswa PSC yang lebih berprestasi tinggi otomatis bergabung dengan MAP. Petugas yang aktif bekerja, dengan pengalaman kurang dari dua tahun, bisa juga dinominasikan untuk program tersebut. Ada juga peluang rekrutmen terbuka bagi individu di pertengahan karier (*mid-career individuals*) untuk bergabung dalam skema tersebut. Petugas administrasi (*Administrative Officer*) di *Administrative Service* (AS) membantu pemimpin politik Singapura dalam menetapkan tren, mempertahankan standar, serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan untuk keamanan dan keberhasilan negara. Sebuah karier di AS adalah salah satu *multi-faceted* dan menantang.

Administrative Officer (AO) akan bekerjasama dengan Menteri dan Sekretaris Tetap untuk membentuk, melaksanakan dan meningkatkan kebijakan yang akan berdampak pada kehidupan Singapura. Di jalur menuju kepemimpinan di sektor pelayanan publik ini, *Administrative Officer* akan mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang kompleksitas dan tuntutan administrasi kebijakan publik. AO bertanggungjawab dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan nasional dalam konsultasi dengan pimpinan politik. Program *milestone* bagi AO dirancang mulai awal karier mereka, sehingga pada usia yang relatif muda (misalnya di usia pertengahan 30-an) mereka sudah mampu memegang peran pimpinan di sektor

publik (misalnya jabatan direktur pada suatu departemen). AO dibayar dengan skala yang jauh lebih tinggi dibanding pegawai biasa.

High Potential Program (HiPo) diperuntukkan bagi pegawai yang sudah bekerja (*in-service officer*). Program ini bertujuan mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih luas dilingkup PNS. Para petugas diberi kesempatan untuk mengikuti program tonggak pelatihan (*mileston e-training program*), berpartisipasi dalam tim proyek antar lembaga, diposting ke kementerian atau organisasi eksternal, menghadiri forum tentang kepemimpinan dan pemerintahan, dan melakukan tugas-tugas yang menantang. Pegawai yang dinominasikan masuk program HiPo ini sudah bekerja selama minimal dua tahun, di samping itu mereka juga menjalani proses penilaian dan seleksi yang ketat. Ketiga, dimensi retensi talenta dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif dengan patokan gaji pasar (*competitive pegged to market pay structure*), pemberian bonus berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang lebih tinggi bagi Administrative Officers (AO). Pendapatan tahunan seorang AO termasuk peringkat 15 besar untuk karyawan berusia 32 tahun dari enam posisi jabatan.

Talent Management di Kanada

Kanada menggunakan dua pendekatan *talent management* yakni secara eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif (*executive model jurisdictions*) difokuskan pada manajemen pejabat senior karena jumlah mereka yang berkualitas kian berkurang karena pensiun dan fungsi mereka cukup krusial dalam pengambilan keputusan bagi *talent management* di masa depan. Dalam hal tersebut, *talent management* menawarkan cara yang mudah di akses dan fleksibel untuk membantu pejabat senior memikirkan kembali tantangan SDM yang dihadapi. *Talent management* juga dijadikan dalam inisiasi reformasi birokrasi di Ottawa.

Talent management dilakukan dengan meningkatkan rekrutmen, pelatihan, pertahanan dan program suksesi secara tepat pada level eksekutif yang diluncurkan pada 2007. Ada beberapa hal yang membedakan antara mekanisme eksklusif dan inklusif. Pada eksklusif menggunakan asesmen individual yang didukung penuh secara sentralistik, manajemen kinerja, asesmen organisasi pengembangan antar organisasi mereka untuk mengelola pejabat senior. Sedangkan pada *talent*

management inklusif (strategik) menggunakan bantuan agen pusat dan dukungan pada deputi untuk pertama kalinya mendefinisikan kebutuhan SDM kemudian membangun program bagi semua SDM untuk mencapai kebutuhan tersebut. Pada daerah yang lain seperti British Columbia, Nova Scotia, Newfoundland dan Labrador memperlebar jangkauan *talent management* mereka dengan berfokus pada penilaian kemampuan untuk berperan dalam mengelola dan memiliki kepemimpinan untuk membangun kinerja tinggi dan lingkungan kerja yang sehat untuk semua pegawai, tidak hanya kemampuan teknis saja (eksklusif). *Talent management* didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kemampuan pegawai termasuk keberlanjutannya. Pertama, asesmen pegawai yang digunakan pada instansi yang menerapkan *talent management* secara eksklusif di sektor publik di Kanada yakni asesmen mandiri oleh setiap pegawai. Contohnya, pada tiga bulan pertama pada suatu tahun anggaran, mereka diberikan kebebasan untuk menilai diri mereka dari dimensi pengalaman kerja, ketertarikan dalam karier, aspirasi, kemampuan yang unik, kemauan untuk dipindahkan pada tempat lain, kesiapan terhadap tanggung jawab di level yang lebih tinggi, kemudian mengisi target kinerja.

Pada triwulan kedua hal tersebut dievaluasi bersama pimpinan langsungnya berdasarkan kinerja yang sudah dilaksanakan sehingga hasil asesmen secara penuh dapat dihasilkan. Sedangkan pada sektor publik yang menerapkan *talent management* secara inklusif melaksanakannya dengan asesmen dan evaluasi dari atasan langsungnya dengan empat kriteria, yaitu: kinerja, kesiapan untuk berkembang, keinginan untuk berkembang dan kesadaran kritis. Asesmen tidak dilakukan secara bersama namun ditentukan oleh keputusan atasan langsung dan atasan di level teratas. Baik eksklusif maupun inklusif, pemetaan talenta membagi SDM ke dalam empat kelompok, yaitu:

1. *Advance immediately*, dalam kategori ini ditempatkan SDM yang secara segera siap, ingin dan mampu untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.
2. *Maximize in current position*, kategori ini termasuk dalam SDM yang siap untuk meningkatkan kualitas kerja dalam beberapa waktu dan masih harus dikembangkan melalui metode *training*.

3. *Focus on development*, SDM dalam kategori ini punya potensi lebih kecil untuk siap dalam peningkatan kinerja namun perlu pengembangan dalam waktu lebih lama pada posisi baru.
4. *Address performance issues*, dalam kategori ini ditempatkan SDM yang dapat meningkatkan kinerja namun memiliki banyak kesulitan dalam mencapai output yang diharapkan pada posisi saat ini yang mereka jabat.

Kedua, asesmen organisasi dilakukan dengan menganalisis visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Apakah sasaran-sasaran tersebut cukup realistis dengan sumber daya yang dimiliki kemudian diukur dengan sejumlah indikator seperti beban kerja dan kualitas SDM. Ketiga, rencana *talent management* disusun setelah hasil asesmen tahunan diketahui baru tahun berikutnya dilakukan analisis kompetensi apa yang perlu dikembangkan, pelatihan model apa yang perlu dilaksanakan, pendidikan seperti apa yang perlu disiapkan termasuk proses coaching.

Seluruh proses tersebut diputuskan bersama pejabat paling tinggi pada setiap level organisasi. Keempat, pengembangan *talent pool* secara eksternal. Hal ini dimaksudkan dengan membangun citra sempurna dari organisasi pada calon-calon SDM yang akan masuk ke dalam sektor publik seperti mahasiswa terlebih mereka yang memiliki ketertarikan dan minat besar pada pekerjaan di sektor publik. Program ini dilaksanakan dengan pembukaan mekanisme pemagangan dan pameran karier. Kelima, rotasi. Kebijakan rotasi dilakukan dengan berdasarkan hasil asesmen yang dilakukan. Penilaian dan penempatan rotasi akan dinilai berdasarkan kandidat-kandidat yang memenuhi kualifikasi, keahlian, kemampuan untuk melakukan pekerjaan di satu jabatan. Sektor publik di Kanada menilai rotasi diperlukan sebagai tindak lanjut bagi pegawai yang berkinerja tidak terlalu memuaskan dan memiliki minat yang berbeda. Meski demikian, pengambil keputusan rotasi ini dilakukan oleh pejabat pusat secara sentralistik.

Talent Management di Malaysia

Pengguna pelayanan publik di Malaysia dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok pengguna umum dan non umum dengan jumlah sebanyak 276 layanan. Pada tahun 2011 terdapat sekitar 70.000 petugas yang bertugas melayani kelompok pengguna umum (termasuk Administrasi dan Layanan

Diplomatik). Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) merupakan komisi yang bertanggung jawab atas pengelolaan perekrutan, penempatan, transfer dan pelatihan kelompok *common-friendly*. Komisi Pelayanan Publik Malaysia (Suruhanjaya Perkhidmatan Awam) mengawasi pelaksanaan kebijakan pengangkatan, konfirmasi layanan, pensiun, promosi, mutasi dan pelaksanaan pengendalian disiplin. Seperti halnya Singapura, *talent management* di Malaysia dilakukan melalui tiga proses utama, yakni *talent recruitment*, *talent development*, serta *talent retention*. Pertama, dimensi *talent recruitment* dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public service function*). Beasiswa merupakan cara terbaik untuk menarik minat generasi muda terbaik dan tercerdas untuk bekerja disektor pemerintahan. JPA memberikan beasiswa luar negeri yang dialokasikan berdasarkan empat kategori yaitu keunggulan akademik, populasi etnis, kebijakan Bumiputra dan sosial tertinggal, masing-masing dengan bobot evaluasi yang berbeda.

JPA beasiswa luar negeri adalah bersifat karier-spesifik dimana beasiswa terkait dengan bidang studi, dan juga mahasiswa-spesifik, berbasis prestasi dan kebutuhan. Pada akhir studi, sarjana terikat untuk melayani pemerintah untuk jangka waktu mulai dari enam sampai sepuluh tahun. Percepatan *talent management* di pelayanan publik bertujuan untuk menyalurkan dan mempersiapkan kalangan sarjana JPA yang terbaik dan tercerdas ke pelayanan publik. Dalam program ini, para sarjana atas akan dipilih untuk bekerja pada ranah kebijakan publik dengan prioritas tinggi dan akan ada perwira senior yang bertindak sebagai mentor. Sarjana yang dipilih akan ditawarkan kontrak dua tahun dan masuk dalam jalur *fast-tracked* berkinerja tinggi ke layanan sipil. Namun ketersediaan posisi pekerjaan di pemerintah tidak dijamin, jika mereka tidak mampu mengamankan pekerjaan dalam waktu setahun setelah kembali, mereka diperbolehkan untuk melamar pekerjaan di sektor swasta yang telah dianggap oleh pemerintah berada di sektor-sektor kunci untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Malaysia.

Dimensi *talent development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu dengan *Administrative and Diplomatic Scheme* (PTD). Ruang lingkup kerja petugas

PTD sangat luas dan diterapkan pada berbagai tingkat dan departemen. Petugas ditempatkan di kementerian, departemen federal, pemerintah daerah dan badan-badan hukum dan diasumsikan memegang peran kepemimpinan utama (Chin, 2011). Mereka juga memiliki kesempatan untuk ditransfer ke organisasi yang berbeda serta diperbantukan untuk organisasi-organisasi swasta. Skema ini menggunakan metode e-rekrutmen yang terpusat dan dilaksanakan oleh *Public Service Commission* untuk menyaring calon. Calon harus menjalani empat proses, yaitu skrining awal, pemeriksaan IQ PTD, penilaian kompetensi, dan wawancara. Setelah diangkat, mereka yang direkrut akan mengikuti kursus dasar 10 hari.

Setelah selesai, mereka akan diberitahu tentang tugas pekerjaan mereka dan instansi/badan tempat mereka bekerja. Setelah menjalani enam bulan pelatihan (*on the job training*) dan enam bulan kursus diploma di bidang administrasi publik di INTAN, mereka akan secara resmi ditunjuk sebagai petugas PTD. Dimensi *talent retention* dilaksanakan dengan *High Performing Officer Scheme*. Pada dimensi ini, petugas pelayanan yang berkinerja tinggi yang memiliki kemampuan untuk mengambil peran kepemimpinan yang lebih tinggi juga diidentifikasi berdasarkan proses penilaian kinerja tahunan. Petugas yang teridentifikasi diberikan proyek yang lebih menantang, tugas atau dikirim untuk posting perdana. Mereka juga dapat ditawarkan sponsor studi untuk 14 pendidikan tinggi ditingkat master atau tingkat doktoral.

Talent Management di Thailand

Terdapat dua lembaga di Thailand yang terkait dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu *Office of The Civil Service Commission* (OCSC) dan *Office of The Public Sector Development Commission* (OPDC). Fungsi yang dijalankan oleh OCSC adalah untuk mengawasi dan mengembangkan kompetensi pejabat pegawai negeri sipil, memberikan usulan kepada kabinet terkait permasalahan SDM, pengawasan dan pemantauan pengelolaan SDM oleh kementerian, serta mengelola beasiswa pemerintah. Lembaga ini bertanggung jawab langsung kepada Perdana Menteri. Sedangkan fungsi yang dijalankan oleh OPDC adalah berkaitan dengan sistem manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Seperti halnya

Singapura dan Malaysia, *talent management* di Thailand dilakukan melalui tiga proses utama, yakni *talent recruitment*, *talent development*, dan *talent retention*.

Pertama, dimensi *talent recruitment* dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa. Terdapat dua jenis beasiswa yang diberikan, pertama beasiswa yang terikat kementerian tertentu dan kedua beasiswa yang tidak terikat kementerian tertentu. Beasiswa yang pertama menghasilkan lulusan sarjana yang nantinya terikat dan akan ditempatkan pada kementerian yang telah ditentukan. Beasiswa yang kedua menghasilkan lulusan sarjana yang tidak terikat dengan kementerian tertentu, akan tetapi sarjana tersebut bebas memilih kementerian yang diinginkan, dengan catatan kementerian tersebut membuka lowongan.

Di Thailand, para sarjana ini ditempatkan pada jalur khusus, yaitu diberikan struktur insentif yang berbeda dalam sistem yang ada. Para sarjana ini terikat untuk menjadi pelayan publik dengan jangka waktu dua kali dari lama studinya. Selain beasiswa yang telah disebutkan, terdapat beasiswa inovasi sektor publik yang bertujuan untuk menarik mahasiswa Thailand di luar negeri untuk membuat inovasi. Para sarjana tersebut akan menerima upah berbasis kinerja pada saat penandatanganan kontrak dengan OCSC.

Selain program pemberian beasiswa, terdapat program khusus untuk melaksanakan dimensi yang pertama ini, yaitu dengan *Public Sector Executive Development Program* (PSED) yang dikelola oleh OPDC. Program ini bertujuan untuk menarik orang-orang yang memiliki kualitas yang sangat baik (*excellent individual*) untuk bergabung dengan sektor publik dengan jalur masuk di tingkat menengah (*mid-level entry point*).

Para peserta mendapatkan teori dan pelatihan di kelas tentang manajemen publik dan kepemimpinan, serta melakukan praktik selama dua tahun di tiga instansi publik yang dianggap *leading sector* serta satu instansi swasta. Program ini menawarkan sistem *mentoring*, mengekspos peserta untuk mentor, pelatih dan penasihat, yang semuanya memainkan peran yang berbeda dalam program pelatihan. Tujuan dari skema ini adalah untuk mengembangkan agen perubahan yang sangat efektif, memiliki kemampuan berfikir untuk menjadi visioner, pengembang, perencana dan pengelola. Tujuan ini dilakukan semata-mata untuk

menyebarkan agen perubahan ke unit strategis dan menurunkan rencana strategis ke dalam tindakan. Dimensi *talent development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat dua skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu *High Potential Performance System* (HiPPS) dan *New Wave Leadership Development Program* (NWLD). Skema HiPPS memiliki tiga tujuan, yaitu:

1. Menarik, mempertahankan dan memotivasi individu yang memiliki potensi tinggi dalam pelayanan publik;
2. Terus menerus dan sistematis mengembangkannya;
3. Menyiapkan pemimpin pada level senior yang berkualitas, berpengalaman, dan kompetensi yang tinggi dalam jumlah yang mencukupi.

Sejak tahun 2003, program ini difokuskan terutama pada peningkatan dan penerapan sistem untuk memilih individu berpotensi tinggi dan untuk menciptakan Kerangka Akumulasi Pengalaman (*Experience Accumulation Framework*) yang merupakan peta jalan (*roadmap*) dari tugas pekerjaan lintas fungsi dan *milestone* untuk mendukung pertumbuhan dan percepatan karier. Pada tahun 2006, program HiPPS diperluas ke semua departemen Pegawai Negeri Sipil, termasuk pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan kunci serta keterampilan pembinaan untuk mentoring bagi setiap individual. Kandidat HiPPS dari PSED dapat masuk ke sektor publik dan menjadi HiPPS secara otomatis, namun sejak 2011 kandidat PSE ini harus lulus ujian bahasa Inggris. Sementara Skema NWLD merupakan program pelatihan satu bulan untuk birokrat tingkat menengah. Tujuannya adalah untuk meniru skema MAP di Singapura. Tujuannya adalah untuk mempromosikan jaringan pejabat tinggi potensial di berbagai departemen. Dimensi *talent retention* dilakukan melalui jalur arus/aliran cepat (*fast stream track*), menggunakan sistem berbasis kinerja, upah yang lebih tinggi (kurang lebih 1% lebih tinggi bagi *high potential officers*), serta adanya fasilitas/tunjangan di bidang kesehatan dan skema pensiun.

BAB 12. PERBANDINGAN MODEL *TALENT MANAGEMENT* DI BERBAGAI NEGARA

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa model *talent management* yang dilaksanakan di beberapa negara, bahkan di Indonesia tidak sama. Singapura, Thailand, dan Malaysia merupakan tiga negara yang berada di wilayah ASEAN. *Talent management* yang dilaksanakan terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pengembangan talent (*talent development*) dan retensi talenta (*talent retention*). Sementara itu, *talent management* di Afrika Selatan terdiri atas enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Disamping itu, Inggris menerapkan *talent management* melalui empat dimensi utama, yakni *talent identification*, *talent recruitment*, *talent development*, dan *promotion*. Kanada memiliki lima dimensi dalam model *talent management*, yaitu *employee assessment*, *organisation assessment*, *talent planning*, *talent development*, dan *rotation*.

Berdasarkan uraian mengenai detail dan model *talent management* di berbagai negara dan perusahaan di Indonesia yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya. Pendekatan *talent management* yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan campuran, yakni pendekatan secara inklusif (melibatkan seluruh pegawai) dan eksklusif (tidak melibatkan seluruh pegawai). Hal ini dilakukan mengingat fokus penelitian ini adalah untuk mencari individu-individu yang bertalenta di instansi pemerintah, kemudian mengelolanya hingga diproyeksikan untuk mengisi posisi kunci (*key position*) pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), yaitu posisi yang memberikan kontribusi lebih terhadap keberlangsungan dan kinerja organisasi agar lebih optimal. Pendekatan ini juga digunakan sebagai upaya untuk pengembangan kolam bakat (*talent pool*) yang berisi orang-orang yang masih menduduki jabatan (*incumbent*) dan memiliki potensi dan kinerja yang tinggi (*high potential and high performing*) untuk mengisi jabatan lain. Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (setara dengan jabatan eselon Ia kepala lembaga pemerintah

non kementerian), Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (setara dengan eselon Ia dan eselon Ib), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (setara dengan jabatan eselon II).

BAB 13. MODEL *TALENT MANAGEMENT* PADA DI INDONESIA

Nilai-nilai kepemimpinan yang berada di Indonesia adalah antusias dan berenergi. Selain itu, juga memiliki integritas secara professional, tangguh, berstandar tinggi dan berani tidak *popular fair*, yaitu memperlakukan pegawai berbeda secara individual sekaligus adil, hangat, manusiawi, mendengarkan, berempati, percaya diri, serta berani menyatakan pendapat secara terbuka. Untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang diharapkan, maka Indonesia memandang sangat perlu untuk melakukan proses *talent management*. Persyaratan utama yang diperlukan dalam pelaksanaannya adalah budaya kerja yang berorientasi pada kerja yang tinggi. Proses *talent management* yang baik juga diperlukan untuk mencetak kader pemimpin perusahaan dan karyawan yang berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap *talent*.

Proses *talent management* sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya di Indonesia yang memenuhi kualifikasi dan memberikan perhatian kepada *talent management* akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan. Dalam praktiknya, Indonesia merupakan strategi untuk menuju tercapainya *High Performance Organisation* (HPO), yaitu organisasi yang bekerja tinggi. Dua hal mendasar yang menjadi pilar dari strategi ini adalah budaya yang positif serta karyawan yang efektif dan berkualitas. Disinilah *Human Capital* (HC) melakukan transformasi peranannya sehingga unit *Human Capital Management* tidak hanya berperan administratif atau personalia seperti sebelumnya, melainkan harus mengambil peran strategis sebagai mitra perusahaan dalam merumuskan strategi telenta serta hubungannya dengan strategi bisnis perusahaan. Sering dengan tujuan perusahaan untuk menjadi HPO, Indonesia melakukan evaluasi kembali organisasi dan *job profile* dari semua bagian.

Selanjutnya, *job profile* ini disederhanakan agar karyawan memiliki kecepatan kerja yang lebih tinggi dan tidak terkait dengan profil yang terlampau kompleks. *Job profile* ini merupakan dasar untuk melakukan rekrutmen dan pemilihan karyawan, serta pengembangan kompetisi baik dari sisi keterampilan teknis maupun *soft skill*. Sebelum tahun 2005, Indonesia masih memiliki budaya kerja yang positif, belum

berorientasi pada inovasi dan hasil akhir, serta target kinerja tidak diterapkan untuk setiap pekerjaan. Oleh karena itu, pada tahun 2006, *Balance Score Card* (BSC) mulai diterapkan, dimulai dari BSC korporat yang diturunkan ke setiap bagian sampai setiap karyawan memiliki target *Key Performance Indicator* (KPI) masing-masing. Bisnis proses yang ada dipetakan, dan dari setiap proses yang ada dibuatkan uraian pekerjaan masing-masing.

Selanjutnya, masing-masing target ditetapkan sesuai fungsi masing-masing. Setiap awal tahun dilakukan perencanaan kinerja untuk masing-masing karyawan, yang diikuti dengan *tracking* setiap tiga bulan, dan pada akhir tahun dilakukan *review* atas kerja setiap karyawan. Melalui *review* setiap tahun ini, Indonesia mulai menerapkan budaya kinerja, di mana pemberian insentif kinerja disesuaikan dengan kinerja dan pencapaian target yang ada. Target yang diberikan adalah yang nyata, bisa diraih, dan dinilai. Target ini pun harus dirinci, direncanakan, dan dikaji bersama dengan atasan. Komunikasi kepada karyawan dilakukan terus menerus agar sistem yang sudah dibuat dapat diterapkan. Komunikasi atas target dan pencapaiannya dilakukan dalam *review* tahunan dengan memasukan KPI yang disepakati, sekaligus juga dilakukan penilaian apakah kinerja dan pengembangan individu yang bersangkutan sudah berjalan sesuai perencanaan atau belum. Jika terjadi gap maka dilakukan rencana perbaikan yang disepakati bersama. Karier meliputi manajerial ataupun fungsional, yang disusun untuk mengikuti kualitas perkembangan karyawan.

Setiap perubahan karier dilakukan dengan melalui tes dan pendidikan untuk kenaikan aplikasi tidak lulus maka karyawan yang bersangkutan belum dapat meningkatkan jenjangnya, atau dengan kata lain tetap berada dalam posisinya saat ini untuk jangka waktu yang lama. Setelah mekanisme *Balance Score Card* dimulai dan *job profile* dengan jelas terpetakan, maka budaya kerja mulai terbentuk. Langkah selanjutnya adalah melakukan *asesment* dan pengembangan *hard-soft competency*. Pada masa lalu dalam kondisi perusahaan yang mengalami krisis, biaya selalu menjadi target untuk dipangkas termasuk di dalamnya biaya untuk pelatihan karyawan termasuk juga di Indonesia. Namun, untuk program pelatihan yang terkait dengan pengembangan karyawan tetap dilakukan walaupun perusahaan sedang dalam program pengurangan biaya, terutama untuk kompetisi teknis yang

bersifat mandatori. Pengembangan *soft competency* dan *leadership* juga tetap dilakukan, sehingga anggaran untuk hal ini tetap disediakan demi pentingnya program mempersiapkan pemimpin. Komitmen bersama untuk melaksanakan pengembangan *leadership* ini sangat penting sehingga program ini tetap bisa dijalankan. Selanjutnya, perlu dilakukan juga pemetaan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan sehingga bisa diketahui posisi karyawan bersangkutan dalam peta telenta yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan peta potensi karyawan tersebut, dibuatlah suatu program pengembangan yang sesuai dengan posisi kandidat dan kebutuhan perusahaan. Semua program ini harus dilakukan sejalan dan selaras dengan program perusahaan lainnya. Nantinya, keterkaitan dengan perusahaan biasa terjaga dan membuat mereka mampu menunjukkan kinerjanya yang tinggi. Dalam melakukan program pengembangan, Indonesia tidak hanya menggunakan metode belajar dalam kelas tetapi juga melalui *coaching* dan *job assignment*. Hal ini tidak hanya dilakukan kepada karyawan yang unggul, tetapi terhadap semua karyawan. Pada setiap *review* akan dipelajari hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan setiap individu dan selanjutnya di jadikan target dalam pengembangan kompetensinya. Untuk mendukung terlaksananya pelatihan, *coaching* maupun pengembangan lainnya, *Human Capital Management* (HCM) perlu didukung oleh sistem IT yang kuat. Melalui dukungan sistem IT yang baik ialah, HCM bisa lebih fokus dalam melakukan *review* dan pengembangan program selanjutnya atau perbaikan program yang berjalan.

Pada dasarnya program pengembangan merupakan investasi perusahaan yang harus bisa mendukung peningkatan *revenue*. Karyawan yang memiliki kinerja rendah dan sulit untuk dikembangkan lagi karena faktor usia dan potensi yang rendah didorong untuk mengikuti program pensiun sukarela. Namun, jika karyawan masih bisa dikembangkan, perusahaan melakukan upaya *re-deployment*, dan karyawan yang di *re-deployed* tersebut harus dapat menunjukkan perbaikan kinerja dalam jangka waktu satu tahun. Terkait program pensiun sukarela, perusahaan memberikan pelatihan *entrepreneurship* sehingga di harapkan karyawan yang memilih program ini bisa menjadi mandiri dan sukses setelah pensiun. Salah satu hal terpenting dalam rangka menjaga kinerja yang tinggi adalah dalam hal rekrutmen karyawan.

Apabila rekrutmen tidak dilakukan dengan baik maka akan menyebabkan timbulnya biaya yang sangat besar. Hal ini akan jelas terlihat pada saat perusahaan harus melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), atau program pensiun dini yang merupakan dampak jika terjadi kesalahan pada saat rekrutmen. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar fokus pada saat melakukan rekrutmen dengan memilih calon-calon yang benar-benar potensial, termasuk jika yang direkrut adalah posisi *Senior Management*. Kompetensi yang dimiliki harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Program *talent management* yang dilakukan oleh Indonesia merupakan salah satu dari upaya perusahaan menjadikan dirinya sebagai organisasi yang bekerja tinggi. Melalui pengembangan karyawan diharapkan terbentuk *centre of expertise* di dalam perusahaan. *Centre of expertise* perusahaan akan memiliki kemampuan kompetitif dan menjadi organisasi yang kuat.

Pembentukan budaya bisnis kinerja merupakan salah satu program dalam membentuk *center of expertise* ini. Kinerja akan menjadi acuan kriteria unggulan dalam perusahaan sehingga karyawan akan didorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Dalam menerapkan program *talent management*, maka perusahaan melakukan pemetaan karyawan dalam hal kompetensi dan kinerja. Bagi karyawan yang mempunyai kompetensi dan kinerja tinggi akan dimasukkan dalam program pengembangan, terdiri dari beberapa program, yaitu:

1. *Profesional Development Program*, yaitu suatu program yang ditunjukkan kepada karyawan yang tidak menduduki jabatan manajerial untuk mempertajam dan mengembangkan kompetensi teknis profesionalnya.
2. *Management Development Program* bagi karyawan yang menduduki atau akan menduduki posisi manajerial, untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan manajerialnya.
3. *Executive Development Program* yang merupakan program tertinggi untuk mencetak para calon pemimpin satu tingkat di bawah Direksi.

Semua data karyawan yang sudah menjalani program ini dimasukkan ke dalam *talent pool* yang selanjutnya akan dimonitor perkembangannya. Jika pada suatu saat perusahaan membutuhkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan, maka komite *Human Capital*/Komite SDM mengambilnya dari *talent pool*. Pengembangan *executive talent* sendiri terdiri atas beberapa proses yang dilakukan secara berurutan sebelum

program pengembangan itu berjalan. Langkah awal adalah terlebih dahulu dilakukan penyusunan data para kandidat. Kegiatan yang terpenting pada tahap ini adalah menyusun *talent profile* dari masing-masing karyawan. Tahap berikutnya adalah desain dan pengembangan *system executive talent*.

Hasil terpenting dari tahap ini adalah adanya *human asset value matrix* yang memetakan setiap karyawan ke dalam karier yang sudah ditetapkan berdasarkan kinerja dan potensinya. Informasi yang diperlukan untuk penyusunan hal ini diperoleh dari *review* dan *assesment* terhadap talenta, serta peta demografi talenta. Peta pengembangan *executive talent* dapat dilihat secara lengkap. Penyelarasan sistem adalah proses dimana dilakukan *monitoring*, *coaching*, dan program penugasan yang dilakukan untuk mengurangi gap kompetensi yang belum dimiliki oleh talenta yang bersangkutan. Untuk memperbaiki kompetensi yang ada, maka perlu disiapkan program pengembangan talenta yang bisa dilakukan sendiri maupun mengikutsertakan lembaga konsultan yang berpengalaman. Jika program pengembangan talenta sudah dijalankan maka tahapan akhir adalah mendapatkan umpan balik dari seluruh pihak yang terkait khususnya user dari talenta hasil pengembangan program *talent management* perbaikan sistem pengembangan talenta jika masih ada gap yang ditemukan. Dalam proses pengembangan eksekutif itu sendiri, kegiatan utamanya adalah *executive talent development acceleration plan*. Pada kegiatan akselerasi ini, dilakukan beberapa hal yang diharapkan mampu menghasilkan *output* talenta yang kedepannya menjadi pemimpin perusahaan. Kekuatan dan kelemahan karyawan dianalisis dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan minat dari talenta tersebut. Terakhir adalah penugasan yang akan menjadi tolak ukur keberhasilan talenta. Proses *monitoring* dari atas masing-masing dilakukan pada saat penugasan dijalankan (Achirina, 2011).

BAB 14. KONSEP MANAJEMEN TALENTA YANG DIBUTUHKAN DI MASA YANG AKAN DATANG

Adanya perubahan yang cepat dalam teknologi dan ekonomi global, membuat kompetensi kepemimpinan harus dinamis untuk menangkap paradigma baru tentang karier yang tanpa batas. Dalam tiga dekade terakhir, telah terjadi pergeseran dari pekerjaan tradisional, dimana individu tinggal dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama ke lanskap yang mempromosikan jalur karier yang berubah (Toppo & Fernandez, 2010). Organisasi tanpa batas yang ideal menekankan ide, informasi, keputusan, dan tindakan daripada berfokus pada pemisahan karyawan dan tugas (Toppo & Fernandez, 2010). Berdasarkan konsep organisasi tanpa batas ini, para profesional dapat membangun model yang mempromosikan “gerakan bebas ide, informasi, keputusan, bakat, penghargaan, dan tindakan” melintasi batas internal dan eksternal (Toppo & Fernandez, 2010).

Kompetensi *Sense-Making*

Definisi: Kemampuan untuk menentukan makna yang lebih dalam atau signifikansi dari apa yang diungkapkan saat mesin pintar mengambil alih hafalan, manufaktur rutin, dan pekerjaan jasa. Berbagai hal tersebut akan menunjukkan adanya peningkatan permintaan untuk jenis keterampilan mesin tidak pandai. Ini adalah keterampilan berpikir tingkat tinggi yang tidak dapat dimodifikasi. Kami menyebutnya keterampilan membuat akal. Keterampilan yang membantu kami menciptakan wawasan unik dan kritis untuk pengambilan keputusan. Ketika super komputer IBM, DeepBlue, mengalahkan Grandmaster Catur Gary Kasparov. Banyak yang menganggap ini sebagai tanda keterampilan berpikir yang unggul. Namun, DeepBlue telah menang dengan kasar kekuatan angka-angka (kemampuannya untuk mengevaluasi jutaan kemungkinan gerakan per detik), bukan dengan menerapkan jenis kecerdasan manusia yang membantu kita menjalani hidup kita. Komputer mungkin mampu mengalahkan manusia dalam permainan catur atau Jeopardy semata-mata kekuatan kemampuan komputasinya, tetapi jika Anda bertanya apakah ia ingin bermain biliard, ia tidak akan dapat mengetahui apakah Anda berbicara tentang renang, portofolio keuangan, atau biliard.

Seperti yang ditunjukkan oleh pelopor komputasi Jaron Lanier, meskipun kemajuan penting dalam penelitian *Artificial Intelligence* (AI) itu masih terjadi. Jika kita bertanya apa itu berpikir sehingga kemudian kita dapat bertanya, bagaimana cara menumbuhkannya?. Kami menemukan hal yang mencengangkan dan jawaban yang menakutkan: Kami tidak tahu. Saat kami menegosiasikan ulang pembagian kerja manusia/mesin dalam dekade berikutnya, pemikiran kritis atau pembuatan akal akan muncul sebagai pekerja terampil semakin perlu dioptimalkan.

Kompetensi *Social Intelligence*

Definisi: Kemampuan untuk terhubung dengan orang lain secara mendalam dan cara langsung, untuk merasakan sekaligus merangsang reaksi sertainteraksi yang diinginkan. Sementara kita melihat prototipe awal robot “sosial” dan “emosional” di berbagai laboratorium penelitian hari ini. Jangkauannya adalah keterampilan sosial dan emosi yang dapat mereka tampilkan sangat terbatas. Perasaan sama rumitnya dengan pembuatan akal. Jika tidak lebih dan seperti mesin yang sedang kita buat bukan mesin pembuat akal, mesin emosional dan robot sosial yang kami buat bukanlah mesin perasa.

Karyawan yang cerdas secara sosial dapat dengan cepat menilai emosi orang-orang di sekitar mereka dan menyesuaikan kata-kata, nada dan gestur. Ini selalu menjadi keterampilan utama untuk pekerja yang perlu berkolaborasi dan membangun hubungan kepercayaan. Akan tetapi, itu bahkan lebih penting karena kita dipanggil untuk berkolaborasi dengan kelompok orang yang lebih besar dalam pengaturan yang berbeda. Emosionalitas dan IQ sosial kita berkembang selama ribuan tahun kehidupan dalam kelompok akan terus menjadi salah satu aset vital yang memberi pekerja manusia keunggulan komparatif atas mesin.

Kompetensi Novel & Adaptif Berpikir

Definisi: Kemahiran dalam berpikir dan muncul dengan solusi dan tanggapan di luar itu yang hafal atau berbasis aturan. Profesor David dari Institut Teknologi Massachusetts telah melacak polarisasi pekerjaan di Amerika Serikat selama tiga dekade terakhir. Dia menemukan bahwa peluang kerja menurun di kerah putih keterampilan menengah dan pekerjaan kerah biru. Sebagian besar karena kombinasi

otomatisasi pekerjaan rutin, dan *offshoring* global. Sebaliknya, peluang pekerjaan semakin terkonsentrasi di kedua keterampilan tinggi, profesional upah tinggi, teknis dan manajemen pekerjaan dan dalam keterampilan rendah, pekerjaan berupa rendah seperti layanan makanan dan perawatan pribadi. Pekerjaan dengan keterampilan tinggi melibatkan tugas abstrak. Pada keterampilan rendah, tugas manual. Apa kesamaan dari kedua kategori tugas ini? Yaitu, bahwa mereka memerlukan apa yang disebut autor sebagai “kemampuan beradaptasi situasional” kemampuan untuk merespons hal-hal unik yang tidak terduga saat ini. Tugas yang berbeda seperti menulis argumen hukum yang meyakinkan, atau membuat hidangan baru dari mengatur bahan, keduanya membutuhkan pemikiran baru dan kemampuan beradaptasi. Keterampilan ini akan menjadi premium dalam dekade berikutnya, terutama karena otomatisasi dan offshoring terus berlanjut.

Kompetensi Lintas Budaya

Definisi: Kemampuan untuk beroperasi dalam pengaturan budaya yang berbeda. Di dunia yang benar-benar terhubung secara global, keahlian seorang pekerja dapat dilihat melalui postingan di sejumlah lokasi. Mereka perlu beroperasi di lingkungan apa pun yang mereka temukan sendiri. Ini menuntut konten khusus, seperti keterampilan bahasa, tetapi juga kemampuan beradaptasi dengan perubahan keadaan dan kemampuan untuk merasakan dan menanggapi konteks baru. Kompetensi lintas budaya akan menjadi keterampilan penting untuk semua pekerja, bukan hanya mereka yang harus beroperasi di beragam lingkungan geografis.

Organisasi semakin melihat keragaman sebagai penggerak inovasi. Penelitian sekarang memberi tahu kita bahwa apa yang membuat sebuah grup benar-benar cerdas dan inovatif adalah kombinasi dari berbagai usia, keterampilan, disiplin, dangaya kerja dan berpikir yang dibawa anggota ke meja. Scott E. Page, Profesor dan Direktur *Center of the Study System Kompleks* di Universitas Michigan, telah menunjukkan bahwa kelompok yang menampilkan berbagai perspektif dan tingkat keterampilan mengungguli para ahli yang berpikiran sama. Dia menyimpulkan bahwa ‘kemajuan sangat bergantung pada perbedaan kolektif kita seperti halnya pada skor IQ individu kita’. Oleh karena itu, keragaman akan menjadi kompetensi inti bagi organisasi selama dekade berikutnya. Karyawan yang sukses dalam tim

yang beragam ini harus mampu mengidentifikasi dan mengkomunikasikan poin koneksi (tujuan bersama, prioritas, nilai-nilai) yang melampaui perbedaan mereka dan memungkinkan mereka untuk membangun hubungan dan bekerjasama secara efektif.

Kompetensi *Computational Thinking*

Definisi: Kemampuan untuk menerjemahkan sejumlah besar data ke dalam konsep abstrak dan untuk memahami penalaran berbasis data. Jumlah data yang kami miliki meningkat secara eksponensial. Maka akan lebih banyak peran yang membutuhkan komputasi keterampilan berpikir untuk memahami informasi ini. Bahasa dan teknologi pemrograman ramah pemula yang mengajarkan dasar-dasar pemrograman virtual dan fisik dunia. Hal ini akan memungkinkan kita untuk memanipulasi lingkungan dan meningkatkan interaksi. Penggunaan simulasi akan menjadi keahlian inti saat mereka mulai tampil secara teratur dalam wacana dan pengambilan keputusan. Departemen SDM yang saat ini menghargai pelamar yang akrab dengan aplikasi dasar, seperti suite Microsoft Office, akan mengubah harapan mereka, mencari keluar resume yang mencakup analisis statistik dan kuantitatif keterampilan penalaran. Selain mengembangkan kemampuan berpikir komputasional, pekerja perlu menyadari keterbatasannya. Ini membutuhkan pemahaman bahwa model hanya sebatas memberi data bahkan model terbaik adalah perkiraan realitas dan bukan realitas itu sendiri. Kedua, pekerja harus tetap dapat bertindak tanpa adanya data dan tidak menjadi lumpuh ketika tidak memiliki algoritma untuk setiap sistem untuk memandu pengambilan keputusan.

Kompetensi Media Literasi

Definisi: Kemampuan untuk menilai dan mengembangkan konten secara kritis dengan menggunakan bentuk media baru dan untuk memanfaatkan media dalam komunikasi persuasif. Ledakan di media yang dibuat pengguna termasuk video, blog, dan podcast yang sekarang mendominasi kehidupan sosial kita, akan sepenuhnya dirasakan di tempat kerja dalam dekade berikutnya. Alat komunikasi yang melepaskan diri dari pendekatan slide statis program seperti *power point* akan menjadi biasa dan dengan mereka harapan kemampuan pekerja untuk menghasilkan

konten menggunakan bentuk-bentuk baru ini akan meningkat secara dramatis. Generasi pekerja berikutnya perlu menjadi fasih dalam bentuk seperti video, mampu membaca dan menilai secara kritis mereka dengan cara yang sama seperti saat mereka menilai makalah atau presentasi. Mereka juga harus nyaman berkreasi dan menyajikan informasi visual mereka sendiri. Pengetahuan tentang *font* dan tata letak pernah terbatas pada satu set kecil cetakan desainer dan juru ketik, hingga program pengolah kata membawa ini dalam jangkauan pekerja kantor sehari-hari.

BAB 15. RANCANGAN AWAL MODEL *TALENT MANAGEMENT* DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL

Berdasarkan kajian teoritis, hasil penelitian, dan model *talent management* dari berbagai negara yang telah diuraikan dalam Bab II, maka dapat dibangun alternatif model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta untuk mencapai visi dan misi instansi. Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta dapat diartikan sebagai Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi dan kinerja yang dibutuhkan oleh instansi, meliputi kualitas karakter pribadi, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan untuk menginspirasi lainnya. Tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukan model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil ini adalah untuk mewujudkan *merit system* di instansi pemerintah, dengan merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada, kemudian mengembangkannya, hingga mempertahankan Pegawai Negeri Sipil tersebut untuk mencapai visi dan misi organisasi. Sementara itu, pendekatan *talent management* yang digunakan yaitu pendekatan campuran, baik secara inklusif maupun secara eksklusif.

Pendekatan inklusif dilakukan pada saat rekrutmen talenta (*talent recruitment*), yakni menyaring Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta dengan melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi. Adapun pendekatan eksklusif dilakukan untuk mengembangkan (*talent development*) dan mempertahankan (*talent retention*) sekelompok Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi menduduki posisi kunci/posisi pimpinan dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini, posisi kunci yang dimaksud adalah posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Pendekatan eksklusif yang digunakan sekurangnya memiliki lima sifat, yaitu: (1) Kompetitif, (2) Dilakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang masih aktif, (3) Target yang dicapai dikonsentrasikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi, (4) Program pelatihan terfokus pada kepemimpinan, (5) Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta tersebut merupakan modal bagi investasi instansi pemerintah.

Berkaitan dengan dimensi-dimensi yang digunakan, model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil ini menggunakan gabungan dari kebijakan mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil yang relevan dengan model *talent management* yang ada. Kebijakan mengenai manajemen Pegawai Negeri Sipil yang digunakan adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah dan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen PNS. Adapun dimensi-dimensi yang digunakan berasal dari kombinasi model *talent management* yang ada dengan berbagai penyesuaian. *Talent management* di berbagai negara, tidak semuanya menggunakan dimensi yang sama. Singapura, Malaysia dan Thailand menerapkan tiga dimensi utama pada modelnya, yaitu: rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), dan retensi talenta (*talent retention*). Walaupun memiliki tiga dimensi yang sama, pelaksanaan model *talent management* di ketiga negara tersebut berbeda satu dengan lainnya.

Di Singapura, dimensi perekrutan talenta dilakukan untuk secara terbuka, baik untuk *fresh graduated* maupun pegawai yang tengah berada suatu jalur karier tertentu. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi -fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting. Penerima beasiswa terikat untuk menjadi pelayan publik (pegawai pemerintah) sekitar lima hingga tujuh tahun setelah menyelesaikan studinya. Mereka akan ditempatkan diseluruh layanan publik selama empat tahun. Sementara itu, dimensi pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Dalam dimensi ini, terdapat tiga skema/program pengembangan yang dijalankan. Pertama, program pengembangan manajerial bagi para sarjana yang telah lulus. Program ini dilaksanakan selama empat tahun. Program ini memberikan berbagai manfaat, diantaranya karier yang bervariasi; pengembangan diri yang lebih besar melalui eksposur yang luas untuk berbagai sektor; mengembangkan keterampilan manajemen seperti pengelolaan tim, sumber daya, orang, proyek dan keuangan; mengasah pemikiran strategis dan keterampilan pembuatan kebijakan; menumbuhkan kesadaran yang tajam tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat Singapura; membangun jaringan lokal dan internasional; budidaya keterampilan

kepemimpinan; kesempatan untuk bekerja sama dengan para pemimpin senior; serta merasakan nuansa pekerjaan di level yang lebih tinggi. Kedua, program pembantuan untuk pemimpin politik Singapura dalam menetapkan tren, mempertahankan standar, serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan untuk keamanan dan keberhasilan negara.

Program ini dirancang untuk para sarjana agar mereka dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kompleksitas dan tuntutan administrasi kebijakan publik di Singapura. Program ini dilakukan dengan tujuan agar para pegawai tersebut mampu memegang peran pimpinan di sektor publik pada usia yang relatif muda (misalnya di usia pertengahan 30-an). Ketiga, program pengembangan bagi pegawai yang sudah bekerja minimal 2 tahun dengan penilaian dan seleksi yang ketat. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih luas dilingkup pemerintahan. Para petugas diberi kesempatan untuk mengikuti program tonggak pelatihan, berpartisipasi dalam tim proyek antar lembaga, diposting ke kementerian atau organisasi eksternal, menghadiri forum tentang kepemimpinan dan pemerintahan, dan melakukan tugas-tugas yang menantang. Kemudian, dimensi retensi talenta dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif, pemberian bonus berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang tinggi. Seperti halnya Singapura, Malaysia menerapkan tiga dimensi pada model *talent management*. Selain itu, dimensi rekrutmen talenta dilakukan dengan cara memberikan beasiswa untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting.

Pada akhir studi, sarjana terikat untuk melayani pemerintah untuk jangka waktu mulai dari enam sampai sepuluh tahun. Sementara itu, dimensi pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada dengan diikutsertakan pada berbagai kursus. Selanjutnya, dimensi retensi talenta dilakukan dengan memberikan tawaran untuk studi di 14 pendidikan tinggi ditingkat master atau tingkat doktoral. Demikian pula Thailand, dimensi yang pertama yang diterapkan pada model *talent management* adalah dimensi perekrutan talenta. Dimensi ini dilakukan untuk merekrut pertama talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa. Terdapat dua jenis

beasiswa yang diberikan, beasiswa yang terikat kementerian tertentu dan kedua beasiswa yang tidak terikat kementerian tertentu.

Beasiswa yang pertama menghasilkan lulusan sarjana yang nantinya terikat dan akan ditempatkan pada kementerian yang telah ditentukan. Beasiswa yang kedua menghasilkan lulusan sarjana yang tidak terikat dengan kementerian tertentu, akan tetapi sarjana tersebut bebas memilih kementerian yang diinginkan, dengan catatan kementerian tersebut membuka lowongan. Dimensi yang kedua adalah dimensi pengembangan talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta yang ada. Dimensi ini dilakukan terutama untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi individu yang memiliki potensi tinggi dalam pelayanan publik sehingga siap menjadi pemimpin pada level senior yang berkualitas, berpengalaman, dan kompetensi yang tinggi dalam jumlah yang mencukupi. Dimensi yang terakhir adalah dimensi retensi talenta yang dilakukan dengan menggunakan sistem berbasis kinerja, upah yang lebih tinggi, serta adanya fasilitas/tunjangan dibidang kesehatan hingga pensiun. Lain halnya di Kanada, khususnya daerah British Columbia, model *talent management* yang digunakan berfokus pada penilaian (*assessment*) kemampuan untuk berperan dalam mengelola dan memiliki kepemimpinan untuk membangun kinerja individu dan organisasi. Adapun penilaian yang digunakan meliputi empat kriteria yaitu kinerja, kesiapan untuk berkembang, keinginan untuk berkembang, serta kesadaran kritis. Asesmen tidak dilakukan secara bersama namun ditentukan oleh keputusan atasan langsung dan atasan di level teratas.

Di Inggris, *talent management* dilakukan melalui empat dimensi, yaitu: *talent identification*, *talent recruitment*, *talent development*, dan *promotion*. Pemerintah Inggris menyadari bahwa memiliki pegawai negeri yang bertalenta merupakan investasi yang sangat penting sehingga budaya untuk terus menerus belajar menjadi ambisi pemerintah untuk mewujudkan pegawai pelayanan publik yang terampil, bersatu dan transparan. Sementara itu di Afrika Selatan, *talent management* dikembangkan melalui enam dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Mencermati berbagai model dari berbagai negara serta melihat

kondisi Pegawai Negeri Sipil yang ada, maka peneliti menetapkan tiga dimensi yang penting dalam pembentukan model *talent management* di Indonesia.

Tiga dimensi tersebut diadaptasi dari model *talent management* yang terdapat di Singapura, Malaysia, dan Thailand, yaitu: dimensi rekrutmen talenta (*talent recruitment*), dimensi pengembangan talenta (*talent development*), dan dimensi retensi talenta (*talent retention*). Berikut ini akan diuraikan dimensi-dimensi dan tahapan yang terdapat dalam rancangan awal model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

Dimensi Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*)

Dimensi pertama pada rancangan awal model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah rekrutmen talenta. Tujuan dari dimensi ini adalah untuk merekrut Pegawai Negeri Sipil yang ada di suatu instansi pemerintah ke dalam *talent pool* instansinya. Hasil dari proses ini akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi di instansi pegawai yang bersangkutan. Dalam jangka pendek, setelah model ini diimplementasikan, proses rekrutmen talenta diperuntukkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang sudah bekerja minimal lima tahun. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa selama periode lima tahun tersebut, seorang Pegawai Negeri Sipil dapat memahami dan menguasai pekerjaan yang ada di instansi pemerintah. Dalam jangka panjang, proses rekrutmen talenta harus dilakukan ketika proses rekrutmen calon Pegawai Negeri Sipil.

Selanjutnya, pembahasan akan difokuskan untuk rekrutment talenta dalam jangka pendek. Dimensi rekrutmen talenta dilakukan melalui serangkaian proses penilaian dan seleksi yang ketat oleh unit yang bertugas mengelola kepegawaian, baik di instansi pemerintah pusat maupun daerah. Untuk instansi pusat seperti kementerian/lembaga, rekrutmen talenta dapat dikoordinasikan oleh Sekretariat Jenderal, secara teknis dilakukan oleh Biro Kepegawaian. Sementara untuk di instansi pemerintah daerah, rekrutmen talenta dikoordinasikan oleh Sekretariat Daerah, secara teknis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah.

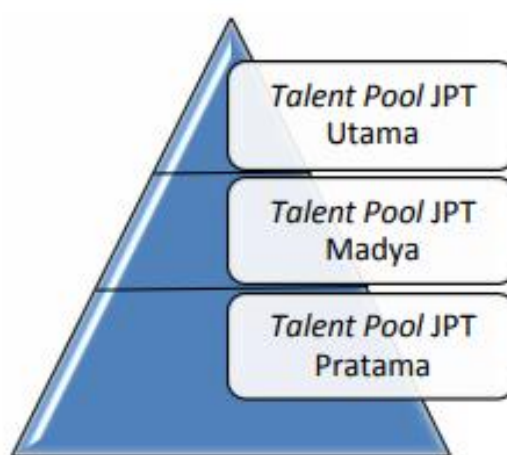
1. Perencanaan Pegawai Negeri Sipil (*Workforce Planning*)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud mengidentifikasi Pegawai Negeri Sipil di suatu instansi pemerintah ke dalam dua kategori. Pertama, Pegawai Negeri

Sipil yang diidentifikasi memiliki potensi dan kompetensi untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi. Kedua, Pegawai Negeri Sipil yang memiliki potensi dan kompetensi untuk posisi lainnya. Tahapan ini melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki masa kerja minimal lima tahun, dan berasal dari seluruh jabatan yang ada, yakni Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, bahkan Jabatan Pimpinan Tinggi. Terdapat lima kriteria yang dapat digunakan oleh pimpinan langsung untuk mengidentifikasi potensi dan kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil yang ada di instansinya.

2. Seleksi Pegawai Negeri Sipil (*Selecting*)

Tahapan ini dilakukan dengan maksud untuk menyeleksi Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam kelompok pertama (kelompok pegawai dengan minat, potensi, kompetensi, dan kinerja Jabatan Pimpinan Tinggi) pada kementerian/lembaga/daerah untuk dimasukkan ke dalam Talent Pool level yang mana. Talent Pool Kementerian/Lembaga/Daerah, terdiri dari tiga level, yaitu *talent pool* untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan untuk calon Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.



Gambar 6. Tiga Level Jabatan Pimpinan Tinggi

Metode assessmen talenta yang dapat digunakan dalam proses *selecting* adalah dengan tes psikologi, wawancara perilaku (*behavioral interview*), wawancara fundamental mendalam (*in depth fundamental interview*), latihan kasus (*in basket exercise*), presentasi formal (*formal presentation*), serta diskusi kelompok (*group*

discussion). Setelah assessmen talenta dilakukan, selanjutnya membuat peta talenta untuk memutuskan Pegawai Negeri Sipil mana yang akan dimasukkan ke dalam tiap level *talent pool*. *Output* dari proses *selecting* ini adalah berupa *database* pegawai yang menunjukkan kategorisasi/klasifikasi setiap pegawai sesuai dengan level *talent pool* Jabatan Pimpinan Tinggi. Dengan adanya *database* pegawai ini akan memudahkan instansi pemerintah dalam melihat siapa saja Pegawai Negeri Sipil yang berpotensi untuk diarahkan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Proses *selecting* ini dilakukan oleh Sekretariat Jenderal/Sekretaris Utama untuk instansi Pusat (yang secara teknis dilakukan oleh Biro Kepegawaian) dan Sekretariat Daerah untuk Pemerintah Daerah (secara teknis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah).

Dimensi Pengembangan Talenta (Talent Development)

Dimensi kedua pada rancangan model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah *talent development*. Tujuan dari dimensi ini adalah untuk mengembangkan talenta -talenta yang ada dalam *talent pool*.

1. *On Boarding*

Tahapan ini dilakukan dalam rangka pematangan seorang Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *talent pool* sesuai dengan level jabatannya. Proses *on boarding* ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai calon pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi, agar setelah proses penempatannya akan siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun program *on boarding* dapat dilakukan melalui:

- a. *Mentoring* atau *Coaching*. Pegawai Negeri Sipil yang akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi ditugaskan untuk memimpin suatu proyek oleh pimpinannya. Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan mendapat mentor atau *coach* selama memimpin proyek tersebut.
- b. *Benchmark* atau studi banding. Program ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan wawasan dari kandidat untuk menduduki JPT. *Benchmark* dilakukan terhadap perusahaan swasta, BUMN, bahkan luar negeri sesuai dengan kebutuhan.

- c. *Cross-topics assignment*. Pemberian tugas/*assignment* terkait dengan bidang dimana pegawai yang bersangkutan akan diproyeksikan menjabat sebagai JPT, dengan adanya mentor yang bertanggung jawab membimbing dan mengevaluasi output dari tugas yang diberikan tersebut. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari kandidat atas jabatan yang diproyeksikan akan dijabatnya nanti.
- d. *Challenging assignment*. Pemberian tugas yang menantang sesuai dengan bidang dimana pegawai tersebut saat ini berada. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur kreativitas, inovasi, dan kinerja kandidat dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pimpinan langsung atau pimpinan tertinggi dari instansi asal kandidat berperan sebagai mentor sekaligus memberikan penilaian dari *output* tugas yang diberikan.

2. ***Performance Management (Manajemen Kinerja)***

Tahapan ini dilakukan dengan maksud melakukan penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *talent pool*. *Performance management* dilakukan dengan dua proses, yaitu *self assessment* dan *performance conversation*. *Self assessment* dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam *talent pool* terhadap dirinya sendiri selama periode yang ditentukan (per bulan, tri wulan atau semester). Hal yang diharapkan dalam proses *self assessment* ini adalah Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat menilai kinerja yang telah dilakukannya selama periode tersebut, mencakup kekurangan dan kelebihan yang dimiliki, pendidikan ataupun pelatihan yang dibutuhkan untuk mendukung kinerja, dan lainnya. Sementara *performance conversation* dilakukan dengan cara mengkomunikasikan *performance* Pegawai Negeri Sipil (hasil dari *self assessment*) kepada pimpinannya.

Pada proses komunikasi ini, pegawai dapat menyampaikan segala hal yang diperoleh dari hasil *self assessment*, kemudian pimpinan pun dapat menyampaikan segala hal yang diinginkan organisasi terhadap pegawai tersebut. Penilaian akhir yang diberikan pimpinan kepada pegawai tersebut merupakan kombinasi penilaian yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan

hasil *self assessment* dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*. Penilaian akhir yang telah dibuat kemudian diintegrasikan oleh instansi pengelola kepegawaian ke dalam penilaian kinerja pegawai tahunan (dokumen sasaran kinerja pegawai). Berdasarkan hasil penilaian secara komprehensif ini, pegawai yang berada pada *talent pool* bisa tetap berlanjut, bisa juga gugur dan kembali menjadi pegawai yang berada di luar *talent pool*. Pegawai dinyatakan gugur (tidak berlanjut dalam *talent pool*) jika hasil evaluasi menunjukkan kinerja yang tidak baik. Sementara, pegawai yang tetap berlanjut dalam *talent pool* mungkin saja masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, diperlukan berbagai pelatihan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimilikinya.

3. *Training and Performance Support*

Tahapan ini dilakukan dengan maksud memberikan program pelatihan sebagai upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang masih berada pada *talent pool*. Program *training and performance support* ini dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta, untuk mengikuti berbagai macam pendidikan maupun pelatihan yang dibutuhkan, baik oleh pegawai yang bersangkutan ataupun instansinya. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud merupakan hasil identifikasi pada proses *performance management* artinya pendidikan dan pelatihan tersebut yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil tersebut dan kebutuhan organisasi. Keikutsertaan dalam pendidikan maupun pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan melalui metode -metode baru. Tahapan ini dilakukan dengan maksud mengembangkan talenta - talenta yang ada dapat dilakukan melalui:

- 1) Pelatihan dan Pendidikan. Pemberian kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil yang bertalenta, untuk mengikuti berbagai macam pendidikan maupun pelatihan yang dibutuhkan, baik oleh pegawai yang bersangkutan ataupun instansinya. Pendidikan dan pelatihan yang dimaksud merupakan hasil identifikasi pada proses *performance management* artinya pendidikan dan pelatihan tersebut yang sesuai dengan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil tersebut dan kebutuhan organisasi.

Keikutsertaan dalam pendidikan maupun pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan melalui metode-metode baru.

- 2) *Mentoring* atau *Coaching*. Pegawai Negeri Sipil yang akan diproyeksikan untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi ditugaskan untuk mengerjakan suatu proyek oleh pimpinannya. Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan akan mendapat mentor selama pengerjaan proyek tersebut. Selanjutnya setelah menyelesaikan proyeknya, Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat dijadikan sebagai mentor atau *coach*.
- 3) Studi Banding. Studi banding dilakukan sesuai dengan kebutuhan wawasan dari kandidat untuk menduduki JPT.
- 4) *Cross-topics Assignment*. Pemberian tugas/*assignment* terkait dengan bidang dimana pegawai yang bersangkutan akan diproyeksikan menjabat sebagai JPT, dengan adanya mentor yang bertanggungjawab membimbing dan mengevaluasi output dari tugas yang diberikan tersebut. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan dan kemampuan adaptasi dari kandidat atas jabatan yang diproyeksikan akan dijabatnya nanti.
- 5) *Challenging Assignment*. Pemberian tugas yang menantang sesuai dengan bidang dimana pegawai tersebut saat ini berada. Pemberian tugas ini bertujuan untuk mengukur kreativitas, inovasi, dan kinerja kandidat dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pimpinan langsung atau pimpinan tertinggi dari instansi asal kandidat berperan sebagai mentor sekaligus memberikan penilaian dari *output* tugas yang diberikan. Secara keseluruhan, proses yang terdapat pada *training and performance support* untuk *talent pool* pratama dilakukan oleh Sekretariat Jenderal/Sekretaris Utama (Biro Kepegawaian) dan Sekretariat Daerah (BKD).

Dimensi Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Dimensi ketiga pada rancangan model *talent management* dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah *talent retention*. Tujuan dari dimensi ini adalah

mempertahankan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta dengan cara mempromosikannya sesuai dengan level Jabatan Pimpinan Tinggi yang hendak didudukinya. Dimensi *talent retention* dilakukan melalui *succession planning*. *Succession planning* dilakukan dengan maksud membuat perencanaan suksesi, yaitu proses untuk merencanakan pergantian posisi Jabatan Pimpinan Tinggi.

Output dari tahapan ini adalah tersedianya kader kepemimpinan yang siap mengikuti proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan instansi pemerintah. Proses yang terdapat dalam *succession planning* ini adalah sebagai berikut: *Succession planning* dilaksanakan dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Perpres Nomor 3 Tahun 2015 dan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014, dengan tetap memprioritaskan calon-calon dari *talent pool* Instansinya (Kementerian/LPNK/Pemda/Pemkab/Pemkot). Adapun ketentuan sebagaimana Perpres Nomor 3 Tahun 2015 dan Permenpan dan RB Nomor 13 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Mekanisme Pengisian JPT pada Instansi Pusat

1. Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya (setara dengan eselon Ia dan Ib) diumumkan terbuka dan kompetitif kepada seluruh instansi secara nasional.
2. Untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (setara dengan eselon IIa dan IIb) diumumkan secara terbuka dan kompetitif paling kurang pada tingkat kementerian yang bersangkutan.
3. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi utama, madya, dan pratama pada kementerian/lembaga dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS (khusus untuk JPT Utama dan Madya boleh berasal dari Non PNS sesuai Perpres 3/2015) dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB 16. PENUTUP

Fungsi manajemen merupakan satu serangkaian yang disusun secara terpadu dan saling berkaitan. Diawali dari adanya suatu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuacting*) dan diakhiri dengan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut haruslah ada dalam suatu aktivitas organisasi yang ada didalamnya. Seiring berjalannya waktu, pengembangan ilmu manajemen khususnya Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah dinamis, fleksibel dan tidak stagnan pada suatu tahapan. Suatu organisasi memang dituntut untuk memahami perkembangan zaman, kebutuhan/kondisi internal maupun eksternal dan tujuan serta fungsi yang akan diraihnya. Hal ini memudahkan suatu organisasi dalam mendayagunakan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan optimal. Salah satu konsep yang berkaitan erat dengan kajian pengembangan Sumber Daya Manusia adalah manajemen talenta.

Manajemen talenta adalah suatu konsep yang lebih baru dengan pendekatan yang lebih holistik. Manajemen talenta atau *talent management* juga dapat diartikan sebagai serangkaian proses sumber daya manusia dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang dimiliki. Program ini juga bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan dan diharapkan oleh perusahaan sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan dan pastinya mempunyai manfaat besar dalam jangka panjang keberlangsungan usaha. Dengan adanya manajemen talenta, maka organisasi dapat mengetahui adanya talenta-talenta dan potensi unggulan dalam organisasi, untuk kemudian melakukan pengembangan dan pemeliharaan atas hal tersebut agar ke depannya semakin optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Ardana, I Komang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Batoana, Josef. (2011). *Talent Management Implementation*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Benny. 2013. *Pengaruh Talent Management dan Perencanaan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon*. Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Capelli, Peter. (2009). *Talent On Demand*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Davis, Tony. (2009). *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*, Jakarta: PPM.
- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources, Jilid 2*. Prenhalindo, Jakarta.
- Febriani, A. Dhinnar. (2012). *Pengaruh Talent management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT. Bank X*. Depok: Universitas Indonesia.
- Gasperz, Vincent. (2002). *All-in-one Talent management*, Bogo: Vinchistro Publication.
- Gibson. (1999). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Inter Aksara.
- Gomez, Cardoso Faustino. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Harnoko. Latif. (2011). *Talent Management Implementation*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Kurniawan. Moehersono (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Lockwood, Nancy R. (2006). *Talent Management: Driver for Organization Success*, SHRM Research Quarterly.
- Manopo, Christine (2010). *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Melia. (2011). *Talent Management Implementation*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Nasution, M. N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality)*.
- Nasution. (2001). *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Prawirosentono (1992). *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Siagian. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*.
- Simanjuntak. (1985). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga.
- Spencer. (1993). *At Work Competence Models For Superior Performance*. New York: John Wilky & Sons, Inc.
- Sudjatmiko, T. (2011). *Kompetisi Dan Kerjasama Dalam Eksplorasi Antariksa*. *Jurnal Lapan*, 12 (4).
- Ulrich, David. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. *Harvard Business Review*, 125-134.

