

# MANAJEMEN TALENTA DALAM MEWUJUDKAN PEMIMPIN BERKINERJA TINGGI

(Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)

**Ida Ayu Rai Sri Dewi, S.H., M.Si**

BPSDM Provinsi Bali

[rai.sri.dewi@gmail.com](mailto:rai.sri.dewi@gmail.com)

## ***Abstract***

*Talent management is one of the criteria for a merit system in the management of the State Civil Apparatus (ASN). Based on Law No. 5 of 2014 talent management needs to be implemented immediately, for that in research using analytical descriptive methods, the authors obtain an overview of talent management in realizing high-performance leaders, through studies at the Provincial Government of Bali. The results of interviews with resource persons, talent management is carried out in planning, recruitment, competency development, career development, promotion, succession planning to filling the position of Primary High Leaders to realize high-performance leaders, who are agile and characterized by socio-cultural values. The application of the merit system has been positively appreciated by the State Civil Apparatus Commission. Factors that influence the success of talent management include leadership commitment, job competency standards, employee competency mapping, career planning, and succession planning. Opportunities to participate in competency development, effective performance evaluation and employee talent information systems are the expectations of civil servants.*

**Key words:** *Talent management, high-performance leaders, competency development, and succession planning.*

## **Abstrak**

Manajemen bakat adalah salah satu kriteria untuk sistem prestasi dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 manajemen bakat perlu segera diimplementasikan, untuk itu dalam penelitian yang menggunakan metode deskriptif analitis, penulis memperoleh tinjauan manajemen bakat dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi, melalui studi di Pemerintah Provinsi Bali. Hasil wawancara dengan narasumber, manajemen bakat dilakukan dalam perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, promosi, perencanaan suksesi untuk mengisi posisi Pemimpin Tinggi Primer untuk mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi, yang gesit dan ditandai oleh sosio nilai-nilai budaya. Penerapan sistem merit telah dihargai secara positif oleh Komisi Aparatur Sipil Negara. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen bakat termasuk komitmen kepemimpinan, standar kompetensi kerja, pemetaan kompetensi karyawan, perencanaan karir, dan perencanaan suksesi. Peluang untuk berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja yang efektif dan sistem informasi bakat karyawan adalah harapan pegawai negeri sipil.

**Kata kunci:** Manajemen bakat, pemimpin berkinerja tinggi, pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi.

## **Pendahuluan**

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan variabel utama yang memiliki peran strategis dalam mempengaruhi seluruh aspek organisasional. Pemimpin berperan mengarahkan dan menentukan kebijakan untuk meraih keberhasilan organisasi. Dalam organisasi publik, pemimpin dianggap memiliki kemampuan menuangkan visi Negara ke dalam tata kelola pemerintahan baik di pusat maupun di daerah menjadi kebijakan strategis. Arah kebijakan dimaksud untuk menjadikan organisasi lebih berhasil, maju, modern, dan memiliki keunggulan kompetitif, atau organisasi yang *agile*. Organisasi yang *agile* memerlukan pemimpin yang adaptif, memiliki kemampuan melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Saat ini, diperlukan pemimpin perubahan yang *agile*, mampu menemukan solusi terbaik menghadapi tantangan di era revolusi industri 4.0. Termasuk pemimpin yang mampu mengeksekusi rencana strategis dengan tingkat kesadaran yang tinggi (*consciousness*) dan dengan keberanian mengambil risiko, memiliki kegigihan dalam pelayanan publik mampu berinteraksi serta menghadapi tantangan dalam pengembangan pegawai dari generasi *millennial*.

Dalam sistem manajemen kepegawaian, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama) berperan penting dalam penetapan kebijakan strategis instansi dan memimpin bawahan serta seluruh pemangku kepentingan untuk melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien, hingga tercapainya target kinerja organisasi. Tingkat pencapaian kinerja organisasi ini mencerminkan profesionalitas pemimpin. Tingkat kinerja yang melampaui target, sesuai ataupun kurang sesuai dengan sasaran target ditentukan oleh kapasitas dan kapabilitas pemimpin dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, mampu pula mempengaruhi dan mengarahkan lingkungannya menuju organisasi berkinerja tinggi.

Untuk memperoleh pemimpin masa depan yang berkinerja tinggi, diperlukan suatu pendekatan yang efektif dan implementatif. Salah satu pendekatan tersebut adalah manajemen talenta (*Talent Management*) yang digunakan untuk mendukung sistem Manajemen ASN berbasis sistem merit. Manajemen talenta digunakan untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempromosikan dan mempertahankan ASN yang memiliki potensi tinggi sebagai asset yang berharga (*high potential as a valuable asset*) bagi organisasi. Sebagai salah satu strategi kunci (*key strategy*) menghadapi tantangan profesionalisme ASN dan rekrutmen terbuka, maka sistem ini dilaksanakan sedini mungkin meliputi semua jenis jabatan mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan promosi jabatan untuk memperoleh calon pemimpin yang berkinerja tinggi.

Sejak berlakunya UU Nomor 5 Tahun 2014, penerapan sistem merit dalam pengangkatan JPT, dapat diketahui dari hasil pemetaan sistem merit untuk tahun 2018 yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) terhadap seluruh Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), dan Pemerintah Provinsi. Berdasarkan hasil pemetaan penerapan sistem merit tersebut, Pemerintah Provinsi Bali untuk tahun 2018 termasuk Kategori III “Baik” (Nilai 250 - 324), dengan penjelasan bahwa (1) Prinsip merit sudah diterapkan pada sebagian besar aspek manajemen ASN, dan (2) Instansi dapat

dikecualikan dari pelaksanaan seleksi terbuka dalam pengisian JPT, namun dengan pengawasan KASN dan dievaluasi setiap tahun. (KASN, Policy Brief, Volume 1 : 2018).

Indikator keberhasilan pemimpin, diantaranya dapat dilihat dari kinerja instansinya. Demikian halnya kinerja Pemerintah Provinsi Bali, berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi Bali Tahun Anggaran 2018, meraih opini Wajar Tanpa Syarat (WTP) untuk keenam kalinya secara berturut-turut. Sementara itu dari Penyerahan Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LHE AKIP) tahun 2018 dilakukan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Pemerintah Provinsi Bali memperoleh predikat BB.

Dari kedua hasil penilaian kinerja instansi tersebut di atas, mengisyaratkan perlunya mempertahankan opini WTP dan meningkatkan predikat BB atas SAKIP. Untuk itu dalam kajian ini, kegiatan penulisan manajemen talenta difokuskan pada pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

Selama ini, beberapa instansi yang menerapkan manajemen talenta dengan baik, menjadi *best practice* dan rujukan bagi instansi pemerintah lainnya. Sementara, yang masih dalam proses, diantaranya terdapat fenomena, (1) lemahnya komitmen untuk memperoleh calon pemimpin di masa depan yang bertalenta tinggi, (2) keterbatasan *talent* yang dimiliki merupakan hal yang serius bagi eksistensi instansi di masa depan atau (3) kesiapan instansi dalam menyusun *prerequisite* untuk mendukung manajemen talenta.

Ketiga hal tersebut, perlu kajian lebih mendalam untuk mengetahui penerapan manajemen talenta di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Data Pejabat per 17 Maret 2019, menunjukkan bahwa Pejabat Pengawas sebanyak 436, Pejabat Administrator sebanyak 215 dan Pejabat Pimpinan Tinggi sebanyak 43. Dalam seleksi terbuka JPT Pratama untuk mengisi 11 jabatan yang lowong, terdapat 70 pejabat yang dinyatakan lulus seleksi administrasi dan berhak untuk mengikuti uji kompetensi. Komposisi peserta seleksi untuk masing-masing jabatan antara 4 sampai dengan 10 peserta. Dari uraian latar belakang tersebut, dapat dirumuskan masalahnya yakni bagaimanakah implementasi manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi yang meliputi:

1. Faktor pendukung manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi.
2. Kegiatan yang dilakukan dalam mendukung implementasi manajemen talenta.
3. Kendala implementasi manajemen talenta yang dihadapi oleh Pemerintah Provinsi Bali.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Manajemen Talenta**

Di lingkungan instansi pemerintah, istilah manajemen talenta dapat dibaca dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, ditegaskan bahwa ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara. Lebih lanjut diatur pula, bahwa salah satu kriteria instansi pemerintah telah menerapkan sistem merit adalah memiliki manajemen karir yang terdiri

dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Berdasarkan ketentuan di atas dapat diuraikan bahwa manajemen talenta adalah subsistem dari sistem manajemen ASN berdasarkan sistem merit yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karier serta pengelolaan rencana suksesi PNS terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan untuk mewujudkan visi, misi dan strategi jangka panjang. Manajemen talenta dipersiapkan mulai dari pelaksanaan rekrutmen CPNS hingga rotasi ataupun promosi pejabat sebagai pemimpin masa depan.

Konsepsi manajemen talenta (*Talent Management*) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui salah satu studi yang dilakukan pada tahun 1997. Kemudian pada tahun 2001, *Talent Management* diterbitkan dalam bentuk buku yang diberi judul “*The War for Talent*” ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod. Dalam buku ini, disebutkan bahwa *talent* merupakan karyawan kunci yang memiliki “pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instink*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil-hasil”. (Vincent Gaspersz 2013:113)

*Talent* atau talenta juga dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki 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 SDM yang harus dipertahankan dan dipelihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Pella dan Inayati, 2011:82).

Menurut Pella dan Inayati (2011:82), manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen talenta sebagai salah satu *management tools* merupakan sub sistem dari proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses utama. *Pertama*, mengembangkan dan menguatkan karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on boarding*). *Kedua*, memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan. *Ketiga*, menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan. Manajemen talenta juga dikenal sebagai *Human Capital Management* (Vincent Gaspersz 2013:113). Oleh karena itu, manajemen talenta juga merupakan strategi guna menciptakan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Pendapat lainnya, bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*. Selanjutnya, *talent pool* dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik. (McCartney dan Garrow, 2006 dalam Yarnall, 2011:4).

Menurut Smilansky (2008), tujuan utama manajemen talenta adalah mengembangkan *top management* terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi *talent* antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas

kelompok *talent* internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

Pella dan Inayati (2011:87) menyatakan bahwa terdapat tiga manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, yakni (1) adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; (2) hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru, dan (3) keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Manajemen talenta sebagai salah satu *management tools* yang strategis, diimplementasikan secara berkelanjutan yang membutuhkan komitmen pimpinan terus menerus dalam jangka panjang. Setiap tahapan dalam manajemen talenta, menurut Pella dan Inayati (2011:84) memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara singkat proses manajemen talenta terdiri dari tahapan, (1) 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; dan (5) memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Proses tersebut membentuk kerangka kerja manajemen talenta, menurut Pella dan Inayati (2011:84) meliputi, (1) perekrutan dan seleksi meliputi identifikasi kompetensi dan unsur talenta yang sesuai dengan organisasi; (2) orientasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal; (3) manajemen kinerja melalui upaya pengelolaan seluruh unit dalam organisasi; (4) pengakuan dan retensi melalui pemberian penghargaan berupa insentif atau imbalan, (5) pendidikan dan pelatihan melalui program pengembangan dan pelatihan berbasis kompetensi; dan (6) pengembangan kaderisasi (*Succession Planning*) sebagai upaya organisasi untuk menjamin ketersediaan talenta yang akan mengisi posisi strategis dalam organisasi, meliputi pengembangan kualifikasi sebagai calon pemimpin di masa depan.

Organisasi yang mencapai keberhasilan dalam mengelola talenta adalah organisasi yang telah memenuhi karakteristik *talent management*. Secara ringkas karakteristik manajemen talenta dapat dikutip dari pendapat Pella dan Inayati (2011:89) yakni (1) memiliki pola pikir berorientasi pengembangan (*development mindset*); (2) menerapkan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*); (3) adanya dukungan manajemen atau pemimpin organisasi (*executive sponsorship*); dan (4) implementasi sistem informasi SDM yang baik (*good human resource information system*).

Dalam praktik, program manajemen talenta memiliki berbagai variasi tahapan, menurut Pella dan Inayati (2011:117) meliputi tahapan, menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*) termasuk kriteria kompetensi bagi sasaran pengembangan talenta (*targeted competency for development*); menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*) melalui aktivitas asesmen dan seleksi talenta (*talent assesment and selection*); membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*);

menugaskan posisi kunci (*key position assignment*); dan mengevaluasi kemajuan program (*monitoring program*).

Selanjutnya, faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen talenta, menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41) terdiri atas, (1). Nilai tenaga kerja; (2). Keadaan demografi dunia; (3). Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi antara lain melalui pelatihan, *coaching*, dan *conseling*, hingga cara mengimplementasikan *work life programs inovatif*; (4). Strategi perubahan untuk melaksanakan manajemen talenta, meliputi *coaching*, pengembangan untuk meningkatkan efektifitas kerja, subkontrak dan subkontraktor, dan rencana suksesi, serta (5). Mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi dengan cara *employment branding* dan peningkatan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi yang harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Keberhasilan ataupun kegagalan implementasi manajemen talenta dalam organisasi disebabkan oleh berbagai factor. Menurut Chrisine Manopo (2011), keberhasilan implementasi manajemen talenta dipengaruhi oleh empat faktor pendukung, yakni dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti), dan menetapkan pola pikir talent. Sedangkan kegagalannya, menurut McKincey dalam Josef Bataona (2010:114) menjelaskan tujuh penghalang berjalannya manajemen talenta, yakni: (1) Manajer senior tidak meluangkan waktu yang cukup terhadap *talent management*; (2) Organisasi bersifat silo sehingga tidak mendorong kolaborasi yang konstruktif dan terjadinya sharing sumber daya; (3) Kurangnya komitmen manajer lini untuk mengembangkan kemampuan dan karier karyawan; (4) Line manager tidak bersedia mengategorikan anak buahnya menjadi *top*, *average*, maupun *underperformers*; (5) CEO maupun pemimpin-pemimpin senior perusahaan tidak cukup terlibat dalam pembentukan strategi talent management; (6) Pemimpin senior tidak menyelaraskan antara strategi *talent management* dengan strategi bisnisnya; dan (7). Manajer lini tidak memperhatikan *underperformers employee* secara efektif bahkan ketika sudah dalam kondisi kronis.

## 1. Pemimpin Berkinerja Tinggi

Keunggulan manajemen talenta yakni organisasi dapat mengisi posisi strategis dengan SDM yang berkualitas, berkompeten, dan mampu menggerakkan SDM untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil kerja, prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam periode tertentu.

Kinerja juga merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2004:309). Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005:15).

Pengukuran kinerja organisasi dalam hal ini birokrasi public, dapat dilakukan dengan memperhatikan indikator kinerja. Agus Dwiyanto (2006 : 50) berpendapat bahwa indikator kinerja tersebut mencakup, *Pertama*, produktivitas yakni rasio antara input dengan output

dan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. *Kedua*, kualitas layanan, isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. *Ketiga*, responsivitas, yakni keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. *Keempat*, tanggung jawab, yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit, dan *Kelima*, akuntabilitas, yakni seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja dinilai dari ukuran internal pemerintah seperti pencapaian target dan dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Untuk instansi pemerintah indikator kinerja diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, ditentukan bahwa indikator kinerja memenuhi kriteria spesifik (*specific*), dapat diukur (*measurable*), dapat dicapai (*attainable*), berjangka waktu tertentu (*time bound*), dapat dipantau dan dikumpulkan (*trackable*).

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi meraih kinerja yang tinggi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, pada umumnya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes & Posner (1987; 1993) dalam Su'ud (2000) berpendapat bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Sementara itu, menurut Jack Welch dalam Slater (2001 : 33), pemimpin adalah orang yang memberikan inspirasi dengan visi yang jelas mengenai bagaimana sesuatu dapat dikerjakan dengan cara yang lebih baik.

Pemimpin yang baik, ideal bagi organisasi, dicerminkan dari nilai-nilai kepemimpinan yang dimilikinya. Menurut Achirina (2010:129), nilai-nilai kepemimpinan PT Garuda Indonesia akan menentukan seseorang bisa dijadikan sebagai pemimpin atau tidak. Nilai-nilai kepemimpinan tersebut terdiri atas antusias dan berenergi; punya integritas - secara profesional dan pribadi; tangguh-berstandar tinggi, terhormat, berani tidak populer; fair-memperlakukan pegawai berbeda secara individual sekaligus adil; hangat-terlibat secara *heart & mind*, manusiawi-mendengarkan & berempati; percaya diri dengan tidak percaya diri berlebihan; berani – menyatakan pendapat secara terbuka.

Selain nilai-nilai kepemimpinan tersebut, budaya kerja yang berorientasi pada kinerja tinggi merupakan prasyarat utama dalam pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan PT Garuda Indonesia. Proses manajemen talenta yang baik diperlukan untuk mencetak kader pemimpin dan pegawai yang kompeten dan berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap talenta. Proses ini sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya yang memenuhi kualifikasi dan memberi perhatian kepada manajemen talenta akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan untuk menuju tercapainya *High Performance Organization* yaitu organisasi berkinerja tinggi (Achirina, 2010:133).

Pemimpin berkinerja tinggi dapat diidentifikasi pada tahap awal memilih talenta dengan menentukan kompetensi kepemimpinan yang diinginkan. Organisasi yang memilih pemimpin dan pegawai yang memiliki nilai-nilai dan budaya yang sama dengan organisasi akan membuat organisasi terus tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Dalam

memilih talenta yang merupakan calon pemimpin, PT Astra International, Tbk memiliki *leadership competencies* atau *leadership traits* yang ditentukan oleh Astra sesuai dengan kepentingan kontekstual dan strategi organisasi. Kompetensi kepemimpinan yang diinginkan oleh Astra Group, yaitu: *Vision and Business Sense, Customer Focus, Interpersonal Skill, Analysis and Judgement, Planning and Driving Action, Leading and Motivating, Teamwork, dan Drive, Courage, and Integrity*. (F.X. Sri Martono, 2010:58).

Berdasarkan referensi manajemen talenta tersebut, penulis berpendapat bahwa manajemen talenta untuk Pemerintah Provinsi Bali dapat dilaksanakan berawal dari penetapan standar kompetensi jabatan; penilaian kompetensi dengan metode *assessment center*; hasilnya untuk penyusunan program pengembangan kompetensi; penyusunan talent pool; diikutsertakan dalam program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Program*); pengisian jabatan strategis; dan selama proses manajemen talenta tersebut dilakukan monitoring dan evaluasi.

## **2. Manajemen Talenta Dalam Kebijakan Manajemen ASN**

Untuk menjamin efektivitas pembinaan Pegawai ASN, dalam Pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014, diamanatkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Sistem ini merupakan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Penerapan sistem merit ini bertujuan untuk memastikan jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang profesional, dalam arti kompeten dan melaksanakan tugas berdasarkan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN.

Kebijakan manajemen ASN yang mengatur pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Daerah sesuai ketentuan Pasal 108 ayat (3) UU tersebut, dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya dalam ayat (4) diatur bahwa pengisian JPT Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) propinsi.

Syarat kompetensi tersebut mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Untuk di lingkungan Pemerintah Daerah, ditambahkan dengan kompetensi pemerintahan. Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, ditentukan delapan kompetensi manajerial yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan orang Lain, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan, sedangkan kompetensi sosial kultural adalah Perekat Bangsa.

Mekanisme pengisian JPT Pratama di instansi daerah diatur dalam Pasal 115 UU tersebut yakni, bahwa pengisian JPT Pratama dilakukan oleh PPK dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi. Panitia Seleksi memilih 3 nama calon JPT Pratama untuk setiap 1 lowongan jabatan. Tiga nama calon JPT Pratama yang terpilih disampaikan kepada PPK melalui PyB. Selanjutnya, PPK memilih 1 dari 3 nama calon untuk ditetapkan dan dilantik sebagai JPT Pratama. Khusus untuk JPT Pratama yang memimpin sekretaris daerah kabupaten/kota sebelum ditetapkan oleh bupati/walikota dikoordinasikan dengan gubernur. Dalam Pasal 113 PP P Nomor 11 Tahun 2017, mekanisme ini melalui tahapan: perencanaan,

pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan penetapan dan pengangkatan.

Selanjutnya, ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan KASN. Untuk menerapkan sistem merit dengan baik, harus memenuhi sembilan kriteria, yaitu: (1) seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan; (2) perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja; (3) pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka; (4) memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang diperoleh dari manajemen talenta; (5) memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan; (6) menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; (7) merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja; (8) memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan (9) memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN. Pelaksanaan seleksi dan promosi jabatan dilakukan secara terbuka dalam lingkup internal instansi pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dan wajib melaporkan secara berkala kepada KASN untuk mendapatkan persetujuan baru.

### Metode Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas dalam interaksi manusia. Menurut Moleong (2005: 6) penelitian kualitatif ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Dalam penentuan sampel digunakan teknik non probabilitas yaitu teknik mengambil sampel yang tidak didasarkan pada formulasi statistik, tetapi sampel yang digunakan merupakan sampel bertujuan (*purposive sampling*) maksudnya menggali informasi dari narasumber atau informan di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yakni Sekretaris Daerah, Kepala BKD, Kepala BPSDM, Kepala Biro Organisasi, Inspektur, Administrator dan Pengawas seluruhnya sebanyak 14 orang serta peserta seleksi terbuka pengisian JPT Pratama sebanyak 3 orang yang akan menjadi dasar dari konsep yang muncul. Sementara itu jenis data yang digunakan terdiri dari data primer yakni informasi yang original atau asli berasal dari narasumber atau informan dan data sekunder yang diperoleh dari studi dokumentasi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif difokuskan melalui wawancara (*in-depth interview*) menggunakan panduan wawancara dan studi kepustakaan (*review literature/dokumen*). Hasilnya dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif yakni pendeskripsian atau gambaran secara jelas berbagai pendapat dan masukan yang berkaitan dengan kebijakan dan praktek implementasi manajemen talenta dalam kegiatan pengisian JPT Pratama selama ini di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Disamping itu juga deskripsi terkait faktor-faktor pendukung manajemen talenta serta kendalanya dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi.

## Hasil Dan Pembahasan

### 1. Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Bali

Visi merupakan sesuatu yang didambakan untuk dimiliki dimasa depan (*what do they want to have*), visi hendaknya mampu membangkitkan inspirasi. Visi sebagai strategi organisasi dan pernyataan aspirasional dari top manajemen yang diuraikan dalam bentuk rencana strategis.

Visi Pemerintah Provinsi Bali adalah "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*" Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana. Visi tersebut dimaksudkan untuk menuju Bali Era Baru, yaitu suatu era yang ditandai dengan tatanan kehidupan baru, Bali yang Kawista, Bali yang *tata-titi tentram kerta raharja, gemah ripah lohjinawi*, yakni tatanan kehidupan holistik. Yang mengandung makna menjaga kesucian dan keharmonisan alam Bali beserta isinya, untuk mewujudkan kehidupan krama Bali yang sejahtera dan bahagia, sekala-niskala menuju kehidupan krama dan gumi Bali. Dalam mewujudkan visi tersebut ditempuh melalui 22 (dua puluh dua) misi yang menjadi arah kebijakan Pembangunan Bali sebagai pelaksanaan Pola Pembangunan Semesta Berencana.

### 2. Struktur Organisasi dan ASN Pemerintah Provinsi Bali

Berdasarkan kewenangan, visi dan misi tersebut, maka Gubernur Bali dalam penyelenggaraan seluruh urusan pemerintahan dan pembangunan di daerah dibantu oleh perangkat daerah. Dalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, ditentukan perangkat daerah Provinsi Bali terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat Daerah, 25 Dinas Daerah, dan 7 Badan Daerah. Dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 7 Tahun 2019 diubah menjadi 19 Dinas Daerah dan 9 Badan Daerah. Untuk kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dalam merealisasikan visi, misi, dan program kegiatan Pemerintah Provinsi Bali didukung oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) sejumlah 11.572 orang (data 1 Juni 2019) yang terdiri atas PNS sebanyak 10.802 orang dan CPNS sebanyak 770 orang. Dari sisi jenis kelamin terdiri atas 6.581 orang laki-laki dan 4.991 orang perempuan.

### 3. Manajemen Talenta: Faktor-faktor Pendukung, Kegiatan dan Kendala Implementasi.

#### 1) Faktor-faktor pendukung manajemen talenta

Untuk mewujudkan sistem merit dalam manajemen ASN, telah terbit Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam Peraturan Menteri tersebut diatur bahwa Instansi Pemerintah menyusun *Road Map* Penerapan Sistem Merit yang disusun dan dilakukan setiap lima tahun sekali dan dituangkan dalam dokumen rencana aksi yang disertai dengan target capaian (*output*) dan dampak/hasil atas aksi yang direncanakan (*outcome*). *Road Map* terdiri atas aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, dan sistem informasi.

Setiap instansi pemerintah diwajibkan membentuk Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit yang diketuai oleh Sekretaris Daerah, ditetapkan oleh PPK. Tim ini bertugas

mengkoordinasikan penyusunan *Road Map* Penerapan Sistem Merit, membahas perkembangannya, melakukan penilaian mandiri, menyiapkan dokumen disertai bukti terkait dengan hasil penilaian mandiri penerapan sistem merit, dan melaporkan hasil penilaian mandiri kepada KASN dengan tembusan Menteri.

Salah satu aspek yang disusun dalam *Road Map* tersebut adalah pengembangan karier yang meliputi sub aspek standarisasi jabatan; penetapan standar kompetensi jabatan; penyusunan profil kompetensi ASN; penyusunan rencana pengembangan kompetensi; serta manajemen talenta dan rencana suksesi. Berikut ini dapat disajikan gambaran posisi manajemen talenta dalam penerapan sistem merit.



Gambar 1 : Road Map Penerapan System Merit Dari Aspek Pengembangan Karier

Dengan memperhatikan ketentuan Peraturan Menteri PAN dan RB tersebut, maka manajemen talenta yang dimaksud dalam topik penulisan ini merupakan bagian dari penerapan aspek pengembangan karier.

Penerapan sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi diatur, *Pertama*, Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat; *Kedua*, Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari JPT, administrator, pengawas, pelaksana dan jabatan fungsional. *Ketiga*, Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta;

*Pertama*, Instansi Pemerintah

dan *Keempat*, Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (*talent pool*) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karier instansi.



Gambar 2: Penerapan Manajemen Talenta dan Rencana Suksesi

Berbagai faktor pendukung yang dipersiapkan Pemerintah Provinsi Bali dalam menerapkan manajemen talenta, termasuk yang menjadi lokus dalam kajian ini. Pemahaman manajemen talenta serta seberapa jauh telah diterapkan dalam pengisian JPT, dapat diketahui dari pandangan atau pendapat narasumber dan responden. Tanggapan atas faktor pendukung manajemen talenta dan tingkat pengaruhnya dapat diuraikan berikut ini.



Gambar 3: Wawancara dengan Sekretaris Daerah Prov. Bali, Drs. Dewa Made Indra, M.Si pada tanggal 20 Mei 2019

Sekretaris Daerah menjelaskan bahwa manajemen talenta harus dilakukan sejak awal seleksi dan pengangkatan CPNS. Kebijakan pembinaan PNS di Pemprov Bali menjadi komitmen Gubernur Bali dalam mewujudkan Pegawai ASN yang berkualitas dan professional. Rekrutmen CPNS yang dilaksanakan secara obyektif dan transparan sebagai proses persiapan untuk menjadi pemimpin di masa depan.

Pegawai ASN yang kerap juga disebut sebagai “Manusia Bali”, memiliki karakteristik unggul sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Karakteristik unggul dari Pegawai ASN yang ada dimaksudkan sebagai ASN yang memiliki karakteristik nilai-nilai sosial-budaya Bali. Hal ini menjadi komitmen Gubernur Bali yang sangat mendukung sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN. Faktor pendukung lainnya tersedianya data base Pegawai ASN yang akurat dan selalu dilakukan *up dating*.

Manajemen talenta telah dilaksanakan dengan baik di setiap organisasi perangkat daerah yang berada di lingkungan Pemprov Bali. Dapat dilihat dari antusiasme peserta yang mengikuti seleksi terbuka dan kompetitif pengangkatan JPT Pratama yang dilakukan secara obyektif, transparan dan akuntabel. Dari jumlah JPT Pratama yang kosong sebanyak 11 jabatan, diikuti oleh 70 peserta. Hal ini merupakan indikator tersedianya calon pemimpin JPT Pratama dan adanya kesadaran ASN mengikuti kebijakan Manajemen ASN berbasis sistem merit.

Berdasarkan informasi yang ada, capaian berbagai parameter tata kelola, kinerja dan akuntabilitas setiap tahun makin meningkat nilainya. Hal tersebut tercermin dengan diraihnya predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Tahun Anggaran 2018 dari Badan Pemeriksa Keuangan untuk keenam kalinya secara berturut-turut. Demikian pula, hampir tidak ada pelanggaran perundang-undangan atau kebijakan pemerintah yang tercatat terjadi di Pemprov Bali. Indikator ini merupakan capaian peringkat terbaik ke-II Nasional yang ditetapkan oleh KPK dalam parameter upaya pencegahan korupsi melalui program Koordinasi dan Supervisi Pencegahan.

Selain hal tersebut, dijelaskan pula bahwa saat ini dilakukan persiapan *talent pool* untuk pejabat administrator dan pejabat pengawas. Pejabat pimpinan tinggi sampai dengan pejabat pengawas harus memenuhi kriteria-kriteria yang sesuai dengan peraturan. Termasuk PNS yang pindah instansi mengikuti pemetaan kompetensi dengan menggunakan *Computer Assessted Test* (CAT).

Selanjutnya, Sekretaris Daerah Pemprov Bali menegaskan bahwa Gubernur Bali, Dr. Ir. I Wayan Koster, MM memiliki komitmen untuk mewujudkan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana, menuju Bali Era Baru, terutama pada aspek pengembangan SDM yang berdaya saing tinggi yaitu berkualitas dan berintegritas, bermutu, profesional dan bermoral serta memiliki jati diri yang kokoh yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai kearifan lokal (*local genius*) Krama Bali. *Local genius* ini dimaksudkan sebagai kemampuan kebudayaan setempat dalam menghadapi pengaruh kebudayaan asing pada waktu kedua kebudayaan itu berhubungan. Akibatnya terjadilah

suatu proses akulturasi, dimana kebudayaan setempat menerima pengaruh kebudayaan asing yang dibawa oleh wisatawan mancanegara.

Demikian kuatnya pengaruh kebudayaan asing, maka perlu diingatkan kembali bahwa pengembangan SDM Krama Bali didasarkan pada nilai-nilai kearifan lokal atau sering disebut *Local Wisdom* dalam bentuk semua pengetahuan, keyakinan, pemahaman, atau wawasan serta adat kebiasaan atau etika yang menuntun perilaku manusia dalam kehidupan di dalam komunitas ekologis (Keraf, 2002). Menurut Gobyah (2009) kearifan lokal merupakan suatu kebenaran yang telah mentradisi atau ajeg dalam suatu daerah.

Dalam mewujudkan visi "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*" Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana, yang dituangkan ke dalam 22 misi Pembangunan Bali, maka BKD Prov. Bali sebagai pengelola Manajemen ASN mendukung misi yang ke 22 yakni mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah.

Untuk mewujudkan misi ke 22, Pemprov. Bali telah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN. Hal ini dijelaskan oleh Kepala BKD Prov. Bali, Ir. Ketut Lihadnyana, M.MA dalam wawancara pada hari Senin, tanggal 6 Mei 2019. Implementasi Manajemen ASN berbasis sistem merit dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan dengan didukung oleh pengelola kepegawaian yang berkualitas dan kompeten. Implementasinya mulai dari penyusunan perencanaan, rekrutmen CPNS yang objektif, transparan dan akuntabel, kemudian pelatihan dasar CPNS, pengembangan kompetensi, pengembangan karier hingga pengelolaan rencana suksesi. Hal ini merupakan wujud dari manajemen talenta, agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi untuk mencapai visi dan misi Pemprov Bali. Rangkaian proses tersebut bertujuan untuk menciptakan PNS yang bertalenta tinggi dan mempersiapkan calon pemimpin di setiap jenjang jabatan.

Sebagai unit pengelola ASN, BKD Prov Bali secara bertahap melaksanakan pemetaan talenta untuk jabatan administrator, jabatan pengawas sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 40 Tahun 2018. Untuk melakukan pemetaan talenta, terlebih dahulu menyusun standarisasi jabatan, menetapkan standar kompetensi jabatan, menyusun profil kompetensi ASN, dan menyusun rencana pengembangan kompetensi.

Dari hasil pengumpulan data, seluruh responden berpendapat bahwa komitmen Gubernur Bali selaku PPK dan Sekretaris Daerah selaku PyB serta tersedianya informasi jabatan termasuk standar kompetensi jabatan sangat mendukung penerapan manajemen talenta. Sementara itu, faktor pemetaan kompetensi pegawai, perencanaan karier dan perencanaan suksesi juga sangat berpengaruh dalam keberhasilan manajemen talenta.

Faktor pendukung lainnya yang menjadi perhatian bagi BKD Prov Bali dalam implementasi manajemen talenta dapat dilihat dari penerapan *Information and Communication Technology* (ICT) melalui situs <http://sapabkd.baliprov.go.id>. Terdapat beberapa aplikasi unggulan diantaranya Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG), Pengelolaan File Kepegawaian Berbasis Digital (PNS Online), Sistem Informasi Kinerja Pegawai Online (SIKePO), dan Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian (SIAPP).

Selanjutnya, Kepala Biro Organisasi Setda Prov Bali, I Wayan Serinah, S.Sos.,M.Si dalam wawancara pada hari Selasa, tanggal 7 Mei 2019 berpendapat bahwa manajemen talenta wajib dilaksanakan untuk mengoptimalkan kinerja Instansi. Setiap PNS memiliki kelebihan dan kekurangan. PNS yang bertalenta memiliki kemampuan dan kompetensi.

Idealnya evaluasi talenta PNS dilaksanakan setiap 5 tahun. Mengingat apabila tidak dilakukan pemetaan talenta secara berkala, maka *mismatch* akan menjadi beban bagi Instansi.

Manfaat implementasi manajemen talenta sangat mendukung akselerasi terwujudnya Reformasi Birokrasi, dalam hal ini PNS yang bertalenta didayagunakan dengan baik, sehingga Instansi fokus pada pengembangan karier dan kesejahteraan PNS. Dalam hal penempatan pegawai yang profilnya tidak sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi jabatan, tentunya kinerja pegawai yang bersangkutan kurang optimal.

Adapun persyaratan pendukung untuk penerapan manajemen talenta seperti standar kompetensi jabatan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara sudah disusun, sampai saat ini masih dalam penyempurnaan. Sedangkan persyaratan pendukung lainnya telah ditetapkan dengan Peraturan Gubernur Bali Nomor 9 Tahun 2019 tentang Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

## **2) Kegiatan yang dilakukan dalam mendukung implementasi manajemen talenta**

Dalam Policy Brief Volume 1 Tahun 2018 yang diterbitkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara berkaitan dengan hasil pemetaan sistem merit dalam pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi, Pemprov. Bali untuk tahun 2018 termasuk Kategori III “Baik” (Nilai 250 - 324). Penilaian yang diberikan oleh KASN sebagai hasil pengawasan dan evaluasi ini menjadi pendorong atau motivasi baik bagi Instansi Pusat maupun Instansi Daerah untuk akselerasi penerapan sistem merit dalam manajemen ASN.

Akselerasi penerapan sistem merit dapat juga mengakselerasi implementasi manajemen talenta di Pemprov Bali yang dalam hal ini menjadi kewenangan BKD Prov Bali. Mengingat sejak ditetapkan PP Nomor 11 Tahun 2017, BKD Prov. Bali melaksanakan berbagai kegiatan mendukung implementasi manajemen talenta diantaranya seleksi terbuka JPT, mutasi dan promosi pejabat administrator dan pengawas, pelatihan dasar CPNS dan penilaian ASN berprestasi.

Data yang diperoleh dalam penyusunan karya tulis ini menggambarkan bahwa pada tahun 2019 kinerja BKD Prov. Bali mendukung dan mempercepat implementasi manajemen talenta dengan berpedoman pada prinsip *the right man on the right place* yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama untuk mengisi 11 jabatan yang kosong diikuti oleh 70 peserta
- (2) Pelaksanaan mutasi dan promosi Pejabat Administrator berdasarkan Keputusan Gubernur Bali Nomor 1605/04-B/HK/2019 Tanggal 25 Juni 2019 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Administrator di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, sejumlah 92 orang
- (3) Pelaksanaan mutasi dan promosi Pejabat Pengawas berdasarkan Keputusan Gubernur Bali Nomor 1606/04-B/HK/2019 Tanggal 25 Juni 2019 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, sejumlah 187 orang.

- (4) Pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS formasi tahun 2018 yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali, sejumlah 770 peserta.
- (5) Penilaian ASN Berprestasi bagi jabatan Pelaksana atau jabatan Fungsional yang dilaksanakan dalam rangka memperingati Hari Jadi Pemprov Bali. Penyelenggaraan kegiatan ini didasarkan pada Pedoman Penilaian ASN Berprestasi di lingkungan Pemprov Bali Tahun 2019 yang diterbitkan oleh Kepala BKD Prov Bali selaku Ketua Tim Penilai ASN Teladan tanggal 24 Juni 2019.

Selama ini BKD Prov. Bali telah melakukan transformasi dan pembinaan SDM untuk menghadapi perubahan komposisi SDM yang cenderung akan lowong karena banyak Pegawai pensiun. Hal ini dilakukan melalui saluran hierarki yang ada guna mendukung rencana suksesi atau kaderisasi dengan pendekatan *learning by doing*. Memotivasi dan memberikan semangat kepada PNS untuk mengikuti diklat, peningkatan jenjang pendidikan dengan beasiswa dan melakukan mutasi internal secara periodik, sehingga PNS dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik.

Secara prosedural, mekanisme pengisian jabatan meliputi lima tahapan pokok. *Pertama*, BKD Prov. Bali menginventarisasi atau menghimpun data jabatan yang lowong dan PNS yang memenuhi syarat. *Kedua*, Kepala BKD Prov. Bali selaku Sekretaris Tim Penilai Kinerja PNS melaporkan data tersebut kepada Sekretaris Daerah Prov. Bali selaku Ketua Tim Penilai Kinerja PNS. *Ketiga*, seleksi administratif, penilaian kompetensi dan kinerja serta pembahasan oleh Tim Penilai Kinerja. *Keempat*, hasilnya dilaporkan ke Gubernur Bali selaku Pejabat Pembina Kepegawaian untuk ditetapkan. *Kelima*, pelantikan PNS dalam jabatan oleh Gubernur Bali.

Demikian pula, mekanisme pengisian JPT Pratama telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Proses seleksi dilakukan secara terbuka dan dengan mekanisme pembentukan panitia seleksi serta melalui rekomendasi KASN, sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017. Berdasarkan keterangan responden, tidak pernah ada rekomendasi dari KASN yang masih perlu meminta penjelasan atas laporan hasil seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, mengingat tahapan seleksi JPT Pratama telah dilaksanakan sesuai prosedur.

Untuk memastikan pelaksanaan pengisian jabatan telah mematuhi prosedur, tidak terlepas dari peranan Inspektur Prov. Bali, I Wayan Sugiada, SH.,MH. Dalam wawancara pada hari Kamis tanggal 13 Juni 2019, Inspektur Prov. Bali menjelaskan bahwa dalam pembinaan ASN aspek rekam jejak, integritas dan moralitas PNS mendapat perhatian dan sangat menentukan dalam seleksi pengangkatan PNS untuk menduduki jabatan secara objektif dan transparan. Penelusuran rekam jejak PNS, integritas dan moralitas termasuk riwayat hukuman disiplin dapat diperoleh dari hasil pengawasan internal atas pelaksanaan tugas dan fungsi perangkat daerah di lingkungan Pemprov Bali. Integritas dan moralitas merupakan persyaratan utama dalam pembinaan PNS. Kedua aspek ini juga menjadi parameter utama dalam mewujudkan visi "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*" Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana, menuju Bali Era Baru.

Kegiatan implementasi manajemen talenta secara sistematis yang dilakukan BKD Prov. Bali pada dasarnya melalui tahapan perencanaan meliputi identifikasi jabatan target, pembentukan panitia seleksi, penentuan metode seleksi; pelaksanaan seleksi; penempatan

talenta; dan pengembangan kompetensi. Semua tahapan tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta selalu dilakukan evaluasi.

*Key success factor* dari manajemen talenta adalah pengembangan kompetensi yang saat ini menjadi hak dan kesempatan setiap Pegawai ASN. Untuk itu peran organisasi perangkat daerah pengelola program pengembangan SDM berbasis kompetensi menjadi sangat strategis. Dalam wawancara dengan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, Dr. Ida Bagus Sedhawa, SE, M.Si pada hari Selasa tanggal 27 Agustus 2019 dapat diperoleh informasi terkait dengan program pengembangan SDM dan talenta yang diterapkan selama ini. Dijelaskan bahwa BPSDM Prov. Bali memiliki komitmen dalam pelaksanaan program pengembangan talenta ASN. Hal tersebut sesuai dengan visi sebagai “Pusat Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi”

Melalui strategi “Pengembangan Kompetensi SDM Satu Pintu”, BPSDM Prov Bali mengkoordinasikan penyelenggaraan diklat untuk ASN di lingkungan Pemprov Bali dan seluruh Kabupaten/Kota di wilayah Prov. Bali. Sebagai *Corporate University*, BPSDM Prov. Bali menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional II (PKN), Diklatpim Tingkat III, Diklatpim Tingkat IV, Pelatihan Dasar CPNS, , Diklat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosio-kultural, serta Diklat Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional. Penyelenggaraan PKN II dan Diklatpim tersebut bersifat tematik Kepariwisataaan.

Untuk menjamin kualitas pengembangan kompetensi SDM, BPSDM Prov. Bali menekankan pada pentingnya *coaching* dan *mentoring* terhadap *talent* dalam penyusunan proyek perubahan yang inovatif serta dilakukan monitoring dan evaluasi pasca diklat demi kesinambungan proyek perubahan tersebut. Menurut Ida Bagus Sedhawa dalam tulisannya “Talenta dan Takshu dalam Kepemimpinan” (Jurnal Widya Praja, Edisi XI Juni 2019), bahwa talenta sebagai bawaan sejak lahir atau bakat tidak akan memberikan manfaat berarti baik untuk individu maupun untuk lingkungan bila tidak dikelola dengan baik, dalam arti harus dilatih dan dikembangkan sesuai dengan arah kemajuan yang ada. Dengan memiliki talenta, akan mempermudah dan mempercepat seseorang untuk berkembang kearah kemajuan.

Konsepsi kepemimpinan bertalenta di lingkungan masyarakat Bali menurut Ida Bagus Sedhawa dikenal dengan kepemimpinan *TAKSHU*. *TAKSHU* ini, suatu istilah yang merupakan konsep nilai sosio-kultural yang membentuk talenta atau kekuatan alam dalam diri seorang pemimpin. Dalam filosofi sosio-kultural khususnya dalam penilaian seni pada masyarakat Bali bahwa *TAKHSU* diidentikkan dengan kekuatan/kharismatik dalam konteks seni yang terdiri dari tiga nilai-nilai sosio-kultural yang layak dimiliki seorang Pemimpin yakni *Satyam* adalah ketulusan/kesetiaan, *Sivam* adalah kesucian/kejujuran, dan *Sundaram* yang berarti keindahan/keharmonisan. Kata *TAKHSU* juga sebagai sebuah akronim memiliki unsur-unsur talenta yang mampu menghasilkan suatu energy dan unsur-unsur energy dimaksud adalah Tulus, Aspiratif, Kharismatik, Sigap, dan Humanis. Kelima nilai-nilai dasar tersebut dibutuhkan dalam membangun *trust* seorang Pemimpin.

Selanjutnya, dari informasi yang ada dapat dijelaskan bahwa pengembangan diklat ASN berbasis kompetensi diselenggarakan dengan berpedoman pada rencana pengembangan kompetensi ASN yang secara berkelanjutan dilakukan penyempurnaan (*continuous improvement*). Kebijakan pengembangan diklat sebagai *Center of Excellence*

diyakini mampu mencetak *talent ASN* menjadi pemimpin masa depan yang *agile ber-TAKHSU*.

Di lingkungan BPSDM Prov Bali juga terdapat suatu Lembaga Sertifikasi Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Negeri (LSP-PDN) Provinsi Bali, yang dibentuk dengan Keputusan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2017. Lembaga non structural ini berfungsi untuk menyelenggarakan sertifikasi kompetensi pemerintahan di lingkungan Provinsi dan Kabupaten/Kota. Lembaga ini juga sedang dikembangkan untuk penyelenggaraan pemetaan potensi dan kompetensi ASN dalam mendukung manajemen ASN berbasis sistem merit.

Tanggapan responden baik dari lingkungan BKD Prov. Bali maupun peserta seleksi terbuka pengisian JPT Pratama, pada dasarnya seluruhnya mendukung manajemen talenta dan upaya peningkatan kinerja, kepemimpinan di era generasi *millennial*, dan kaderisasi. Peningkatan kinerja Instansi dilakukan dengan memberikan semangat dan motivasi kerja, serta menguatkan komitmen dan loyalitas Pegawai yang berkualitas. Pemberian motivasi kerja menurut responden dapat meningkatkan kinerja PNS, melalui evaluasi kinerja PNS secara periodik serta diterapkan *system reward dan punishment* dengan tegas. Disadari oleh responden bahwa dinamika perkembangan lingkungan strategis yang cukup pesat, mempengaruhi strategi dan kebijakan operasional Manajemen ASN dalam memimpin generasi *millennial*.

Mengingat cara bersikap dan cara berpikir generasi dari masa ke masa selalu terdapat perbedaan, maka strategi yang digunakan dengan cara memberikan ruang untuk berkreasi dan berinovasi untuk memperlancar tata kelola dan pelayanan pemerintahan namun tetap tidak keluar dari aturan yang ada. Kebebasan dalam berinovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dan media *online* yang tersedia. Hal ini dipersiapkan untuk mendukung kebijakan pemerintahan dalam digitalisasi pelayanan public dan mewujudkan ASN 4.0.

Perubahan komposisi PNS sebagai konsekuensi dari PNS yang diberhentikan karena mencapai batas usia pensiun, Pemprov Bali memiliki data PNS yang bertalenta untuk semua jenis jabatan. PNS yang bertalenta dimaksud diikutsertakan dalam program pengembangan kompetensi. Sehingga lebih memudahkan BKD Prov. Bali dalam memilih dan menentukan Pegawai yang bertalenta, sekaligus merupakan upaya kaderisasi untuk setiap level kepemimpinan.

Kaderisasi sebagai salah satu focus dalam penyusunan rencana pengembangan SDM (*Human Capital Development Planning*) secara sistematis dan berkelanjutan, hingga saat ini masih dilakukan penyempurnaan. Selama ini pengembangan SDM sebagai investasi aparatur dilakukan melalui peningkatan pendidikan dengan beasiswa dan berbagai jenis diklat. PNS yang memiliki kompetensi dan berkinerja tinggi, disiapkan untuk mengisi jabatan yang lowong di segala jenjang jabatan. Bahkan mereka antusias untuk mengikuti seleksi terbuka pengisian JPT Pratama dengan dukungan dari pimpinan. Menurut responden dari peserta seleksi terbuka bahwa prosedur pengisian JPT Pratama dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, transparan dan obyektif.

Melalui pola pembinaan karier PNS, Pemprov. Bali berkomitmen dalam pengembangan kepemimpinan PNS, agar mampu menjadi pemimpin masa depan (*future leaders*) yang kuat, berintegritas dan profesional, Untuk itu, sedang disusun *Scoring System*. Kegiatan lainnya, secara bertahap dilakukan pemetaan kompetensi melalui Lembaga Sertifikasi Profesi pada BPSDM Prov. Bali.

### 3) Kendala implementasi manajemen talenta yang dihadapi Pemprov Bali

Manfaat utama dari penulisan ini, diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemprov Bali dalam implementasi manajemen talenta untuk pembinaan calon pemimpin JPT di masa depan. Oleh karena itu, perlu diperhatikan kendala yang menghambat kegiatan manajemen talenta terkait dengan aspek kualitas SDM, kesempatan atau peluang untuk mengikuti pengembangan kompetensi, dan dukungan anggaran. Hasil identifikasi data lapangan di lingkungan BKD Prov. Bali menunjukkan kendala yang cenderung dapat menghambat manajemen talenta diantaranya masih terbatasnya keahlian PNS dalam penerapan Manajemen PNS berbasis sistem merit, terbatasnya kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi, dan pimpinan unit organisasi atau perangkat daerah memiliki keterbatasan waktu untuk pembinaan karier PNS di lingkungannya.

Kendala dimaksud di atas dapat diatasi dengan menguatkan komitmen atasan langsung dalam *mentoring* pengembangan kompetensi dan karier pegawai termasuk mengevaluasi kinerja pegawai dengan efektif. Demikian pula, pimpinan perangkat daerah diharapkan bersedia mengkategorikan kompetensi dan kinerja bawahannya menjadi *top*, *average* maupun *underperformers*. Selain hal tersebut di atas harapan semua pihak bahwa, keberhasilan penerapan manajemen talenta sangat tergantung pula pada tersedianya anggaran yang memadai dan sistem informasi talenta PNS.

## Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap manajemen talenta dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut :

1. Manajemen talenta di Pemerintah Provinsi Bali diterapkan sejak awal perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, pengembangan karier, pengangkatan dalam jabatan, serta pengelolaan *talent pool* untuk rencana suksesi hingga pengisian JPT Pratama sesuai dengan peraturan perundang-undangan untuk mewujudkan pemimpin yang berkinerja tinggi dan berkarakter nilai-nilai sosio-kultural.
2. Komitmen Pejabat Pembina Kepegawaian untuk mewujudkan "Nangun Sat Kerthi Loka Bali" Melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana, menuju Bali Era Baru sebagai faktor penentu dalam penerapan manajemen talenta. Tersedianya standar kompetensi jabatan sebagai faktor pendukung penerapan manajemen talenta, selain itu, faktor pemetaan kompetensi pegawai, perencanaan karier dan perencanaan suksesi juga berpengaruh dalam keberhasilan manajemen talenta.
3. Kegiatan implementasi manajemen talenta yang diselenggarakan oleh BKD Prov. Bali melalui tahapan perencanaan meliputi identifikasi jabatan target, pembentukan panitia seleksi, penentuan metode seleksi, pelaksanaan seleksi, penempatan talenta, dan pengembangan kompetensi. Proses manajemen talenta sebagai bagian dari penerapan sistem merit dalam konteks pengangkatan JPT telah diapresiasi secara positif oleh Komisi Aparatur Sipil Negara.

4. Peluang atau kesempatan mengikuti program pengembangan kompetensi, kemampuan *mentoring* untuk pengembangan kompetensi dan karier, evaluasi kinerja yang efektif dan pengembangan sistem informasi talenta pegawai menjadi harapan PNS untuk mendukung keberhasilan penerapan manajemen talenta.
5. Keberhasilan meraih predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Tahun Anggaran 2018 dari Badan Pemeriksa Keuangan untuk keenam kalinya secara berturut-turut dan meraih predikat BB atas SAKIP dari Menteri PAN-RB menunjukkan bahwa kepemimpinan Pemerintah Provinsi Bali berorientasi pada kinerja tinggi.

### Rekomendasi

Untuk mendukung akselerasi penerapan manajemen talenta sebagaimana tersebut di atas, maka dapat disampaikan beberapa butir rekomendasi sebagai berikut :

1. Proses penyusunan standar kompetensi jabatan sebagai persyaratan pendukung untuk penerapan manajemen talenta hendaknya dikaitkan dengan visi dan misi Pemerintah Provinsi Bali dan perencanaan pengembangan kompetensi ASN.
2. Pemetaan potensi dan kompetensi untuk seluruh pegawai mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana agar dilakukan dalam rangka manajemen talenta dan rencana suksesi dengan menggunakan metode yang obyektif serta terjaminnya validitas dan reliabilitas instrumen penilaian.
3. Lembaga Sertifikasi Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Negeri (LSP-PDN) Provinsi Bali, yang dibentuk dengan Keputusan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2017 hendaknya dimanfaatkan dengan optimal untuk menyelenggarakan penilaian kompetensi ASN yang meliputi kompetensi manajerial, kompetensi teknis, kompetensi sosial-kultural dan kompetensi pemerintahan. Lembaga non struktural ini hendaknya menjadi lembaga penilaian kompetensi yang terakreditasi dengan *assessor* kompetensi ASN yang bersertifikat.

### Daftar Pustaka

- Berger, L.A., dan Berger, D.R. (2007). *Best Practice on Talent Management: mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi*. Cetakan ke-2. Jakarta: Penerbit PPM
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus et al. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Gaspersz, Vincent. (2013). *All-in-one. Integrated Total Quality Talent Management (Terjemahan)*. Bogor: Tri-Al-Bros Publishing.
- Gobyah, I. K. (2009). *Berpijak Pada Kearifan lokal*. [www.balipos.co.id](http://www.balipos.co.id).
- Keraf, A.S. (2002). *Etika Lingkungan*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas

- Lexy J. Moleong, (2005 ) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat
- Nina Insania K, Octa Melia Jalal, F.X Sri Martono, Latif Harnoko, Josef Bataona, Archirina (2010) *Talent management Implementation: Belajar Dari Perusahaan-perusahaan Terkemuka*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Keputusan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2017 tentang Lembaga Sertifikasi Penyelenggaraan Pemerintahan Dalam Negeri (LSP-PDN) Provinsi Bali.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Slater, Robert (2001). *Jack Welch and The GE Way : Wawasan Manajemen dan Rahasia Kepemimpinan CEO Legendaris* (Terjemah oleh Fandy Tjiptono). Edisi I. Yogyakarta : ANDI.
- Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM
- Su'ud, Muh (2000). "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, vol.3, No.1. Hal 51-65
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Yarnall, Jane. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5):510-526.
- Jurnal Widya Praja, Edisi XI Juni 2019