

Policy Paper

Implementasi Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Profesional di Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia Lampung

abstract

Manajemen talenta hadir untuk mencari, mengidentifikasi, mengembangkan, mempromosikan dan mempertahankan ASN yang memiliki potensi unggul sebagai aset yang berharga. Implementasi manajemen talenta bertujuan mendapatkan ASN terbaik sebagai pemimpin, namun pada kenyataannya mayoritas melakukan tindakan indisipliner bahkan tersandung kasus hukum sehingga mempengaruhi kinerja organisasi dan krisis kepercayaan publik. Kebijakan mengenai Manajemen Talenta hanya sedikit dikomodir dalam Permenkumham No 21 Tahun 2021 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sehingga sulit mengaplikasikan Manajemen Talenta secara menyeluruh di satuan kerja di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Policy paper menganalisa Implementasi Manajemen Talenta di Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan di masa mendatang.

Introduction

Kebijakan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara sebagai penyedia layanan publik, organisasi publik dipaksa untuk lebih baik dan cepat dalam memberikan layanan.¹

Pelaksanaan tugas-tugas pemerintah secara langsung memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat, pemerintah bekeinginan untuk memberikan layanan publik kepada masyarakat dengan mudah, cepat, efektif dan efisien. Sebagaimana pendapat Thoha (1991: 41)

¹ Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447-472.

menjelaskan bahwa pelayanan masyarakat merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/sekelompok orang /institusi tertentu untuk memberikan bantuan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.²

ASN sebagai penyelenggara layanan publik sudah semestinya memiliki kualitas kerja yang baik agar mampu menjalankan tugasnya secara profesional adil, bertanggung jawab, cepat dan benar, sehingga dibutuhkan manajemen dan pengelolaan yang terukur untuk menghasilkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.³ Hal ini menjadi penting karena pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) selama ini belum menempatkan ASN didasarkan pada antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi yang dimiliki ASN.

Organisasi pemerintah dituntut profesional dalam memberikan layanan publik tidak lepas dari adanya peran pemimpin. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu membawa dan memaksimalkan organisasi yang dipimpinnya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan mencapai kepuasan masyarakat yang optimal. Suatu organisasi akan berjalan lancar dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan.⁴ Oleh karena itu, Peran pemimpin sebagai *role model* begitu penting dalam mengarahkan dan memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga pemimpin harus memiliki kedisiplinan motivasi kerja yang tinggi, kompetensi yang cukup bahkan unggul dari pegawai yang dipimpinnya.

Dalam 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. Dalam hal ini Manajemen talenta menjadi sebuah instrumen dalam meningkatkan kompetensi ASN agar memenuhi kualifikasi jabatan sehingga dapat berkinerja baik.

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,

² Sumarli, S. S. (2020). Kepemimpinan dan Pelayanan Publik. *Yudabiru Jurnal Administrasi Negara*, 2(1), 60-69.

³ Pasal 1 Ayat (5) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

⁴ Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 96-112

disebutkan bahwa talent merupakan karyawan kunci yang memiliki “pemikiran stratejik 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). 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.⁵

Dinamika yang dihadapi baik dari lingkup internal dan eksternal pemerintahan, mengharuskan sosok aparatur pemerintah memiliki sikap proaktif, inovatif dan antisipatif sehingga pengembangan dan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku aparatur pemerintah harus diperhatikan secara berkelanjutan demi terwujud aparatur pemerintah yang profesional. Dengan adanya manajemen talenta dalam aspek kepemimpinan sangat amat penting untuk dibina dan dikembangkan agar menjadi pemimpin unggul dapat berdaya guna dan berhasil guna. Sebagaimana disinggung dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa Rencana Suksesi adalah perencanaan sistematis melalui pemetaan Suksesor yang diproyeksikan dalam Jabatan Target. Suksesor (successor) adalah talenta yang dicalonkan menjadi pengganti Pejabat yang menduduki Jabatan Target saat ini dan disiapkan untuk mendudukinya pada saat jabatan tersebut lowong dan/atau sesuai kebutuhan. Sedangkan, Jabatan Target adalah jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrasi setingkat lebih tinggi yang sedang/akan lowong atau jabatan kritikal yang akan diisi oleh talenta.⁶ Dalam konteks

⁵ Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*.

⁶ Ahmad, M. I. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1 Juni), 55-68.

yang sudah dijelaskan di atas, manajemen talenta merupakan suatu strategi dalam menumbuhkan, meningkatkan dan mengembangkan bakat sumber daya manusia untuk dapat menjadi unggul dalam bekerja serta dan siap sebagai calon pemimpin untuk ditempatkan sesuai kompetensinya.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia berkomitmen untuk menerapkan sistem manajemen talenta dengan menerbitkan Permenkumham Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Karir PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, untuk menjamin kualitas dan objektivitas pengembangan karier, pengembangan kompetensi pola karier dan penerapan manajemen talenta. Sementara pada level vertikal dibawahnya terdapat Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia Lampung seyogyanya mengadopsi strategi manajemen talenta dalam menemukan calon-calon pemimpin unggul. Namun demikian, dalam pemimpin/pejabat tidak menjadi “role model” melainkan mayoritas melakukan perilaku indisipliner bahkan tersandung kasus hukum.

Dari hasil observasi sistem manajemen talenta yang diterapkan belum optimal, ditemukan penyebab diantaranya adalah: (1) Belum ada sistem informasi yang berisi kumpulan data kandidat berpotensi tinggi yang dibuat oleh perusahaan sebagai sumber untuk merekrut karyawan. (2) Belum ada Standar Operasional Prosedur (SOP) kebijakan Manajemen Talenta secara menyeluruh karena belum ada pengembangan kompetensi terstruktur yang khusus dalam mengembangkan dan mempersiapkan talent untuk menjadi pemimpin masa depan sehingga proses pengisian jabatan kosong hanya berdasarkan hasil assessment (3) Lemahnya pengawasan karena masih terjadi kecurangan pada proses seleksi di tahapan tes kompetensi melalui Computer Assesment Test, peserta seleksi dapat berbuat curang dengan mencari di ponsel tanpa adanya diberikan teguran tegas.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan, diketahui bahwa di dalam implementasi manajemen talenta pada Kantor Wilayah Hukum dan Hak Asasi Manusia Lampung masih terasa abstrak dan ditemukan berbagai celah permasalahan, oleh sebab itu, diharapkan dengan dibangunnya penerapan manajemen talenta yang baik, dapat mewujudkan pimpinan-pimpinan yang professional, bermoral dan bermartabat yang dapat menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan bangsa.

Bibliography

- Deni, M. (2018). Kedisiplinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pelayanan publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 31-43.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 96-112.
- Setiawan, A. S., Siregar, A. K., Nuhgroho, A., Hendarjati, A., Anggelina, A., Humaedi, A., ... & Muda, K. (2021). *Manajemen Talenta ASN (Kementerian Hukum dan HAM)*. IDE Publishing.
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447-472.
- Ahmad, M. I. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1 Juni), 55-68.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*.
- Boko, Y. A. (2022). PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN (TEORI ILMIAH DAN TEORI ORGANISASI KLASIK). *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi (JUPEK)*, 3(2), 49-61.
- Harahap, S. M. M. (2014). *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)* (Master's thesis, Universitas Islam Indonesia).