

Policy Paper

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

Putri Rachma Sholeha

NPM 2226061017

ABSTRAK

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.

PENDAHULUAN

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

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

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) 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 penyelenggaran 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. Konsep manajemen talenta (Talent Management) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and

² Sumarli, S. S. (2020). Kepemimpinan dan Pelayanan Publik. *Yudabbiru 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

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). 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,

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

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 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 talent potensial. (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

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.

professional, bermoral dan bermartabat yang dapat menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan bangsa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metodologi tinjauan studi literatur. Metodologi untuk mempelajari literatur yang relevan, serta menganalisis bahan penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penelusuran melalui sumber data primer berupa realitas di lapangan tanpa adanya rekayasa, , dan data sekunder lain yang relevan dengan topik yang diangkat antara lain buku, jurnal, artikel ilmiah, perundang-undangan, berita. Penelitian ini melakukan analisis deskriptif terhadap data yang diperoleh dari hasil pencarian untuk memberikan rekomendasi bagi Implementasi Manajmen Talenta di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung.

HASIL/PEMBAHASAN

1. Gambaran Kebijakan Manajemen Talenta

Memenuhi tuntutan peningkatan pelayanan publik dan percepatan pembangunan nasional, menjadikan pemerintah memerlukan strategi jitu dalam meningkatkan profesionalisme aparatur negara. Salah salah strategi dalam menjadikan ASN professional dengan kinerja dan potensi tinggi menjadi pemimpin adalah dengan menyelenggaran manajemen talenta.⁷

Manajemen Talenta pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia diakomodir dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia, disebutkan bahwa manajemen talenta merupakan bagian dari pengelolaan karier PNS untuk untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Adapun selain manajemen talenta, pengelolaan karier PNS terdiri atas perencanaan, pengembangan dan pola karier PNS.

Manajemen Talenta PNS dilingkungan Kumham ditetapkan dan dilaksanakan oleh Menteri. Menteri membentuk dan menetapkan Tim pengelola Manajemen Talenta. Tim Pengelola terdiri atas Ketua yaitu Sekretaris Jenderal, Sekretaris terdiri atas Kepala Biro Kepegawaian, dan

⁷ 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.

anggota Tim Pengelola adalah pimpinan unit eselon I. sekretariat Manajemen Talenta dibentuk dari pejabat administrator maupun fungsional pada Biro Kepegawaian.

Penyelenggaraan Manajemen Talenta dengan Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, Manajemen Talenta ASN Nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target. Jabatan Target merupakan jabatan pimpinan tinggi (eselon II) dan jabatan administrasi setingkat lebih tinggi yang sedang/akan lowong (eselon IV dan III) atau jabatan kritikal yang akan diisi oleh talenta. Sementara, Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung merupakan instansi Vertikal dibawah Kementerian Hukum dan HAM Lampung, memiliki kewenangan penempatan ASN sebagai pejabat hanya sebatas pada penempatan pada jabatan eselon V (kewenangan promosi) dan Eselon IV (kewenangan), dan untuk jabatan krusial lain adalah kewenangan kementerian (pusat). Selanjutnya untuk Manajemen Talenta ke dalam jabatan pelaksana (eselon V), Tim Pengelola Manajemen Talenta dapat menyampaikan rekomendasi pengangkatan Talenta kepada Kepala Kantor Wilayah untuk dapat ditetapkan keputusan pengangkatan pegawai ke dalam jabatan Eselon V.

Mengamati kelembagaan Manajemen Talenta yang diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yaitu harus berasal dari unit eselon I (pusat) dan prioritas utama dalam penempatan talenta untuk jabatan pimpinan tinggi dan administrasi setingkat lebih tinggi yang sedang/akan lowong (eselon IV dan III, dan penempatan Manajemen Talenta ke dalam jabatan pelaksana (eselon V) harus dasar rekomendasi Tim Manajemen Talenta maka Kantor Wilayah pada saat ini tidak diberikan dan memiliki kewenangan dalam melaksanakan Manajemen Talenta secara mandiri.

2. Implementasi Manajemen Talenta

Dalam regulasi telah diisyaratkan bahwa kewenangan untuk melaksanakan manajemen talenta pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan kewenangan unit pusat, yang mana dalam hal ini Kantor Wilayah sebagai satuan kerja dibawahnya tidak diperkenankan untuk melaksanakannya secara mandiri. Namun, untuk mencari talenta atau pegawai yang ditempatkan pada jabatan kosong dibawah kewenangannya boleh dilaksanakan. Dalam menentukan tingkatan potensial pegawai, kantor wilayah biasanya melaksanakan fit and proper test untuk menyeleksi pegawai yang akan ditempatkan pada jabatan tertentu. Kemudian di

tahun 2023, penilaian dilakukan dengan metode Computer Assisted Test (CAT) dan wawancara untuk seleksi jabatan Eselon V. Hasil penilaian CAT diketahui pegawai setelah mereka menyelesaikan test dan hasil diumumkan secara realtime, selanjutnya pegawai yang telah melewati *passing grade* mengikuti wawancara dinilai oleh pejabat pembina kepegawaian/pejabat yang berwenang untuk ditempatkan di jabatan lowong.

Penyelenggaraan mencari talenta sampai dengan penempatan biasanya terkendala dengan kurangnya pengawasan pada saat test yang tidak ketat, pegawai yang mengikuti seleksi talenta masih bisa mencari jawaban test di internet tanpa adanya tindakan tegas, adapun penyelenggaraan pencarian talenta belum terintegrasi dalam sebuah standar operasional prosedur (SOP) untuk dapat mengurangi kesalahan dan kelalaian dalam. Namun dari sisi transparansi sudah mulai membaik dengan score yang langsung diketahui peserta seleksi dan diumumkan secara terbuka melalui *website* resmi.

Manajemen talenta didefinisikan oleh Pascal dalam Ribeiro dan Gomes mencakup manajemen penawaran, permintaan dan penyaluran bakat di antara SDM.⁸ Pada dasarnya manajemen talenta bertujuan mengembangkan dan menjaga sekelompok orang bertalenta. Sebagaimana menurut Amstrong, manajemen talenta memiliki elemen yang terdiri dari strategi pengadaan SDM berdasarkan perencanaan bisnis, kebijakan dan program penarikan retensi, audit talenta, desain peran, manajemen hubungan talenta dan kinerja, pembelajaran dan pengembangan, suksesi dan manajemen karier.⁹

McKinsey membahas perihal bagaimana organisasi bisnis membangun kekuatan dalam pengelolaan SDM yang bertalenta yang dapat membantu organisasi bisnis dalam mencapai kinerjanya. Tujuan kesuksesan sistem talent management adalah untuk menarik, memelihara, mengembangkan dan mempergunakan SDM dalam usaha untuk menciptakan: (a). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui penyesuaian kompetensi karyawan, perilaku dan intelektualitas dengan kegiatan bisnis; (b). Perhatian pada inovasi pada tingkatan yang lebih tinggi; - meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan; (c). Penurunan kehilangan SDM yang memiliki pendidikan dan pengalaman yang memadai¹⁰

⁸ Alam, R. (2022). Manajemen talenta & kepuasan kerja, hal 22

⁹ Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.

¹⁰ Ida Ketut, K., Salim, S., Sule, E. T., Sumantri, S., & Kusman, M. (2011). Buku Judul: Peran Mitra Strategis Karyawan, Agen Perubahan: Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan.

Perbandingan penyelenggaraan pencarian talenta di kantor wilayah dengan Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN baik Instansi dan Nasional sebagaimana dimaksud dalam kemenpan RB, maka dapat diamati berdasarkan tahapan manajemen talenta yang meliputi:

1. *Akuisisi Talenta*, tahapan ini merupakan strategi mendapatkan talenta yang dilaksanakan melalui tahapan analisis jabatan kritikal, analisis kebutuhan talenta, penetapan strategi akuisisi, identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta. Proses mendapatkan talenta di Kantor Wilayah adalah dimulai dengan merekapitulasi jabatan kosong yang ada untuk kemudian diadakan seleksi pegawai melalui CAT, yang selanjutnya hasil penilaian dijadikakan dasar proses selanjutnya.

2. *Pengembangan Talenta*, tahapan selanjutnya adalah strategi pengembangan karier dan kompetensi talenta. Setelah dari akuisisi talenta maka mendapat talent potensial dari hasil penilaian yang selanjutnya talent potensial tersebut perlu dikembangkan melalui pembelajaran *corporate university*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya. Sementara Pengembangan ASN di Kantor Wilayah melalui *corporate university* masih dalam proses berjalan, yang mana baru diterapkan di sebanyak 90 pegawai. Peserta pembelajaran *corporate university* ini juga bukan pegawai yang mengikuti seleksi jabatan (hasil assessment) melainkan pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan sehingga pengembangan pegawai yang diselenggarakan bukan dimaksudkan bagi talenta/pegawai yang dikhususkan untuk menempati jabatan strategis. Pengembangan Karir Setelah karyawan potensial diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengembangkan karir mereka. Ini bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan, mentorship, atau tugas khusus yang memungkinkan karyawan untuk belajar dan berkembang. Penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki rencana pengembangan karir yang jelas untuk memastikan tujuan jangka panjang mereka sejalan dengan kebutuhan organisasi.¹¹

3. *Retensi Talenta* adalah strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi dengan tujuan menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan. Pemberian penghargaan hanya pernah diberikan kepada “pegawai teladan” melalui yang sebelumnya dipilih dengan hasil *online voting*. Tahap retensi ini belum pernah dilaksanakan untuk kepada Pegawai ASN yang memenuhi syarat tertentu untuk masuk ke dalam kelompok rencana suksesi (talent).

¹¹ Zahari, M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., Ihwanudin, N., Noekent, V., ... & Muftiasa, A. (2022). Manajemen SDM:(Strategi Organisasi Bisnis Modern). Seval Literindo Kreasi.

4. *Penempatan Talenta* adalah strategi penempatan talenta yang tepat pada jabatan target di waktu yang tepat. Talent yang telah melalui tahapan pengembangan dan retensi kemudian ditempatkan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah. Penyelenggaraan di kantor wilayah tidak melalui tahap retensi sehingga talenta yang telah di seleksi langsung ditempatkan pada jabatan kosong.

5. *Pemantauan dan Evaluasi*, tahapan Pemantauan talenta (talent monitoring) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan pada jabatan kritikal dimonitoring dan evaluasi untuk dilakukan penempatan kembali dalam jabatan. Penempatan kembali dalam jabatan dapat berupa promosi atau penempatan jabatan lain yang setara sesuai dengan hasil evaluasi dan kebutuhan pengisian jabatan kritikal selanjutnya. Biasanya kinerja pegawai dimonitoring dan untuk selanjutnya diusulkan promosi, sementara untuk pejabat yang bermasalah biasanya disesuaikan dengan jenis hukuman untuk selanjutnya di mutase atau dicopt dari jabatannya.

Penyelenggaraan pencarian talenta di Kantor Wilayah hanya melalui sebagian tahap akusisi, penempatan pegawai, serta monitoring dan evaluasi namun melewati tahap pengembangan dan retensi atau mempertahankan talent ini membuat kinerja pegawai menurun sehingga tidak tidak memiliki integritas dan profesionalisme dalam melaksanakan tugasnya. Penyelenggaraan pencarian talent ini belum bisa disebut sebagai model manajemen talenta, yang mana banyak telah melewati dua tahap manajemen talenta yaitu pengembangan dan retensi.

Organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan bisnis dan karyawan dengan memberikan program pengembangan karir dan pelatihan, organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan untuk berkembang dan meningkatkan keahlian mereka, sementara pada saat yang sama memenuhi kebutuhan organisasi untuk memiliki karyawan yang berkualitas tinggi.¹² Dengan demikian tahap pengembangan talenta ini begitu penting untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan sumber daya manusianya.

3. Urgensi Kebijakan Manajemen Talenta

Menurut Harvard Business Review, manajemen talenta adalah "pendekatan terstruktur yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan

¹² Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance- an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.

strategis.¹³ Adapun menurut John Boudreau, profesor di University of Southern California, menyatakan bahwa manajemen talenta adalah merupakan suatu pendekatan yang terus-menerus dan terstruktur dalam mendefinisikan, mengidentifikasi, mengembangkan, dan memelihara kemampuan dan bakat sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.¹⁴

Manajemen talenta bertujuan menyediakan pegawai yang memiliki keterampilan kunci untuk dapat unggul dalam bekerja bahkan sampai menjadi pemimpin yang profesional sehingga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan besar dimasa depan. **kepemimpinan** adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik.¹⁵

Sikap pemimpin sungguh penting bagi kegiatan organisasi. Pemimpin yang profesional merupakan gambaran ideal yang dibutuhkan bagi setiap organisasi. Namun beberapa pegawai sebagaimana pemimpin di Kantor Wilayah cukup banyak melakukan tindakan indisipliner dan tersandung kasus hukum. Tercatat sebanyak 34 pegawai melakukan pelanggaran disiplin selama periode 2021-2022, 5 pegawai diantaranya adalah pegawai yang sedang menduduki jabatan administrator dijatuhi hukuman disiplin sedang dan berat. Pejabat juga tersandung kasus hukum seperti pungutan liar dan penipuan yang melibatkan masyarakat bahkan sampai memunculkan kasus viral yang menjadi sorotan publik sehingga kepercayaan publik terhadap integritas dan profesionalitas pegawai menjadi menurun.

Kondisi jabatan yang kosong akibat pejabat yang bermasalah di *nonjob*-kan mengakibatkan kekosongan jabatan atau digantikan dengan pejabat sementara (pelaksana harian/pelaksana tugas) yang memiliki kewenangan terbatas sehingga penyelenggaraan administrasi pemerintahan juga terbatas. Adapun permasalahan lain dalam internal organisasi adalah budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang masih kerap terjadi membuka peluang intervensi pimpinan yang kuat dalam menempatkan pegawai ke dalam jabatan struktural. Hal ini

¹³ Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2022). Manajemen Talenta dan Manajemen Resiko Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Petikemas di Surabaya. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(2), 282-288.

¹⁴ Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

¹⁵ Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

membuat penempatan pegawai tidak sesuai dengan kemampuannya, namun berdasarkan like and dislike.

Berdasarkan permasalahan yang kerap terjadi diatas, bahwa manajemen talenta dapat begitu menjadi solusi baik dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Penerapan manajemen talenta yang baik membutuhkan kesabaran dan konsistensi dalam menilai dan mengembangkan karyawan. Hal ini dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.¹⁶

4. Rekomendasi/ Alternatif Kebijakan

Mengamati permasalahan, akibat dan mempertimbangkan keterbatasan Kantor Wilayah dalam manajemen talenta, maka penulis mempertimbangkan alternatif kebijakan sebagai berikut:

1. Mengadopsi tahapan manajemen talenta (akuisisi, pengembangan, retensi, penempatan, monitoring dan evaluasi) dalam mencari pegawai unggul yang dipersiapkan untuk menempati jabatan Eselon V dengan diperkuat oleh sebuah Standar Operasional Prosedur (SOP).
2. Membangun budaya organisasi yang positif, mengurangi praktik korupsi, kolusi dan nepotisme dengan rutin mengadakan kajian keagamaan untuk menanamkan moral baik kepada pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang ramah, inklusif, dan menantang, serta memberikan pengakuan dan penghargaan untuk kinerja yang baik.
3. Menggunakan teknologi dalam bentuk sistem informasi, aplikasi yang memuat informasi pegawai mulai dari proses akuisisi sampai penempatan talenta untuk membantu memantau kinerja karyawan dan memberikan masukan untuk pengembangan selanjutnya.
4. Memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang terstruktur memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang terstruktur adalah solusi efektif. Organisasi harus menyediakan program pelatihan dan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, serta memberikan akses ke peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur.

¹⁶ Sobandi, B. (2019). Strategi implementasi manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2 Nov), 15-25.

DAFTAR PUSTAKA

PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Permenkumham Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Karir PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

BUKU

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.

Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Penerbit Andi.

Alam, R. (2022). *Manajemen talenta & kepuasan kerja*. Penerbit Kampus Mencerdaskan Bangsa, 1-124

Ida Ketut, K., Salim, S., Sule, E. T., Sumantri, S., & Kusman, M. (2011). *Buku Judul: Peran Mitra Strategis Karyawan, Agen Perubahan: Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan*.

JURNAL

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

Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2022). *Manajemen Talenta dan Manajemen Resiko Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Petikemas di Surabaya*. Journal of Business and Economics Research (JBE), 3(2), 282-288.

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.

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*.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.

Sobandi, B. (2019). Strategi implementasi manajemen talenta pada birokrasi di Indonesia. *Civil Service Journal*, 13(2 Nov), 15-25.

Zahari, M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., Ihwanudin, N., Noekent, V., ... & Muftiasa, A. (2022). Manajemen SDM:(Strategi Organisasi Bisnis Modern). Seval Literindo Kreasi.