

POLA KARIR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERBASIS MANAJEMEN TALENTA

Arief Febrianto

arief.feb@gmail.com

Politeknik Imigrasi

Abstract (In English). Talent management is an HR management system that includes the stages of acquisition, development, retention, and placement of employees who are prioritized based on the highest potential and performance (high potential and high performance) through an assessment mechanism. Talent management complements and supports the implementation of a merit system, both in the institutional and national scope. This literature research wants to describe how the career pattern of Apparatus Human Resources is designed in such a way, especially using talent management. This research is able to become a comprehensive reference for the state civil apparatus (ASN).

Keywords: State Civil Apparatus, ASN, Talent Management

Abstract (In Bahasa). Manajemen talenta merupakan sistem manajemen SDM yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang diprioritaskan berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi (high potential and high performance) melalui suatu mekanisme penilaian (assessment). Manajemen talenta melengkapi dan mendukung penerapan sistem merit, baik dalam lingkup institusional, maupun nasional. Penelitian literatur ini ingin menggambarkan bagaimana pola kariir Sumber Daya Manusia Aparatur dirancang sedmikian rupa khususnya menggunakan manajemen Talenta. Penelitian ini mampu menjadi acuan yang komprehensif untuk Aparatur Sipil Negara (ASN).

Keywords: Aparatur Sipil Negara, ASN, Manajemen Talenta,

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan kompetitif dapat diwujudkan melalui manajemen aparatur sipil negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang tidak lagi membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Salah satu kriteria sistem merit berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pasal 134 ayat (2) huruf d adalah memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi diperoleh dari manajemen talenta sebagai salah satu kriteria dalam pelaksanaan sistem merit dalam pengelolaan manajemen ASN. Manajemen talenta merupakan salah satu upaya pengelolaan aparatur sipil negara untuk memperoleh talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan tertentu. Berdasarkan Pasal 179 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS yang merupakan bagian kelompok rencana suksesi dapat dinominasikan untuk mengisi lowongan sesuai dengan kebutuhan instansi.

Kelompok rencana suksesi (*talent pool*) disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta sebagaimana diatur dalam Pasal 11 ayat (6) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 40 Tahun 2018. Sebagai tindak lanjut dari keluarnya Peraturan Menteri PANRB tersebut, maka disusunlah Peraturan Menteri PANRB tentang Manajemen Talenta.

Manajemen talenta merupakan sistem manajemen SDM yang mencakup tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan pegawai yang diprioritaskan berdasarkan potensi dan kinerja tertinggi (*high potential and high performance*) melalui suatu mekanisme penilaian (*assessment*). Manajemen talenta melengkapi dan mendukung penerapan sistem merit, baik

dalam lingkup institusional, maupun nasional. Selain itu, pola karier nasional yang memungkinkan ASN dapat bertugas lintas jabatan dan lintas instansi sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, termasuk Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Keduanya tentunya memerlukan dukungan manajemen talenta nasional yang diatur dalam suatu Peraturan Menteri.

2. METODOLOGI

Dalam penelitian ini dilakukan metode referensi. Referensi utama yang diambil adalah Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: MEMBANGUN MANAJEMEN TALENTA ASN. Buku ini disusun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2020.

Dalam penelitian ini, penulis ingin menggambarkan bagaimana pola karir aparatur Sipil Negara (ASN) dilakukan. Sumber referensi ini menjadi menarik karena bersumber dari badan yang berwenang dalam penentuan pola karir aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya berbasis manajemen talenta.

3. PEMBAHASAN

Tujuan Manajemen Talenta

Manajemen Talenta bertujuan untuk: 1) Meningkatkan pencapaian tujuan strategis pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik; 2) menemukan dan mempersiapkan talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang



mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional; 3) mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan; 4) mewujudkan rencana suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah; 5) memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi; dan 6) menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

Prinsip Manajemen Talenta ASN

Manajemen Talenta dilaksanakan berdasarkan sistem merit dengan kandungan prinsip sebagai berikut:

- **Objektif.** Yaitu proses dalam Manajemen Talenta ASN sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi;
- **Terencana.** Manajemen Talenta ASN mempersiapkan Suksesor pada masing-masing Jabatan Target yang akan lowong dalam perencanaan dan persiapan pada tahun sebelumnya secara sistematis dan terstruktur sesuai target;
- **Terbuka.** Informasi Manajemen Talenta ASN yang meliputi tahapan pelaksanaan, kriteria dan informasi penetapan Talenta dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN;
- **Tepat Waktu.** Jabatan Target dalam Manajemen Talenta ASN yang lowong dapat segera diisi oleh Suksesor sehingga tidak terdapat jabatan lowong dalam waktu lama dan menjamin persediaan talenta dalam pengisian jabatan target;
- **Akuntabel** Dilakukan sesuai standar/pedoman yang berlaku dan dapat dipertanggungjawabkan;
- **Bebas dari Intervensi Politik.** Manajemen Talenta ASN bebas dari pengaruh dan/atau tekanan politik;
- **Bersih dari Praktik KKN.** Manajemen Talenta ASN bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.



Infrastruktur Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN

Dalam rangka penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN perlu adanya dukungan infrastruktur yang terdiri dari:

- Peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
- Profil talenta;
- Standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional;
- Standar kompetensi jabatan setiap instansi sesuai PermenPANRB;
- Standar penilaian kinerja riil;
- Pola karier;
- Tim manajemen talenta ASN nasional;
- Program pengembangan talenta (ASN Corpu, Sekolah Kader, Tugas Belajar);
- Panitia seleksi;
- Basis dan sumber daya manusia;
- Sistem informasi manajemen talenta;
- Anggaran.



Akuisisi Talenta

Akuisisi Talenta meliputi tahapan; a) identifikasi dan penetapan jabatan kritisal, b) analisis kebutuhan talenta; c) penetapan strategi akuisisi; d) identifikasi, penilaian dan pemetaan talenta; e) penetapan kelompok rencana suksesi; dan f) pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.



Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta dilaksanakan melalui akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Akselerasi karier dilaksanakan melalui sekolah kader. Untuk pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui:

- ASN *corporate university* dengan metode klasikal dan nonklasikal;
- Pembelajaran di dalam dan di luar kantor;
- Pengembangan kompetensi lain yang diperlukan.

Peningkatan kualifikasi talenta dilaksanakan melalui tugas belajar. Lembaga yang bertugas menyelenggarakan akselerasi karier dan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari Penyelenggaraan Manajemen Talenta adalah Lembaga Administrasi Negara (LAN). Terdapat prioritas akselerasi karier, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi berdasarkan peringkat yang dimulai dari urutan tertinggi pada kotak manajemen talenta.

Retensi Talenta

Retensi talenta (*talent retention*) bertujuan untuk mempertahankan posisi talenta dalam kelompok rencana suksesi sebagai Suksesor yang akan menduduki jabatan target. Retensi talenta dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.

Penempatan Talenta

Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi. Khusus bagi talenta yang termasuk dalam kotak 9 (sembilan) dapat ditempatkan secara langsung pada jabatan target.

Penempatan talenta instansi ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian berdasarkan rencana suksesi. Sementara untuk penempatan talenta pada level nasional ditetapkan oleh Menteri PANRB, dan untuk penempatan talenta nasional bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Utama dan Madya diusulkan oleh Tim Manajemen Talenta ASN Nasional kepada Presiden. Kemudian, penempatan talenta nasional selain Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya ditetapkan oleh Tim Manajemen Talenta ASN.

Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan talenta (*talent monitoring*) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Suksesor yang telah ditempatkan

pada jabatan kritikal dilakukan monitoring dan evaluasi selama 3 (tiga) tahun 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.

Secara periodik, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melakukan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi. Sementara untuk pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta ASN nasional dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran oleh Tim Manajemen Talenta ASN dan dilaporkan kepada Presiden melalui Menteri PANRB.

Sistem Informasi Manajemen Talenta

Instansi pemerintah, melalui BKN menyelenggarakan sistem informasi Manajemen Talenta ASN yang terintegrasi secara nasional dengan Sistem Informasi ASN. Sistem ini akan memuat mulai dari profil dan rekam jejak talenta hingga jalur karier yang dapat ditempuh oleh talenta. Selain itu, bagi masing-masing instansi dan Presiden apabila membutuhkan talenta dengan kualifikasi dan kompetensi khusus dapat diperoleh melalui sistem informasi manajemen talenta.

Bimbingan Teknis Penerapan Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020

Bimbingan Teknis Penerapan Peraturan Menteri PANRB adalah kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pengayaan substansi dan praktik-praktik penerapan manajemen talenta. Dalam pelaksanaannya, bimbingan teknis penerapan PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 dilakukan sebanyak tiga kali dengan lebih banyak mengambil porsi daring mengingat situasi pandemik covid-19 tahun 2020. Sementara satu kali bimbingan teknis penerapan PermenPANRB No. 3 Tahun 2020 dilakukan sekali secara luring bertempat di Hotel Sultan Jakarta karena membutuhkan pendalaman pembahasan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini akhirnya mendapatkan satu kesimpulan menarik dimana pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah memiliki sebuah pola yang komprehensif mulai dari manajemen talenta ASN, Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN sampai proses pendampingan ASN.

REFERENSI

- Buku Era Baru Sumber Daya Manusia Aparatur: MEMBANGUN MANAJEMEN TALENTA ASN. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tahun 2020. Jakarta, Indonesia
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia. UUD Negara RI Tahun 1945. Indonesia;
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Sistem Merit. PermenPANRB No. 40 Tahun 2018. Indonesia;
- Peraturan Pemerintah RI No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019. Indonesia;