

**PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA (PNS)**

Ben Senang Galus¹ dan Nunik Srinoviyanti²

Staff Lembaga Penelitian CLDS FH UII Yogyakarta

Mahasiswa Semester akhir STIE Mitra Indonesia Yogyakarta

banguntapan@yahoo.com

nuniksrinoviyanti@gmail.com

ABSTRACT

This article describes the urgency of potential human resources as a driving force in an organization or bureaucracy. This study was conducted by means of a literature study with reference to a number of previous studies and related literature. The study shows how important human resources are in an organization, institution, or bureaucracy. Especially in a public sector bureaucracy, it can be used as a reference to build a strong bureaucracy. Talent management in recruiting State Civil Apparatus plays a very important role as a model for developing the quality of human resources (HR) which is basically not determined only by mastering science and technology, but also talent or talent in creating potential human resources.

Keywords: Human Resources, State Civil Apparatus, and talent management

ABSTRAK

Artikel ini menjelaskan urgensi sumber daya manusia yang potensial sebagai motor penggerak dalam sebuah organisasi atau birokrasi. Kajian ini dilakukan dengan studi pustaka dengan mengacu pada sejumlah kajian terdahulu dan literatur yang terkait. Dari kajian ditunjukkan betapa pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, lembaga, maupun birokrasi. Utamanya dalam sebuah birokrasi sektor publik dapat digunakan sebagai acuan untuk membangun birokrasi yang kuat. Manajemen talenta dalam merekrut Aparatur Sipil Negara sangat berperan sebagai model pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya tidak ditentukan hanya dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga bakat atau talenta dalam menciptakan sumber daya manusia yang potensial.

Kata-kata kunci: Sumber Daya Manusia, Aparatur Sipil Negara, dan manajemen talenta.

PENDAHULUAN

Negara Indonesia kaya sumber daya alam, haruslah didukung oleh kekuatan sumber daya manusia (SDM) yang handal terutama sumber daya manusia aparatur pemerintah (SDMA). Mengingat aparatur pemerintah sebagai faktor determinan dalam dinamika pembangunan diharapkan dengan kualitas yang tersedia dapat mengelola pemerintahan seefektif dan seefisien mungkin, sehingga cita-cita masyarakat adil dan makmur dapat terwujud. Sumber daya aparatur pemerintah yang handal menjadi sebuah harapan ideal bagi masyarakat dalam mengelola pemerintahan dan menata pembangunan Indonesia. Jika tidak, bukan mustahil akan muncul permasalahan baru, yakni pemerintahan akan dikelola

oleh orang-orang yang tidak berpendidikan, demikian halnya pemerintah itu akan dengan sendirinya tidak berwibawa di mata masyarakat. Oleh karena itu peningkatan SDMA menjadi skala prioritas utama dalam program pembangunan, mengingat kondisi SDMA saat ini masih sangat rendah.

Dalam konteks membangun masyarakat, pemberdayaan SDMA menjadi aspek penting ketika aparatur hadir sebagai aktor utama dalam pembangunan itu sendiri. Pembangunan merupakan suatu proses yang tidak pernah berhenti, selalu berkembang mengikuti dinamika perkembangan masyarakat dan kemajuan teknologi. Semakin tinggi tingkat kemajuan masyarakat dan teknologi, semakin tinggi pula tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi. Perubahan pola dinamika masyarakat yang secara *global* memengaruhi pola kehidupan masyarakat kita akibat dari bias budaya yang selama beberapa dekade dan pola kebijakan, pelayanan sesuai dengan dinamika masyarakat. Pembangunan nasional dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya dan pembangunan seluruh masyarakat Indonesia yang lebih merata dan adil.

Kebijakan otonomi daerah diberikan dalam rangka mengatur pemerintahan daerah yang lebih transparan dan demokratis serta kejelasan terhadap kewenangan daerah dan pusat, adalah jawaban atas permasalahan yang terjadi di berbagai daerah yang memicu timbulnya gerakan *separatisme*. Demikian pula otonomi daerah dimaknai sebagai upaya meningkatkan pembangunan yang lebih merata dan menyeluruh yang nantinya akan dapat menciptakan pemerataan pembangunan dan pemberdayaan dalam segala hal. Pelaksanaan Otonomi Daerah belakangan ini, secara umum masih banyak mengalami kendala, baik secara *internal* maupun *eksternal*. Hal ini terutama berkaitan dengan masalah kebijakan dan implementasi kebijakan, di samping masalah dukungan fasilitas, infrastruktur dan suprastruktur, serta kesiapan dan kemampuan Sumber Daya Manusia.

Kendala yang dihadapi oleh Indonesia saat ini maupun ke depan adalah rendahnya kualitas SDMA. Rendahnya kualitas SDMA ini disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap pengembangan SDAP sehingga menjadi penyebab utama rendahnya kualitas pelayanan publik, di samping begitu cepat dan derasnya arus informasi, transformasi dan perubahan perkembangan dalam sistem *globalisasi* yang terjadi saat ini, sehingga semua itu menyebabkan sulitnya melakukan penyesuaian diri, rendahnya daya saing daerah dan ketertinggalan dalam banyak aspek kehidupan.

Saat ini aparatur negara tengah menghadapi berbagai tantangan. Di antara tantangan yang dihadapi tersebut adalah penerapan manajemen modern dalam proses penyusunan dan penetapan kebijaksanaan, perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan, dengan dukungan sistem informasi yang terpadu di dalam dan antarinstansi Pemerintah, baik di pusat maupun di daerah, dan saling hubungan antara pusat dan daerah.

Teratasinya tantangan tersebut merupakan kunci bagi terwujudnya aparatur negara yang efisien dan efektif. Kecepatan, kecermatan dan ketepatan dalam perencanaan dan penentuan kebijaksanaan, disertai kecakapan dalam pelaksanaan dan kecekatan serta kelugasan dalam pengendaliannya adalah kualifikasi dan kondisi manajemen modern yang merupakan bagian dari tantangan yang harus dihadapi aparatur negara dari pusat sampai daerah untuk mencapai sukses dalam pembangunan ke depan.

Selanjutnya, kemampuan dalam menegakkan disiplin dan perilaku aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang bersifat melayani, mengayomi, meneladani, serta mampu mendorong prakarsa dan peran serta aktif masyarakat dalam pembangunan berdasarkan nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945, merupakan tantangan dalam pembangunan sistem administrasi negara yang merupakan wahana penyelenggaraan kebijaksanaan negara dan pembangunan sebagai pengamalan Pancasila dan UUD 1945. Termasuk di dalamnya adalah penertiban dan penanggulangan penyalahgunaan wewenang dan penyelewengan lainnya yang merugikan pelaksanaan pembangunan serta merusak citra dan kewibawaan aparatur pemerintah, seperti korupsi, kolusi, nepotisme, kebocoran serta pemborosan kekayaan dan keuangan negara, merupakan tantangan dalam pendayagunaan

aparatur negara yang harus dihadapi dengan disiplin nasional yang memerlukan kepeloporan disiplin aparatur Negara.

Di beberapa negara maju telah, telah terjadi pergeseran paradigma atau cara pandang terhadap pengelolaan SDMA. Meminjam terminologi Ulrich (1998:231), mengkonstantasikan paradigma baru manajemen SDMA memandang bahwa *“Human resources are organizational assets or human capital, so they must be managed strategically and proactively. The strategic role in managing human resources or often referred to as strategic human resource management is defined as the link between the implementation of human resource management and organizational strategies to improve performance. In its implementation, this strategic role in managing human resources means that human resource managers must be able to elaborate all the capacities possessed by employees or their human resources, to serve as a competitive advantage for the organization. Strategic human resource management seems to have become a demand to do. Moreover, the changes that occur in the social environment related to the characteristics of human resources today, namely the information age that is based on knowledge and technology that can be utilized. In this era, human resources are more knowledge workers, which means that human resources are currently required to have new knowledge in accordance with ongoing changes..”*

Menjadi suatu permasalahan di beberapa organisasi pemerintah, yaitu bagaimana mengembangkan SDMA yang ada saat ini untuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja unggul organisasi serta mengantisipasi perubahan yang terjadi. Permasalahan ini tidak akan teratasi dengan melakukan pola pengembangan pegawai yang tradisional, tetapi perlu langkah pola pengembangan yang strategis. Istilah ‘strategis’ dalam hal ini dimaknai sebagai pola yang terintegrasi dan efektif (Eunike Prapti Lestari Krissetyanti, 2013).

Salah satu dimensi mikro pembaharuan dalam manajemen SDMA adalah pengembangan aparatur negara (PNS) yang memperhatikan beberapa isu baru, diantaranya adalah bakat atau talenta pegawai. Hal ini mendasari diadopsinya konsep manajemen talenta (talent management) dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur atau PNS. Terkait dengan diskursus ini Lockwood (2006:95), menawarkan apa yang disebut *Talent Management* dalam pengembangan SDMA. Menurutnya *“talent management is seen as the implementation of an integrated strategy or system, designed to improve performance through the process of attracting and selecting, developing, utilizing and retaining employees who have the skills and talents (talent) in order to meet the current and future needs of the organization.”*

Tulisan ini membahas atas permasalahan bagaimana strategi yang harus dilakukan untuk mengembangkan SDM bertalenta dalam menghadapi fenomena ini ke depan dalam tubuh birokrasi, dikaji dari sudut perencanaan sumber daya manusia dan penerapan manajemen talenta dalam pengembangan sumber daya aparatur sipil negara.

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva’I (2004:35) *“tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang”*. Oleh karena itu di sini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia

dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM (Ben Senang Galus, 2014: 470).

Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia tersebut merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan sumber manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Manzini (1996), terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal.

Pertama, *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan,

Kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan Ketiga, *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten.

Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. *Organizations to improve rely on speed or speed, that is, strive for the best and fastest in meeting requirements / market needs* (Schuler & Walker, 1990:223)

Manfaat Pengembangan SDM di masa depan pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti, yang sifatnya strategis yakni: 1. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis. 2. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif. 3. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas. 4. Mengembangkan "*sense of urgency*" dan komitmen untuk bertindak.

Kemudian yang sifatnya operasional, perencanaan SDM dapat bermanfaat untuk : 1) Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik, 2) Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi, 3) Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi

guna kesejahteraan pegawai/karyawan (Nawawi, 1997:143). Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional. Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan. Sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns. Tahapan Perencanaan SDM Menurut Jackson dan Schuler perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern.

Langkah-langkah tersebut meliputi: 1. *Collecting and analyzing data to forecast the expected demand and supply of human resources for future business planning.* 2. *Develop human resource planning objectives* 3. *Design and implement programs that can facilitate the organization to achieve human resource planning objectives* 4. *Supervise and evaluate ongoing programs. The four stages can be implemented in achieving short-term (less than one year), medium (two to three years) and long-term (more than three years) goals* ((Schuler & Walker, 1990:224)

Rothwell (1995:108) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap:(1) *investigations on the external, internal, organizational environment:* (2) *forecasting or forecasting the current and future supply and demand of human resources;* (3) *planning for recruitment, training, promotion, and others;* (4) *utilization, which is intended for manpower and then provides feedback for the initial process. Meanwhile, the approach used in planning human resources is action driven, which makes it easier for organizations to focus on certain areas more accurately or skill-needed, rather than doing numerical calculations with large numbers for all parts of the organization.*

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari “strategik,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “*manpower planning*” meski tekniknya mencakup hal yang sama.

Manpower planning menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab ini.

Kesenjangan dalam Perencanaan Sumber daya manusia tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. *The planning process often does not run as it should, because planning policies are not made in detail, so there is a gap between the previous policies and the operational technical aspects empirically. The problems faced in human resource planning in the development and implementation of human resource strategies can be grouped into four problems* Rothwell (1995:110).

Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.

Guna mengantisipasi dampak negatif yang berlarut-larut dari berbagai hambatan pelayanan publik karena aspek sumber daya manusia maka diperlukan upaya dan strategi

pengembangan sumber daya apa+ratur yang tepat, efektif dan efisien serta *applicable*. Untuk itu diperlukan reorientasi dan reformulasi atas strategi yang telah diterapkan saat ini.

PENGEMBANGAN PEGAWAI BERBASIS TALENTA

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang cukup penting untuk peningkatan dan pengembangan kemampuan dan kinerja kinerja di suatu organisasi. Tidak jarang ditemukan bahwa karyawan di suatu perusahaan yang ditempatkan di suatu bagian ternyata tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan standar dan harapan perusahaan.

Permasalahan ini seringkali muncul karena aparatur yang diperkerjakan merupakan orang yang tidak tepat atau bisa dikatakan bahwa ia tidak memiliki talenta atau bakat yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Melihat adanya permasalahan yang terjadi tersebut, Puvita Y, A (2008), memandang pengembangan manajemen SDM berbasis talenta cukup berperan penting yang mana proses ini bisa dilakukan mulai dari proses perekrutan dan pengembangan secara terpadu dan berkesinambungan dalam jangka panjang. Puvita, mendekonstruksikan bahwa “*Employees who are assets and resources of the organization or company should be managed properly and effectively so that the assignment of tasks and responsibilities they carry can be carried out properly. Employees also have a large enough contribution to be able to achieve the success of an organization or company. By managing the talents and talents possessed by employees, this will increasingly provide a great opportunity to be able to achieve success as set out*”.

Organisasi tentu sangat perlu untuk memperhatikan manajemen SDM berbasis talenta guna pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan yang akhirnya ditujukan untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan. Melalui sistem manajemen yang berbasis talenta, organisasi juga bisa mengurangi biaya-biaya yang dimungkinkan muncul akibat kesalahan-kesalahan dalam proses rekrutmen serta pengembangan SDM yang kurang tepat.

Mempertegas argumen Puvita, Satrika Satrika Patil (2010:215), menambahkan “*Not only the management of talents and talents possessed by employees through appropriate and effective management, this can also save time and reduce performance deviations. Organizations or companies in the recruitment process should not only refer to their educational background but also to see whether their talents and talents are in accordance with the qualifications set by the company or not.*

Dengan mendapatkan karyawan yang memiliki talenta, demikian Strika Patil, hal ini juga akan semakin memungkinan bagi karyawan untuk memiliki kemampuan yang besar dalam menjalankan tugasnya dengan baik serta dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan nantinya.

Melalui sistem manajemen berbasis talenta, hal ini juga bisa diartikan adanya perbaikan dari proses pekerjaan yang diperlihatkan dengan adanya sistem informasi manajemen serta penerapan pengembangan SDM yang lebih efektif. Ketika hal ini bisa dijalankan dengan baik maka karyawan akan lebih siap saat ia mendapatkan tugas ataupun tanggung jawab yang lebih besar.

Adanya pengembangan manajemen SDM berbasis talenta juga bisa memberikan manfaat dalam pemberdayaan tugas ataupun kewenangan yang baru dan lebih menantang bagi karyawan di sebuah perusahaan. Seiring perkembangan zaman dan persaingan bisnis yang semakin ketat, memiliki karyawan yang handal dengan kesiapan untuk melakukan beberapa tugas baru tentu akan sangat dibutuhkan.

Menurut Preeti Khari, Shikha Gupa, Kapol Gulati, Santosh Chauhan, (2010,:218), proses pengembangan manajemen SDM berbasis talenta dibagi ke dalam tiga tahapan. *First, the recruitment process for new employees should have gone through a selection process to explore the talents and talents of the prospective employees. This process can be done in various ways, such as by looking at educational background and experience,*

giving tests, interviews, or others. The organization or company may not know the capabilities and performance of the employee further in this process.

Second, the process that can be done is to maintain and develop employees who already exist in the organization or company. After new employees get the task and authority, they will usually face some difficulties due to lack of ability to carry out the assigned tasks. Organizations or companies can provide training and development of human resources based on talents and skills to improve the abilities of these employees which can ultimately be useful in achieving the targets of the organization or company.

Third, by attracting as many employees as possible with competence, character, and commitment to the organization or company. The success of an organization or company certainly depends on how to manage and retain employees with good quality and competence and have a firm commitment to the organization or company. Through a talent-based management system, organizations or companies can optimize these employees to give their best contribution and performance so that together they can advance and achieve company goals and targets.

Diskursus Preeti Khari, dkk, tersebut di depan, menunjukkan sebuah komitmen organisasi atau perusahaan mendukung sistem manajemen SDM berbasis talenta dengan melakukan beberapa hal seperti melibatkan karyawan dengan produktivitas serta dedikasi terhadap beberapa tujuan yang ingin dicapai perusahaan dan memberikan pemahaman bagi karyawan tentang peranan mereka sebagai individu ataupun bagian dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Dengan senantiasa melibatkan karyawan dalam pencapaian target dan tujuan organisasi atau perusahaan, Satrika Patil maupun Preeti Khari, dkk, (2010:220), mengkonstantasikan, *“employees will feel they have the same authority and responsibility so that they will strive to contribute in the form of the best performance and quality to improve the company's progress”*.

Setiap organisasi atau perusahaan memberi kesempatan kepada semua karyawan, memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang sama dalam mengembangkan organisasi atau perusahaan. Memperjelas argumentasi ini, Sabah Agha, Laith Alrubaice, Manar Jambour, (2012:192) membuat sebuah skenario yang intinya menegaskan: *In order to develop the talents and talents of employees, organizations or companies should provide space for employees to be able to develop their careers more clearly. This can provide support for employees so that they can be motivated to have performance and abilities that will later be very beneficial for increasing the productivity of the organization or company in the long term.*

Ben Senang Galus dan Nunik Srinoviyanti, (2021:595) mengkonstruksi, sekurang-kurangnya ada lima langkah penting pengelolaan manajemen talenta, yaitu pemetaan kebutuhan dan persediaan, basis data talenta (*talent pool*), peningkatan keahlian dan kapasitas, penciptaan ekosistem pendukung, dan pembentukan lembaga. Penekanan program manajemen talenta nasional untuk memberi perhatian kepada anak-anak bangsa dengan talenta unggul di sejumlah bidang. Manajemen talenta nasional melalui tahapan tertentu, dari cara merekrut, mempertahankan, mengembangkan bakat, dan secara konsisten memberikan intervensi-intervensi dalam bentuk pengembangan diri dan kehidupannya.

Ketika karyawan mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan tugas yang diembannya, organisasi atau perusahaan hendaknya juga memberikan suatu penghargaan kepada mereka. Hal ini bisa memberikan rasa lebih dihargai dan memiliki akan perusahaan yang menaungi dan mempekerjakan mereka.

Ini merupakan salah satu upaya yang bisa dilakukan organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan dan mengelola talenta dan bakat yang dimiliki karyawan untuk bisa lebih optimal sehingga kinerja dan produktivitas karyawan juga bisa semakin meningkat guna mencapai target dan tujuan organisasi atau perusahaan.

LANGKAH STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

Sekurang-kurangnya ada lima strategi pengembangan sumber daya aparatur berbasis talenta:

Pertama yang dilakukan adalah meng-*update* analisis pekerjaan yang telah ada. Jabatan dan pekerjaan yang melekat di dalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkungannya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang sekaligus mampu memenuhi tuntutan profesional sebagai administrator publik. Cakupan *job analysis* ini adalah *job description* (uraian jabatan) dan *job specification* (kualifikasi jabatan). Uraian pekerjaan yang selama ini perlu diperbaharui sesuai dengan tuntutan zaman dan sifat kedaerahan. Selama ini uraian pekerjaan dibuat seragam antar unit yang satu dengan unit yang lain bahkan di setiap instansi berbeda. Tentu saja kerumitan, kompleksitas, dan cakupan tugas pada posisi yang sama di tempat yang berbeda bisa jadi mempunyai variasi yang beragam pula.

Kedua adalah pengembangan *quality of work life* (QWL) atau sering pula diterjemahkan menjadi kualitas kehidupan kerja. Strategi ini secara khusus dapat menjadi strategi utama mengingat kendala-kendala utama yang dihadapi oleh aparat Pemerintah mencakup kondisi kerja yang rendah, komunikasi organisasi yang kurang efektif, serta diikuti dengan prestasi kerja yang rendah pula.

Quality of work life merupakan upaya yang menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta mempertinggi produktivitas dan prestasi kerja. Kegiatan pengembangan *quality of work life* berkaitan dengan semua elemen pengembangan SDM, akan tetapi ia secara khusus dapat dilakukan dengan mengembangkan tiga hal, yaitu: *Task Changes* atau perubahan tugas; *Office Automation* atau otomatisasi kegiatan perkantoran; dan *Office Design* atau pengembangan desain fisik kantor.

Perubahan tugas (*task changes*) meliputi kegiatan desain ulang tugas pekerjaan (*task design*) dan kegiatan desain kembali arus pekerjaan (*work flow*). Desain tugas pekerjaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) yang mana kegiatan ini terlebih dahulu harus melalui *job analysis*, *job description*, dan *job specification* sebagaimana telah dijelaskan di atas.

Ketiga adalah reformasi strategi pendidikan dan pelatihan. Setidak-tidaknya dapat dibagi menjadi empat jenis pendidikan dan pelatihan, yaitu pendidikan formal, pendidikan non formal, pendidikan struktural/penjenjangan, dan pendidikan teknis/fungsional. Pendidikan formal dapat dilakukan dengan pemberian tugas belajar atau ijin belajar, atau dengan mendorong para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal secara mandiri.

Namun demikian, tidak semua keikutsertaan dalam pendidikan formal dapat diberi pengakuan (seperti penyesuaian pangkat atau jabatan) karena jika tidak akan membuat para pegawai hanya mengejar formalisme pendidikan. Pendidikan formal harus tetap didorong akan tetapi dengan memperhatikan kualitas pendidikan.

Selain itu yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian (*match*) antara bidang studi yang diperoleh dari pendidikan formal dengan bidang tugas yang diemban. Dengan demikian ilmu yang diperoleh dapat diamalkan dalam pekerjaannya, dan pekerjaan yang diemban tidak dilaksanakan secara serampangan oleh mereka yang memiliki jenjang pendidikan yang memadai namun mempunyai bidang studi yang berbeda.

Berikutnya adalah kesesuaian antara jenjang pendidikan yang ditempuh dengan persyaratan jenjang jabatan yang ada. Hal ini perlu diperhatikan untuk menjaga struktur piramida kepangkatan yang ideal karena bisa jadi persyaratan pekerjaan hanya untuk SMA akan diberikan penggajian sebesar lulusan sarjana hanya karena yang menempati pekerjaan tersebut seorang sarjana. Jika demikian halnya yang terjadi maka efisiensi tidak terlaksana. Seorang sarjana yang bekerja untuk posisi pekerjaan SMA sebaiknya tidak ditolak karena akan berupa keuntungan bagi organisasi yang memperoleh kualitas pegawai yang baik untuk suatu pekerjaan.

Keempat adalah reorientasi manajemen talenta (karir), yang dapat dimaknai pula sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai, terutama pada level pimpinan. Manajemen karir ini bisa saja meliputi mutasi horisontal, vertikal, maupun diagonal.

Rotasi dilakukan secara terencana sehingga seseorang telah memiliki pengalaman yang memadai dari berbagai jabatan yang setingkat sebelum ia dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Cara demikian memberikan wawasan yang komprehensif atas ruang lingkup jabatan yang dipegang sehingga terhindar dari penyakit 'kacamata kuda' (pandangan sempit) dalam memimpin unitnya, dan tentu saja lebih menjamin keberhasilannya dalam menunaikan tugas.

Mutasi diagonal juga dapat dilakukan dalam kerangka tujuan yang sama. Manajemen talenta (karir) yang transparan akan mampu memompa semangat berprestasi para pegawai untuk menunaikan tugasnya dengan baik serta pada saat yang sama belajar menguasai berbagai persoalan dari berbagai sudut pandang. Dari sudut motivasi, manajemen talenta (karir) ini akan menciptakan tantangan baru secara berkesinambungan kepada pegawai serta mengurangi kemungkinan terjadinya kejenuhan dalam bekerja karena terlalu lama berada dalam suatu posisi yang sama.

Kelima adalah dengan melakukan reorientasi penilaian prestasi kerja. Hal ini biasanya dilakukan hanya dengan memanfaatkan penilaian kinerja yang lebih banyak nuansa formalitasnya daripada melakukan apa yang menjadi hakikat aktivitas penilaian prestasi kerja, yang lebih mengacu kepada pemberian umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya sehingga ia menyadari hasil yang telah dilakukannya serta kekurangan yang masih terjadi (Ben Senang Galus, 2014:475).

Untuk itu perlu pemahaman terhadap hakikat penilaian kinerja terlebih dahulu serta kemungkinan penggunaan metode *performance appraisals* lainnya sebagai alternatif maupun sebagai tambahan metode kombinasi untuk mengeksplorasi kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang sesungguhnya.

Evaluasi kinerja ini harus dijadikan sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja seorang pegawai, untuk memotivasi kerjanya, untuk memberikan umpan baik, dan untuk menegakkan disiplin, serta untuk memperoleh bahan masukan bagi pemberian *reward and punishment*.

Untuk itu, dapat dipertimbangkan berbagai teknik lainnya selain penilaian berbasis kinerja (*graphic rating scale*), seperti catatan lapangan (*field review*), penilaian atas kejadian-kejadian penting (*critical incident appraisal*), pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives approach*), metode pemeringkatan (*ranking methods*), pendekatan standar kerja (*work standard approach*), dan pusat-pusat penilaian (*assessment centers*), serta manajemen talenta (*talent management*).

Beberapa teknik tersebut akan diintrodusir oleh Bagian Kepegawain untuk menentukan kelayakan seorang pegawai dalam menduduki jabatan tertentu. Jika dalam banyak strategi pengembangan SDM lebih banyak melibatkan bagian kepegawain, maka dalam strategi yang keempat ini lebih bertumpu pada tanggung jawab atasan langsung dalam mengembangkan kemampuan dan prestasi kerja anggotanya.

Hal ini memang harus disadari bahwa tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi bukan monopoli fungsional bagian kepegawain akan tetapi menjadi tanggung jawab berbagai pihak terutama pimpinan yang dalam melaksanakan tugas ini difasilitasi oleh bagian kepegawain. Melalui strategi ini nampak sekali betapa penting makna kepemimpinan dalam mengembangkan SDM.

Strategi kelima ini juga tidak dapat lepas dari mekanisme pengawasan agar penilaian prestasi kerja dapat berlangsung dengan efektif. Mekanisme pengawasan yang dapat disusun adalah pengawasan fungsional, pengawasan melekat, dan pengawasan masyarakat.

Sebagaimana lazimnya dipraktekkan dalam organisasi pemerintahan, maka pengawasan fungsional tetap harus dilaksanakan karena mekanisme berbangsa dan bernegara sebagai suatu sistem yang telah *established*, tetap harus ditegakkan. Pengawasan

melekat jelas suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi akan tetapi orientasinya sudah direformasi sebagaimana yang dimaksud dalam strategi keempat di atas.

Terkait dengan hal di atas fokus strategi manajemen talenta diarahkan pada:

1. Peningkatan kualitas pelayanan publik dan percepatan pemberantasan KKN.
2. Peningkatan kinerja aparatur melalui penerapan sistem penggajian yang berbasis merit dan remunerasi, akuntabilitas dan penegakan disiplin secara konsisten, kelembagaan sesuai visi-misi, dan ketatalaksanaan yang efektif.
3. Strategi yang dilakukan untuk melaksanakan pembangunan SDM aparatur tadi adalah dengan:
 - a. Penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*) pada semua tingkatan, lini, dan kegiatan pemerintahan.
 - b. Peningkatan kualitas pelayanan publik yang semakin mudah, cepat, murah, bebas KKN, dan tidak diskriminatif.
 - c. Penataan kembali fungsi-fungsi kelambagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, ramping, luwes dan responsif.
 - d. Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkatan dan antar tingkatan pemerintahan.
 - e. Meningkatkan koordinasi pendayagunaan aparatur negara (singkronisasi, integrasi, signifikansi).
 - f. Peningkatan kapasitas masyarakat untuk dapat mandiri, berpartisipasi dalam proses pembangunan dan mengawasi jalannya pemerintahan.
 - g. Pemberian sanksi yang seberat-beratnya kepada pelaku KKN sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - h. Peningkatan intensitas dan efektifitas pengawasan aparatur negara melalui pengawasan internal, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat.
 - i. Peningkatan etika birokrasi dan budaya kerja serta pengetahuan dan pemahaman para penyelenggaraan pemerintahan negara terhadap prinsip-prinsip "*good governance*".
 - j. Peningkatan koordinasi antar aparat pengawasan dan antar penegak hukum di pusat dan daerah.
 - k. Evaluasi penyempurnaan dan penyesuaian berbagai peraturan perundang-undang untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah.
 - l. Mendorong peningkatan kualitas implementasi sistem akuntabilitas kinerja di lingkungan instansi pemerintah.
 - m. Penataan dan peningkatan kapasitas SDM aparatur agar sesuai dengan kebutuhan dalam melakukan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.
 - n. Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karir berdasarkan prestasi.
 - o. Peningkatan aparatur melalui program studi lanjut bagi aparatur yang berijazah SMK/SMU ke jenjang strata (S1) dan bagi yang berijazah S1 ke jenjang strata (S2) ke berbagai perguruan tinggi di Indonesia.
 - p. Meningkatkan kapasitas aparatur melalui program pendidikan dan latihan terutama mengenai tata kelola pemerintahan, manajemen strategik, manajemen global, tata kelola Corporate Governance, Governance dan Pasar, Swasta dan Governance, Pengembangan Governace dari sisi Pasar, kerjasama pemerintah dan swasta, dan sebagainya.

Kebijakan pengembangan sumber daya aparatur saat ini tidak bisa dipisahkan dari proses penataan kebijakan pegawai. Proses penataan kepegawaian mulai dari rekrutmen, pembinaan, dan pendidikan dan pelatihan. Pemerintah membutuhkan pegawai karena didorong oleh keinginan untuk memperbanyak jumlah sehingga semakin banyak pegawai yang bisa dibina untuk mendukung kekuatan birokrasi.

Penyebaran pegawai untuk memenuhi tugas dari masing-masing organisasi tidak ada ukuran yang jelas. Sehingga berapa pegawai sebenarnya yang dibutuhkan oleh masing-masing unit organisasi pemerintah daerah. Tidak jelas ukuran dan kriterianya. Upaya untuk melakukan penataan kembali (*restructurization*) merupakan suatu kebutuhan yang amat mendesak untuk melihat seberapa jauh kepegawaian pemerintah ini bisa berperan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik.

Kebijakan tersebut di atas terkait dengan tuntutan keberadaan PNS yang dibutuhkan oleh pemerintah dan negara (*stakeholder*), di mana PNS selaku pelaksana kebijakan untuk menggerakkan birokrasi, dan dibutuhkan oleh masyarakat secara umum (*customer*) dalam wujud pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (fungsi *public service*).

Oleh karena itu PNS disebut "*public servant* atau *civil servant*," yang selalu dibutuhkan oleh Pemerintah/Negara, dan masyarakat sebagai pengguna jasa PNS. Perubahan dari dua faktor utama (pemerintah selaku *stakeholders* dan PNS selaku pelaksana kebijakan/penyelenggara birokrasi serta penyedia pelayanan kepada masyarakat) diperlukan, karena dipengaruhi oleh dinamika perubahan diberbagai bidang, seperti: politik, ekonomi dan sosial, demografi, dan meningkatnya tuntutan publik kepada PNS, serta pengaruh global. Dari sisi pemerintahan, perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi telah disikapi dengan berbagai upaya penyesuaian arah kebijakan pembangunan nasional. Kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara, diarahkan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa sebagaimana tertuang dalam RPJM nasional.

KESIMPULAN

Sekurang-kurangnya ada lima hal penting untuk memperbaiki manajemen kepegawaian ke depan:

1. Manajemen PNS yang cenderung menggunakan sistem tertutup sebagai akibat dari desentralisasi dan otonomi daerah, maka perlu dikembalikan ke model sistem manajemen nasional yang terpadu dan terbuka sehingga memungkinkan semua orang bisa memasuki atau menjadi pegawai pemerintah tanpa dihalangi oleh asal usul etnis dan kedaerahannya. Dengan demikian, hal-hal yang bisa dibantu antara lain menata dan mereformasi manajemen kepegawaian secara menyeluruh dengan menggunakan sistem yang tepat.
2. Perlu adanya perubahan di dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dari manajemen kepegawaian yang masih konvensional ke arah pengelolaan manajemen kepegawaian yang berbasis teknologi informasi (*e-government*). Perubahan ini perlu dan mutlak dilakukan dalam rangka mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang menuntut pengelolaan manajemen kepegawaian yang profesional, cepat, dan responsif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Pengembangan diklat PNS tidak lagi dititik beratkan kepada diklat struktural yang cenderung menjadikan orientasi pegawai hanya untuk mendapatkan jabatan struktural, namun diklat diarahkan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan pegawai.
4. Dalam hal kesejahteraan pegawai, yang merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja PNS. Maka kesejahteraan pegawai perlu ditingkatkan dengan merestrukturisasi sistem penggajian PNS secara nasional dan secara

rasional sesuai dengan standar minimal kebutuhan pegawai. Yang diarahkan untuk mengurangi gap gaji pegawai, struktur gaji yang bermula dari gaji pokok yang rendah perlu diperbaiki dengan memberikan jumlah gaji pokok yang besar, dan ditambah dengan tunjangan-tunjangan yang relevan sesuai dengan prestasi kerja.

5. Dalam rekrutmen pegawai perlu diperhatikan manajemen talenta sehingga pegawai yang diangkat betul-betul memiliki kompetensi yang memadai.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah, pengelolaan manajemen kepegawaian di daerah dilakukan secara otonom oleh daerah mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun. Perlu adanya restrukturisasi kelembagaan dalam manajemen kepegawaian di daerah tidak hanya bersifat administratif, namun perlu struktur kelembagaan baru yang diarahkan dan berorientasi terhadap pengembangan potensi dan profesionalisme pegawai, memberi pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Maka perlu kiranya manajemen kepegawaian dibantu melakukan analisis organisasi, analisis jabatan yang tepat bagi pemenuhan kebutuhan peningkatan kompetensi dan profesionalisme pegawai.

Kelembagaan yang terbentuk dalam organisasi pemerintah diharapkan merupakan refleksi dari kebutuhan masyarakat setempat serta dapat mewadahi sumberdaya manusia aparatur yang ada secara profesional, tepat dalam penempatan sesuai bakat, minat dan profesi dasar yang telah mereka pelajari dalam lembaga formal serta pengalaman yang mereka dapatkan secara non formal. Motivasi dalam bekerja akan bangkit apabila mereka dihargai dan diakui pendidikan yang telah mereka tempuh dengan susah payah lalu diberdayakan oleh instansi dimana aparatur tersebut ditempatkan secara tepat, *the right man in the right place*.

Decision maker dalam kebijakannya menetapkan anggaran pengembangan kapasitas aparatur birokrasi diharapkan dapat memberikan ruang atau skala prioritas pertama dalam hal pengembangan sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia yang ada di wilayah pemerintah daerah setempat.

Fakta, realitas serta data menjadi landasan utama dalam setiap pengambilan kebijakan, dan sudah menjadi kenyataan bahwa pendidikan dan pelatihan SDM yang terabaikan akan berakibat rendahnya kinerja birokrasi.

Maju tidaknya Indonesia sangat ditentukan oleh mutu serta kualitas SDA yang dimiliki. Pola pikir global, kepercayaan dan toleransi menjadi falsafah utama dalam pengembangan SDA. Aparatur harus mempunyai keahlian yang dapat dipergunakan pada setiap daerah bahkan bersifat mendunia.

Setiap konsep maupun pendapat diberikan kesempatan serta kepercayaan untuk dapat dipertanggungjawabkan, apabila ada sinyal positif dalam setiap gagasan yang diajukan harus terus diberikan tantangan, dihargai, didorong, dimotivasi serta dijanjikan kompensasi yang kompetitif, pola pengembangan karir yang jelas, sarana kesehatan, keamanan kerja dan pemenuhan keperluan hidup yang optimal sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah.

Pada akhirnya dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tingkatannya kemampuan dalam mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik. Apabila hal-hal tersebut di atas dapat terpenuhi dengan landasan komitmen bersama untuk introspeksi diri kemudian melakukan perubahan segera, maka tidak mustahil masyarakat sejahtera adil dan makmur yang sementara ini hanya sebatas visi saja akan segera dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ben Senang Galus, 2014. *Menalar Negara, Perspektif Politik, Birokrasi, Pendidikan, ekonomi dan Lingkungan Hidup*, Beta, Yogyakarta
- Ben Senang Galus dan Nunik Srinoviyanti, 2021. *Pemikiran ekonomi dari Klasik sampai Revolusi Industri 4.0*, Edited Press, Yogyakarta
- Emily Auw, 2009. *Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, International Review of Business Research Papers*, Vol. 5. No. 5 September 2009, Pp. 25-36.
- Fahey, L., 1989. *Discovering Yourfirm's Strongest Competitive Advantage*. In L. Fahey (ed) *The Strategic Planning Management Reader* Englewood Cliffs, NJ : Prantice Hall, 18 – 22.
- Narver J.C & Slater S.F., 2000. *The Possitive Effect of a Market Orientation on Business Profitability : A Balanced Replication*, Elsevier Science Inc.
- Manzini, E. (1996). *Human Resources and Personal Management*. USA. Mc.Graw Hill
- Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta
- Preeti Khari, Shikha Gupa, Kapol Gulati, Santosh Chauhan, 2010, Human Capital Management, *Journal of Management Strategy*
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage, Creatin and Sustaining Superior Performance*, New York, USA.
- Puvita Y, A, 2008, Talent Management Practices in Selected Companies Listed on the Stock Exchange of Thailand (SET), *Educational Journal of Thailand* Vol 2 No.1 January – Desember 2008
- Sabah Agha, Laith Alrubaice, Manar Jambour, 2012. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1, January 2012, pp. 192- 204.
- Satrika Patil, 2010, *Talent Management and Retention*, Sandep Institute of Technology and Research Center Nasik.
- Sadia Mejeed, 2011. The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol 3. No. 4, pp. 191 – 197.