
Implementasi Manajemen Talenta Sebagai Upaya Membangun Aparatut Sipil Negara (ASN) Profesional di Pemerintah Kota Pontianak

Implementation Talent Management Building Efforts State Civil Service In Pontianak City Government

Dwi Nur Handayani

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura

Email: dwi.nur@fisip.untan.ac.id

Abstrak

Seiring dengan perkembangan paradigma konsep manajemen sumber daya manusia yang telah menggeser persepsi sebelumnya yang memandang manusia hanya dijadikan sebagai salah satu faktor produksi organisasi. Namun, saat ini aspek manusia dalam organisasi tidak sebatas itu, melainkan manusia adalah aset bagi organisasi yang berkembang pada konsep manajemen talenta. Manajemen talenta telah dituangkan dalam bentuk regulasi yang mewajibkan seluruh instansi pemerintah untuk menerapkannya, termasuk instansi yang berada di daerah. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak. Deskriptif kualitatif adalah metode yang digunakan dalam melakukan penelitian. Hasil penelitian didapatkan bahwa untuk mendukung pelaksanaan manajemen talenta Pemerintah Kota Pontianak telah mengembangkan satu aplikasi, yaitu aplikasi Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP). Implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak diawali dengan melakukan analisis kebutuhan talenta untuk memprediksi jumlah talenta yang diperlukan disesuaikan dengan jabatan yang akan kosong, setelah analisis dilakukan identifikasi dalam hal ini pemetaan talenta untuk dilakukan pengkategorian pada box manajemen talenta yang terdiri sembilan kategori atau dilakukan *talent mapping* berdasarkan hasil *assessment* untuk kemudian ditetapkan sebagai kelompok rencana suksesi. Pengembangan talenta dilakukan dalam bentuk klasikal dan non klasikal maupun dalam bentuk pengembangan lainnya yang tidak terlepas dari monitoring dan evaluasi dari Pejabat Pembina Kepegawaian. Tahap terakhir penempatan talenta sebagai suksesor pada jabatan yang sedang kosong atau lowong.

Kata Kunci: Implementasi; Manajemen Talenta; *Talent mapping*

Abstract

Along with development of human resource management concept paradigm it has shifted previous perception that viewed humans only one of the factors organizational production. However, currently human aspect in organization is not limited to that, but humans are asset for organization which then develops concept of talent management. Talent management has been outlined in form regulations required all government agencies to implement, including agencies in the regions. Purpose of research is describe implementation talent management in Pontianak City Government. Qualitative descriptive is method used conducting research. Results of research found to support implementation talent management, Pontianak City Government developed an application, namely Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP) application. Implementation talent management in Pontianak City Government begins with

analyzing talent needs to predict number of talents needed according to positions will be vacant. After analysis, identification is carried out, in this case talent mapping for categorization in talent management box consisting of nine categories or talent mapping carried out. Based on results assessment and then determined as a succession planning group. Talent development carried out in classical and non classical forms as well other forms development that cannot be separated from monitoring and evaluation of the Personnel Development Officer. Final stage placing talents as successors to positions that are empty or vacant.

Keywords: Implementation; Talent Management; Talent Mapping

Pendahuluan

Ilmu pengetahuan yang terus menerus mengalami perkembangan menjadikan terjadinya pergeseran paradigma dari ilmu tersebut. Tak terkecuali, pada konsep manajemen sumber daya manusia di mana perkembangan paradigma manajemen sumber daya manusia telah terjadi pergeseran paradigma dimulai dari *personnel management*, *human resources management*, dan terakhir *human capital management*. Berbeda dengan paradigma manajemen sumber daya manusia di awal di mana manusia hanya dinilai sebagai salah satu faktor produksi dalam organisasi. Namun, pada paradigma sumber daya manusia yang terakhir yaitu *human capital management* berkembang konsep manajemen talenta. Sejalan dengan perubahan di tempat kerja, praktik manajemen talenta telah berkembang (Frank & Taylor dalam Mahapatra & Dash, 2022) di mana dalam suatu organisasi manusia adalah aset yang sangat penting. Oleh karena itu, aset ini perlu dikelola secara baik sebab sumber daya manusia memegang peranan penting dan strategis dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak dalam pencapaian misi dan visi organisasi. Demikian pula dalam organisasi publik, sebagai aset atau *human capital* sumber daya aparatur atau Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu dikelola melalui manajemen kepegawaian. Pengelolaan pegawai yang tepat akan menghasilkan ASN yang profesional. Pada sektor publik menekankan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini aparatur negara untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya agar mengutamakan profesionalisme dan kompetensi (Rodiyah & Agustina, 2021).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengamanahkan pengelolaan Aparatur Sipil Negara dengan berlandaskan sistem merit. Selanjutnya, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) memperjelas regulasi tersebut bahwa sistem merit dilakukan dengan menerapkan kriteria manajemen karir yang diperoleh melalui manajemen talenta dengan tahapan terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi. Terpenuhinya kriteria yang dimaksud hanya apabila terdapat kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang didapatkan dari manajemen talenta (*talent management*). Dari regulasi tersebut dapat diketahui bahwa salah satu instrumen dari sistem merit adalah manajemen talenta yang telah menggeser sistem manajemen karir

berdasarkan balas jasa menjadi sistem manajemen karir berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Artinya tanpa memandang asal-usul agama, budaya, ras, suku dan warna kulit yang berbeda karena setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama.

Pemerintah Indonesia mencanangkan manajemen Aparatur Sipil Negara berbasis sistem merit dengan mengedepankan manajemen talenta sebagai kegiatan prioritas untuk membangun sumber daya manusia aparatur yang profesional, netral, berintegritas, dan berkinerja tinggi untuk mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia. Pembangunan sumber daya manusia melalui manajemen talenta telah diperjelas bahwa hal tersebut adalah salah satu prioritas kerja Presiden Jokowi tahun 2019-2024. Sebagaimana yang tertuang dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 8 Ayat 2 bahwa setiap instansi wajib menyelenggarakan manajemen talenta baik instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sebagai jawaban atas permasalahan kompetensi ASN. Presiden Xi mengemukakan bahwa untuk strategi pembangunan ekonomi berbasis talenta, salah indikatornya adalah bakat sebagai sumber daya strategis untuk peremajaan nasional dan kompetisi internasional serta menyusun cetak biru (MacLachlan & Gong, 2022).

Mengingat kondisi ASN saat ini dengan berbagai permasalahan terkait dengan kompetensi ASN antara lain menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengungkapkan terdapat 3,9 juta orang dan 35 persen diantaranya atau kurang lebih 1.365.000 ASN menunjukkan kompetensi dan berkinerja rendah yang saat ini bekerja di kantor pemerintahan (cnbcindonesia.com, 2022). Serta, Aparatur Sipil Negara (ASN) Republik Indonesia mencapai angka 35 persen kategori berkinerja rendah, BKN: seperti “kayu mati” karena malas (Kompas.com, 2022). Melihat kondisi tersebut disadari bahwa diperlukan manajemen ASN secara baik demi mewujudkan ASN profesional menuju birokrasi kelas dunia.

Diterbitkannya PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta menjadi acuan pemerintah daerah lainnya untuk segera melakukan akselerasi implementasi manajemen talenta tidak terkecuali Pemerintah Kota Pontianak. Sebagai tindak lanjut dari PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tersebut manajemen talenta kemudian diatur dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 1 Tahun 2022 sebagai upaya di lingkungan Pemerintah Kota Pontianak dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara. Dilansir dari Pontianak.go.id, sebagaimana yang dikemukakan oleh wakil Wali Kota Pontianak untuk menempatkan individu pada posisi yang tepat sesuai keterampilan dan bakat yang tepat, maka diperlukan manajemen talenta.

Hasil penelitian di Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo menggambarkan rendahnya integritas dan profesionalisme pegawai terhadap tanggung jawab dan kepatuhan pada peraturan, maka bagi pegawai yang bertalenta diberikan kesempatan secara optimal agar dapat berkontribusi dengan menempatkan pegawai tersebut berdasarkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki (Rustam & Nenobais, 2021).

Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Suparman & Hanna, 2021) dapat dipahami bahwa poin penting yang menjadi perhatian dalam implementasi manajemen talenta terletak pada kemauan Kepala Daerah untuk secara konsisten menerapkan manajemen talenta. Sejak diberlakukannya PermenPAN RB Nomor 3 Tahun 2020 tidak semua Kepala Daerah memiliki persepsi yang sama untuk segera melakukan implementasi manajemen talenta. Namun, upaya untuk mensosialisasikan akselerasi penerapan manajemen talenta terus dilakukan untuk mendorong dan membangun komitmen penerapan manajemen talenta instansi pusat maupun di instansi daerah .

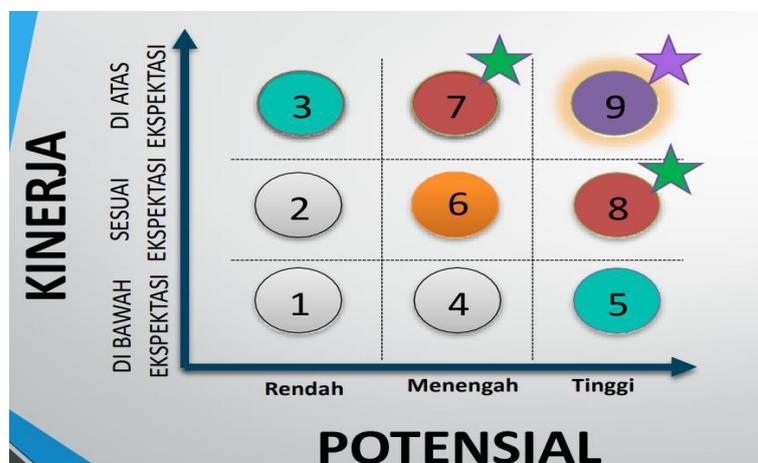
Penerapan manajemen talenta di pemerintah Kota Pontianak sebagai langkah untuk mempersiapkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki talenta untuk menjawab tantangan birokrasi kian berat di masa depan. Dengan adanya manajemen talenta memberikan kesempatan yang lebih besar kepada para pegawai yang berbakat untuk mengembangkan potensinya bahkan membuka peluang bagi pegawai tersebut untuk menduduki jabatan strategis dalam organisasi. Pemerintah Kota Pontianak sadar bahwa dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, Aparatur Sipil Negara memiliki peran yang sangat penting melalui penerapan manajemen talenta, sehingga para pegawai yang bertalenta berkesempatan untuk mengembangkan karirnya dan mengisi lowongan sesuai kebutuhan instansi yang tentunya akan berkontribusi pada tata kelola pemerintahan yang baik.

Implementasi merupakan salah satu poin penting dari suatu kebijakan. Suatu kebijakan atau program tidak akan berarti tanpa diimplementasikan karena dapat dikatakan bahwa implementasi merupakan realisasi dari tujuan kebijakan atau program tersebut. Berhasil tidaknya suatu kebijakan dapat dinilai setelah implementasi dilakukan. Dalam proses implementasi akan ditemui berbagai kemungkinan keberhasilan dan kegagalan bahkan hambatan selama proses implementasi kebijakan. Sehingga dalam implementasi suatu program atau kebijakan harus melibatkan seluruh *stakeholder* dan tujuan dari kebijakan tersebut harus diketahui oleh setiap orang dalam organisasi. Konsep manajemen talenta menjadi hal yang sangat urgen untuk segera diimplementasikan baik dalam organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dalam rangka menemukan *talent-talent* berbakat yang memiliki daya saing global yang akan membawa organisasi pada suatu kemajuan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, bahwa sistem manajemen karir ASN mengedepankan manajemen talenta ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang berdasarkan tingkat potensi dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu sebagai prioritas untuk mengisi jabatan target yang pelaksanaannya secara efektif dan terus-menerus demi memenuhi kebutuhan instansi pusat dan instansi daerah". Pada dasarnya manajemen talenta berdasarkan bakat atau talenta sebagai suatu model

pengembangan sumber daya manusia (Wicaksana & Et.all, 2021). Menurut McKinsey dalam (Syah, 2023), secara sistematis proses pada manajemen talenta karyawan potensial diidentifikasi dan disaring agar memiliki komitmen tinggi dan siap berkembang dengan pekerjaannya.

Sistem manajemen karir dalam manajemen talenta dilakukan melalui proses pemetaan talenta bagi seluruh aparatur sipil negara pada satu instansi. Manajemen talenta terdiri dari 9 (sembilan) kotak di mana hasil dari pemetaan talenta akan dimasukkan ke dalam kotak tersebut. Dengan pengklasifikasian kotak sembilan, delapan, dan tujuh diisi oleh pegawai dengan kategori sebagai kelompok rencana suksesi atau disebut sebagai suksesor. Selanjutnya, sebelum berada di jabatan target yang sedang atau akan kosong kelompok rencana suksesi ini masing-masing akan menjalani program pengembangan talenta. Sedangkan sesuai ketentuan, *treatment* akan diberikan kepada masing-masing aparatur sipil negara yang masuk dalam kotak satu sampai kotak enam (Hariyono, 2023).



Gambar 1. Pemetaan Talenta

Sumber: Hariyono (2023)

Manajemen talenta bertujuan untuk menyiapkan talenta-talenta terbaik bagi organisasi di masa depan secara objektif, akuntabel, tepat waktu, dan terencana, sehingga dapat mengakselerasi penerapan sistem merit. Manajemen talenta dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Akuisisi

Tahapan pertama dalam manajemen talenta yaitu tahapan akuisisi atau identifikasi talenta yang dilakukan melalui pemetaan talenta atau *talent mapping* berdasarkan 9 (sembilan) box pemetaan. Tujuan pemetaan pegawai ini untuk menyaring *talent-talent pool*. Aspek penilaian dalam pemetaan pegawai ini yaitu dengan melihat kinerja dan potensi pegawai.

b. Pengembangan

Pengembangan talenta dilakukan untuk mempersiapkan talenta menduduki posisi jabatan yang dianggap strategis atau jabatan yang akan lowong. Pengembangan talenta

dilakukan dengan akselerasi karier (sekolah kader), pengembangan kompetensi dalam bentuk pembelajaran klasikal maupun non klasikal, dan tugas belajar untuk peningkatan kualifikasi.

c. Retensi talenta

Retensi talenta merupakan pemberian penghargaan kepada talenta dari organisasi untuk meningkatkan komitmen dan motivasi talenta agar menunjukkan kompetensi dan kinerja maksimal bagi organisasi.

d. Penempatan

Penempatan talenta terbagi dua yaitu penempatan internal instansi dan penempatan lintas instansi.

e. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan talenta (*talent monitoring*) dilakukan pada tahap pengembangan, retensi, dan penempatan. Evaluasi dilakukan setelah tiga tahun penempatan.

Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Untuk memperoleh informasi terkait implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak penulis melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara langsung kepada informan yaitu Aparatur Sipil Negara yang ada di lingkup Pemerintah Kota Pontianak dengan mengajukan beberapa *items* pertanyaan terkait penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah tersebut. Teknik analisis data yang digunakan yaitu model interaktif (Miles, Matthew B, 2014) dengan tahapan pengumpulan data hasil wawancara dari informan, penyajian data dalam bentuk teks naratif, kondensasi data dengan memilah data yang benar-benar mengarah kepada tujuan penelitian, dan terakhir penarikan kesimpulan informasi yang telah didapatkan di lapangan peneliti mengsanding-bandingkan dengan beberapa literatur terkait penerapan manajemen talenta dan kemudian peneliti deskripsikan pada bagian hasil dan pembahasan.

Hasil dan Pembahasan

Pergeseran paradigma manajemen kepegawaian saat ini berbasis sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN. Dalam seluruh aspek manajemen sumber daya manusia, sistem merit harus diterapkan termasuk pengembangan karir. Di dalam aspek pengembangan karir terdapat sub aspek manajemen talenta yang menjadi amanat peraturan perundang-undangan. Sejak diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil, organisasi sebaiknya mulai mengarahkan dan memetakan karir mereka untuk menyaring *talent-talent* berbakat di masa depan (Suryanto, 2019). Demi menarik, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang berbakat dalam organisasi perlu dikembangkan rencana jangka pendek dan jangka panjang untuk memperoleh keunggulan kompetitif agar mereka diposisikan pada

tempat yang tepat di waktu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat (Eva dalam Ali & Ullah, 2023). Hal ini perlu karena setiap pegawai ketika bergabung dalam suatu organisasi memiliki harapan dan target sendiri terkait pengembangan karirnya di masa depan, yang pastinya setiap pegawai ke depannya menginginkan karir yang cemerlang. Oleh karena itu, organisasi perlu memberi dukungan dalam rangka pencapaian harapan tersebut.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu dengan mengimplementasikan manajemen talenta dengan baik sehingga semua pegawai mendapat kesempatan yang luas dan sama untuk mengembangkan karir dan potensi yang dimiliki serta dapat pula diperoleh *talent pool* bagi organisasi. Sebagaimana termaktub dalam amanat Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, bahwa *talent recruitmen* dilakukan melalui pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil dengan mengacu pada kebutuhan instansi pemerintah berdasarkan penilaian kerja, kompetensi, kualifikasi dan paling utama menjunjung tinggi integritas dan moralitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa perekrutan talenta melalui seleksi dengan memperhatikan empat kriteria yaitu kualifikasi, kompetensi, *attitude*, dan kinerja. Berikut adalah pelaksanaan manajemen talenta di lingkup Pemerintah Kota Pontianak sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Kalimantan Barat Nomor 1 Tahun 2022.

Analisis Kebutuhan Talenta

Pada tahap analisis kebutuhan ini dilakukan dengan memperhitungkan jumlah kebutuhan talenta yang akan dikelola melalui manajemen talenta berdasarkan jabatan yang akan kosong atau lowong satu tahun mendatang dengan menggunakan analisis rasio. Dalam satu lingkup pemerintah Kota Pontianak, ada sekitar dua puluh jabatan yang kosong dalam satu tahun. Jabatan yang kosong antara lain jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, jabatan administrator, dan jabatan pengawas. Selanjutnya, dibuat rencana suksesi tiga orang untuk satu jabatan yang nantinya akan dipilih satu orang untuk mengisi jabatan yang kosong. Analisis kebutuhan mempertimbangkan prioritas dan perubahan kebutuhan organisasi di masa depan.

Identifikasi Talenta

Identifikasi talenta dilakukan dengan melakukan pemetaan kepada semua pegawai untuk kemudian dimasukkan ke dalam kotak manajemen talenta yang terdiri dari sembilan box pemetaan. Dalam pemetaan dilakukan penilaian potensial, penilaian kinerja, dan pengkategorian nilai potensial dan kinerja dengan kategori di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi. Dari hasil pemetaan tersebut akan diperoleh kategori potensi dan kinerja masing-masing pegawai pada box manajemen talenta. Pada box sembilan menunjukkan kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi, selanjutnya diikuti oleh box sembilan dan tujuh. Penilaian dilakukan tidak hanya melihat kompetensi pegawai melainkan faktor sikap, kedisiplinan, etos kerja, rekam jejak, dan akhlak para Aparatur Sipil Negara, kita sering mendengar dengan akronim ASN BerAkhlak. Serta,

dilakukan pula penilaian 360 derajat yaitu penilaian dari atasan, bawahan, dan rekan sejawat.

Pemetaan dilakukan berdasarkan *assessment* yang dilakukan dua tahun sekali bekerjasama dengan asesor, setiap pegawai akan dilihat rumpun jabatan yang sesuai untuk dirinya karena setiap jabatan memiliki Standar Kompetensi Jabatan (SKJ). Untuk mendapatkan dan memetakan para talenta dengan tujuan menduduki jabatan lowong di lingkup Pemerintah Kota Pontianak. Saat ini, Pemerintah Kota Pontianak telah mengembangkan aplikasi bernama Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP). Selain itu, tahap identifikasi talenta juga dilakukan seleksi administrasi dengan memperhatikan syarat administrasi jabatan yang akan diisi oleh calon talenta meliputi pendidikan, usia, pangkat, golongan, dan masa kerja.

Penetapan Talenta

Setelah dilakukan *talent mapping* oleh bidang pengembangan sumber daya aparatur, selanjutnya dipilih tiga orang sebagai calon untuk mengisi jabatan kosong yang ada. Kemudian, Wali Kota atau Sekretaris Daerah menetapkan talenta yang akan mengisi jabatan target atau yang sedang lowong yang dipilih dari daftar kandidat talenta terpilih berdasarkan hasil rekomendasi yang diambil dari box manajemen talenta yaitu box sembilan, delapan, dan tujuh. Artinya dari tiga orang tersebut, satu orang akan mendapat persetujuan dari sekretaris daerah atau wali kota untuk mengisi jabatan target. Peran pemimpin adalah salah satu faktor yang menentukan dalam implementasi manajemen talenta. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Siagian dalam (Irfan, 2020) bahwa faktanya tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya sangat ditentukan oleh peran pimpinan karena pimpinan memiliki perang yang sangat penting.

Pengembangan Talenta

Akselerasi karir, peningkatan kompetensi dan kualifikasi adalah langkah pengembangan talenta yang dapat dilakukan melalui sekolah kader, diklat baik klasikal maupun non klasikal, tugas belajar dan bentuk-bentuk pengembangan lainnya. Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah lembaga yang memiliki tugas melaksanakan percepatan karir dan pengembangan kompetensi sebagai upaya mendukung implementasi manajemen talenta. Bentuk pengembangan talenta yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Pontianak berupa pelatihan klasikal atau mengirim pegawai untuk diklat di luar kota Pontianak atau mengundang narasumber agar lebih efektif.

Pengembangan talenta ini dimaksudkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas para talenta sebab kualitas talenta di organisasi sesungguhnya menentukan keunggulan bersaing organisasi tersebut (Pella & Inayati, 2011). Oleh karena itu, untuk tetap menjaga kualitas talenta dalam organisasi diperlukan pengembangan secara berkesinambungan baik melalui pengembangan secara mandiri maupun pengembangan yang diadakan oleh instansi pemerintah. Sebagai Aparatur Sipil Negara,

tentu harus menjadi manusia-manusia pembelajar untuk terus mengasah dan meningkatkan kompetensi diri masing-masing.

Monitoring dan Evaluasi Talenta

Pada tahap pengembangan dan penempatan dilakukan pemantauan talenta yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian secara periodik dalam satu instansi. Monitoring dan evaluasi dilakukan dua atau tiga tahun sekali dengan tujuan dilakukan penempatan kembali atau rotasi jabatan baik berupa promosi atau untuk di tempatkan pada jabatan lain berdasarkan hasil evaluasi dan kebutuhan organisasi. Jadi, suksesor yang telah menduduki satu jabatan, setelah dilakukan pemantauan dan evaluasi dapat saja dipertahankan pada jabatannya saat itu dengan kata lain ditempatkan kembali atau dipromosikan untuk menduduki jabatan lain yang setara.

Penempatan Talenta

Dari hasil pemetaan talenta dapat disusun rencana suksesi yang memuat nama-nama suksesor. Melalui Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP), identifikasi penilaian dan pemetaan talenta yang telah dilakukan melalui *assessment* hasilnya akan digunakan sebagai rencana suksesi. Tiga orang calon *talent* masuk dalam rencana suksesi dari hasil *talent mapping* di kotak sembilan, delapan, dan tujuh untuk mengisi jabatan target di Pemerintah Kota Pontianak. Berdasarkan rencana suksesi tersebut dapat menjadi acuan untuk penempatan talenta yang kemudian ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian berdasarkan rencana suksesi yang telah disusun. Para suksesor tersebut adalah para pegawai yang telah melalui proses pemetaan talenta yang nantinya akan mendapatkan kesempatan promosi dan mengisi jabatan yang ada sesuai kebutuhan organisasi.

Seiring dengan perkembangan konsep manajemen sumber daya manusia di mana manusia tidak lagi dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, melainkan sumber daya manusia dipandang sebagai aset organisasi. Tantangan organisasi pemerintahan ke depannya akan semakin kompleks sehingga penerapan manajemen talenta merupakan langkah untuk memperoleh pegawai berbakat dalam rangka mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional serta mampu bersaing secara global. Manajemen talenta merupakan salah satu instrument sistem merit, di mana sistem karir saat ini sudah semakin terbuka dan setiap pegawai memiliki peluang yang sama dan luas untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki. Sehingga sudah menjadi kewajiban instansi untuk menjaga dan mempertahankan talenta yang mereka miliki mengingat bahwa pegawai yang bertalenta adalah modal penting bagi organisasi. *Core* dari manajemen talenta adalah menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sehingga dapat bekerja berdasarkan kompetensi dan potensi masing-masing.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam implementasi manajemen talenta melakukan pengawasan proses rekrutmen dan seleksi suksesor untuk menempati posisi target atau jabatan yang sedang kosong baik di Kementerian, Lembaga, maupun di

Pemerintah Daerah. Terlaksananya manajemen talenta dengan baik maka memastikan tersedianya pasokan talenta dalam instansi pemerintah sehingga dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya keterbukaan informasi terkait implementasi manajemen talenta seperti persyaratan, kriteria penilaian dan daftar *talent* terpilih agar dapat menjadi contoh dan motivasi bagi pegawai lainnya (Rifai & Et.all, 2021).

Peran pemimpin pun tidak kalah pentingnya dalam keberhasilan implementasi manajemen talenta, karena pada akhirnya pemimpin memiliki andil untuk menentukan calon talenta dari kelompok rencana suksesi menjadi suksesor yang akan menduduki jabatan strategis atau jabatan yang lowong sehingga kompetensi *leadership* seorang pemimpin sangat diperlukan agar dapat memahami potensi setiap bawahannya karena potensi setiap pegawai pasti berbeda-beda. Manajemen talenta diimplementasikan secara berkelanjutan sehingga membutuhkan komitmen pimpinan terus menerus dalam jangka panjang, sebab manajemen talenta merupakan salah satu *management tools* yang strategis (Dewi, 2020). Selain itu, yang menjadi tugas terberat seorang pemimpin adalah bagaimana membimbing dan menggali potensi yang dimiliki pegawainya yang tidak terlihat menjadi pegawai yang memiliki potensi yang berada pada level atas sehingga pemimpin harus mampu memberikan dukungan teknis dan dukungan moral. Oleh karena itu, pengembangan pegawai dilakukan dengan urutan sesuai kategori sehingga masing-masing pegawai mendapatkan upaya pengembangan sesuai kebutuhan masing-masing untuk menggali bakat tersembunyi pegawai tersebut. Pengembangan karyawan akan menjadi prioritas bagi organisasi yang memiliki *mindset* talenta membudaya yang akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Sule & Wahyuningtyas, 2016).

Dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia manajemen talenta telah menjadi bagian krusial (Haudi & Et.all, 2021). Banyak faktor yang akan mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen talenta. Sehingga, bukan suatu hal yang mudah dalam mengimplementasikan manajemen talenta. Oleh karena itu, komitmen yang kuat adalah kunci utama yang harus dimiliki oleh setiap instansi dengan memperhatikan seluruh aspek yang mempengaruhi penerapan manajemen talenta dalam organisasi. Tindakan perbaikan terus-menerus diperlukan untuk memastikan apakah penerapan manajemen talenta sudah sesuai dengan tujuan strategis organisasi atau diperlukan perbaikan untuk hal-hal tertentu.

Oleh karena itu, strategi inovasi diperlukan untuk perbaikan dengan pemanfaatan potensi atau peluang yang ada pada setiap aspek (Walinegoro & Fitriyono, 2023). Dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Masruroh et al., 2023). Melalui mekanisme manajemen talenta yang baik, sudah saatnya pemerintah menggaungkan penerapan *talent pool* (Noors, 2019). Manajemen talenta memberikan manfaat bagi organisasi dengan mendayagunakan pegawai bertalenta secara

baik.. Sebagaimana manajemen talenta nasional bertujuan mendorong percepatan pembangunan nasional melalui pengelolaan sumber atau talent terbaik Indonesia yang bekerja di instansi pemerintah. Maka, agar dapat berkontribusi secara maksimal organisasi wajib mengelola dan membina talenta (Suparman & Soantahon, 2022).

Penutup

Penerapan manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak meskipun belum mencapai seratus persen, namun untuk aplikasi pendukung manajemen talenta telah dikembangkan oleh Pemerintah Kota Pontianak. Aplikasi tersebut adalah Sistem Informasi Manajemen Talenta Kota Pontianak (SIMANTAP). Implementasi manajemen talenta di Pemerintah Kota Pontianak dilakukan melalui tahapan analysis kebutuhan talenta, identifikasi talenta yang dilakukan melalui pemetaan atau *talent mapping* untuk dilakukan pengkategorian talenta pada sembilan box manajemen talenta, penetapan talenta, pengembangan talenta, monitoring dan evaluasi talenta, dan penempatan talenta. Manajemen talenta dapat memotivasi para Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Pontianak untuk meningkatkan kinerja mereka.

Serta, penyusunan rencana suksesi sebaiknya dilakukan sejak talenta bergabung dengan dukungan seluruh pihak dalam proses manajemen talenta untuk mewujudkannya. Bagi para Aparatur Negeri Sipil (ASN) di lingkup Pemerintah Kota Pontianak dengan adanya manajemen *talent* ini mereka dapat mengetahui dan mengukur kemampuan diri sendiri melalui tes, seperti kemampuan manajerial dan kemampuan teknis

Referensi

- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi. *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>
- Hariyono, S. (2023). *Strategi mendorong percepatan implementasi manajemen talenta di pemerintah daerah*.
- Haudi, & Et.all. (2021). *Pengantar Manajemen Talenta*. Insan Cendekia Mandiri.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service*, 14(1), 55–68.
- MacLachlan, I., & Gong, Y. (2022). China's new age floating population: Talent workers and drifting elders. *Cities*, 131(May 2021), 103960. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103960>
- Mahapatra, G. P., & Dash, S. (2022). Round Table: Talent development in a changing

- world of work. *IIMB Management Review*, 34(1), 83–91.
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.03.002>
- Masruroh, R., Apriani, I. F., & Sopiyan, P. (2023). Peran Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 6(2), 134–145.
<https://doi.org/10.25134/ijsm.v6i2.8580>
- Miles, Matthew B, et al. 2014. *Qualitative Data Analysis*. United State of America.
- Noors, A. I. A. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta Dalam Tata Kelola Msdm Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49.
<https://doi.org/10.33701/jipsk.v4i2.721>
- Pella, A. D., & Inayati, A. (2011). *Talent Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rifai, A., & Et.all. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan. *Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 366–378.
- Rodiyah, Isnaini & Agustina, I. (2021). *MSDM Sektor Publik*. UMSIDA.
- Rustam, A., & Nenobais, H. (2021). Penerapan Manajemen Talenta Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Yahukimo. *Ilmiah Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 1(1), 25–31.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. ANDI.
- Suparman, R. & Hanna, N. V. (2021). Manajemen Talenta Di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta Di Provinsi Kalimantan Timur Dan Kalimantan Utara. *Borneo Administrator*, 17(1), 111–130.
<https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>
- Suparman, R., & Soantahon, S. M. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics*, 4(1).
- Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service*, 13(2), 63–72.
- Syah, F. A. (2023). *Manajemen Talenta berdasarkan Smart ASN di Lingkungan Pemerintah (Sebuah Kerangka Konseptual)*. 16(2).
- Walinegoro, G. B., & Fitriyono, J. (2023). Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara: Praktik dan Peluang Inovasi. *Civil Service*, 17(1), 15–27.
- Wicaksana, A. S., & Et.all. (2021). *Manajemen pengembangan talenta* (Issue December).