

MODEL TALENT MANAGEMENT DI BEBERAPA NEGARA DAN PERUSAHAAN DI INDONESIA

THE TALENT MANAGEMENT MODELS IN SOME COUNTRIES AND CORPORATES IN INDONESIA

Putri Wulandari Atur Rejeki
PKP2A I Lembaga Administrasi Negara
Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor Sumedang,
Telp. (022) 7790048, Fax (022) 7790055
Email : pu3_wulandari@yahoo.com

Abstract

Human Resources is one of the important Factor in an organization, not only in private organizations (private sector) but also in public organizations (public sector). Human Resources become the backbone of the movement of the organization. In addition to Human Resources, other factors equally important is how to manage the Human Resources. In the era of the talent war like this, it takes skills to manage employees talent (Talent Management). There are several models of Talent Management that have been implemented in some countries, especially in public organizations (public sector), as in the UK, Singapore, Malaysia, Thailand, South Africa, and Badan Usaha Milik Negara in Indonesia such as PT Astra International, Tbk. and PT Garuda Indonesia, Tbk. Talent Management Model which are developed by each organization have different in terms of objectives, approach, and its stages. Based on the model of talent management, public sector organizations (public sector) can adopt and implement them in human resource management, especially in the management of talented employees in accordance with the needs of the organization.

Key words: Human Resources, Talent, Talent Management

Abstrak

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi, baik di organisasi swasta (*private sector*) maupun di organisasi publik (*public sector*). Sumber Daya Manusia menjadi tulang punggung bagi pergerakan roda organisasi. Selain Sumber Daya Manusia, faktor lain yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia tersebut. Dalam era perang talenta seperti ini, dibutuhkan keterampilan untuk mengelola pegawai-pegawai yang bertalenta (*Talent Management*). Terdapat beberapa model *Talent Management* yang telah diterapkan di negara-negara khususnya pada organisasi publik (*public sector*), seperti di Inggris, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Afrika Selatan, serta di Badan Usaha Milik Negara di Indonesia seperti PT Astra International, Tbk. dan PT Garuda Indonesia, Tbk. Model *Talent Management* yang dikembangkan oleh setiap organisasi berbeda dalam hal tujuan, pendekatan, serta tahapannya. Berdasarkan model talent management tersebut, organisasi sektor publik (*public sector*) dapat mengadopsi dan menerapkannya dalam manajemen sumber daya manusia khususnya dalam pengelolaan pegawai yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Talenta, Manajemen Talenta

A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi, baik di organisasi swasta (*private sector*) maupun di organisasi publik (*public sector*).

Sumber Daya Manusia menjadi tulang punggung bagi pergerakan roda organisasi. Apabila pergerakannya lancar, maka pencapaian visi dan misi organisasi akan cepat terwujud.

Selain Sumber Daya Manusia, faktor lain yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana mengelola Sumber Daya Manusia tersebut. Pengelolaan manusia (pegawai/karyawan) sangat berbeda dengan pengelolaan aset organisasi lainnya. Hal ini terjadi karena kompleksitas dalam pengelolaan pegawai yang sangat tinggi. Dalam manajemen pegawai, pihak manajemen harus menyusun dan menetapkan kebutuhan pegawai, melaksanakan perekrutan pegawai, memikirkan bagaimana mengembangkan pegawai yang ada, memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan punishment kepada pegawai yang lalai dalam mengerjakan tugasnya, hingga memberikan perlindungan dan jaminan pensiun di hari tuanya.

Manajemen kepegawaian dewasa ini tidak lagi hanya memikirkan bagaimana merekrut dan memberikan kompensasi kepada para pegawai, akan tetapi harus memikirkan bagaimana mengembangkan, bahkan mempertahankan pegawai-pegawai yang memiliki potensi, kompetensi, dan kinerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi (pegawai yang bertalenta). Apabila hal ini tidak dilakukan, keluar masuknya pegawai yang pada suatu organisasi (*turn over*) akan mudah terjadi, terutama untuk pegawai-pegawai dengan talenta yang tinggi.

Dalam era perang talenta seperti ini, dibutuhkan keterampilan untuk

mengelola pegawai-pegawai yang bertalenta (*Talent Management*). Terdapat beberapa model *Talent Management* yang telah diterapkan di negara-negara khususnya pada organisasi publik (*public sector*), seperti di Inggris, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Afrika Selatan, serta di Badan Usaha Milik Negara di Indonesia seperti PT Astra International, Tbk. dan PT Garuda Indonesia, Tbk. Model *Talent Management* yang dikembangkan oleh setiap organisasi berbeda, kecuali Singapura, Malaysia dan Thailand. Ketiga negara ini memiliki model yang hampir serupa. Untuk melihat lebih jauh mengenai model *Talent Management* yang diterapkan di negara-negara dan perusahaan tersebut, artikel ini akan mencoba untuk mengulasnya dan menganalisis model *Talent Management*-nya.

B. PERUBAHAN PARADIGMA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejalan perkembangan jaman, manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami perubahan paradigma. Hingga kini, manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami tiga periode perubahan, diawali dengan Departemen Personalialia, *Human Resource Strategik*, hingga era *talent management* (Afiff, 2013). Untuk memahami mengapa *talent management* menjadi bidang yang begitu penting dewasa ini, akan diuraikan mengenai evolusi manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari tiga tahap, yaitu Departemen Personalialia, *Human Resource Strategik*, serta Era Manajemen Talenta (*Talent Management*).

Tahap 1: Departemen Personalialia. Pada era tahun 1970-an dan 1980-an fungsi bisnis yang bertanggung jawab dalam mengelola Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi sering disebut

dengan istilah departemen atau divisi personalia. Peran departemen ini adalah untuk merekrut dan mempekerjakan pegawai, menggaji, dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki manfaat yang diperlukan. Kegiatan utama dari fungsi departemen ini adalah mengelola sistem penggajian, sehingga fungsi bisnis dari departemen ini lebih mudah dipahami dengan baik.

Tahap 2: *Human Resource Strategic*. Pada periode selanjutnya, yakni diantara periode 1980-an dan 1990-an organisasi semakin menyadari bahwa fungsi Sumber Daya Manusia semakin penting, sehingga muncullah konsep *Human Resource Strategic*. Dalam periode ini organisasi menyadari bahwa posisi *Vice President Human Resource* memiliki peran yang jauh lebih besar, terutama dalam hal merekrut orang yang tepat, melatih mereka, menyusun desain dan struktur organisasi, mengembangkan paket kompensasi menyeluruh dan terpadu, termasuk menghitung pembagian saham dan bonus, serta melaksanakan fungsi komunikasi dan pelayanan untuk kesehatan dan kesejahteraan bagi para pekerja. Fungsi kepala personalia kemudian bergeser menjadi *Vice President Human Resource* yang memiliki peran yang lebih luas dan penting dalam menjalankan strategi bisnis dan eksekusi. Sistem yang dibangun untuk mendukung peran baru ini mencakup rekrutmen dan menetapkan persyaratan kerja, mengembangkan sistem kompensasi menyeluruh dan terpadu, serta mengembangkan sistem manajemen pelatihan dan pengembangan karier para pekerja. Dalam menjalankan fungsi dan peran manajemen ini, departemen Sumber Daya Manusia kini lebih berfungsi menjadi mitra bisnis organisasi.

Tahap 3: Era Manajemen Talenta (*Talent Management*). Dewasa ini manajemen Sumber Daya Manusia

tengah memasuki babak baru, dengan munculnya istilah talent management, yang dilatarbelakangi oleh isu dan fenomena yang berkembang. Tepatnya pada tahun 1997, *Talent Management* ingin menjawab berbagai tantangan yang dihadapi, seperti (1) bagaimana merekrut Sumber Daya Manusia secara lebih efektif dan efisien yang berbasis-kompetensi; (2) bagaimana cara mengembangkan pemimpin untuk memperkuat budaya, menanamkan nilai-nilai, dan menciptakan suskesi kepemimpinan berkelanjutan; (3) bagaimana kesenjangan kompetensi dapat diidentifikasi dengan cepat sehingga organisasi dapat memberikan pelatihan, *e-learning*, atau mengembangkan program untuk mengisi kesenjangan tersebut; (4) bagaimana kita dapat mempekerjakan orang-orang yang tepat; (5) bagaimana cara mengelola para pekerja dengan konsisten dan terukur sehingga setiap pekerja diperlakukan adil, bertanggung jawab, digaji dan dihargai secara sepadan; (6) bagaimana cara mengidentifikasi pekerja berkinerja tinggi sebagai kader penerus untuk menduduki posisi kunci di seluruh organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi bersikap fleksibel dan responsif dalam menanggapi kebutuhan para pekerja; serta (7) bagaimana organisasi dapat memberikan pembelajaran yang lebih relevan, fleksibel, nyaman, dan tepat waktu.

C. KONSEP TALENT MANAGEMENT

Sebelum berbicara mengenai konsep Talent Management, akan diuraikan terlebih dahulu mengenai pengertian talent. Secara umum talent merupakan dasar (kepandaian, sifat, dan pembawaan) yang dibawa sejak lahir. Namun, definisi ini telah berkembang dalam konsep *Talent Management*. *Talent* tidak hanya diartikan sebagai kemampuan yang dibawa sejak

lahir, akan tetapi dapat didefinisikan secara lebih luas. Terdapat berbagai definisi talent menurut para ahli.

Mc Kinsey dalam Glenn (2012) menjelaskan bahwa talent merupakan kombinasi dari pemikiran yang bersifat strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, kedewasaan emosional, kemampuan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi pegawai bertalenta lainnya, naluri kewirausahaan, kemampuan teknis, serta kemampuan untuk memberikan hasil (*output*).

Sementara itu, *Chartered Institute of Personnel Development* mendefinisikan *talent* sebagai orang yang dapat memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi melalui kontribusinya saat ini atau di masa mendatang dengan menunjukkan potensi tertinggi mereka. Fard, dkk (2013) mendefinisikan talenta sebagai kombinasi kompleks dari keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi pegawai, serta merupakan kombinasi dari kinerja tinggi (*high performance*) dan kemampuan tinggi (*high ability*). Dan Kock and Burke (2008) menggambarkan *talent* sebagai individu yang sedang menduduki atau diperlukan untuk mengisi posisi kunci atau strategis, dan individu yang memiliki potensi kepemimpinan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa talent merupakan kombinasiantarapotensi, kinerja, kompetensi, kinerja yang dimiliki seseorang, seperti yang disajikan pada Gambar di bawah ini.

Gambar 1
Kombinasi dari Talenta



Sumber : Olahan Penulis, 2016

Seperti halnya talent yang memiliki berbagai macam definisi, para ahli pun memberikan definisi yang bervariasi terhadap *Talent Management*. Menurut Amstrong (dalam Glenn, 2012) *Talent Management* merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi untuk sekarang maupun masa depan.

Sementara itu, Avedon dalam Manopo (2011) menyebutkan bahwa "*Talent Management is an integrated set of processes and procedures used in organization to attract, on board, retain, develop, and move talent, as well as to exit talent to achieve strategic objectives*". Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *Talent Management* merupakan serangkaian proses dan prosedur organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan pegawai bertalenta (*move talent*) untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

Kock and Burke (2008) mendefinisikan "*Talent Management is the integrated and systematic processes of attracting, engaging and retaining key employees and potential organizational*

leaders" (manajemen talenta merupakan proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, mempekerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial).

Dengan melihat berbagai definisi mengenai Talent Management, dapat diketahui pula tujuan dan manfaat yang hendak dicapai dalam mengembangkan suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CIPD (dalam Yahya, 2009) tujuan utama organisasi melakukan *Talent Management* adalah untuk (1) mengembangkan karyawan bertalenta (*developing high potential individuals*); (2) menumbuhkan calon pimpinan/manajer senior di masa depan (*growing future senior managers*); (3) mencapai tujuan strategis organisasi (*enabling the achievement of strategic goals*); (4) mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang (*meeting future skill requirements*); (5) merekrut pegawai kunci (*attracting and recruiting key staff*); (6) mempertahankan pegawai kunci (*retaining key staff*); mendukung perubahan (*supporting changes*), (7) mengatasi kekurangan keterampilan pegawai (*addressing skill shortages*); (8) membantu perencanaan sumber daya organisasi (*assisting organizational resource planning*); serta (9) pemindahan staf untuk pekerjaan lain (*redeployment of staff to other role*).

Selain itu, Pella dan Inayati dalam Ratnaningsih (2011) mengemukakan bahwa tujuan penerapan *Talent Management* adalah untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Adapun manfaat penerapan Talent Management adalah (1) tersedianya karyawan yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; (2) meningkatnya kemampuan perusahaan menjawab tantangan bisnis masa depan;

(3) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk memasuki wilayah pasar baru; (4) meningkatnya kemampuan perusahaan untuk bergerak maju mengungguli kompetitor; (5) berkembangnya reputasi publik terhadap perusahaan untuk menjadi tempat bekerja yang unggul; serta (6) memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan.

Tujuan penerapan Talent Management antara satu organisasi dengan organisasi lain sangat dimungkinkan berbeda. Ada organisasi yang berfokus pada pengembangan talenta pegawai, ada pula yang berfokus untuk mencari calon-calon pemimpin organisasi, dan sebagainya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tujuan dan strategi organisasi, ketersediaan SDM organisasi, dan lainnya. Perbedaan dalam tujuan ini juga dapat membedakan dimensi dalam pelaksanaan *Talent Management* antara satu organisasi dengan organisasi lain.

Oleh karena itu, sebelum merumuskan model penerapan *Talent Management* pada organisasi, perlu dirumuskan dengan jelas tujuan penerapan *Talent Management* tersebut.

Dalam implementasinya, dikenal dua pendekatan *Talent Management*, yaitu pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) dan pendekatan inklusif (*inclusive approach*). Pertama, pendekatan secara eksklusif mengacu pada perbedaan pengelolaan (*differential management*) pada kelompok pegawai dengan perbedaan penghargaan (*differential value*). Contoh *Talent Management* dengan menggunakan pendekatan ini adalah, kegiatan dan proses-proses pengidentifikasian posisi kunci yang berbeda-beda secara sistematis, memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi, pengembangan kolam bakat (*talent pool*) yang berisi orang-orang yang

masih menduduki jabatan (*incumbent*) dan memiliki potensi dan kinerja yang tinggi (*high potential and high performing*) untuk mengisi jabatan lain, dan pengembangan arsitektur sumber daya manusia dibedakan untuk mengisi posisi-posisi tersebut dengan incumbent yang kompeten dan untuk memastikan komitmen mereka kepada organisasi (Collings dan Mellahi, dalam Ariss, 2014). Pendekatan yang pertama ini secara keseluruhan dapat menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas investasi dalam hal profit dan produktivitas.

Kedua, pendekatan secara inklusif dilakukan untuk mengenali talenta setiap pegawai, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai, serta mengubah talenta-talenta yang dimiliki tersebut menjadi kinerja (*performance*) yang nyata bagi organisasi. Pendekatan inklusif juga dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai hingga mencapai kinerja tertinggi yang dapat diraihinya. Pendekatan yang kedua ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, yang ditandai dengan keterbukaan, kepercayaan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, *Talent Management* sebenarnya dapat diimplementasikan dengan cara yang berbeda tergantung pada budaya dan misi organisasi, bahkan budaya setiap negara. Oleh karenanya terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki organisasi agar berhasil dalam mengelola talenta pegawainya. Beberapa karakteristik yang disebutkan oleh Pella & Inayati (2011) antara lain sebagai berikut:

1. Memiliki *Development Mindset*. Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* mengembangkan pola pikir pengembangan

(*development mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam organisasi tersebut.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*. Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika organisasi senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*. Organisasi yang berhasil mengelola program *Talent Management* selalu memiliki eksekutif puncak, board of director, atau pemimpin senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau general manager (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsikan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. Menetapkan *Good Human Resource Information System*. Organisasi yang berhasil dalam mengelola program *Talent Management* ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus

organisasi memelihara dan memperbarui data pegawai. *Human Research Development* (HRD) dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja, dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Selanjutnya, apabila dilihat berdasarkan prosesnya, setiap organisasi memiliki dimensi dan tahapan Model Talent Management. Ritu Karn (dalam Widodo, 2015), membangun sebuah model Talent Management yang terdiri atas delapan dimensi yang saling terintegrasi antara satu dengan lainnya. Dimensi yang pertama adalah perencanaan pegawai (*Workforce Planning*). Pada dimensi ini, organisasi seharusnya telah memiliki job analysis yang memuat informasi mengenai job description, person specification dan job advertisement. Kemudian dilakukan *talent scouting*, yakni proses untuk menemukan atau mencari orang-orang yang memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dimensi yang kedua disebut sebagai recruitment. Individu yang diijinkan untuk mengikuti proses perekrutan adalah orang-orang yang berada dalam radar organisasi (yang telah ditemukan melalui *talent scouting*). Sehingga tidak semua orang dapat mengikuti proses recruitment.

Dimensi yang ketiga dalam Talent Management ini dilakukan dalam rangka pematangan seseorang sebelum menduduki jabatannya (*On boarding*). Program on boarding ini dilakukan dengan maksud memberikan bekal/pengalaman kepada pegawai (calon pemangku jabatan) agar setelah

proses penempatan tidak akan merasa bingung dengan tugasnya. Orang-orang yang ada dalam *talent pool* seharusnya sudah menerima program on boarding.

Dengan adanya program on boarding, *talent pool* yang dimiliki suatu organisasi akan termanfaatkan secara optimal. Dimensi Talent Management yang keempat adalah manajemen kinerja (*performance management*). Dalam manajemen kinerja, *performance conversation* atau percakapan kinerja antara seorang pegawai dengan pimpinannya merupakan sebuah keharusan. Hal ini penting untuk membangun trust antara pegawai dengan atasannya sekaligus mengurangi bias dalam penilaian prestasi kerja pegawai.

Terdapat dua faktor yang terdapat dalam *performance management*, yaitu *self assessment* dan *performance conversation*. *Self assessment* merupakan penilaian yang dilakukan oleh pegawai terhadap dirinya sendiri, sedangkan *performance conversation* merupakan cara untuk mengkomunikasikan *performance* pegawai melalui proses evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan. Penilaian akhir yang diberikan pimpinan merupakan 'hasil kesepakatan' tidak langsung selama periode tertentu.

Dengan demikian *performance management* ini adalah upaya mengkombinasikan penilaian yang dilakukan oleh individu pegawai dengan penilaian yang diberikan pimpinan berdasarkan hasil *performance conversation*. Agar *conversation* tadi lebih bermakna, maka bagi pegawai diberikan kesempatan melakukan penilaian kinerja pribadinya (*self assessment*) sebagaimana dipraktekkan di Oracle, sebuah perusahaan di Amerika. Kedua *performance management* ini dapat dilakukan setiap bulan, atau minimal tiga bulan sekali.

Dimensi *Talent Management* yang kelima adalah training and performance support. Dengan adanya training and performance support, diharapkan pegawai-pegawai yang bertalenta dapat meningkatkan kemajuan dan keunggulan organisasi.

Dimensi *Talent Management* yang keenam adalah *succession planning*, yaitu perencanaan suksesi yang dimulai dengan mengidentifikasi keterampilan/kompetensi yang dibangun (*skill set*), keterampilan yang dibutuhkan (*skill need*), dan kebutuhan pengembangan (*development need*). Penggantian seorang pejabat, pertukaran posisi, ataupun mutasi dan promosi, haruslah berbasis perencanaan suksesi yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kinerja yang semakin baik. Rolling jabatan bukan sekedar masalah penyegaran organisasi atau pemerataan kesempatan, melainkan sebuah kebutuhan mendasar dalam organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan suksesi harus direncanakan dengan matang.

Dalam rangka menyusun succession planning ini, perlu diawali dengan evaluasi dan pemetaan terhadap kinerja dan kompetensi incumbent (pegawai yang sedang menduduki jabatan), kemudian dibandingkan dengan kinerja dan kompetensi yang diharapkan (*expected competence and performance*). Dari perbandingan tersebut, kemudian dicarikan kandidat yang memenuhi atau mendekati kriteria yang dibutuhkan.

Ketika masih tetap terdapat kesenjangan antara kinerja dan kompetensi yang diharapkan dengan yang dimiliki, ada 2 (dua) pilihan yang dapat dipertimbangkan pimpinan, yakni: 1) merumuskan program-program untuk pengembangan kinerja dan kompetensi internal, atau 2) mencari bakat dari luar (*open recruitment*). Jika berdasarkan succession planning tersebut tidak ditemui kelangkaan bakat (*talent*

scarcity) di internal organisasi, maka tidak perlu dilakukan *open recruitment*.

Dimensi *Talent Management* yang ketujuh adalah compensation and benefit. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai meliputi gaji pokok (*base pay*), *retirement*, asuransi kesehatan (*health care*), *training*, cuti (*time off*), *life, disability, mentor programs, well being programs*, program pemberian diskon bagi keluarga pegawai (*discount programs*) dan *career management* yang disertai dengan kenaikan gaji berkala, individual incentive plan, janji kinerja, dan integrasi sistem kompensasi.

Contohnya di Amerika. Pemberian kompensasi di Amerika Serikat tidak sama untuk setiap orang meskipun memiliki tingkat pendidikan yang sama atau masa kerja yang sama. Besaran kompensasi bersifat individual tergantung pada bakat, kompetensi, dan kinerja seseorang. Begitu juga untuk kenaikan kompensasi, akan sangat bervariasi antar pegawai. Prinsip yang digunakan adalah *different increase (payment) for different people*. Kepada setiap pegawai bahkan diberikan hak untuk membuat *Individual Incentive Plan*, yakni usulan peningkatan insentif atau kompensasi dengan disertai rencana perbaikan kinerja individu, misalnya akan lebih fokus dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada periode tertentu, "janji" pegawai yang tertuang dalam usulan peningkatan kompensasi itu harus dibuktikan. Dengan sistem ini, maka iklim kompetisi akan tumbuh dengan sehat di kalangan pegawai sekaligus dapat menjaga agar bakat-bakat besar tidak pergi/hilang dari organisasi.

Dimensi *Talent Management* yang kedelapan adalah uraian tugas (*job description*). Uraian tugas jabatan (*job description*) dalam konteks manajemen Sumber Daya Manusia secara umum memiliki peran yang sangat strategis, bukan hanya sebagai acuan pegawai

dalam pelaksanaan tugas harian, namun juga untuk berbagai kepentingan lainnya. Salah satu kepentingan dari uraian tugas (urtug) itu adalah untuk mengukur tingkat kinerja individu pegawai sekaligus menetapkan besaran Tunjangan Kinerja. Selain itu, Urtug juga bisa menjadi instrumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). Jika ada pegawai yang tidak mampu menjalankan tugasnya secara optimal, akan dikaji faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja tersebut, dan selanjutnya akan disusun program diklat untuk penguatan kapasitas pegawai.

Model lain yang dikembangkan oleh Kock dan Burke (2008) adalah model *Talent Management* yang terdiri atas lima dimensi yang terintegrasi satu dengan lainnya ke dalam talent wheel. Kelima dimensi ini dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dengan inti prosesnya adalah employee engagement. Inti dari proses ini dapat diartikan sebagai komitmen dan kemauan pegawai untuk bekerja demi kepentingan organisasi. Adapun penjelasan dari setiap dimensi disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Lima Dimensi Talent Management dari Kock dan Burke

No	Dimensi	Keterangan
1.	<i>Talent Planning</i>	Dimensi ini dilakukan untuk menggambarkan kesenjangan kebutuhan dengan ketersediaan talent untuk pemimpin dan jabatan kunci
2.	<i>Talent Identification</i>	Dimensi ini dilakukan untuk menilai kinerja,

No	Dimensi	Keterangan
.		potensi dan kesiapan pegawai untuk maju secara vertikal maupun horizontal di organisasi
3.	<i>Talent Categorization</i>	hasil penilaian potensi dan kinerja digunakan untuk membuat kategorisasi pegawai
4.	<i>Career Management</i>	mengembangkan pegawai sesuai <i>gap</i> talenta, dan mengintegrasikan pengembangan talent dengan jalur karier
5.	<i>Talent Balance Sheet</i>	berisikan data lengkap terkait dengan pegawai yang bertalenta di suatu unit organisasi

Sumber : Kock and Burke, 2008

Sementara itu, model Talent Management yang dikembangkan oleh Pella dan Inayati (dalam Ratnaningsih, 2011), meliputi lima dimensi, yaitu dimensi penetapan kriteria talenta, dimensi seleksi kelompok pusat pengembangan talenta, dimensi percepatan pengembangan talenta, dimensi evaluasi posisi kunci, serta dimensi evaluasi kemajuan program. Manopo (2011) pun mengembangkan lima dimensi dalam model Talent Management, yaitu dimensi menarik dan memilih talenta di dalam organisasi, dimensi mengukur kompetensi dan keahlian yang dimiliki talenta, dimensi

me-review talenta dan menyusun rencana tindakan bagi talenta yang ada dalam organisasi, dimensi mengembangkan dan memonitor talenta, serta dimensi menjalin komitmen dan mempertahankan talenta di dalam organisasi.

D. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode *comparative studies* mengenai model-model *Talent Management* di beberapa negara dan BUMN di Indonesia. Metode ini digunakan untuk melihat perbedaan model talent management antar negaradan BUMN di Indonesia.

Adapun teknik pengumpulan data adalah melalui studi dokumentasi (desk research) mengenai model-model *Talent Management* di beberapa negara dan BUMN di Indonesia melalui penelusuran internet. Beberapa hal yang terdapat dalam model *Talent Management* dan menjadi fokus penelitian ini antara lain mengenai pendekatan *Talent Management* yang digunakan, tujuan dilakukannya model *Talent Management*, dimensi yang terdapat dalam model *Talent Management*, serta tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management*.

E. MODEL TALENT MANAGEMENT DI BEBERAPA NEGARA

Talent Management di Inggris

Harris dan Foster (2007) mengungkapkan bahwa *Talent Management* di Inggris merupakan salah satu bagian dari program reformasi pelayanan publik. *Talent Management* di negeri asal Ratu Elisabeth ini dikelola oleh *Cabinet Office* (Sekretariat Kabinet). Pada prakteknya, terdapat tiga prinsip dasar yang digunakan oleh Pemerintah

Inggris dalam penerapan *Talent Management*, yakni sistem merit (*merit system*), kesetaraan (*equality*), dan keberagaman (*diversity*). Berdasarkan ketiga prinsip inilah, *Talent Management* yang dilakukan oleh Pemerintah Inggris mengesampingkan nilai-nilai perbedaan gender, etnis, latar belakang sosial dan ketidakmampuan secara fisik (*disabilitas*).

Apabila seorang pegawai memiliki talenta yang dibutuhkan organisasi, berkinerja dan berkomitmen terhadap organisasi, maka ia memiliki kesempatan untuk menduduki posisi puncak dan strategis di Pemerintahan Inggris.

Terdapat tiga aspek yang menjadi titik berat pelaksanaan *Talent Management* di Inggris, yaitu kepemimpinan dan budaya kerja, talenta, serta kapabilitas. Pertama, berbicara mengenai kepemimpinan dan budaya kerja, Pemerintah Inggris mengakui bahwa kepemimpinan yang kuat dan menjaga keberagaman pada gilirannya akan menumbuhkan budaya kerja yang transparansi dan penuh keterbukaan. Budaya kerja seperti ini pada akhirnya diharapkan dapat memayungi sudut pandang dan cara kerja yang berbeda. Dengan demikian, pegawai akan merasa nyaman untuk terus berinovasi dan menentang status quo. Kedua, berbicara mengenai talenta, Pemerintah Inggris berupaya untuk membina talenta yang cukup bervariasi, mengembangkan hingga mempromosikannya. Ketiga, berbicara mengenai kapabilitas, Pemerintah Inggris memastikan bahwa pegawai yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang dibutuhkan, akan mendapatkan manfaat dari *Talent Management*.

Dalam mengembangkan kepemimpinan dan budaya kerja, terdapat lima program yang dilakukan oleh Pemerintah Inggris. Kelima program tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tim *Human Resource and Development* (HRD) melakukan program intensif kepada para talent dengan jangka waktu selama dua tahun. Program ini dilaksanakan untuk mendukung departemen atau unit lain mengimplementasikan rencana aksi Talent Management. Program ini mengintegrasikan keberagaman dan inklusifitas dalam proses bisnis setiap unit.
2. Tim HRD juga menunjuk Direktur Non Eksekutif yang memiliki rekam jejak yang baik untuk melayani dan memberikan arahan terkait dengan rencana aksi implementasi Talent Management berdasarkan keberagaman.
3. *Chief Executive dan Head of Function* (kepala Unit) memastikan bahwa semua pegawai yang memiliki talenta dengan berbagai latar belakang sosial mencapai level senior pada unit pelayanan publik.
4. Pimpinan Senior di setiap unit dan departement merancang kegiatan yang bermanfaat bagi perubahan pelayanan publik. Kegiatan ini disusun atas kerja sama antar setiap stakeholder.
5. Setiap departemen menyepakati kesepakatan kerja antara pimpinan dengan pegawai.

Kemudian, Harris dan Foster (2007) menjelaskan bahwa dalam rangka membantu pegawai publik meningkatkan potensinya, Pemerintah Inggris melakukan serangkaian kebijakan pengembangan Model Talent Management, khususnya dalam dimensi identifikasi talenta (*talent identification*) dan dimensi rekrutmen talenta (*talent recruitment*). Berikut ini merupakan serangkaian kebijakan untuk

mendukung kedua dimensi pada Model *Talent Management* di Inggris.

1. Melakukan tinjauan ulang (*review*) terhadap proses rekrutmen yang dapat menjadi penghalang bagi kelompok tertentu. Pemerintah Inggris sangat menghargai kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan dengan bidang tugasnya dibandingkan dengan pengalaman yang bersifat generik. Untuk itu Pemerintah Inggris akan mereview kembali secara acak proses rekrutmen pegawai untuk tingkat (*grade*) *Senior Civil Service*(SCS). Tinjauan ulang tersebut dilakukan guna memastikan persyaratan yang diajukan mencerminkan kemampuan dan keterampilan teknis yang relevan.
2. Memberikan kesempatan kepada kaum wanita untuk mengikuti proses rekrutmen pegawai SCS. Hal ini dilakukan untuk mendorong kesetaraan gender dalam proses rekrutmen pegawai SCS.
3. Memberikan kesempatan kepada kaum wanita untuk masuk dalam keanggotaan komite seleksi. Hal ini dilakukan untuk mendorong kesetaraan gender dalam keanggotaan komite seleksi di setiap departemen.
4. Mempertimbangkan kembali teknik panel pada proses wawancara. Hal ini dilakukan karena penilaian terhadap keterampilan dan kapabilitas individu kurang dapat tergali apabila hanya menggunakan teknik panel pada proses wawancara. Sehingga Pemerintah Inggris akan menguji coba proses wawancara

- berbasis merit yang telah dilakukan oleh beberapa industri di Inggris.
5. Memperluas skema fast track apprenticeship (program magang jalur cepat). Apabila dibandingkan dengan teknik klasik, kegiatan pada skema fast track apprenticeship ini dianggap merupakan kegiatan yang cukup potensial untuk memperoleh *talent pool* yang bervariasi. Sehingga, untuk mendapatkan talenta-talenta yang dibutuhkan, Pemerintah Inggris akan menambah jumlah peserta dalam kegiatan *fast track apprenticeship*.
 6. Mewajibkan pegawai yang berada pada top 200 talent pool untuk memberikan mentoring kepada satu atau beberapa pegawai junior. Pemerintah Inggris akan mewajibkan pegawai yang berada pada top 200 *talent pool* untuk memberikan mentoring kepada sedikitnya satu orang pegawai bertalenta di grade SCS 1 atau dibawahnya. Pegawai yang diwajibkan untuk memberikan mentoring tersebut dibekali kemampuan untuk melatih (*coaching*). Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa dari kegiatan mentoring ini dapat melahirkan pegawai-pegawai yang memiliki keterampilan menyusun rencana pengembangan diri untuk mengasah talentanya masing-masing.
 7. Memanfaatkan pengalaman direktur non eksekutif untuk membantu program mentoring pegawai. Kegiatan ini difokuskan pada pegawai yang memiliki grade enam atau grade tujuh dan pegawai SCS 1.
 8. Mengidentifikasi pegawai SCS yang dapat dijadikan panutan (*role models*) dengan latar belakang sosial yang berbeda. Pegawai yang dijadikan role models ini harus diketahui oleh seluruh pegawai. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kepada seluruh pegawai bahwa setiap individu yang bertalenta akan mencapai posisi puncak walaupun dari latar belakang sosial yang berbeda.
 9. Meningkatkan kesempatan bagi pegawai untuk membangun jejaring kerja. Kesempatan membangun jejaring kerja ini dapat membantu pegawai bertalenta menunjukkan potensi yang dimilikinya.
 10. Memberikan dukungan bagi pegawai perempuan yang baru melahirkan untuk merawat bayinya.
 11. Memberikan dukungan bagi pegawai perempuan untuk merawat anak-anaknya. Program ini dilakukan melalui pemberian waktu cuti yang lebih panjang dan dimaksudkan agar pegawai perempuan tersebut dapat merawat anak-anaknya. Pegawai perempuan yang mengambil cuti panjang khusus untuk merawat anak-anaknya akan disediakan kesempatan untuk menyusun kembali rencana karier mereka dengan unit *Human Resource* (HR). Pembicaraan untuk menyusun kembali rencana karier tersebut terkait dengan hasil penilaian, keterampilan dan kebutuhan akan pengembangan. Ketika kembali bekerja, pegawai perempuan tersebut akan digabungkan dengan pegawai dari unit lain yang relevan yang

dianggap dapat membantu pekerjaannya.

Dengan berbagai kebijakan yang ada, Pemerintah Inggris menyadari bahwa untuk membangun angkatan kerja yang bertalenta, investasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki peranan yang sangat penting. Berbagai tahapan yang ada pada Model Talent Management ini mensyaratkan sebuah budaya (*culture*) bahwa proses pembelajaran merupakan sesuatu yang sangat bernilai. Sehingga Pemerintah Inggris selalu mendorong proses ini untuk setiap level yang ada. Rencana peningkatan kapabilitas bagi setiap pegawai dituangkan pada sebuah dokumen perencanaan. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan pegawai unit pelayanan publik yang terampil, bersatu dan transparan.

Terdapat empat program yang dirancang (*action plan*) oleh Pemerintah Inggris untuk dilaksanakan pada tahun 2015. Keempat program tersebut menjadi tanggung jawab Menteri Sekretaris Kabinet (*Minister for the Cabinet Office*) dan Sekretaris Kabinet (*The Cabinet Secretary*). Menteri Sekretaris Kabinet berperan sebagai pejabat yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan reformasi pelayanan publik, sekaligus akan mengawasi pelaksanaan dan pembaharuan rancangan ini. Sedangkan Sekretaris Kabinet akan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan rancangan ini.

Keempat program rancangan tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, pembelajaran terkait dengan keberagaman dan inklusivitas merupakan bagian dari proses yang harus dilalui oleh Pegawai Negeri Sipil di Inggris. Pada proses pembelajaran ini, pemerintah akan meningkatkan kemampuan manajerial pegawai di setiap levelnya. Kedua, memastikan bahwa *Model Talent Management*

dipraktekkan pada seluruh pegawai di setiap unit pelayanan publik. Ketiga, mempromosikan akses untuk mendapatkan coaching dan mentoring. Pemerintah Inggris akan mendukung pegawai yang sedang berada pada masa transisi dalam kariernya melalui coaching dan mentoring. Misalnya pegawai yang baru saja selesai menjalankan cuti melahirkan akan mengikuti program coaching dan mentoring sebagai bentuk dukungan Pemerintah Inggris kepada pegawai yang sedang berada pada masa transisi. Keempat, menginformasikan pencapaian dan kesuksesan pelaksanaan program *Talent Management* kepada seluruh pegawai.

Talent Management di Afrika Selatan

Kock & Burke (2008) menerangkan bahwa di Afrika Selatan, istilah *Talent Management* sering digunakan secara bergantian dengan istilah manajemen strategis. Meski demikian, fokus yang digunakan dalam *Talent Management* sangat berbeda dengan fokus yang terdapat dalam manajemen strategis. *Talent Management* lebih fokus pada pengelolaan karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dan memiliki peran strategis dalam organisasi. *Talent Management* merupakan proses yang terintegrasi dan sistematis untuk menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), mempertahankan (*retaining*) karyawan kunci yang memiliki potensi kepemimpinan tersebut.

Departemen pelayanan publik Afrika Selatan melaksanakan fungsinya dalam lingkungan yang kompetitif untuk memperoleh berbagai talent yang dibutuhkan. Pimpinan Tingkat Tinggi (*Senior Managers*) yang profesional merupakan posisi yang sangat penting dalam pemberian pelayanan publik. Untuk meningkatkan profesionalisme PNS Afrika Selatan, *Senior Management*

Service (SMS) yang berbeda ditetapkan untuk memastikan HRM dilaksanakan dengan mengikuti norma dan standar yang berlaku. Meskipun demikian, analisis yang dilakukan terhadap tingkat kekosongan pekerjaan (*vacancy rates*) pada tahun 2006 menunjukkan bahwa tingkat kekosongan yang paling tinggi berada pada SMS band. Tabel di bawah ini menunjukkan tingkat kekosongan berdasarkan tingkat gaji (*salary band*).

Tabel 2
Tingkat Kekosongan (*Vacancy Rates*)
berdasarkan Tingkat Gaji (*Salary Band*)
pada Pelayanan Publik di Afrika Selatan,
Januari - Desember 2006

Salary Band	Vacant	Total Posts	Vacancy Rate
1	18.412	50.103	37%
2	45.319	154.685	29%
3	33.325	136.231	24%
4	25.690	93.042	28%
5	22.948	105.980	22%
6	46.152	205.857	22%
7	44.858	270.532	17%
8	43.749	227.573	19%
9	25.621	86.976	29%
10	19.597	46.821	42%
11	3.537	19.859	18%
12	2.443	12.856	19%
13	2.478	7.756	32%
14	792	2.248	32%
15	958	1.621	59%
16	26	148	18%
Total	336.024	1.423.992	24%

Sumber: Kock & Burke (2008)

Data pada Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata sebanyak 35% lowongan publik servis tidak terisi berada diantara level 13 dan 16, yaitu kategori untuk karyawan dengan keterampilan tinggi (*highly skilled*) dan senior management band. Selanjutnya, sebanyak 59% tidak terisi untuk jabatan *deputy director - general*, dan 42% adalah

jabatan *middle management*. Enam dari 10 *deputy director - general* tetap kosong. Dengan posisi pimpinan tinggi yang kosong mengakibatkan pelayanan publik menjadi terganggu, karena pimpinan tinggi yang bertanggungjawab terhadap keberlangsungan penyediaan layanan.

Dengan kondisi seperti itu, Departemen Pelayanan Publik Afrika Selatan berupaya untuk mempertahankan (*retention*) pegawai/karyawan bertalenta yang dibutuhkan organisasi. Departemen Pelayanan Publik menyadari bahwa kehilangan karyawan yang berpengalaman dan bertalenta akan berpengaruh pada karyawan yang tersisa, terutama dalam hal beban kerja, efisiensi, moral, serta berdampak terhadap penyediaan pelayanan, pembangunan. Karenanya, *Talent Management* di Afrika Selatan dilaksanakan dalam upaya mempertahankan karyawan yang bertalenta (*retention*). Upaya ini dilaksanakan untuk menjamin tersedianya individu-individu yang tepat untuk mencapai tujuan pelayanan publik.

Selengkapnya, proses *Talent Management* yang dilaksanakan oleh sektor publik di Afrika Selatan mengikuti Dimensi yang dikenal dengan istilah *Talent Wheel*. *Talent Wheel* menggambarkan talenta kunci (*key talent*) pada proses manajemen, dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai pusatnya. Proses ini terdiri dari enam Dimensi, yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*).

Dimensi pertama dalam *Talent Management* di Afrika Selatan adalah *Talent Planning*. Jenis perencanaan ini

tidak berbeda dengan perencanaan tenaga kerja pada umumnya, yang melibatkan perencanaan permintaan dan penawaran keterampilan (*skills demand and supply forecasting*). Tujuan dari proses ini adalah tergambarnya kesenjangan antara permintaan dan penawaran talenta kepemimpinan dan talenta lain yang dibutuhkan.

Pada sisi penawaran keterampilan (*skills supply*), proses perekrutan berasal dari talent pool yang terdiri dari siswa yang telah memiliki *Senior Certificate Examination (SCE)* dan lulusan universitas. Antara tahun 2002 hingga 2004, dari 471.000 kandidat yang memiliki SCE, sebanyak 320.000 lulus ujian, dan sebanyak 81.000 memiliki dukungan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dari jumlah tersebut, 65.000 mengikuti pendidikan tinggi untuk pertama kalinya. Rata-rata pendaftar pada periode ini mencapai 709.000, dan hanya 109.000 atau sekitar 15% memiliki kualifikasi yang diharapkan.

Pada tahun 2004, sebanyak 29.002 orang lulus pada program bisnis, perdagangan dan manajemen. Lulusan manajemen memiliki peluang yang lebih besar untuk direkrut. Beberapa lulusan diantaranya dapat melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian hanya akan ada sedikit lulusan yang masuk ke dalam pasar tenaga kerja. Bersaing untuk mendapatkan talenta yang dibutuhkan sebenarnya merupakan pilihan yang kurang tepat untuk sektor publik. Dibandingkan dengan sektor publik, swasta (*private*) memiliki daya saing yang lebih tinggi, karena dapat menawarkan gaji yang lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki talenta.

Dengan demikian, untuk menjamin ketersediaan karyawan yang akan mengisi posisi di berbagai tingkat kepemimpinan pada sektor publik, pengembangan talenta seluruh

karyawan menjadi hal yang sangat penting.

Perolehan talenta (*talent acquisition*) di sektor publik, dilakukan dengan cara rekrutmen (*recruitment*), seleksi (*selection*) dan retensi (*retention*). Ketiga proses ini hanya dapat bertahan untuk jangka pendek, namun tidak untuk jangka panjang. Mengembangkan dan menumbuhkan (*developing and growing*) talenta untuk lulusan universitas merupakan strategi yang sangat penting dilakukan pada sektor publik di Afrika Selatan.

Dimensi kedua *Talent Management* di Afrika Selatan adalah identifikasi talenta (*talent identification*). Dimensi ini mencakup proses penilaian kinerja pegawai, potensi pegawai, serta kesiapan pegawai untuk berkembang di sektor publik. Di swasta, penilaian psikometri (*psychometric assessments*) dan prinsip-prinsip kepemimpinan sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang potensial, kemampuan untuk menangani situasi yang kompleks, serta pengambilan keputusan di berbagai level organisasi. Namun untuk sektor publik, *psychometric assessments* ini tidak dilakukan karena dirasa mengandung faktor rasial.

Penilaian kompetensi dan kinerja (*performace*) merupakan alat yang digunakan dalam *Talent Management*. Meskipun demikian, kedua sistem manajemen kinerja ini kurang diaplikasikan pada sektor publik. Kedua sistem ini digunakan terutama untuk menentukan kompensasi.

Dimensi ketiga dalam proses *Talent Management* di Afrika Selatan adalah klasifikasi talenta (*talent classification*). Hasil yang diperoleh pada proses talent identification digunakan untuk memetakan individu-individu ke dalam sembilan kotak pada matriks klasifikasi talenta (*talent classification*) yang menunjukkan potensi dan performa pegawai. Terdapat tiga

kategori yang digunakan pada matriks tersebut, yaitu pegawai dengan potensi tinggi (*high potential*), pegawai dengan kinerja yang kuat (*solid performers*), serta pegawai dengan kinerja yang rendah (*poor performers*).

Di swasta terdapat istilah forum talenta (*talent forums*) yang digunakan untuk menyesuaikan/mengkalibrasi klasifikasi talenta yang telah dibuat. Di sektor publik terdapat forum keterampilan tenaga kerja yang dibentuk untuk menginformasikan perencanaan keterampilan (*skills planning*). Kedua fungsi forum ini sebaiknya tidak cukup hanya mengkalibrasi atau menginformasikan talenta-talenta yang dibutuhkan, akan tetapi diperluas hingga memverifikasi, menyetujui, bahkan melacak kemajuan talenta yang dibutuhkan oleh senior manager.

Dimensi keempat dalam proses *Talent Management* di Afrika Selatan adalah manajemen karier (*career management*). Dimensi ini dilaksanakan setelah karyawan dikelompokkan berdasarkan *talent classification* yang telah ditentukan. Perencanaan karier secara umum belum diaplikasikan pada sektor publik. Hal ini terjadi karena organisasi lebih fokus pada pengembangan karier pegawai dan keterampilan kerja saat ini. Dengan kata lain, upaya mengintegrasikan pengembangan pegawai dengan jalur karier (*career pathing*) merupakan hal yang sangat penting, karena perencanaan pengembangan individu (*individual development plans*) mencerminkan kebutuhan pengembangan organisasi di masa yang akan datang.

Dimensi kelima yaitu neraca talenta (*talent balance sheet*). Dimensi ini mencoba untuk menggabungkan data yang telah dikumpulkan mengenai karyawan. Neraca ini menunjukkan kekuatan departemen melalui daftar karyawan yang memiliki potensi dan

kualitas yang dibutuhkan, *mission critical*, dan posisi kepemimpinan. Setelah forum *Talent Management* menyetujui daftar pegawai pada *talent balance sheet* tersebut, kemudian daftar pegawai ini dijadikan dasar pengikatan pegawai. Akan tetapi, pada umumnya organisasi sektor publik tidak memiliki perencanaan suksesi (*succession planning*). Hal ini membawa konsekuensi terhadap pengelolaan perencanaan suksesi (*succession management plans*). Dimensi terakhir sekaligus Dimensi yang paling penting pada *Talent Management* di Afrika Selatan adalah adanya keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Dimensi ini menilai sejauh mana komitmen karyawan untuk mengembangkan organisasinya. Perbedaan antara keterlibatan pegawai dengan hubungan lainnya adalah adanya keterlibatan prediksi.

Penelitian yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* menghasilkan adanya hubungan yang kuat antara keterlibatan pegawai (*employee engagement*) dan kinerja pegawai (*employee performance*) dan retensi (*retention*). Penelitian ini juga menegaskan betapa pentingnya manajemen lini pada keterlibatan pegawai. Manajer senior pada sektor publik memainkan peranan penting dalam mengkaji seberapa baik posisi sektor publik dalam memenuhi talenta dan tujuan strategis organisasi.

Talent Management di Singapura

Poochaoren dan Lee (2013) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam implementasi *Talent Management* di Singapura. Kedua pendekatan tersebut adalah pendekatan eksklusif (*exclusive*) dan pendekatan inklusif (*inclusive*).

Pendekatan eksklusif dilakukan Pemerintah Singapura kepada pegawai yang dianggap memiliki potensi cukup

tinggi (*elite high-potential*). Pelaksanaan *Talent Management* melalui pendekatan eksklusif difokuskan pada satu atau dua kelompok (*talent pool*), yaitu pegawai yang telah/ sedang menduduki jabatan tinggi, atau pegawai yang potensial untuk menduduki jabatantinggi tersebut.

Sedangkan, pendekatan inklusif dilakukan kepada semua tingkatan pegawai. Pelaksanaan *Talent Management* melalui pendekatan inklusifdikonsentrasikan pada berbagai posisi kunci dalam organisasi. Posisi-posisi seperti ini harus diisi oleh pegawai yang memiliki keterampilan yang memadai. Pendekatan-pendekatan yang terdapat pada *Model Talent Management* di Singapura tersebut dilakukan melalui tiga dimensi. Ketiga dimensi tersebut yaitu Perekrutan Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*).

Dimensi pertama yaitu Perekrutan Talenta dilakukan dengan maksud merekrut talenta yang dibutuhkan secara terbuka (baik untuk *fresh graduates* maupun melalui jalur karier menengah *mid-career*). Dimensi ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin di usia yang muda (*green harvesting*). Strategi yang dilakukan pada Dimensi Perekrutan Talenta ini adalah dengan memberikan beasiswa pendidikan kepada generasi muda yang unggul dan cerdas. Pemberian beasiswa ini dimaksudkan agar generasi muda tertarik untuk bekerja di sektor pemerintahan terutama pada bidang pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public service function*).

Secara teknis, beasiswa diberikan kepada alumni Sekolah Menengah Atas (SMA) dari berbagai bidang studi. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan kandidat pegawai dengan berbagai kemampuan dan minat. Calon penerima beasiswa harus memiliki

kriteria utama dan kriteria pendukung. Kriteria utama yang harus dimiliki adalah nilai akademik yang tinggi, dan kriteria pendukungnya adalah memiliki potensi kepemimpinan serta memiliki motivasi untuk bekerja di pemerintahan (pelayanan publik). Adapun tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan beasiswa tersebut adalah tes wawancara dan psikometrik yang dilaksanakan oleh Komisi Pelayanan Publik (*Pre Service Commission*). Penerima beasiswa terikat untuk menjadi pelayan publik (pegawai pemerintah) sekitar lima hingga tujuh tahun setelah menyelesaikan studinya. Setelah lulus pendidikannya, mereka akan ditempatkan di seluruh unit pelayanan publik melalui skema Manajemen Associates selama empat tahun. Sebelum nantinya dipertimbangkan untuk masuk ke dalam skema *Administrative Service*.

Dimensi kedua adalah Pengembangan Talenta dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat tiga skema khusus untuk melaksanakan pengembangan talenta, yaitu *Management Associates Scheme* (MA) dan *Administrative Service Scheme* (AS), serta *High Potential Scheme* (HiPo).

Skema MA merupakan sebuah program pengembangan karier yang diberikan kepada penerima beasiswa setelah mereka lulus menjadi sarjana dan dinyatakan resmi sebagai Pegawai Negeri Sipil muda di Singapura. Program ini dirancang untuk mempersiapkan dan 'merawat' (*groom*) PNS muda tersebut menjadi pemimpin dalam pelayanan publik. Dalam program MA ini, PNS muda akan diberikan pengetahuan mengenai dasar-dasar pemerintahan umum dan dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan dalam administrasi publik. Mereka juga akan memperoleh pemahaman yang lebih dalam terkait dengan program prioritas Singapura dan

segala informasi tentang sektor pemerintahan.

Skema MA dilaksanakan selama empat tahun. Dua tahun pertama, PNS muda akan ditempatkan pada kementerian induk sesuai dengan pilihan profesinya. Hal ini dilakukan dengan maksud mendapatkan pengalaman profesional dan landasan pengetahuan yang komprehensif. Dua tahun kemudian, mereka akan ditempatkan pada kementerian lain untuk jenis pekerjaan layanan administrasi (*administrative service*).

Hal ini dimaksudkan agar PNS muda tersebut mendapatkan berbagai pengalaman pada bidang lainnya. Pada akhir tahun keempat, PNS muda akan diwawancarai untuk masuk ke *Administrative Service*. Pada proses wawancara ini, PNS muda akan diberikan dua pilihan, apakah akan kembali ke kementerian induk atau bergabung dengan kementerian lain.

Pada saat mengikuti beasiswa pendidikan, dan setelah lulus dari pendidikan tersebut, mereka akan menjalani berbagai jenis perawatan (*grooming*) dan program pengembangan lainnya. Program perawatan dan pengembangan ini antara lain *Pre-departure programme (program pra-keberangkatan)*, *Mid-Course Programme*, *Outward Bound Singapore*, *Singapore Seminars*, *Student Exchange Programmes* (program pertukaran pelajar), *Foundation course* (kursus dasar), *Policy Forums and Seminars* (forum kebijakan dan seminar), *Overseas trips and study visits* (perjalanan dan kunjungan studi ke LN), serta *Gap Year*. Berbagai program tersebut bertujuan untuk mempersiapkan mereka untuk berkarier sebagai MA, menanamkan keterampilan manajemen yang diperlukan MA. Tujuan lainnya adalah untuk memberikan pembekalan di berbagai bidang, seperti manajemen tim, sumber daya manusia, proyek, keuangan, jaringan dan pemikiran

strategis keterampilan, serta mencapai perspektif global.

Dengan menawarkan berbagai pengalaman kerja secara profesional, MA merupakan kesempatan berkarier yang unik dan baik bagi generasi muda Singapura. Secara khusus, terdapat dua belas manfaat mengikuti program MA, antara lain (1) karier yang bervariasi; (2) pengembangan diri yang lebih luas untuk berbagai sektor pelayanan publik; (3) pengembangan keterampilan manajemen seperti pengelolaan tim, sumber daya manusia, proyek dan keuangan; (4) mengasah pemikiran strategis dan keterampilan pembuatan kebijakan; (5) menumbuhkan kesadaran yang tajam tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat Singapura; (6) membangun perspektif global; (7) membangun jaringan lokal dan internasional; (8) budidaya keterampilan kepemimpinan; (9) kesempatan untuk bekerja sama dengan Menteri, Sekretaris Tetap, dan para pemimpin senior lainnya; (10) mendapatkan pengalaman dari tangan pertama (*first-hand experienced*) atas operasi bisnis, perhatian, dan etos kerja perusahaan publik dan swasta di Singapura; (11) merasakan nuansa/sifat pekerjaan di *Administrative Service*; serta (12) mendapatkan keterampilan yang berharga dan berlaku baik di dalam dan luar pegawai negeri (*civil service*).

Pada akhir program MA, PNS muda yang berprestasi akan direkrut untuk bergabung dan mengikuti seluruh program pada skemayang kedua, yaitu skema *Administrative Service AS*. PNS muda yang aktif bekerja, dengan pengalaman kurang dari dua tahun, bisa juga dinominasikan untuk program tersebut. Ada juga peluang rekrutmen terbuka bagi individu di pertengahan karier (*mid-career individuals*) untuk bergabung dalam skema AS tersebut. Petugas administrasi (*Administrative Officer*) di AS inibertugas

untuk membantu pemimpin politik Singapura dalam menetapkan tren, mempertahankan standar, serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan untuk keamanan dan keberhasilan Singapura.

Memiliki kesempatan untuk berkarier pada skema AS merupakan salah satu tugas yang menantang. *Administrative Officer* (AO) akan bekerja sama dengan Menteri dan Sekretaris Tetap untuk membentuk, melaksanakan dan meningkatkan kebijakan yang akan berdampak pada kehidupan Singapura. Di jalur menuju kepemimpinan di sektor Pelayanan Publik ini, AO akan mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai kompleksitas dan tuntutan administrasi kebijakan publik. AO bertanggung jawab dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan nasional dalam konsultasi dengan pimpinan politik. Program milestone bagi AO dirancang mulai awal karier mereka, sehingga pada usia yang relatif muda (misalnya di usia pertengahan 30-an) mereka sudah mampu memegang peran pimpinan di sektor publik (misalnya jabatan direktur pada suatu departemen). Petugas AO akan diberi penghasilan dengan skala yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai biasa.

Skema terakhir adalah *High Potential Program (HiPo)*. Program pada skema ini diperuntukkan bagi pegawai yang sudah bekerja (*in-service officer*). Program ini bertujuan mengembangkan kapabilitas kepemimpinan yang lebih luas dilingkup PNS. Para petugas diberi kesempatan untuk mengikuti program tonggak-pelatihan (*milestone-training program*), berpartisipasi dalam tim proyek antar-lembaga, diposting ke kementerian atau organisasi eksternal, menghadiri forum tentang kepemimpinan dan pemerintahan, dan melakukan tugas-tugas yang menantang lainnya. Salah satu syarat pegawai yang

akan dinominasikan untuk masuk program HiPo adalah telah bekerja selama minimal dua tahun. Di samping itu mereka akan menjalani proses penilaian dan seleksi yang ketat.

Dimensi ketiga adalah Retensi Talenta. Dimensi ini dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif dengan patokan gaji pasar (*competitive pegged to market pay structure*). Selain itu, pegawai akan diberikan bonus yang berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang lebih tinggi bagi *Administrative Officers (AO)*.

Talent Management di Malaysia

Poochaoren dan Lee (2013) menjelaskan bahwa Talent Management yang terdapat di Malaysia dilakukan melalui tiga dimensi, yakni *talent recruitment*, *talent development*, serta *talent retention*. Dimensi pertama adalah *Talent Recruitment* yang dilakukan dengan maksud merekrut pegawai yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Malaysia. Proses perekrutan pada dimensi pertama ini didahului dengan pemberian beasiswa kepada siswa-siswi yang berprestasi. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan talenta terhadap fungsi-fungsi pelayanan publik yang dianggap sangat penting (*critical high-level public service function*).

Poochaoren dan Lee (2013) menjelaskan bahwa masyarakat pengguna pelayanan publik di Malaysia dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok pengguna umum dan kelompok pengguna khusus. Secara keseluruhan jumlah pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Malaysia adalah sebanyak 276 layanan. Pada tahun 2011 terdapat sekitar 70.000 petugas yang bertugas untuk melayani kelompok pengguna umum dengan jenis layanan administrasi dan layanan diplomatik. Oleh karena banyaknya

petugas yang dibutuhkan, Pemerintah Malaysia menganggap bahwa beasiswa merupakan cara terbaik untuk menarik minat generasi muda yang berprestasi untuk bekerja pada sektor pemerintahan (pelayanan publik)

Komisi yang bertanggung jawab atas pengelolaan perekrutan, penempatan, transfer dan pelatihan pegawai adalah *Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)*. Sedangkan komisi yang bertanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan kebijakan pengangkatan, konfirmasi layanan, pensiun, promosi, mutasi dan pelaksanaan pengendalian disiplin adalah Suruhanjaya Perkhidmatan Awam. JPA akan memberikan beasiswa luar negeri kepada para generasi muda yang memiliki empat kriteria, yaitu keunggulan dalam akademik, populasi etnis, kebijakan bumiputra, dan sosial tertinggal. Beasiswa luar negeri yang diberikan oleh JPA bersifat karier-spesifik, dimana pemberian beasiswa tersebut terikat dengan bidang studi, berbasis prestasi dan berbasis kebutuhan. Setelah menyelesaikan masa studinya, lulusan sarjana tersebut terikat untuk bekerja sebagai pelayan publik (pemerintahan) untuk jangka waktu enam hingga sepuluh tahun.

Selain pemberian beasiswa, terdapat program percepatan talenta yang bertujuan untuk menyalurkan dan mempersiapkan lulusan tersebut agar dapat ditempatkan di unit pelayanan publik. Dalam program ini, para lulusan sarjana akan dipilih untuk bekerja pada ranah kebijakan publik dengan prioritas tinggi dan akan ada perwira senior yang bertindak sebagai mentor. Sarjana yang dipilih akan ditawarkan kontrak selama dua tahun dan akan masuk ke dalam jalur fast-tracked layanan sipil. Apabila lulusan sarjana ini merasa kurang mampu melaksanakan pekerjaan dalam waktu setahun, mereka diperbolehkan untuk melamar pekerjaan di sektor

swasta yang dianggap oleh pemerintah berada di sektor-sektor kunci untuk mendorong pertumbuhan ekonomi Malaysia.

Dimensi kedua adalah *Talent Development*. Dimensi ini dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat skema khusus untuk melaksanakan dimensi ini, yaitu dengan *Administrative and Diplomatic Scheme*. Ruang lingkup kerja petugas *Administrative and Diplomatic Scheme* sangat luas dan diterapkan pada berbagai tingkat dan departemen. Petugas ditempatkan di kementerian, departemen federal, pemerintah daerah dan badan-badan hukum dan diasumsikan memegang peran kepemimpinan utama. Mereka juga memiliki kesempatan untuk ditransfer ke organisasi yang berbeda serta diperbantukan untuk organisasi-organisasi swasta.

Skema ini menggunakan metode *e-rekrutmen* yang terpusat dan dilaksanakan oleh *Public Service Commition* untuk menyaring calon petugas. Calon petugas harus menjalani empat proses, yaitu skrining awal, pemeriksaan IQ, penilaian kompetensi, dan wawancara. Setelah diangkat, petugas *Administrative and Diplomatic Scheme* akan mengikuti kursus dasar selama 10 hari. Setelah selesai, mereka akan diberikan informasi mengenai tugas pekerjaan dan instansi tempat mereka bekerja. Setelah menjalani enam bulan pelatihan (*on-the-job training*) dan enam bulan kursus diploma di bidang Administrasi Publik, mereka akan secara resmi ditunjuk sebagai petugas *Administrative and Diplomatic Scheme*.

Selanjutnya, dimensi ketiga adalah *Talent Retention*. Dimensi ini dilaksanakan dengan *High Performing Officer Scheme*. Pada dimensi ini, petugas pelayanan yang bertalenta yang memiliki kemampuan untuk mengambil peran kepemimpinan yang lebih tinggi

akan diidentifikasi berdasarkan proses penilaian kinerja tahunan. Petugas yang teridentifikasi diberikan tugas yang lebih menantang. Mereka juga akan mendapatkan tawaran pendidikandi 14 perguruan tinggi ditingkat master atau tingkat doktoral.

Talent Management di Thailand

Poochaoren dan Lee (2013) menyatakan bahwa *Talent Management* di Thailand dilakukan melalui tiga dimensi, yakni talent recruitment, talent development, serta talent retention. Pertama, Dimensi Talent Recruitment dilakukan untuk merekrut talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilakukan dengan cara memberikan beasiswa. Terdapat dua jenis beasiswa yang diberikan, pertama beasiswa yang terikat kementerian tertentu dan kedua beasiswa yang tidak terikat kementerian tertentu.

Beasiswa yang pertama menghasilkan lulusan sarjana yang nantinya terikat dan akan ditempatkan pada kementerian yang telah ditentukan. Beasiswa yang kedua menghasilkan lulusan sarjana yang tidak terikat dengan kementerian tertentu, akan tetapi sarjana tersebut bebas memilih kementerian yang diinginkan, dengan catatan kementerian tersebut membuka lowongan.

Di Thailand, para sarjana ini ditempatkan pada jalur khusus, yaitu diberikan struktur insentif yang berbeda dalam sistem yang ada. Para sarjana ini terikat untuk menjadi pelayan publik dengan jangka waktu dua kali dari lama studinya. Selain beasiswa yang telah disebutkan, terdapat beasiswa Inovasi Sektor Publik. Beasiswa ini bertujuan untuk menarik mahasiswa Thailand di luar negeri untuk membuat suatu inovasi. Para sarjana tersebut akan menerima penghasilan berbasis kinerja pada saat penandatanganan kontrak

dengan *Office of The Civil Service Commission*. Komisi ini bertugas untuk mengawasi dan mengembangkan kompetensi pejabat pegawai negeri sipil, memberikan usulan kepada kabinet terkait permasalahan SDM, melakukan pengawasan dan pemantauan pengelolaan SDM oleh kementerian, serta mengelola beasiswa pemerintah. *Office of The Civil Service Commission* ini bertanggung jawab langsung kepada Perdana Menteri.

Selain program pemberian beasiswa, terdapat program khusus untuk melaksanakan dimensi yang pertama ini, yaitu *Public Sector Executive Development Program*. Program ini dikelola oleh *Office of The Public Sector Development Commission*. Komisi ini bertanggung jawab dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Program yang dijalankan oleh komisi ini bertujuan untuk menarik orang-orang yang memiliki kualitas yang sangat baik (*excellent individual*) untuk bergabung dengan sektor publik dengan jalur masuk di tingkat menengah (*mid-level entry point*).

Para peserta mendapatkan berbagai macam materi pelatihan mengenai manajemen publik dan kepemimpinan. Para peserta juga akan melakukan praktek selama dua tahun pada empat instansi, yaitu tiga instansi publik yang dianggap sebagai leading sector serta satu instansi swasta.

Program ini menawarkan berbagai macam metode mentoring, diantaranya mempromosikan peserta untuk menjadi mentor, pelatih serta penasehat. Tujuan dari skema ini adalah untuk mengembangkan agen perubahan yang sangat efektif, memiliki kemampuan berfikir untuk menjadi visioner, serta menjadi pengembang, perencana dan pengelola. Tujuan ini dilakukan semata-mata untuk menyebarkan agen perubahan ke unit

strategis dan menurunkan rencana strategis ke dalam tindakan.

Selanjutnya, dimensi kedua adalah *Talent Development*. Dimensi ini dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Terdapat dua skema khusus untuk melaksanakan Dimensi ini, yaitu *High Potential Performance System* dan *New Wave Leadership Development Program*. Skema *High Potential Performance System* memiliki tiga tujuan, yaitu: (1) menarik, mempertahankan dan memotivasi individu yang memiliki potensi tinggi dalam pelayanan publik; (2) terus menerus dan sistematis mengembangkannya; (3) menyiapkan pemimpin pada level senior yang berkualitas, berpengalaman, dan kompetensi yang tinggi dalam jumlah yang mencukupi.

Pada awalnya, sejak tahun 2003, Skema *High Potential Performance System* difokuskan terutama pada peningkatan dan penerapan sistem untuk memilih individu berpotensi tinggi dan untuk menciptakan kerangka akumulasi pengalaman (*Experience Accumulation Framework*) yang merupakan peta jalan (*roadmap*) dari tugas pekerjaan lintas fungsi dan milestone untuk mendukung pertumbuhan dan percepatan karier. Pada tahun 2006, program *Skema High Potential Performance System* diperluas ke semua departemen pegawai negeri sipil, termasuk pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan kunci serta keterampilan pembinaan untuk mentoring bagi setiap individual. Kandidat *High Potential Performance System* dari *Public Sector Executive Development Program* dapat masuk ke sektor publik dan secara otomatis akan menjadi *High Potential Performance*. Namun sejak tahun 2011 kandidat *Public Sector Executive Development* ini harus terlebih dahulu lulus dalam ujian bahasa Inggris.

Sementara Skema *New Wave Leadership Development Program* merupakan program pelatihan satu bulan untuk birokrat tingkat menengah. Tujuannya adalah untuk meniru skema *Management Associates Scheme* di Singapura. Tujuannya adalah untuk mempromosikan jaringan pejabat tinggi potensial di berbagai departemen.

Kemudian, dimensi yang ketiga adalah *Talent Retention*. Dimensi ini dilakukan melalui jalur cepat (*Fast Stream Track*). Dimensi ini dilakukan dengan menggunakan sistem berbasis kinerja, pemberian penghasilan yang lebih tinggi (kurang lebih 1% lebih tinggi bagi *High Potential officers*), serta adanya fasilitas/tunjangan di bidang kesehatan dan pensiun.

F. TALENT MANAGEMENT DI INDONESIA

Talent Management di PT Astra International, Tbk.

Martono (2011) menjelaskan bahwa PT Astra International, Tbk. memfokuskan pengembangan pegawainya pada kelangsungan proses regenerasi kepemimpinan dan keahlian. Fokus yang ditetapkan tersebut harus dipenuhi dengan kompetensi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Untuk itu, nilai-nilai yang dimiliki perusahaan perlu ditanamkan kepada pegawai sebagai pagar agar kegiatan berjalan selaras.

Dalam rangka menyiapkan pemimpin di masa datang strategi yang dilakukan PT Astra International, Tbk. adalah "make" atau "buy". Strategi *make* digunakan untuk mengembangkan potensi calon pemimpin yang terdapat di dalam perusahaan, sedangkan strategi *buy* digunakan untuk mendapatkan SDM yang dibutuhkan perusahaan dari luar. Dalam melakukan strategi *make*,

penanaman nilai-nilai perusahaan sangat ditekankan dan menjadi karakter dari setiap jajaran manajemen. Oleh karena itu, pengembangan merupakan kata kunci untuk strategi make ini.

Tujuan dari pengembangan tersebut adalah membentuk karyawan bertalenta yang kompeten secara professional dan sesuai dengan budaya perusahaan. Yang menarik di sini adalah Astra meyakini bahwa kesesuaian budaya dengan kompetensi kepemimpinan menjadi pertimbangan utama, setelah itu baru kompetensi fungsional. Kesesuaian tersebut menjadi penting karena Astra memiliki banyak anak perusahaan yang harus dikontrol dengan baik agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Berikut ini adalah dua cara Astra memotret talenta. Pertama, pilihan pengembangan Astra dengan cara memilih kandidat (identifikasi) dari puluhan ribu calon karyawan yang tercetak setiap tahunnya atau jempot bola dari kandidat perguruan tinggi negeri atau swasta secara langsung. Kedua, untuk melakukan seleksi ke jenjang yang lebih tinggi, rotasi dan mutasi dilakukan berdasarkan pemetaan atas potensi dan kinerja (*performance*).

Pemetaan yang dilakukan ini akan dijadikan sebagai dasar dalam penentuan peringkat apakah seorang karyawan bisa dipromosikan atau tidak. Selain pemetaan tersebut Astra juga memiliki standar proses manajemen kinerja karyawan yang menjadi alat pengembangan dan review atas hasil pengembangannya, berupa penilaian dengan siklus tahunan, *People Performance Management*.

Dalam rangka memantau karyawannya maka pada setiap awal tahun karyawan diwajibkan membuat *Individual Performance Plan* (IPP). Dalam IPP ini dibuat apa yang ditargetkan untuk dicapai oleh masing-masing karyawan dan akan di-review pada

bulan Juni. Jika hasilnya tidak memuaskan, diberikan kesempatan untuk memperbaiki melalui *Coaching and Counseling* dari atasannya. Selanjutnya *Performance Appraisal* dilakukan pada bulan Juni dan Desember. Jika penilaian sudah berakhir akan sekaligus dilakukan review akhir atas kinerjanya selama satu tahun.

Dalam hal memilih dan mempersiapkan talenta, Astra menentukan kompetensi kepemimpinan. Hal ini dibutuhkan agar pimpinan mempunyai nilai-nilai budaya yang selaras karena Astra percaya bahwa jika pimpinan dan karyawan memiliki nilai-nilai yang sama maka perusahaan akan tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Maka dalam rangka pemilihan pimpinan tersebut para calonnya harus memiliki *leadership competencies* antara lain *Vision and Business Sense, Customer Focus, Interpersonal Skill, Analysis and Judgement, Planning and Driving Action, Leading and Motivating, Teamwork, Drive, Courage and Integrity*.

Astra percaya bahwa perusahaan akan sukses dalam melakukan implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan apabila budaya perusahaan (*corporate culture*) sudah melekat dan mengiringi semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya fokus materi pengembangan kepemimpinan di Astra menjadikan budaya perusahaan sebagai bagian utamanya. Sementara itu fokus pengembangan kepemimpinan diarahkan pada tiga keunggulan organisasi, yakni konsep dan strategi bisnis yang unggul (*Winning Concept*), sistem manajemen dan proses yang unggul (*winning System*), dan tim kerja dan Sumer Daya Manusia yang unggul (*Winning team*).

Talent Management di PT Garuda Indonesia

Achirina (2011) menyatakan bahwa terdapat tujuh nilai kepemimpinan yang berada di PT Garuda Indonesia. Ketujuh nilai kepemimpinan tersebut adalah atusias dan berenergi; memiliki integritas secara profesional dan pribadi; tangguh dan berstandar tinggi; terhormat dan berani tidak populer; fair, yaitu memperlakukan pegawai berbeda secara individual sekaligus adil; hangat dan manusiawi, mendengarkan dan berempati; percaya diri, serta berani menyatakan pendapat secara terbuka. Untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai-nilai kepemimpinan seperti yang diharapkan, maka Garuda Indonesia memandang sangat perlu untuk melakukan proses *Talent Management*.

Persyaratan utama yang diperlukan dalam pelaksanaannya adalah budaya kerja yang berorientasi pada kerja yang tinggi. Proses *Talent Management* yang baik juga diperlukan untuk mencetak kader pemimpin perusahaan dan karyawan yang berkualitas, yang meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap talent. Proses *Talent Management* sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya di Garuda Indonesia yang memenuhi kualifikasi dan memberikan perhatian kepada *Talent Management* akan menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan.

Dalam prakteknya, Garuda Indonesia merupakan strategi untuk menuju tercapainya *High Performance Organisation*, yaitu organisasi yang bekerja tinggi. Dua hal mendasar yang menjadi pilar dari strategi ini adalah budaya yang positif serta karyawan yang efektif dan berkualitas. Disinilah *Human Capital* melakukan transformasi

perannya sehingga unit *Human Capital Management* tidak hanya berperan administratif atau personalia seperti sebelumnya, melainkan harus mengambil peran strategis sebagai mitra perusahaan dalam merumuskan strategi telenta serta hubungannya dengan strategi bisnis perusahaan.

Seiring dengan tujuan perusahaan untuk menjadi *High Performance Organisation*, Garuda Indonesia melakukan evaluasi kembali organisasi dan job profile dari semua bagian. Selanjutnya job profile ini disederhanakan agar karyawan memiliki kecepatan kerja yang lebih tinggi dan tidak terkait dengan *profil* yang terlampau kompleks. *Job profile* ini merupakan dasar untuk melakukan rekrutmen dan pemilihan karyawan, serta pengembangan kompetisi baik dari sisi keterampilan teknis maupun *soft skill*.

Sebelum tahun 2005, Garuda Indonesia masih memiliki budaya kerja yang positif, belum berorientasi pada inovasi dan hasil akhir, serta target kinerja tidak diterapkan untuk setiap pekerjaan. Oleh karena itu, pada tahun 2006, *Balance score Card* mulai diterapkan, dimulai dari *Balance score Card* korporat yang diturunkan kesetiap bagian sampai setiap karyawan memiliki target *Key Performance Indicator* masing-masing.

Bisnis proses yang ada dipetakan, dan dari setiap proses yang ada dibuatkan uraian pekerjaan masing-masing. Selanjutnya masing-masing target ditetapkan sesuai fungsi masing-masing. Setiap awal tahun dilakukan perencanaan kinerja untuk masing-masing karyawan, yang diikuti dengan tracking setiap tiga bulan, dan pada akhir tahun dilakukan review atas kerja setiap karyawan. Melalui *review* setiap tahun ini, Garuda Indonesia mulai menerapkan budaya kinerja, di mana pemberian insentif kinerja disesuaikan

dengan kinerja dan pencapaian target yang ada. Target yang diberikan adalah target yang nyata, bisa diraih, dan dinilai. Target ini pun harus dirinci, direncanakan, dan dikaji bersama dengan atasan.

Komunikasi kepada karyawan dilakukan terus menerus agar sistem yang sudah dibuat dapat diterapkan. Komunikasi atas target dan pencapaiannya dilakukan dalam review tahunan dengan memasukan KPI yang disepakati, sekaligus juga dilakukan penilaian apakah kinerja dan pengembangan individu yang bersangkutan sudah berjalan sesuai perencanaan. Jika terjadi gap maka dilakukan rencana perbaikan yang disepakati bersama.

Karier meliputi manajerial ataupun fungsional, yang disusun untuk mengikuti kualitas perkembangan karyawan. Setiap perubahan karier dilakukan dengan melalui tes dan pendidikan untuk kenaikan Aplikasi tidak lulus maka karyawan yang bersangkutan belum dapat meningkatkan jenjangnya, atau dengan kata lain tetap berada dalam posisinya saat ini untuk jangka waktu yang lama.

Setelah mekanisme *Balance Score Card* dimulai dan job profile dengan jelas terpetakan, maka budaya kerja mulai terbentuk. Langkah selanjutnya adalah melakukan asesment dan pengembangan hard dan soft competency. Pada masa yang lalu dalam kondisi perusahaan yang mengalami krisis, biaya selalu menjadi target untuk dipangkas termasuk di dalamnya biaya untuk pelatihan karyawan. Tidak terkecuali Garuda Indonesia juga melakukan pemangkasan biaya. Namun untuk program pelatihan yang terkait dengan program pengembangan karyawan tetap dilakukan walaupun perusahaan sedang dalam program pengurangan biaya, terutama untuk pelatihan pengembangan kompetensi

teknis yang bersifat mandatori. Pengembangan soft kompetensi serta leadership juga tetap dilakukan, sehingga anggaran untuk hal ini tetap disediakan demi pentingnya program mempersiapkan pemimpin. Komitmen bersama untuk melaksanakan pengembangan leadership ini sangat penting sehingga program ini tetap bisa dijalankan.

Selanjutnya perlu dilakukan juga pemetaan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan sehingga bisa di ketahui posisi karyawan bersangkutan dalam peta telenta yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan peta potensi karyawan tersebut, dibuat program pengembangan yang sesuai dengan posisi kandidat dan kebutuhan perusahaan. Semua program ini harus dilakukan sejalan dan selaras dengan program perusahaan lainnya. Dalam bekerja, sehingga keterkaitan dengan perusahaan biasa terjaga dan membuat mereka mampu menunjukkan kinerjanya yang tinggi.

Dalam melakukan program pengembangan, Garuda Indonesia tidak hanya menggunakan metode belajar dalam kelas tetapi juga melalui *coaching dan job assignment*. Dan hal ini tidak hanya dilakukan kepada karyawan yang unggul, tetapi terhadap semua karyawan. Pada setiap review akan dipelajari hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan setiap individu dan selanjutnya dijadikan target dalam pengembangan kompetensinya.

Untuk mendukung terlaksananya pelatihan, *coaching* maupun pengembangan lainnya, *Human Capital Management* perlu didukung oleh sistem IT yang kuat. Melalui dukungan sistem IT yang baik, *Human Capital Management* dapat lebih fokus dalam melakukan *review* serta pengembangan program selanjutnya atau perbaikan program yang berjalan. Pada dasarnya program pengembangan merupakan

investasi perusahaan yang dapat mendukung peningkatan *revenue*.

Karyawan yang memiliki kinerja rendah dan sulit untuk dikembangkan lagi karena faktor usia dan potensi yang rendah didorong untuk mengikuti program pensiun sukarela. Namun jika karyawan masih bisa dikembangkan, perusahaan melakukan upaya redeployment, dan karyawan yang di redeployed tersebut harus dapat menunjukkan perbaikan kinerja dalam jangka waktu satu tahun. Dalam hal program pensiun sukarela perusahaan memberikan pelatihan *entrepreneurship*, sehingga di harapkan karyawan yang memilih program ini bisa menjadi mandiri dan sukses setelah pensiun.

Salah satu hal terpenting dalam rangka menjaga kinerja yang tinggi adalah dalam hal rekrutmen karyawan. Apabila rekrutmen tidak dilakukan dengan baik maka akan menyebabkan timbulnya biaya yang sangat besar, yang terlihat dengan jelas pada saat perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja, atau program pensiun dini yang merupakan dampak jika terjadi kesalahan pada saat rekrutmen. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar fokus pada saat melakukan rekrutmen dengan memilih calon-calon yang benar-benar potensial, termasuk jika yang direkrut adalah posisi senior management, maka kompetensi yang dimiliki harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Program *Talent Management* yang dilakukan oleh Garuda Indonesia merupakan salah satu dari upaya perusahaan menjadikan dirinya sebagai organisasi yang bekerja tinggi. Melalui pengembangan karyawan diharapkan terbentuk *centre of expertise* di dalam perusahaan. Dengan *centre of expertise* ini perusahaan akan memiliki kemampuan kompetitif dan menjadi organisasi yang

kuat. Pembentukan budaya bisnis kinerja merupakan salah satu program dalam membentuk *center of expertise* ini. Dengan selalu menjadikan kinerja sebagai acuan kriteria unggulan dalam perusahaan maka akan mendorong karyawan menunjuka kinerja terbaiknya. Dalam menerapkan program *Talent Management*, Garuda Indonesia melakukan pemetaan karyawan dalam hal kompetensi dan kinerja. Bagi karyawan yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang tinggi akan dimasukkan dalam program pengembangan. Program pengembangan tersebut antara lain;

1. Profesional Development Program, yaitu suatu program yang ditunjukan kepada karyawan yang tidak menduduki jabatan manajerial untuk mempertajam dan mengembangkan kopotensi teknis profesionalnya.
2. Management Development Program bagi karyawan yang menduduki atau akan menduduki posisi manajerial, untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan manajerialnya.
3. Executive Development Program yang merupakan program tertinggi untuk mencetak para calon pemimpin satu tingkat di bawah Direksi.

Semua data karyawan yang sudah menjalani program ini dimasukkan kedalam *talent pool* yang selanjutnya akan dimonitor perkembangannya, dan jika pada suatu saat perusahaan membutuhkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan maka komite *Human Capital/ Komite SDM* mengambilnya dari *Talent Pool*.

Pengembangan *Executive Talent* sendiri terdiri atas beberapa proses yang dilakukan secara berurutan. Sebelum

program pengembangan itu berjalan. Terlebih dahulu dilakukan penyusunan data para kandidat, dan kegiatan yang terpenting pada tahap ini adalah menyusun talent profile dari masing-masing karyawan.

Tahap berikutnya adalah desain dan pengembangan system *Executive Talent*. Hasil terpenting dari tahap ini adalah adanya *Human Asset Value Matrix* yang memetakan setiap karyawan ke dalam karier yang sudah ditetapkan berdasarkan kinerja dan potensinya. Informasi yang diperlukan untuk penyusunan hal ini diperoleh dari review dan assesment terhadap talenta, serta peta demokrasi talenta. Peta pengembangan *executive talent* dapat dilihat secara lengkap.

Penyelarasan system adalah proses di mana dilakukan monitoring, coaching, dan program penugasan yang dilakukan untuk mengurangi gap kompetensi yang belum dimiliki oleh talenta yang bersangkutan. Dalam melakukan monitoring dan coaching. Untuk memperbaiki kompetensi yang ada, maka perlu disiapkan program pengembangan talenta yang bisa dilakukan sendiri maupun mengikutsertakan lembaga konsultan yang ber pengalaman.

Jika program pengembangan talenta sudah dijalankan maka tahapan akhir adalah mendapatkan umpan balik dari seluruh pihak yang terkait khususnya user dari talenta hasil pengembangan Program Talent Management perbaikan sistem pengembangan talenta jika masih ada gap yang ditemukan. Dalam proses pengembangan aksekutif itu sendiri, kegiatan utamanya adalah *Executive Talent Development Acceleration Plan*. Pada kegiatan akselerasi ini, dilakukan beberapa hal yang diharapkan menghasilkan output talenta yang kedepannya diharapkan menjadi pemimpin perusahaan. Kekuatan dan

kelemahan karyawan dianalisis dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan minat dari talenta tersebut. Terakhir adalah penugasan yang akan menjadi tolak ukur keberhasilan talenta. Proses monitoring dari atas masing-masing dilakukan pada saat penugasan dijalankan.

G. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuh model *Talent Management* yang berasal dari *public sector* di lima negara dan tiga perusahaan dan BUMN di Indonesia, dapat diketahui bahwa antara satu model dengan model lainnya tidak sama. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari beberapa faktor, seperti tujuan dari model Talent Management, prinsip yang dianut dari setiap model *Talent Management*, pengelola *Talent Management*, hingga proses/tahapan yang terdapat dalam *Talent Management*.

Lampiran 1 menunjukkan bahwa model *Talent Management* yang diterapkan di Inggris merupakan model yang menjadi bagian dari program reformasi birokrasi di negara tersebut. Dengan tersedianya model *Talent Management*, diharapkan proses reformasi birokrasi di Inggris akan berjalan seperti yang diharapkan. *Talent Management* di Inggris berada dan menjadi tanggung jawab Cabinet Office. Pendekatan yang digunakan dalam Talent Management di Inggris adalah pendekatan inklusif. Prinsip yang dipegang dalam pelaksanaan *Talent Management* adalah sistem merit (*merit system*), kesetaraan (*equality*), dan keberagaman (*diversity*). Berdasarkan ketiga prinsip inilah, Talent Management yang dilakukan oleh Pemerintah Inggris mengesampingkan nilai-nilai perbedaan gender, etnis, latar belakang sosial dan ketidakmampuan secara fisik (*disabilitas*). Disamping itu, tiga aspek yang menjadi titik berat pelaksanaan *Talent*

Management di negara ini adalah kepemimpinan dan budaya kerja, talenta, serta kapabilitas. Adapun tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management* di Inggris adalah identifikasi talenta (*talent identification*), rekrutmen talenta (*talent recruitment*), pengembangan talenta (*talent development*), evaluasi (*evaluating*).

Model *Talent Management* dilakukan di Afrika Selatan bertujuan untuk mengelola (*managing*) karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dan memiliki peran strategis dalam organisasi. *Talent Management* di Afrika Selatan ditekankan pada jabatan pimpinan yang memiliki peran strategis pada struktur Pemerintahan Afrika Selatan. *Talent Management* yang dikembangkan berada dan menjadi tanggung jawab Departemen Pelayanan Publik. Prinsip yang digunakan oleh Pemerintah Afrika Selatan adalah bagaimana untuk menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), mempertahankan (*retaining*) karyawan kunci yang memiliki potensi kepemimpinan. Adapun tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management* di Afrika Selatan dikenal dengan istilah *talent wheel*, yang terdiri dari enam tahapan yaitu perencanaan talenta (*talent planning*), identifikasi talenta (*talent identification*), kategorisasi talenta (*talent categorization*), manajemen karier (*career management*), neraca talenta (*talent balance sheet*), serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*). *Talent planning* dilakukan untuk melihat kesenjangan antara permintaan dan penawaran (*demand and supply*) talenta kepemimpinan dan talenta lain yang dibutuhkan. *Talent identification* dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja pegawai, potensi pegawai, serta kesiapan pegawai untuk berkembang di sektor publik. *Talent categorization/classification* dilakukan untuk memetakan individu-individu ke

dalam beberapa kategori, yaitu potensi tinggi (*high potential*), kinerja yang kuat (*solid performers*), kinerja yang rendah (*poor performers*). Selanjutnya *career management* dilaksanakan setelah karyawan dikelompokkan berdasarkan *talent classification*. *Talent balance sheet* dilakukan untuk melihat kekuatan departemen melalui daftar karyawan yang memiliki potensi dan kualitas yang dibutuhkan, *mission critical*, dan posisi kepemimpinan. Tahapan terakhir yang terdapat pada *Talent Management* di Afrika Selatan adalah *employee engagement*. *Employee engagement* dilakukan untuk menilai sejauh mana komitmen karyawan untuk mengembangkan organisasinya.

Model *Talent Management* yang dikembangkan oleh Pemerintah di Singapura dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu inklusif dan eksklusif. Tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan model *Talent Management* yang dilakukan oleh Pemerintah Singapura tergantung pada pendekatan yang digunakan. *Talent Management* dengan pendekatan eksklusif bertujuan untuk mengelola pegawai yang dianggap memiliki potensi yang sangat tinggi (*elite high-potential*). Pengelolaan pada pegawai dengan potensi seperti ini akan diproyeksikan untuk duduk dalam jajaran pimpinan tinggi. Adapun *Talent Management* dengan pendekatan inklusif bertujuan untuk mengelola pegawai untuk ditempatkan pada berbagai posisi kunci lainnya dalam struktur Pemerintahan Singapura.

Berkenaan dengan tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management*, Pemerintah Singapura membagi modelnya ke dalam tiga tahapan, yakni Perekrutan Talenta (*Talent Recruitment*), Pengembangan Talenta (*Talent Development*), serta Retensi Talenta (*Talent Retention*). *Talent Recruitment* dilakukan dengan maksud merekrut talenta yang dibutuhkan secara

terbuka (baik untuk *fresh graduates* maupun melalui jalur karier menengah *mid-career*). *Talent Development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Sedangkan *Talent Retention* dilakukan untuk mempertahankan pegawai yang memiliki talenta yang dibutuhkan. Dimensi ini dilaksanakan dengan memberikan struktur gaji yang kompetitif serta bonus yang berbasis kinerja, promosi berbasis kinerja, serta struktur upah yang lebih tinggi.

Model *Talent Management* di Malaysia dikembangkan dengan tujuan menciptakan pemimpin masa depan yang siap terjun sebagai pelayan publik. Pelaksanaan model *Talent Management* di Malaysia dilakukan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam, yaitu suatu departemen yang bergerak di bidang pelayanan publik. *Talent Management* di Malaysia difokuskan pada aspek kepemimpinan dan pelayanan publik.

Adapun tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management* mirip dengan tahapan/proses yang terdapat pada model *Talent Management* di Singapura, yaitu terdiri dari *talent recruitment*, *talent development*, serta *talent retention*. *Talent Recruitment* yang dilakukan dengan maksud merekrut pegawai yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Malaysia. *Talent Development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Sedangkan *Talent Retention* dilakukan untuk mempertahankan pegawai-pegawai yang bertalenta.

Model *Talent Management* di Thailand dikembangkan dengan tujuan mencetak pemimpin-pemimpin masa depan. *Talent Management* di Thailand difokuskan pada aspek kepemimpinan dan pelayanan publik. Adapun tahapan/proses yang terdapat dalam model *Talent Management* mirip dengan tahapan/proses yang terdapat pada

model *Talent Management* di Singapura, yaitu terdiri dari *talent recruitment*, *talent development*, serta *talent retention*. *Talent Recruitment* yang dilakukan dengan maksud merekrut pegawai yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Malaysia. *Talent Development* dilakukan dalam rangka mengembangkan talenta-talenta yang ada. Sedangkan *Talent Retention* dilakukan untuk mempertahankan pegawai-pegawai yang bertalenta.

H. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa Model *Talent Management* yang telah diuraikan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Model *Talent Management* yang dikembangkan oleh lima negara (Inggris, Singapura, Thailand, Malaysia dan Afrika Selatan) dan dua perusahaan (PT Astra International, Tbk. dan PT Garuda Indonesia, Tbk.) di atas memiliki tujuan, tahapan dan pendekatan yang berbeda.
- *Talent Management* di Inggris bertujuan untuk melaksanakan program reformasi pelayanan publik. *Talent Management* di Singapura, Thailand, Malaysia, dan Afrika Selatan bertujuan untuk menciptakan pemimpin-pemimpin yang memiliki talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.
- Model *Talent Management* yang dikembangkan oleh lima negara dan dua perusahaan di atas menggunakan pendekatan yang berbeda. Inggris dan Afrika Selatan menggunakan pendekatan inklusif, sedangkan Singapura, Thailand dan Malaysia menggunakan dua pendekatan yaitu inklusif dan eksklusif.

- Pengelola model Talent Management di setiap organisasi-organisasi di atas pada umumnya melibatkan pengelolayang berkecimpung pada bidang pelayanan publik. Pengelola Talent Management di Inggris adalah Cabinet Office, Pengelola Talent Management di Afrika Selatan dan Singapura adalah Departemen pelayanan publik, dan Pengelola Talent Management di Malaysia adalah Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Model Talent Management yang dikembangkan oleh lima negara dan dua perusahaan di atas memiliki tahapan yang berbeda, kecuali untuk negara Singapura, Malaysia, dan Thailand yang memiliki tahapan yang sama. Singapura, Thailand dan Malaysia masing-masing menggunakan tiga tahapan, yaitu Talent Recruitment, Talent Development, dan Talent Retention. Afrika Selatan menggunakan enam tahapan, yaitu Talent Planning), Talent Identification, Talent Categorization, Career Management, Talent Balance Sheet, serta Employee Engagement.
- Walaupun memiliki perbedaan, akan tetapi secara umum tahapan-tahapan pada model Talent Management tersebut memiliki kemiripan fungsi, terutama pada tahapan rekrutmen, development, dan retensi.
- Dari berbagai perbedaan-perbedaan di atas, satu hal yang sama mengenai model Talent Management yaitu terletak pada fokus Talent Management yaitu kepemimpinan. Aspek kepemimpinan ini menjadi

salah satu syarat organisasi mencapai kinerja yang prima.

Berdasarkan model yang ada, model Talent Management dari negara Afrika Selatan memiliki tahapan yang lebih lengkap dan lebih operasional untuk dikembangkan sebagai model talent management di instansi pemerintah (public sector) di Indonesia. Hal ini dikarenakan dalam model talent management di Afrika Selatan bukan hanya tahapan pengelolaan pegawai-pegawai yang bertalenta yang mencakup rekrutmen, development, dan retention saja, akan tetapi dalam prosesnya ditunjukkan pula mengenai perencanaan hingga bagaimana menjadikan pegawai yang dimiliki merasa terlibat/memiliki (employee engagement) dengan seluruh kegiatan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achirina. 2011. Pengembangan Talent Management sebagai Upaya Menjadikan Organisasi Berkinerja Tinggi) Best Practices: PT Garuda Indonesia). Jakarta: PPM Manajemen.
- Afiff, F. 2013. Manajemen Talenta (Bagian I). diunduh dari <http://sbm.binus.ac.id/2013/08/01/manajemen-talenta-bagian-1/> pada tanggal 5 Februari 2015.
- Ariss, A 2014. Global Talent Management. Spinger Cham Heidelberg New York Dordrecht London. Springer
- Berger & Berger. 2003. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid Milan New

- Delhi San Juan Seoul Singapore Sydney Toronto. McGraw-Hill.
- Fard, dkk. 2013. Talent Pool: A Main Factor to Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4, No. 12. Islamic AZAD University, Iran.
- Glenn.T. 2012. The State of Talent Management in Canada's public sector Volume.55. No.1, PP. 25-51. Canada.
- Harris,P & Foster,C. 2007. Talent Management Challenges in the UK's Public Sector.
- Manopo, Christine. 2011. Competency Based Talent and Performance Management System. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Kock & Burke. 2008. Managing Talent in The South African Public Service. *Public Personnel Management*. Vol. 37, No. 4.
- Martono, Sri. 2011. Pilihan untuk Mengembangkan SDM di Era Ketidakpastian (Best Practices: PT Astra Internationa, Tbk.). Jakarta: PPM Menejemen.
- Pella & Inayati. 2011. Talent Management, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama
- Poochaoren,O & Lee,C. 2013. Talent Management in the Public Sector. Bukit Timah Road Oie Tiong Ham Building Singapore. Lee Kuan Yew.
- Ratnaningsih, Ika Zenita. 2011. Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System. Prosiding Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta, Semarang.
- Widodo, T. 2015. Pengembangan Talent Management dalam Kerangka UU ASN (disampaikan pada Diskusi Kajian Model Pengembangan Karier PNS berbasis UU ASN di Daerah pada tanggal 13 Februari 2015 di PKP2A I LAN Jatinangor).
- Yahya, Hyacintha Susanti, 2009. Tinjauan terhadap Talent Management. Jakarta: PPM Manajemen.

Lampiran 1
Model Talent Management di Negara Inggris, Afrika Selatan, Singapura, Malaysia, dan Thailand

No.	Model Talent Management	Tujuan	Pendekatan	Pengelola	Fokus TM	Tahapan/ Proses TM
1.	Inggris	salah satu bagian dari program reformasi pelayanan publik	Inklusif	Cabinet Office (Sekretariat Kabinet)	Kepemimpinan dan Budaya kerja Talenta Kapabilitas	identifikasi talenta (<i>talent identification</i>) rekrutmen talenta (<i>talent recruitment</i>) pengembangan talenta (<i>talent development</i>) evaluasi (<i>evaluating</i>)
2.	Afrika Selatan	pengelolaan karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dan memiliki peran strategis dalam organisasi	Inklusif	Departemen Pelayanan Publik	Kepemimpinan	perencanaan talenta (<i>talent planning</i>), identifikasi talenta (<i>talent identification</i>), kategorisasi talenta (<i>talent categorization</i>), manajemen karier (<i>career management</i>), neraca talenta (<i>talent balance sheet</i>), serta keterlibatan pegawai (<i>employee engagement</i>)
3.	Singapura	menelola pegawai yang dianggap memiliki potensi	Eksklusif	Departemen Pelayanan Publik	jabatan tinggi	Perekrutan Talenta (<i>Talent Recruitment</i>) Pengembangan
		yang sangat tinggi (<i>elite high-potential</i>)				Talenta (<i>Talent Development</i>)
		Mengelola pegawai untuk berbagai posisi kunci lainnya dalam organisasi	Inklusif	Departemen Pelayanan Publik	posisi kunci lainnya dalam organisasi.	Retensi Talenta (<i>Talent Retention</i>)
4.	Malaysia	menciptakan pemimpin masa depan yang siap terjun sebagai pelayan publik	Eksklusif	Jabatan Perkhidmatan Awam	Kepemimpinan Pelayanan publik	<i>talent recruitment, talent development, serta talent retention</i>
5.	Thailand	mencetak pemimpin-pemimpin masa depan	Eksklusif	Departemen Pelayanan Publik	Kepemimpinan Pelayanan publik	<i>talent recruitment, talent development, serta talent retention</i>

Sumber : Olahan Penulis, 2016