

Menuju Manajemen Talenta Sektor Publik: Faktor yang Memengaruhi, Tantangan, dan Strategi

Toward Talent Management in Public Sector: Influencing Factor, Challenge, and Strategy

Ramadhani Haryo Seno¹

*Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
Jalan Medan Merdeka Selatan No. 18, Gambir, Kota Jakarta Pusat, Provinsi DKI Jakarta
Telp. 021-3804242 dan Fax. 021-3440649*

(Diterima 17/02/22; Disetujui 13/10/22)

Abstract

Focus of this research was to describe of talent management in public sector, especially influencing factors, challenges, and strategies. This research applied descriptive qualitative analysis by combining library research and examining secondary data. There were four factors that played as influence, challenge, and strategy in talent management implementation for public sector, i.e. (1) cultural, (2) human resource, (3) managerial/structural, and 4) environmental. Cultural factor included making sustainable talent management. Human resource included capability, passion, and program performance measurement. Managerial factor included leadership, organizational commitment, and activists were needed in implementing TM consistently. Environmental factor included regulation, budget, and political support on the national scale.

Keywords: *talent, talent management, public sector, influencing factor, challenge.*

Abstrak

Penelitian ini berfokus untuk menggambarkan konsep Manajemen Talenta (MT) sektor publik dan faktor yang memengaruhi tantangan dan strategi. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif kualitatif dengan mengombinasikan penelitian kepustakaan dan menelaah data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini ialah teridentifikasi empat hal yang berperan sebagai faktor yang memengaruhi, tantangan atau hambatan, serta strategi yang dapat digunakan dalam penerapan manajemen talenta sektor publik, yaitu (1) budaya, (2) SDM atau perilaku, (3) manajerial atau struktur, dan (4) lingkungan. Faktor budaya menjadikan manajemen talenta sebagai proses yang berkelanjutan. Faktor SDM, yaitu kapabilitas yang cakap dan semangat yang kuat dalam mengelola MT dan pengukuran kinerja program/kegiatan. Faktor manajerial, berupa komitmen pimpinan, organisasi, dan pegiat yang dibutuhkan dalam penerapan MT dengan konsisten. Faktor lingkungan berwujud dukungan regulasi, anggaran, dan politis dalam skala nasional.

Kata Kunci: *talenta, manajemen talenta, sektor publik, faktor yang memengaruhi, tantangan.*

¹ Email: ghaniharyo.seno@yahoo.com

1. PENDAHULUAN

Tata kelola manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik saat ini seakan dipaksa oleh keadaan yang mengharuskan untuk segera berubah. Bukan sekadar berubahnya tata nama (*nomenklatur*) seperti kementerian/departemen/lembaga/biro saja. Hal tersebut sejalan dengan pendekatan *human capital* pada sektor swasta, ketika SDM sekarang menjadi aset yang berharga dalam mengakselerasi capaian organisasi dan juga menjawab eksistensi organisasi saat ini dan di waktu mendatang. Artinya, saat ini hingga waktu mendatang, kita akan bersiap melakukan revolusi tugas dan fungsi satuan unit kerja yang mengelola SDM pada sektor publik.

Hasil penelitian Dimitrov (2015), pada dekade tahun 2000-an sebagian besar unit yang mengelola SDM (kepegawaian) disibukkan oleh urusan sebatas kegiatan pengadaan pegawai, urusan pensiun pegawai, serta pembayaran gaji dan tunjangan. Satu dekade berikutnya (2010-an), kesibukan pengelolaan SDM beralih pada urusan desain organisasi, kompensasi, dan *knowledge management*. Namun, sejak awal dekade ini (tahun 2019-2020) fungsi pengelolaan manajemen SDM lebih mengarah pada bagaimana mendorong optimalisasi penggunaan manajemen kinerja yang akuntabel, pengembangan kompetensi (*reskilling* dan *upskilling*), dan pengelolaan suksesi atau kaderisasi (Pramudita *et al.*, 2020).

Diakui atau tidak, kualitas manajemen SDM di sektor publik telah mencuri perhatian banyak pemerintahan di dunia saat ini. Sebagian dari kekhawatiran ini berdasarkan kondisi bahwa pemerintah sebagai organisasi yang tidak menguntungkan untuk tempat berkariernya jangka panjang bagi para manajer/profesional berkualitas tinggi (Delfgaauw & Dur, 2010). Kemampuan pemerintah untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan para talenta terbaiknya merupakan salah satu faktor yang menentukan keunggulan suatu negara (Suk Kim & Kotchegura, 2017) (Ananthan *et al.*, 2019). Hal itu dilakukan untuk mengatasi berbagai tantangan, baik itu tantangan internal di dalam negeri, maupun tantangan eksternal dalam skala internasional. Proses menarik, memilih, melibatkan, mengembangkan, dan mempertahankan 'tenaga kerja' sektor publik yang kompeten, sangat penting untuk meningkatkan kinerja, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas pemerintah (Descu, 2012) dan (Oladapo, 2014). Apalagi di negara berkembang, 'tenaga kerja' sektor publik dapat menjadi sumber daya penting untuk pembangunan ekonomi, sosial, dan politik (Bui & Chang, 2018). Saat ini, pemerintahan di dunia terus berupaya untuk merekrut, mempertahankan, memberi penghargaan, dan mengembangkan kumpulan talenta (*talent pool*) para aparatur negara. Pemerintah menghadapi persaingan keras dengan sektor swasta atau *state owned enterprise* (BUMN) yang membayar lebih tinggi (Acheampong, 2021). Ketika pemerintah tidak dapat merekrut dan mempertahankan talenta yang unggul dan unik, hal itu akan membuat kinerja pemerintah semakin rendah dan melanggengkan organisasi pemerintahan yang tidak kompetitif (Poocharoen & Lee, 2013). Dengan meluasnya praktik manajemen kinerja di sektor publik, "*the war for talent*" menjadi agenda utama atau tidak terelakkan bagi aparatur negara di seluruh dunia (Pan, 2008) dan (van Dijk, 2009).

Dewasa ini, manajemen talenta tidak hanya menjadi domain pada sektor *private* saja. Sektor *public* (pemerintahan) pun saat ini menaruh perhatian yang sama terhadap urgensi dari manajemen talenta (Ananthan *et al.*, 2019). Setelah sebelumnya, istilah "*the war for talent*" lebih dulu populer pada sektor swasta. Merujuk pada laporan dari *McKinsey Group* (1997) dalam Michaels *et al* (2001) yang menyebutkan bahwa talenta perlu diperjuangkan dan dipertahankan. Perang talenta tidak akan terhindarkan di setiap organisasi untuk bertahan dalam lingkungan ekonomi yang kompetitif dan peningkatan kinerja yang dinamis (Michaels *et al.*, 2001), serta tantangan ini akan berlanjut setidaknya hingga 20 tahun mendatang. Hal ini terbukti dengan mulai bergesernya konsep teori manajemen talenta ke lokus pemerintahan (sektor publik). Pernyataan ini juga disepakati, bahwa sektor publik akan menghadapi

tantangan yang sama dalam menuju atau mengelola talenta yang unggul dan unik di organisasi (Pan, 2008); (van Dijk, 2009); dan (Descu, 2012). Bahkan, (Descu, 2012) menyampaikan, persaingan keras akan dihadapi dalam pengelolaan talenta, baik di organisasi *private* maupun *public*. Hal tersebut diperparah dengan semakin berkurangnya talenta yang ada di sektor publik (Ananthan *et al.*, 2019); (Suk Kim & Kotchegura, 2017); (Alziari, 2017); (Poocharoen & Lee, 2013); (Descu, 2012).

Tren global dalam manajemen talenta (selanjutnya disingkat MT) berdasarkan hasil temuan studi terbaru dari *Price Water House* (PwC, 2012 dalam Suk Kim & Kotchegura, 2017) menunjukkan bahwa dalam beberapa dekade mendatang, talenta akan menjadi salah satu sumber daya paling langka di seluruh dunia. Sekitar tiga perempat pengusaha secara global mengakui bahwa kurangnya pengalaman, keterampilan, atau pengetahuan adalah alasan utama perusahaan untuk mempekerjakan karyawan yang sesuai kebutuhannya (PwC, 2012; Heidrick & Struggles International, 2015; dalam Suk Kim & Kotchegura, 2017). Pada poin terakhir, titik beratnya ialah bagaimana menyiapkan talenta terbaik di dalam organisasi, baik swasta atau pun sektor publik.

Manajemen talenta (MT) tidak hanya dipandang sebagai hal yang mutlak diperlukan untuk keberlanjutan organisasi dan keunggulan kompetitif, tetapi juga telah menjadi salah satu topik yang paling banyak dibahas dalam manajemen oleh para akademisi, konsultan, eksekutif senior, dan manajer, selama hampir dua puluh tahun dengan tema 'manajemen talenta' atau 'manajemen talenta global' (Gallardo-Gallardo, 2019). Dalam kondisi krisis ekonomi apa pun, MT adalah fungsi organisasi yang penting, maka dari itu memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik harus menjadi proses yang berkelanjutan. Organisasi yang berhasil dan sukses di dunia, meyakini bahwa kinerja organisasi yang luar biasa didorong oleh talenta yang unggul (Mathew, 2015).

Talenta terbaik perlu ditemukan, diciptakan, dikembangkan, dirawat, dan dipertahankan oleh setiap organisasi mana pun (Schweyer, 2004) dan (Dries, 2013). Penguasaan keterampilan baru (*reskilling*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) adalah hal yang harus selalu ditingkatkan. Dalam *trend* dan proyeksi struktur tenaga kerja di masa depan, yang semakin dibutuhkan adalah talenta SDM aparatur dengan kompetensi bervariasi dan menguasai banyak keterampilan (*hybrid knowledge, hybrid skills*). Kompetensi teknis penting, tetapi kompetensi non teknis juga tidak kalah penting. Hal ini karena dibutuhkan keseimbangan antara *soft skills* dan *hard skills* (Nurharyoko *et al.*, 2020).

Manajemen Talenta sangat penting untuk semua sektor, terutama bagi organisasi sektor publik. Secara umum, sektor publik menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya karena bergulat dengan tekanan pemotongan anggaran dan rasionalisasi organisasi atau jabatan, serta adanya peningkatan permintaan layanan publik yang efektif dan efisien (Clarke & Scurry, 2020). Apalagi menerapkan MT yang inklusif dengan merekrut talenta terbaik sesuai dengan nilai-nilai aparatur negara atau sektor publik (Cross Walker, 2020). Manajemen Talenta dapat dianalogikan sebagai konstruksi fleksibel dalam organisasi, untuk menghadapi turbulensi, yang menjadikan MT sebagai metode perencanaan dan alat menuju perubahan organisasi (d'Armagnac *et al.*, 2021).

Dengan melihat dan menganalisis literatur di atas, penelitian ini semakin penting untuk dilakukan. Dalam proses menggambarkan dan mengetahui konsep manajemen talenta, seperti faktor yang memengaruhi, tantangan atau hambatan, dan juga strategi solusi mengenai penerapannya. Hal ini terutama untuk mengkaji dan meneliti penerapan manajemen talenta di sektor publik. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan tambahan literatur dan khazanah mengenai konsep manajemen talenta di sektor publik. Mengingat dewasa ini tuntutan masyarakat terhadap sektor publik yang semakin beragam dan kebutuhan akan talenta sektor publik menjadi suatu keharusan. Oleh karena itu, menjadi semakin menarik untuk menganalisis penerapan MT di sektor publik. Rumusan masalah

yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pentingnya manajemen talenta di sektor publik? Bagaimana faktor yang memengaruhi, tantangan, dan strategi yang ditemui dalam penerapan MT di sektor publik?

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Talenta Sektor Publik

Sebelum memahami manajemen talenta, penting untuk mengetahui makna talenta terlebih dahulu. Istilah talenta berasal dari bahasa Yunani, yaitu *talanton* yang digunakan untuk menunjukkan satuan atau ukuran (Gallardo dkk, 2013 dalam Gallardo *et al.*, 2020). Ada juga yang menyebut talenta berasal dari istilah latin, yaitu *talentum* yang berarti karunia (Descu, 2012). Konsep mengenai talenta dapat digunakan juga sebagai individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang unik. Secara sederhana, seorang pegawai dapat dikatakan bertalenta ketika dia mau dan mampu menunjukkan potensinya untuk melakukan hal tertentu yang lebih baik atau melebihi standar orang lain atau organisasi (Descu, 2012). Sejalan dengan itu, Scaringella dan Malaeb (2014) mengartikan talenta sebagai bawaan atau anugerah yang dimiliki seseorang, yang cerdas dan kreatif dalam mempelajari sesuatu dengan lebih mudah dan terampil (Mohammed *et al.*, 2020b).

Apabila kita mengkaji gagasan talenta, sama halnya dengan kita melakukan penilaian berbasis kompetensi yang ketat terhadap karyawan untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi dan pemimpin masa depan (suksesor), menentukan prestisiusnya posisi pada tingkat tertentu, mengidentifikasi kesenjangan talenta, kerentanan dan risiko organisasi, serta untuk mengembangkan pandangan tentang kemampuan organis (Stadler, 2011). Dalam definisi yang lebih sederhana, talenta diartikan sebagai "*excellent abilities*" atau "*key employees*" atau "*high potensials*" atau pegawai yang memiliki potensi tinggi dan memiliki nilai khusus bagi suatu organisasi (Thunnissen, 2016). Bahkan, (Ulrich & Smallwood, 2012) menyampaikan formula yang jelas terkait komposisi talenta. Talenta adalah perkalian dari (3C) kompetensi x komitmen x kontribusi. Menurutnya, talenta dalam organisasi mana pun, baik swasta dan publik, menyebutkan bahwa pegawai dikatakan bertalenta ketika memiliki kompetensi, komitmen atau loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan kinerjanya, serta telah berkontribusi nyata untuk membawa kemajuan organisasi di saat ini dan masa yang akan datang (Shulga & Busser, 2019).

Talent: Competence x Commitment x Contribution

Sementara itu, (Mubarik dkk, 2018 dalam Mujtaba & Mubarik, 2022) memaknai talenta sebagai kumpulan kemampuan pribadi yang memiliki bakat intrinsik, pengetahuan, wawasan, keterampilan, pengalaman, kemampuan, dan dorongan untuk selalu belajar. Talenta unggul yang pada gilirannya akan menentukan masa depan organisasi ialah talenta yang berpengetahuan global, unggul secara teknis dan profesional, aktif secara operasional dan pada akhirnya, talenta ini akan dianggap sebagai sumber daya organisasi yang paling penting (Mujtaba & Mubarik, 2022) dan (Alziari, 2017).

Peneliti lain, Murongazvombo (2015) mendefinisikan talenta sebagai pendorong penting dan elemen sukses bagi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Mohammed *et al.*, 2020b). Dengan fokus bahwa talenta sebagai modal (*capital*) kuat, (Naim & Lenka, 2017) mendefinisikan individu berbakat sebagai pegawai berkinerja tinggi yang dianggap telah memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan suatu organisasi dan

perkembangannya di masa depan. Penafsiran lain tentang talenta, seperti yang dilakukan oleh Rudhumbu dan Maphosa, 2015 (Mousa & Ayoubi, 2019) menganggap pegawai yang berbakat ini mampu memberi nilai tambah dengan meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi (Sparrow & Makram, 2015).

Beberapa karakteristik lain yang dianggap berasal dari talenta sebagai modal manusia, bahwa hal itu bermanfaat secara unik (Gelens *et al.*, 2013) dan menjadi sumber daya utama dalam organisasi (Macfarlane *et al.*, 2012). Macfarlane telah mendefinisikan pegawai bertalenta sebagai mereka yang menunjukkan kualitas kepemimpinan, memainkan fungsi penting dalam organisasi dan menunjukkan perilaku yang baik, memiliki pengalaman, penguasaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan berpotensi untuk selalu berkembang. Semua itu oleh Beardwell dan Thompson (2014), dianggap sebagai indikator dari pegawai bertalenta (Mohammed *et al.*, 2020a). Menurut pengamatan dan penelitian Fernandez-Araoz, 2014 (Kozjek & Franca, 2020), menyebutkan setidaknya ada lima kriteria yang menentukan karyawan bertalenta:

1. Motivasi: memiliki komitmen yang kuat dan unggul untuk mencapai tujuan organisasi dengan tidak mementingkan diri sendiri.
2. Besarnya rasa ingin tahu: merasa tertantang untuk mencari pengalaman baru, pengetahuan baru, terbuka menerima *feedback* yang sesuai, dan terbuka akan perubahan, serta selalu ingin belajar.
3. Wawasan: memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, memahami informasi, dan menyajikan informasi yang baru, serta mampu memberikan rekomendasi baru dan solutif.
4. Keterlibatan: kemampuan untuk mengontrol emosi dan logika berpikir yang selaras pada saat berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.
5. Determinasi: memiliki kemampuan untuk memperjuangkan tujuan yang sulit, bahkan tidak mudah meskipun ada tantangan. Namun, siap menghadapi tantangan tersebut dengan semangat.

Dari penjelasan di atas, menunjukkan bahwa pegawai dapat dikatakan bertalenta ketika memiliki lima kriteria tersebut. Dengan demikian, akan lebih tepat jika pegawai dikatakan bertalenta, setelah jangka waktu tertentu, ketika pegawai tersebut sudah menunjukkan kinerja yang nyata (Kozjek & Franca, 2020). Oleh karena itu, tidak mengherankan bila suatu organisasi di mana pun sangat membutuhkan pegawai bertalenta untuk menghadapi segala dinamika perubahan lingkungan dengan hasil yang sudah terbukti sebelumnya.

Tidak jauh berbeda dengan apa yang sudah dijelaskan mengenai talenta pada sektor swasta. Talenta pada sektor publik pun memiliki benang merah yang kurang lebih sama. Mengingat konsep teori dari MT diawali jauh pada sektor swasta (Luna-Arocas *et al.*, 2020). Menurut (Kravariti & Johnston, 2020), talenta sektor publik dapat dimaknai sebagai individu yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan nilai-nilai yang mencerminkan prinsip-prinsip pelayanan publik, yang memungkinkan talenta tersebut untuk menggunakan kemampuan luar biasa yang dimiliki untuk melayani publik demi kebaikan bersama. Pandangan tersebut terlahir dari sintesis atau agregasi pada penelitian yang terbatas, bahwa talenta sektor publik dapat berupa: (1) entitas manusia yang berkontribusi pada kinerja sektor publik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mencapai potensi tertingginya (Harris dan Foster, 2010 dalam Kwon & Jang, 2022); (2) individu yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan motivasi diri yang luas (Rana *et al.*, 2013); (3) orang yang menghargai perlakuan yang sama dan transparansi, serta prinsip dalam sektor publik inti (Thunnissen & Buttiens, 2017).

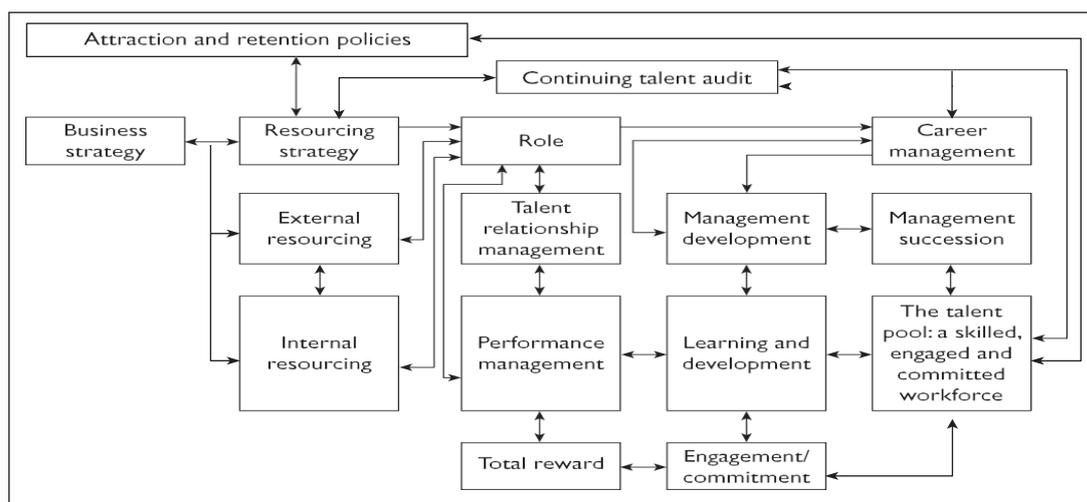
Berbeda dengan talenta sektor swasta yang mengacu pada kemampuan yang diwarisi atau dikembangkan seseorang, konsep talenta sektor publik menyoroti pegawai negeri

sebagai entitas manusia, tetapi dengan seperangkat nilai (demokrasi dan pelayanan publik) yang berbeda dari swasta. Para pegawai negeri memiliki gen untuk dapat berkontribusi lebih besar dalam melayani dan menyejahterakan masyarakat, bukan semata mengejar keuntungan (*profit oriented*) dari pelayanan yang diberikan (Delfgaauw & Dur, 2010). Dengan demikian, talenta sektor publik berbeda dari talenta sektor swasta karena konseptualisasinya lebih dipengaruhi oleh prinsip-prinsip atau nilai-nilai dasar dalam konteks pelayanan publik, yang bertujuan untuk kebaikan dan kesejahteraan masyarakat luas.

2.2 Manajemen Talenta Sektor Publik

Sebelum membahas manajemen talenta di sektor publik, penting juga untuk menyinggung sedikit mengenai manajemen talenta dengan penerapan yang sudah mapan di sektor swasta. Pada hakikatnya, tidak jauh berbeda konsep MT di sektor swasta dan sektor publik. Perbedaan utamanya ialah bagaimana seperangkat nilai yang dianut oleh dua organisasi tersebut, seperti nilai demokrasi, nilai pelayanan publik, *sense of citizenship*, dan kesetaraan yang lebih dikuatkan. Selain itu, kondisi bahwa para pegawai negeri yang sulit diberhentikan, juga menjadi perbedaan dalam melihat manajemen talenta di pemerintahan.

Manajemen talenta seperti yang dijelaskan oleh Schweyer (2004) meliputi *sourcing* (menemukan talenta); penyaringan (pemilahan pelamar yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat); seleksi (penilaian/pengujian, wawancara, pemeriksaan referensi/latar belakang dari pelamar; *on boarding* (penawaran/penerimaan); retensi (langkah-langkah untuk menjaga talenta yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi); pengembangan (pelatihan, pertumbuhan, penugasan, dll.); penyebaran (penugasan staf yang optimal untuk proyek, peluang lateral, promosi, dll.) dan pembaruan tenaga kerja, dengan analisis dan perencanaan sebagai hal perekat yang menyeluruh. Organisasi membutuhkan proses formal dengan banyak pemangku kepentingan yang terlibat dan hubungan kuat antara kepemimpinan dan bakat, untuk dapat diartikulasikan ke dalam inisiatif manajemen talenta yang sejalan dengan perilaku/nilai organisasi (Mathew, 2015). Artinya, dalam hal ini kompetensi dan kapabilitas organisasi harus terintegrasi melalui suatu proses seperti yang digambarkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Elemen Manajemen Talenta

Sumber: Armstrong, 2006

Menurut (Collings & Mellahi, 2009) MT mencakup beberapa kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi secara sistematis posisi (jabatan) kunci, yang secara berbeda berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam organisasi. Bila dielaborasi lebih dalam, MT merupakan pengembangan kumpulan talenta yang berpotensi tinggi dan pemegang jabatan yang berkinerja tinggi untuk mengisi peran inti organisasi. Selain itu, dapat juga sebagai pengembangan arsitektur SDM untuk memfasilitasi pengisian jabatan dengan kompetensi dan memastikan komitmen mereka terhadap organisasi yang berkelanjutan. Manajemen Talenta adalah inisiatif strategis organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakatnya dalam mencapai keunggulan kompetitif (Narayanan *et al.*, 2019). Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2009) manajemen talenta diartikan sebagai daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan/retensi, dan penyebaran individu-individu yang memiliki nilai tertentu bagi suatu organisasi, baik karena potensi mereka yang tinggi untuk masa depan atau karena mereka berada di peran bisnis/operasional-kritis (Suk Kim & Kotchegura, 2017). Dengan kata lain, manajemen talenta (MT) terdiri dari daya tarik, retensi dan motivasi individu yang mampu memberikan kontribusi nyata bagi keberhasilan realisasi tujuan organisasi.

Menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2016) MT secara luas didefinisikan sebagai penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Ford, 2017). Sementara itu (Thunnissen *et al.*, 2013), mengaitkan MT dengan kinerja.

$$P(erformance): A(bilities) \times M(otivated) \times O(pportunities)$$

Dengan menggunakan rumus $P(erformance): A(bilities) \times M(otivated) \times O(ppurtunities)$, kinerja pegawai yang bertalenta dapat dilihat dari bagaimana ia menggunakan kapabilitasnya yang luar biasa, motivasi yang kuat, dan menggunakan kesempatan yang ada, untuk tampil (menunjukkan kemampuannya). Begitu juga, MT harus dapat memberikan kesempatan kepada karyawan yang bertalenta, dengan kemampuan luar biasa, dan bermotivasi tinggi untuk mengembangkan diri dan mencapai kinerja yang tinggi. Seni MT adalah kemampuan untuk menemukan, mengenali, memahami, dan mengelola berbagai potensi, serta dinamikanya agar mereka atau tepatnya individu tertentu memperoleh tempat (wahana) untuk mengembangkan dan mengasah talenta terbaiknya dan mau dengan aktif berkontribusi nyata bagi organisasi kementerian/lembaga publik (Pramudita *et al.*, 2020).

Dengan demikian dari beberapa literatur yang ada, dapat disimpulkan dari (Tafti *et al.*, 2017) bahwa MT mencakup serangkaian proses lengkap untuk mengidentifikasi, mempekerjakan, dan mengelola pegawai untuk menerapkan rencana strategis organisasi dengan sukses. Setidaknya ada tiga proses yang selalu hadir dan dikategorikan dalam MT, yaitu: akuisisi talenta, pengembangan talenta, dan retensi talenta. Berikut penjelasannya:

1. Akuisisi talenta: adalah suatu proses mengidentifikasi, menarik, dan mengevaluasi talenta terbaik dalam suatu organisasi melalui asesmen serta pusat pendidikan dan pelatihan.
2. Pengembangan talenta: setelah proses mengidentifikasi talenta terbaik dan potensial, maka program pendidikan dan pelatihan disiapkan untuk mengembangkan kompetensi dan bakatnya.

3. Retensi talenta: merupakan salah satu masalah yang biasanya dihadapi bahwa talenta yang telah dikembangkan dapat “dibajak” oleh para kompetitor. Oleh karena itu, sistem retensi talenta untuk “memagari” para talenta menjadi proses utama dari MT.

Pengertian manajemen talenta pada sektor publik sungguh sangat terbatas bila dijelaskan secara eksplisit. Beberapa literatur sulit dijumpai, terutama yang menjelaskan mengenai manajemen talenta sektor publik. Namun, (Devine & Powell, 2008) berhasil menyimpulkan mengenai manajemen talenta dalam sektor publik, setidaknya ada enam perspektif strategis mengenai manajemen talenta sektor publik, yaitu:

1. Perspektif kompetitif - berikan apa yang diinginkan orang-orang berbakat, jika tidak mereka akan diburu;
2. Perspektif proses - mengelola bakat adalah bagian dari kehidupan organisasi sehari-hari;
3. Perspektif SDM - mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, kepemilikan tim SDM yang kuat;
4. Perspektif perkembangan - jalur pengembangan yang dipercepat untuk orang-orang berbakat;
5. Perspektif budaya - manajemen talenta (MT) sebagai pola pikir; dan
6. Perspektif manajemen perubahan - manajemen talenta adalah pendorong perubahan.

Peterson (2014) dalam Kozjek & Franca (2020) menjelaskan bahwa manajemen talenta sektor publik sangat penting untuk memastikan negara dapat berfungsi lebih baik. Bahkan lebih dari itu, sistem manajemen talenta yang baik merupakan faktor kunci dalam transformasi sektor publik. Pentingnya manajemen talenta dalam organisasi publik, terletak pada proses bagaimana manajemen talenta dapat dioperasionalkan sebagai bagian yang terintegral dari sistem kerja organisasi, yang dapat memastikan keberhasilan organisasi dalam pemberian pelayanan (Van Dijk, 2009) dan (Kravariti & Johnston, 2020) mencoba untuk melakukan sintesis dari berbagai sarjana, setidaknya ada beberapa literatur yang dapat dibagi menjadi empat aliran pemikiran, dalam mendefinisikan MT sektor publik, sebagai berikut:

1. Suatu proses yang digunakan secara sistematis dalam merekrut, mengembangkan, menyebarkan, mempertahankan, dan melibatkan talenta sektor publik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang diungkapkan oleh Glenn 2012; Guo *et al.* 2011; Harris dan Foster 2010; dalam Thunnissen & Buttiens (2017).
2. Suatu strategi unggul yang memfasilitasi sektor publik untuk menghadapi tantangan kekinian, termasuk pengembangan kepemimpinan dan peningkatan layanan publik (Kock & Burke, 2008) dan (Rana *et al.*, 2013).
3. Suatu strategi yang digunakan untuk memastikan pegawai sektor publik tidak hanya memiliki pengetahuan dan kemampuan, tetapi juga memiliki nilai-nilai sebagai pelayan masyarakat, serta dapat mengatasi masalah tata kelola pemerintahan yang buruk, seperti korupsi dan nepotisme (Reilly, 2018).
4. Suatu proses untuk mencapai kesesuaian yang tepat untuk mendukung implementasi tujuan strategi dalam nilai budaya dan struktur institusi (Garrow dan Hirsh 2008 dalam Gallardo-Gallardo *et al.*, 2017; Thunnissen dan Buttiens 2017).

Oleh karena itu, Kravariti & Johnston (2020) mendefinisikan MT sektor publik sebagai sebuah metode utama (kunci) untuk memastikan pegawai negeri memiliki kompetensi inti, pengetahuan luas, dan nilai dasar aparatur negara untuk mengatasi tantangan kontemporer (kekinian) yang kompleks dan untuk memenuhi tujuan strategis sektor publik, demi kepentingan dan kesejahteraan publik. Meskipun MT sektor publik dan swasta mengadopsi proses yang agak mirip, tetapi berbeda dalam mengoperasionalkan MT yang bertujuan untuk melayani masyarakat. Perbedaan lain, bahwa pengembangan MT pada sektor publik

sangat membutuhkan regulasi (atau legal formal) dalam menjalankan kegiatan yang berbentuk program. Kozjek & Franca (2020) menuturkan bahwa regulasi memainkan peran yang sangat vital dalam mengeksplorasi manajemen talenta di sektor publik. Hal ini didasari bahwa status pegawai negeri yang secara hukum jauh lebih jelas (sulit untuk diberhentikan) dan terbatas (dibandingkan swasta).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna, yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial (Cresswell, 2017). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menganalisis konsep teori manajemen talenta, baik di sektor *private* maupun di sektor *public*. Pembahasan yang muncul ialah seputar faktor yang memengaruhi, tantangan atau hambatan, dan juga strategi apa yang akan ditawarkan dalam penerapan manajemen talenta, khususnya di sektor publik.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan *desk study* dari data sekunder pada sumber-sumber data yang telah ada (*existing resources*), kemudian diambil dan dieksplorasi. Bahan-bahan pustaka dikaji secara holistik, kemudian dianalisis berdasarkan kerangka berpikir yang melandasinya (Hamzah, 2019). Data sekunder merupakan sumber data tidak langsung yang didapat peneliti (Satori & Komariah, 2011). Data sekunder yang ditelaah mengenai penelusuran manajemen talenta dan penerapannya pada berbagai sektor, khususnya pada sektor publik dari sumber literatur, dokumen, publikasi informasi, buku, jurnal, survei internasional, media massa atau berita *online (website)*. Dengan demikian hasil analisis yang disajikan menjadi metaanalisis, yaitu gabungan dan integrasi dari kajian terdahulu atau yang sudah ada sebelumnya, kemudian disintesis menjadi analisis baru (Pawson, 2006).

Untuk menetapkan kriteria manajemen talenta yang diulas dalam artikel ini, peneliti mengikuti temuan Wang & Chugh (2014) dalam menetapkan batasan pencarian, jangka waktu, dan istilah. Batasan pencarian adalah dengan menghimpun, menelaah, dan mencermati dari 3 (tiga) *website* penyedia jurnal internasional, di antaranya; *JSTOR*, *Sage Publications*, serta *Taylor and Francis*. Jangka waktu pencarian ditetapkan dari tahun 2001 hingga 2021 karena sebagian besar minat ilmiah terhadap manajemen talenta terjadi setelah publikasi buku Michaels, Handfield-Jones, dan Axelrod pada tahun 2001 yang berjudul '*The War for Talent*' (Michaels *et al.*, 2001). Sementara untuk istilah atau tema pencarian seputar manajemen talenta, manajemen talenta sektor publik, faktor yang memengaruhi, tantangan, dan atau definisi, strategi dari manajemen talenta. Dengan demikian, keutuhan, kelengkapan, dan kebaruan data sangat relevan untuk dianalisis secara menyeluruh. Demi menghasilkan analisis kajian yang valid dan *reliable*.

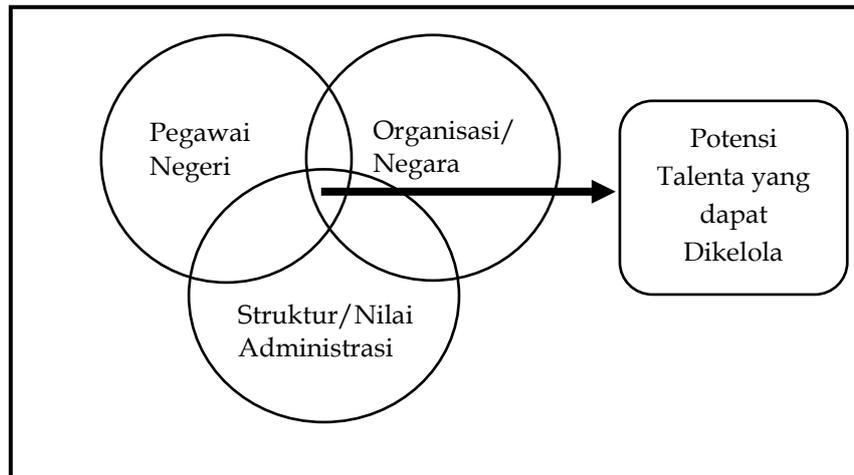
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Urgensi Manajemen Talenta Sektor Publik

Para praktisi, akademisi, dan pemimpin perusahaan besar di dunia telah mengakui pentingnya penerapan manajemen talenta di sektor swasta (bisnis). Penerapan manajemen talenta di sektor swasta dapat dikatakan sudah menunjukkan urgensinya untuk dilakukan secara konsisten. Begitu juga, pada akhirnya penerapan manajemen talenta di sektor publik menjadi suatu kebutuhan untuk diterapkan. Analisis di bawah ini akan mencoba mengurai pentingnya penerapan MT di sektor publik. Bahkan, menjadi keharusan di tengah besarnya ekspektasi masyarakat dan berubahnya lingkungan global.

Saat ini, pemerintahan di mana pun memiliki tanggung jawab untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu kebijakan publik. Kebijakan publik yang diputuskan dan ditetapkan oleh pemerintah berdampak pada seluruh warga negara dan juga kredibilitas atau citra pemerintah itu sendiri di mata publik. Oleh karena itu, menjadi sangat penting untuk mengembangkan potensi utama pemerintah atau aset pemerintah, yaitu para pegawai negeri yang bertalenta dengan kompetensi utama yang relevan untuk memastikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Tentunya para talenta terbaik yang dimiliki oleh pemerintah perlu dikelola secara holistik dan komprehensif. Perencanaan manajemen talenta nasional yang baik turut memberikan andil yang tidak sedikit dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Belum lagi, organisasi sektor publik akan menghadapi tantangan besar, yaitu adanya gelombang pensiun yang besar (generasi *baby boomers* dan generasi x) dan adanya fenomena tidak tertariknya para generasi muda untuk berkiprah di sektor publik. Hal tersebut pada akhirnya menimbulkan kekhawatiran para pejabat sektor publik, akan berkurangnya talenta muda terbaik untuk berkarier di sektor publik (Acheampong, 2021). Dengan demikian, kondisi yang dihadapi sektor publik saat ini sangat rumit, apabila talenta muda dan para calon talenta muda tidak dapat dikelola (*manage*) dengan baik.

Menurut Pella & Inayati (2011), mengelola orang-orang unik dan unggul dalam suatu organisasi adalah kunci untuk mengakselerasi kinerja pada masa depan. Peperangan yang sesungguhnya antar suatu organisasi bukan terletak pada infrastruktur, sarana prasarana, proses, dan teknologi. Peperangan sesungguhnya terletak pada kualitas talenta antara satu organisasi dan organisasi lainnya. Namun sayangnya, organisasi publik meskipun diatur dalam peraturan perundangan yang mengizinkan penerapan MT, tetapi tidak memandang MT sebagai pendekatan yang strategis untuk mengintegrasikan keberhasilan karyawan dan organisasi (van Dijk, 2009). Tidak dapat dimungkiri bahwa kinerja sektor publik sejak awal dekade ini sangat bergantung pada penghimpunan talenta yang tepat dalam upaya mencapai tujuan visi organisasi. Pada satu sisi, talenta semakin diperlukan ketika badan pemerintah semakin dituntut pula mencapai lebih banyak target (berkinerja), tetapi tetap dalam tekanan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi.



Gambar 2. Manajemen Talenta di Sektor Publik
 Sumber: Van Dijk, 2009

Terlepas dari manfaat yang tersirat dalam pembicaraan awal pada diskusi di atas, Hughes & Rog (2008) menyampaikan MT dalam sektor publik penting, setidaknya untuk dua alasan utama, yakni (1) Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari kemampuan MT yang efektif untuk mendapatkan dan mempertahankan talenta yang ada; (2) Keterlibatan pegawai menjadi hal penting dalam manajemen talenta. Hal itu diperkuat oleh pandangan dari Ashton & Morton (2005) bahwa MT merupakan bagian integral dari sebuah upaya untuk terus melibatkan pegawai dalam organisasi. Kemampuan untuk secara efektif mengatasi kedua masalah di atas telah menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dan dalam beberapa kasus bahkan kelangsungan organisasi untuk dapat bertahan. Pada sektor publik, MT tidak hanya menciptakan keseimbangan hubungan antara motivasi pegawai dan pemberi pekerjaan (negara), tetapi juga harus dapat menunjukkan interaksi antara struktur administrasi dengan negara. Seperti ilustrasi gambar 2 di atas.

Sementara itu, van Dijk (2009) menyampaikan bahwa pentingnya manajemen talenta di sektor publik terkait dengan reformasi administrasi. Manajemen Talenta merupakan panggilan dari reformasi birokrasi (*talent management: a call for administrative reform*). Hal ini dapat dijelaskan bahwa MT sebagai sebuah proses untuk mentransformasi organisasi, para pemangku kepentingan (eksternal), pegawai (kelompok) di internal, dan entitas lain yang dipekerjakan oleh organisasi publik tersebut, sehingga mereka semua memiliki kapabilitas untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif saat ini dan di masa yang akan datang. Dari definisi tersebut, organisasi sektor publik dalam penerapan MT perlu untuk:

1. Menentukan substansi dan konteks kebutuhan talenta internal dan eksternal.
2. Merencanakan secara strategis pengembangan talenta secara kontekstual.
3. Berfokus pada pengembangan yang direncanakan dan tidak direncanakan, untuk mempertahankan talenta, berdasarkan kompetensi utama yang dimiliki.

Keberhasilan strategis MT di sektor publik terletak pada kemampuannya untuk menyesuaikan struktur organisasi publik dengan definisi manajemen talenta kekinian (van Dijk, 2009). Dengan demikian, penerapan MT yang sejalan dengan tuntutan organisasi publik saat ini menjadi langkah awal dalam pelaksanaan reformasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Siswanto *et al.* (2021) di Indonesia, bahwa pendekatan manajemen talenta di sektor publik menjadi penting untuk diadopsi agar mengurangi adanya malapraktik dari pengelolaan SDM

di organisasi sektor publik ketika sebelum dan saat proses reformasi administrasi berlangsung.

Blunt dkk (2012) menunjukkan bahwa sebelum reformasi, sistem patronasi hampir mendominasi proses perekrutan, penentuan, dan promosi para pegawai negeri yang berakibat pada buruknya pelayanan publik (Siswanto *et al.*, 2021). Politisi lebih memilih pegawai negeri yang loyal kepadanya daripada yang berkompeten dan berkomitmen kepada negara (Berenschot, 2018 dalam Siswanto *et al.*, 2021). Sementara itu, pada saat reformasi berlangsung bagaimana pendekatan manajemen talenta berperan dalam meningkatkan daya saing bangsa. Hal ini penting dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bangsa dan menjaga keberlanjutan reformasi yang sedang berjalan (Pramudita *et al.*, 2020).

Selain itu, (Descu, 2012) menganalisis bahwa organisasi sektor publik sering dihadapkan pada kondisi bagaimana mengoptimalkan (eksploitasi) potensi para talenta. Menurutnya, MT pada sektor publik sebagai bagian dari manajemen SDM merupakan salah satu proses terpenting untuk mencapai organisasi yang berhasil dan adaptif. Penerapan manajemen talenta yang tepat di sektor publik dapat membantu atau menyelesaikan masalah SDM di antaranya masalah manajerial struktural, penilaian kinerja, *database* pengembangan diklat, karier, dan kompetensi.

Lebih jauh dapat dijelaskan bahwa keberadaan talenta di suatu organisasi merupakan suatu anugerah, mungkin individu atau organisasi awalnya tidak menyadari bahwa mereka adalah seorang yang bertalenta. Namun, ketika seorang yang bertalenta ini memilih mengundurkan diri, meninggalkan organisasi, atau tidak nyaman dengan lingkungan organisasinya, saat itulah organisasi terhenyak, bahwa talenta unggul dan unik itu telah pergi atau hilang. Keberadaan talenta pada struktur birokrasi itu ada. Namun, entah menyebar atau tersembunyi. Namun, persebarannya pun tidak dapat dipetakan, bahkan keberadaannya sulit dipastikan (Di Paolo & Mañé, 2016).

Dari apa yang telah dijabarkan di atas, urgensi MT pada sektor publik adalah bagaimana menciptakan tata kelola (*governance*) MT yang dapat menciptakan ekosistem, agar para talenta terbaik dapat berkembang dan tidak keluar (pindah). Organisasi sektor publik yang sedini mungkin mampu mengelola talentanya dengan baik, maka organisasi tersebut sudah bersiap untuk menerima tantangan global. Talenta terbaik harus segera dihimpun (*talent pool*), agar dapat dikelola dengan baik. Dengan demikian, terlepas dari krisis yang terjadi di dunia, manajemen talenta akan terus menjadi salah satu tantangan terpenting yang dihadapi organisasi dalam satu atau dua dekade ke depan (Mcdonnell, 2011). Tidak menutup kemungkinan, di masa depan "*the war for talent*" akan terjadi pada organisasi sektor publik. Organisasi harus menyadari keberadaan para talenta yang menyebar dan tersembunyi. Para talenta terbaiklah yang akan mengakselerasi pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, para talenta unik dan unggul merupakan bahan bakar utama inovasi dalam suatu organisasi (Mohammed *et al.*, 2019) dan (Pramudita, dkk., 2020). Lebih jauh lagi, menurut (Singh & Sharma, 2015) dasar atau fondasi dari organisasi yang sehat dan sukses adalah pegawai yang bertalenta. Dengan demikian, tidak salah bahwa pengelolaan suksesi atau kaderisasi (MT) menjadi isu strategis di awal dekade ini. Di masa mendatang, MT akan terus menjadi perhatian organisasi mana pun untuk satu dekade ke depan. Kebutuhan penciptaan talenta terbaik untuk menjadi suksesor selanjutnya dalam organisasi. Manajemen Talenta merupakan isu yang sangat strategis bagi organisasi di seluruh dunia di abad ke-21 ini (Boudreau & Ramstad, 2007 dalam Ribeiro & Gomes, 2017) dan (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009; Ready & Conger, 2007; dalam Jayaraman *et al.*, 2018).

4.2 Faktor yang Memengaruhi Manajemen Talenta Sektor Publik

Penerapan MT di sektor publik tentunya tidak terlepas dari faktor apa saja yang memengaruhi pelaksanaannya. Segala faktor yang ada perlu dimitigasi dan diantisipasi bagaimana penerapan MT agar dapat berhasil. Faktor-faktor tersebut nantinya akan menunjukkan bahwa penerapan MT ke depan tidak terlepas dari beberapa faktor yang akan dijumpai. Menurut (Tafti *et al.*, 2017) ada 3 (tiga) faktor sukses yang melandasi implementasi MT, yaitu:

1. Faktor keberhasilan struktural, yaitu dengan alat dan proses standar MT, menciptakan proses prasyarat dan pendukung untuk penerapan MT, Biro SDM yang aktif mengimplementasikan program SDM, menggunakan analisis keuangan dalam menentukan indikator pengembangan SDM, program MT yang terintegrasi, penyelarasan strategis antara strategi SDM (terutama MT) dan strategi bisnis, struktur organisasi dan hierarki yang kompatibel, sistem motivasi berdasarkan proses MT, dan pengalaman positif dan sukses penerapan MT.
2. Faktor keberhasilan lingkungan, yaitu dengan pelaksanaan manajemen kinerja berdasarkan proses MT, meningkatkan stabilitas manajemen, menjaga organisasi dari intervensi langsung oleh pemerintah dan tekanan eksternal pada perekrutan dan penunjukan talenta.
3. Faktor keberhasilan manajerial, yaitu keyakinan, komitmen, dan dukungan dari pimpinan puncak, perspektif strategis pada pengembangan SDM, komitmen, dukungan dan keterlibatan administrator senior, manajemen talenta sebagai prioritas strategis, pendekatan holistik untuk mengembangkan bakat, perencanaan suksesi, pengambilan keputusan yang rasional di tingkat manajemen, mencegah terjadinya mentalitas silo terhadap data dan informasi terkait MT, menciptakan komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta mengembangkan kolaborasi.

Menurut (Sehatpour *et al.*, 2021) setidaknya ada empat faktor yang akan dihadapi dalam implementasi manajemen talenta di sektor publik, yaitu budaya, manajerial, sumber daya manusia, dan lingkungan. Penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Budaya: penerapan manajemen talenta di suatu organisasi tidak terlepas dari fenomena budaya. Setiap organisasi memiliki budaya unik tersendiri, yang dapat terus ditransfer ke pegawai sebagai metode pemahaman, pemikiran, dan perasaan yang benar.
2. Faktor Manajerial: dalam hal ini peran sentral dari pejabat pimpinan tinggi dan *middle management* sangat menentukan program kegiatan dapat berhasil atau tidak untuk dilaksanakan.
3. Faktor Sumber Daya Manusia: SDM dalam hal ini *implementor* segala program kegiatan atau misi yang akan dicapai dari penerapan manajemen talenta. Mulai dari perekrutan talenta, pengetahuan mengenai manajemen talenta, penyusunan program kegiatan sampai dengan pengukuran kinerja.
4. Faktor lingkungan: dalam konteks ini lingkungan yang berasal dari internal dan eksternal yang dianalisis secara bersamaan. Mulai dari intervensi politis, sampai dengan lemahnya loyalitas dan komitmen para talenta terhadap organisasi mereka.

Sementara itu ada faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi keberhasilan penerapan manajemen talenta di organisasi sektor publik (Clarke & Scurry, 2020; Thunnissen & Buttiens, 2017). Sementara itu Kravariti & Johnston (2020), menambahkan faktor kebermanfaatannya (*impact to society*). Hal ini penting untuk menunjukkan bahwa pemerintah hadir dalam memberikan pelayanan ke masyarakat. Berikut penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Faktor internal: citra organisasi dianggap sebagai mekanisme untuk menarik talenta pada sektor publik. Pegawai yang berkomitmen tinggi dibutuhkan untuk mendukung MT dengan mendorong diskusi di antara karyawan dengan berbagai tingkatan. Perlunya keterlibatan bersama karena mendukung tujuan kebaikan bersama, dukungan manajerial dan pimpinan tinggi dalam mendorong dan menghambat implementasi program. Lingkungan yang kaku dapat menjadi penghambat juga, memiliki perencanaan sukses kepegawaian, adanya penghargaan kepada pegawai yang selalu termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan sistem informasi sebagai ajang kampanye perekrutan talenta dan juga sebagai sarana pemantauan dan evaluasi dalam mencegah pegawai yang keluar.
2. Faktor eksternal: adanya perubahan preferensi dan *landscape* politik nasional, sering kali berarti akan terjadi perubahan arah kebijakan anggaran nasional. Bagaimana keseriusan tersebut tampak dari seberapa besar alokasi anggaran nasional untuk mengembangkan sumber daya nasional dan menjadi keputusan politik. Hal tersebut juga akan berpotensi membatasi atau mendorong implementasi MT karena minimnya alokasi anggaran. Hukum, dibutuhkan sebagai legal formal, semacam peraturan perundangan yang menjadi "cantolan" untuk melaksanakan kegiatan MT yang bersifat program. Budaya, banyak generasi *baby boomer* yang pensiun, pemerintah harus mencari cara untuk mendorong generasi Z berkarier di pemerintahan. Anggaran dari pemerintah melalui pengembangan SDM secara nasional yang besar dapat mendorong atau memperlancar pelaksanaan MT melalui berbagai program kegiatan yang telah disusun. Dengan demikian keputusan politik untuk mengalokasikan anggaran yang cukup menjadi hal krusial dari faktor eksternal untuk menyukseskan penerapan MT.

Dari kedua faktor tersebut, bila diuraikan secara garis besar ada empat faktor yang memengaruhi penerapan MT di sektor publik. Pada faktor internal dapat diturunkan menjadi dua faktor. Sedangkan pada faktor eksternal dapat diturunkan menjadi dua faktor juga. Bila kita memecah atau mengurai penjelasan dalam faktor internal, maka akan terlihat menjadi dua turunan yaitu faktor SDM dan faktor manajerial. Seperti faktor SDM terkait peningkatan sistem informasi, peningkatan kapasitas, konsistensi para talenta dan kebutuhan mekanisme penerapan MT. Sementara itu, untuk faktor manajerial titik beratnya pada komitmen dukungan pimpinan, keterlibatan pimpinan, dan pimpinan yang *concern* dan dapat menjadi *role model*. Seperti contoh, di negara tetangga kita, Malaysia. Dalam sebuah riset yang menyoal para akuntan muda, diperoleh hasil 63% responden memilih untuk bergabung di sektor pemerintah daripada sektor swasta. Dengan porsi yang lebih besar, 77% para akuntan muda ini juga lebih memilih untuk mengisi lowongan kontrak kerja organisasi pemerintah (Pramudita *et al.*, 2020). Melihat contoh di atas, terlihat bahwa faktor internal dalam hal ini manajerial, yaitu dukungan atau upaya pemerintah Malaysia menciptakan keterkaitan para akuntan muda untuk berkarier di pemerintahan. Sedangkan faktor eksternal ialah mulai berubahnya cara pandang (budaya) para akuntan muda, bahwa berkarier di sektor publik dapat lebih menjanjikan di masa depan.

Sedangkan, pada faktor eksternal pun demikian, yaitu dapat diturunkan menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan dan faktor budaya. Pada faktor budaya terkait dengan adanya keengganan para generasi Z untuk berkarier di sektor publik. Budaya MT yang belum inheren di sektor publik. Sedangkan, pada faktor lingkungan seperti pengaruh dari dukungan politis, kebutuhan regulasi, dan kebutuhan anggaran. Dengan demikian apa yang disampaikan Clarke & Scurry (2020) dan Thunnissen & Buttiens (2017) bahwa faktor yang memengaruhi penerapan MT terdiri dari empat faktor bila diturunkan, yaitu faktor internal menjadi faktor SDM dan faktor manajerial. Sementara faktor eksternal diturunkan menjadi faktor lingkungan dan faktor budaya.

Sementara itu, Claus (2019) dalam hasil penelitiannya mengenai disrupsi pada manajemen talenta dipengaruhi oleh revolusi industri 4.0. Menurut Claus (2019) yang menyoroti bahwa demografi, teknologi, dan globalisasi memiliki implikasi dalam penerapan MT. Bila dilihat secara umum seperti demografi, teknologi, dan globalisasi merupakan bagian dari faktor lingkungan. *Pertama*, bahwa perubahan demografi menciptakan tenaga kerja multi-generasi, dengan empat generasi yang beragam dapat bekerja bersama secara berdampingan dan secara nyata menciptakan kompleksitas. *Kedua*, teknologi seperti yang diketahui saat ini seperti kecerdasan buatan, *cloud computing*, *deep learning*, penggunaan robot bisa memengaruhi penerapan MT secara khusus. Untuk memutuskan kebijakan MT membutuhkan lebih banyak data berbasis bukti yang disajikan secara *real time*. Memanfaatkan data dengan baik untuk memprediksi apa yang akan dihadapi ke depan menjadi bagian dari penerapan MT. *Ketiga*, globalisasi perubahan dunia saat ini juga turut memengaruhi penerapan MT seperti BREXIT, ancaman terorisme, ancaman lingkungan, pandemi, dan lain sebagainya, yang dapat menyebabkan kesenjangan, pengangguran, dan ketidaksetaraan.

Di sisi yang berbeda, menurut Cooke *et al.*, (2014) ada faktor-faktor kunci yang memengaruhi penerapan MT di India dan China. Menurut temuannya ada faktor yang saling memengaruhi satu sama lain, di antaranya (1) karakteristik tenaga kerja, bagaimana para pegawai memiliki persepsi MT. Apakah MT dilihat sebagai sesuatu yang menarik atau sebaliknya; (2) Budaya, misalnya faktor budaya *matrealistis* dalam melihat pemberian gaji dan apakah berfokus pada organisasi; (3) Ideologi Politik, seperti apa penganut paham sosialis, demokratis, *equality*; (4) Nilai terhadap sebuah pendidikan, belajar dikonotasikan sebagai proses terus menerus atau pendidikan sebatas jembatan untuk mendapatkan keuntungan ekonomi; (5) Peran negara, bagaimana pemerintah berperan dalam mengeluarkan kebijakan pendidikan; (6) Kepemilikan, seperti bagaimana tingkat kemampuan, monopoli, daya saing dan kekuatan strategis; (7) Sektor Industri, bagaimana kebutuhan manajemen talenta terhadap dunia industri; dan (8) Individu, bagaimana daya tawar tiap individu terhadap kebutuhan pasar.

Dari apa yang disampaikan oleh Cooke *et al.* (2014) terkait delapan faktor kunci dalam penerapan MT, dapat dianalisis secara garis besar bahwa faktor yang memengaruhi terdiri dari tiga faktor, yaitu faktor budaya, faktor lingkungan, dan faktor SDM. Misalnya faktor budaya yang terdiri dari budaya suatu negara dan nilai yang berkembang. Faktor lingkungan terdiri dari ideologi politik, peran negara, kepemilikan, sektor industri. Terakhir, faktor SDM yang terdiri dari individu dan karakteristik tenaga kerja. Hal ini dapat dilihat dari analisis bahwa ketiga faktor tersebut muncul dari penerapan MT di India dan China.

Dari analisis di atas, faktor-faktor yang memengaruhi penerapan MT di sektor publik sebagian besar berpusat pada empat faktor. Faktor budaya, SDM, manajerial (struktural), dan lingkungan. Keempat faktor ini ditengarai selalu muncul untuk menganalisis faktor yang memengaruhi penerapan manajemen talenta. Oleh karena itu, hal ini jadi menarik untuk dianalisis apakah tantangan berhubungan dengan empat hal seperti pada faktor yang memengaruhi tersebut atau tidak.

4.3 Tantangan Manajemen Talenta Sektor Publik

Setelah membahas pentingnya manajemen talenta dan faktor yang memengaruhi penerapan manajemen talenta, selanjutnya akan dibahas mengenai tantangan dalam penerapan manajemen talenta. Penerapan manajemen talenta tidak terlepas dari berbagai tantangan dan mustahil untuk dapat diterapkan secara mulus tanpa tantangan. Menurut Tafti *et al.* (2017) setidaknya ada empat tantangan atau hambatan yang akan ditemui dalam mengimplementasikan manajemen talenta, yaitu tantangan struktural, lingkungan, perilaku, dan manajerial.

1. Tantangan struktural: minimnya sistem SDM yang terintegrasi dengan MT, minimnya model kompetensi dalam strategi organisasi, minimnya keselarasan rencana strategis antara strategi SDM dan strategi organisasi, minimnya manajer yang profesional dan khusus di bidang SDM, minimnya pendekatan manajemen talenta yang terintegrasi, tidak terlihatnya *output* yang sesuai dengan kinerja SDM, minimnya pendekatan motivasi yang sesuai, minimnya kompetensi biro SDM untuk mengatasi tantangan MT dan fokus pada proses administrasi daripada proses pengembangan SDM, sistem manajemen kinerja yang diterapkan dengan buruk, dan tidak dilakukannya analisis biaya-manfaat, terutama kerugian dari memilih talenta yang salah.
2. Tantangan lingkungan: adanya unsur politis dan tekanan eksternal dalam perekrutan posisi manajerial, rendahnya stabilitas atau suasana yang kondusif dalam struktur manajemen, minimnya dukungan pemerintah dan tidak adanya persaingan serius, kejenuhan populasi pasar tenaga kerja, kesenjangan penawaran dan permintaan para talenta, dan pergerakan lambat menuju privatisasi dan globalisasi.
3. Tantangan perilaku: mental yang buruk dan aspek kognitif yang tidak memadai, hambatan budaya yang sudah mengakar, resistensi terhadap perubahan di antara para manajer, besarnya harapan di antara para talenta terpilih, dan adanya diskriminasi gender.
4. Tantangan manajerial: misalnya nepotisme, kurangnya komitmen, minimnya dukungan dan kepercayaan dari manajer puncak, kurangnya perspektif strategis terhadap sumber daya manusia, kurangnya pandangan positif tentang SDM di antara manajer, kurangnya keterlibatan dan kerja sama di antara manajer dalam menerapkan proses MT, kurangnya pemahaman tentang pentingnya dan signifikansi dari MT, kurangnya komitmen untuk pengembangan kemampuan dan karier pegawai, perbedaan antara proses MT dan keputusan staf dalam proses promosi jabatan.

Dari empat tantangan yang disebutkan di atas, dari segi diksi/pemilihan kata hampir memiliki kesamaan dengan faktor yang memengaruhi, yaitu faktor lingkungan linear dengan tantangan lingkungan. Faktor manajerial linear dengan tantangan manajerial. Sementara itu, faktor SDM linear dengan tantangan struktural dan individu. Hanya satu faktor budaya yang absen tidak diuraikan menjadi tantangan.

Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Sehatpour *et al.* (2021) yang meneliti tantangan dan solusi dalam menjawab tantangan penerapan manajemen talenta di sektor publik menghasilkan temuan yang menarik. Menurut Sehatpour *et al.* (2021) setidaknya ada empat tantangan dari empat faktor yang akan dihadapi dalam implementasi manajemen talenta di sektor publik, yaitu budaya, manajerial, sumber daya manusia, dan lingkungan. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Tantangan Budaya, berupa: a) adanya diskriminasi gender dalam organisasi, biasanya laki-laki dikonotasikan lebih tepat untuk dijadikan pemimpin; b) adanya resistensi terhadap implementasi manajemen talenta di antara karyawan, hal ini ditandai dengan adanya ancaman penerapan MT akan memengaruhi pangkat dan jabatan para pegawai;

- c) harapan yang bertolak belakang, pengakuan bagi mereka yang bertalenta atau tidak, menjadi pengaruh dalam keterlibatan karyawan dalam proses MT; d) budaya organisasi kurang kompatibel, tidak sinkronnya penerapan MT dengan struktur yang selama ini sudah dijalankan (rigid, hierarkis, dan berjenjang).
2. Tantangan Manajerial, di antaranya: a) kurangnya perhatian terkait isu manajemen sumber daya manusia. Hal ini didasari dari kurang tepatnya penempatan seseorang yang kurang berpengalaman dan kapabilitas; b) perubahan yang dituju masih bersifat jangka pendek, artinya perubahan tidak menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi sepuluh tahun ke depan; c) metode rekrutmen masih dilakukan dengan cara yang sudah usang (*out of the date*); d) dukungan pimpinan dan alokasi waktu yang diberikan oleh pimpinan untuk proses MT masih minim.
 3. Tantangan Sumber Daya Manusia, yakni: a) *favoritism* atau nepotisme, adanya penyimpangan dalam perekrutan talenta. Selain itu, penilaian dan promosi terhadap talenta berdasarkan kedekatan, bukan berdasarkan prestasi; b) lemahnya kapabilitas biro yang mengurus sumber daya manusia dengan MT; c) MT kurang mendapatkan perhatian sebagai suatu keunggulan yang kompetitif dalam organisasi; d) program kegiatan MT yang kurang efektif, perlunya program kegiatan yang dapat menggelorakan MT; e) pengukuran kinerja program MT yang terbatas, bahkan tidak ada. Sulitnya mengukur hasil penerapan program MT dengan keahlian atau bakat dari talenta yang ada.
 4. Tantangan lingkungan, berupa: a) adanya intervensi politik. Hal ini terkait penunjukan pimpinan tertinggi yang terkadang kurang peduli dengan isu manajemen talenta; b) kompetisi untuk sosok bertalenta, kompetisi ini menjadi tantangan bagi organisasi untuk mempertahankan individu bertalenta; c) lemahnya loyalitas dan komitmen para pegawai bertalenta. Pihak organisasi harus lebih memperhatikan retensi para pegawai bertalenta ini; d) adanya kesenjangan antara penawaran dan permintaan pegawai bertalenta. Dalam hal ini banyak atau sedikitnya sosok bertalenta di organisasi, akan menjadi tantangan berbeda yang harus dikelola.

Di sisi yang berbeda, Cooke *et al.* (2014) menerangkan bahwa ada tiga tantangan atau hambatan yang dihadapi dalam menerapkan MT terutama di India dan China. Tiga hambatan tersebut dikategorikan dari level yang berbeda, yaitu tantangan individual para pegawai itu sendiri, level organisasi, dan level makro atau lingkup nasional. Berikut ini penjelasannya:

1. Level Individu
 - a) Hambatan Sikap/Perilaku: misalnya individu yang menganggap sinis atau tidak tertarik untuk terlibat dalam mekanisme MT. Adanya harapan tinggi dari talenta terbaik yang tidak terpenuhi oleh organisasi. Pegawai yang oportunistis, mudah keluar dari organisasi untuk mendapatkan tawaran finansial yang lebih besar. Rendahnya motivasi kerja pegawai yang bertalenta karena minimnya pengakuan atas usaha dan prestasi mereka.
 - b) Hambatan Kompetensi: pegawai yang telah diidentifikasi sebagai talenta, telah gagal atau enggan berkontribusi lebih besar untuk menjadi unggul dan terbaik dalam mengambil posisi mereka secara efektif.
2. Level Organisasi
 - a) Hambatan Kepemimpinan: misalnya kualitas kepemimpinan yang buruk, kurangnya saluran komunikasi dalam sosialisasi program kegiatan, lemahnya literasi manajemen dan rasa tidak peduli terhadap MT karena kurangnya insentif yang diberikan, adanya tuntutan yang berlebihan kepada karyawan yang sangat potensial. Adanya preferensi terhadap politik kantor, nepotisme, dan *favoritism* di tempat kerja.
 - b) Hambatan SDM Strategis yang Buruk: Organisasi gagal melibatkan pegawai yang potensial dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, kurangnya ruang

- keaktivitas dan inovasi untuk pertumbuhan talenta muda, dan kondisi geografis organisasi dalam mewujudkan MT yang sulit dijangkau atau membutuhkan biaya yang tinggi, bahkan sangat tinggi.
- c) Hambatan Kompetensi SDM: Tidak adanya skema insentif yang efektif, mekanisme menumbuhkan bakat internal sulit dijalankan, *tools MT* sulit digunakan untuk manajer di luar bidang sumber daya manusia, kurangnya kompetensi untuk menemukan talenta yang tersembunyi, talenta yang sulit ditemukan, dan kurangnya mekanisme seleksi yang efektif.
3. Level Makro/Nasional
- a) Hambatan sistem pendidikan: ada kalanya pendidikan tinggi di suatu negara lebih menekankan pada pengembangan kompetensi teknis, adanya perbedaan kebutuhan antara penghasil lulusan terkait kompetensi dengan penerima lulusan. Misalnya ketika keahlian dan kebutuhan dunia kerja tidak sesuai, kurikulum pendidikan yang sudah usang, dan standar pelatihan yang rendah.
 - b) Hambatan perencanaan pengembangan SDM: kurang perencanaan yang sistematis dan strategis, kurangnya kompetensi yang tidak umum (spesialisasi), tidak sesuai antara pendidikan yang ditempuh dengan pekerjaan yang ditekuni.
 - c) Hambatan budaya masyarakat: budaya yang heterogen sehingga untuk mewujudkan SDM yang adil dan setara menjadi batu sandungan, perekrutan talenta yang tidak membedakan asal usul suku agama dan rasnya, dan adanya hierarki sosial.

Dari apa yang disampaikan oleh Cooke *et al.* (2014) pada tiga tantangan yang disebutkan di atas, yaitu level individu, organisasi, dan makro, setidaknya memiliki kesamaan arti dengan empat tantangan yang sudah dibahas sebelumnya. Misalnya tantangan pada level individu *linear* dengan tantangan pada SDM. Tantangan pada level organisasi *linear* atau menyerupai dengan tantangan yang dihadapi pada tantangan SDM dan manajerial. Tantangan pada level makro *linear* atau menyerupai tantangan yang dihadapi pada budaya dan lingkungan. Dengan demikian, dari analisis di atas diketahui bahwa tantangan yang akan dihadapi dalam penerapan MT sebagian besar berpusat pada empat tantangan. Tantangan dari budaya (makro), tantangan dari SDM (organisasi dan individu), tantangan dari manajerial (struktural atau organisasi), dan tantangan dari lingkungan (makro).

4.4 Strategi Manajemen Talenta Sektor Publik

Kita sudah membahas pentingnya manajemen talenta, faktor yang memengaruhi penerapan manajemen talenta, dan tantangan yang dihadapi. Selanjutnya, tidak lengkap rasanya apabila belum menganalisis strategi dalam penerapan manajemen talenta. Menurut Bastian (2016) yang mengungkapkan bahwa strategi dalam sektor publik (negara) dimaknai sebagai rencana mengenai serangkaian aktivitas, mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tidak kasat untuk keberhasilan pencapaian kesejahteraan. Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh David & David (2016) bahwa konteks strategi dalam konsep manajemen strategis secara umum dibutuhkan dan secara luas digunakan untuk membuat organisasi pemerintah menjadi lebih efektif dan efisien. Strategi MT pada dasarnya adalah sebuah penyediaan peta jalan, bagaimana organisasi akan menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan jangka panjang (Hoare & Leigh, 2011). Strategi MT akan menghasilkan meritokrasi dan kesetaraan dalam organisasi dan meningkatkan kapasitas individu untuk memicu komitmen organisasi. Intinya ialah memastikan bahwa orang yang tepat, berada di pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat (Jackson & Schuler, 1990). Rothwell dan Kazanas 2003, dalam van Dijk (2009) mengidentifikasi langkah-langkah spesifik

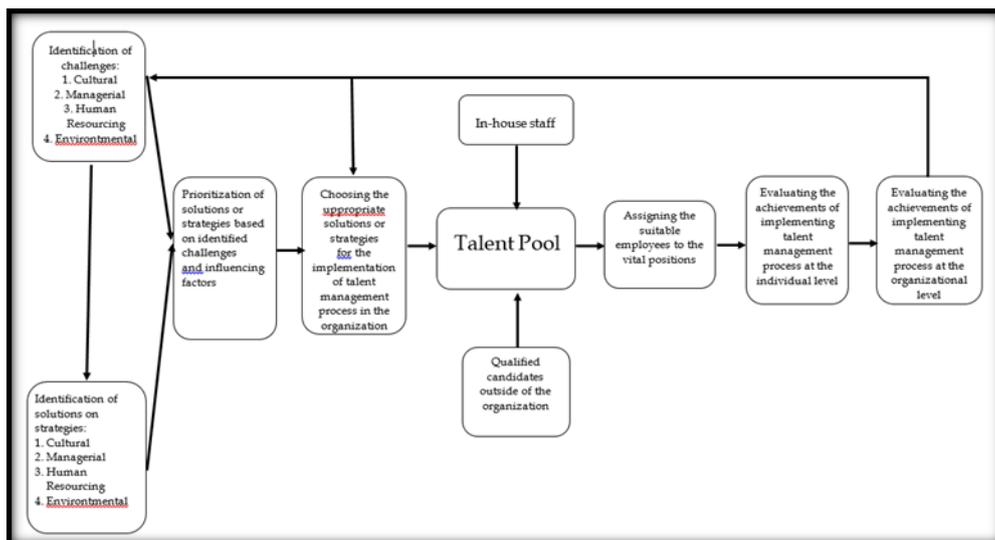
dalam penciptaan strategi manajemen talenta yang akan berhasil menghubungkan kompetensi individu dengan keberhasilan organisasi. Langkah-langkahnya adalah:

1. Merumuskan tujuan talenta, termasuk *review* atas inisiatif talenta saat ini;
2. Memastikan kepemimpinan organisasi untuk menentukan komitmennya terhadap manajemen talenta (dan sejauh mana niat terhadap pengembangan dan retensi talenta tercermin dalam semua struktur dan proses administrasi);
3. Meninjau struktur organisasi untuk menentukan apakah talenta dapat diterapkan secara konsisten;
4. Meninjau kinerja dan sistem penghargaan untuk menentukan apakah talenta akan didorong;
5. Anggaran untuk sumber daya dalam menerapkan strategi manajemen talenta;
6. Mengomunikasikan maksud organisasi terhadap daya tarik, pengembangan, dan retensi talenta; dan
7. Mengembangkan tujuan fungsional untuk implementasi manajemen talenta.

Meskipun disebutkan di atas sebagai strategi menuju penerapan manajemen talenta di sektor publik, menggunakan langkah-langkahnya untuk memastikan bahwa manajemen talenta menjadi pendekatan awal menuju penataan organisasi (reformasi) merupakan hal yang penting. Sementara itu studi yang dilakukan oleh Sehatpour *et al.* (2021) yang meneliti tantangan dan solusi dalam menjawab tantangan penerapan manajemen talenta di sektor publik menghasilkan temuan yang menarik bahwa solusi/strategi yang ditawarkan dapat dianalisis dari empat tantangan yang dihadapi sebagaimana digambarkan pada gambar 3, yaitu:

1. Strategi Budaya: a) MT harus menjadi proses yang berkelanjutan. Proses kampanye (sosialisasi, internalisasi, dan edukasi) perlu dilakukan secara berkelanjutan, melalui prosedur yang dinamis dan dibakukan dalam suatu organisasi; b) Mempromosikan sisi positif atau sisi baik dari penerapan MT pada peningkatan kinerja organisasi, baik untuk pegawai atau pimpinan. Hal ini penting untuk meningkatkan partisipasi dan mengurangi resistensi dalam penerapan MT; c) Membangun budaya MT, dalam hal ini organisasi harus dapat menciptakan budaya kerja yang kompatibel dalam penerapan MT. Misalnya budaya MT sudah dapat dipersiapkan pada saat penyusunan rencana strategis organisasi; d) Pendidikan dan pelatihan MT, program kegiatan yang berkaitan dengan penerapan MT di organisasi, diprogramkan dalam kurikulum diklat organisasi. Diklat penting untuk diterapkan pada semua lapisan pegawai untuk melekatkan MT di setiap pegawai; e) Kesetaraan Gender, dalam hal ini organisasi harus dapat memfasilitasi wanita untuk dapat menduduki posisi kunci atau puncak dalam suatu organisasi.
2. Strategi Manajerial: a) Komitmen, dalam hal ini komitmen pimpinan atau manajemen senior terhadap penerapan MT. Dengan komitmen yang penuh, baik itu pada tataran pejabat pimpinan tinggi maupun para administrator, dapat menghasilkan lebih banyak dukungan untuk implementasi program kegiatan MT dan menumbuhkan rasa semangat para pegiat MT; b) Kejelasan kebijakan yang ditempuh, maksudnya penting untuk memberi keputusan yang jelas, tidak ambigu, dan mudah dipahami, dari pimpinan dalam penerapan MT. Rencana yang baik ialah rencana yang dapat dipahami dan dilaksanakan tanpa adanya kerancuan praktik di lapangan; c) Visi jangka panjang, para pimpinan dan administrator harus memiliki *grand design* dan juga peta jalan dalam penerapan MT dalam organisasi. Nantinya, dari peta jalan tersebut di dalamnya akan termuat program kegiatan dan *quick wins* yang akan dan hendak dilakukan untuk proses evaluasi dalam penerapannya; d) Urgensi terhadap MT, dalam hal ini para pemimpin dan administrator organisasi memiliki *sense of urgency* terkait MT. Diharapkan dengan menunjukkan pentingnya MT di jajaran manajerial (pimpinan), maka para pegawai akan sadar dan

- tergerak untuk ikut serta dalam menyukseskan penerapan MT; e) Tim Pelaksana, dalam hal ini perlu membentuk anggota atau tim pelaksana program kegiatan dari MT. Tim pelaksana ini terdiri dari para pimpinan, administrator, dan perwakilan dari SDM untuk menerapkan MT seperti penilaian talenta untuk dikumpulkan dalam rangka suksesi organisasi.
3. Strategi Sumber Daya Manusia, meliputi: a) Pengukuran kinerja program penerapan MT, penerapan program kegiatan MT ini perlu adanya pengawasan dan evaluasi. Pengukuran kinerja penting untuk mengetahui sejauh mana program kegiatan terlaksana; b) Mengelola program kegiatan MT, mengelola kanal atau saluran yang mendukung program kegiatan MT juga penting untuk diciptakan. Saluran tersebut juga bermuara pada *talent pool*. Harapannya, akan semakin banyak talenta yang muncul; c) Sistem motivasi, program kegiatan yang dapat memotivasi setiap karyawan perlu diperbanyak. Hal tersebut penting untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas; d) Pemantauan, dalam hal ini kontrol terhadap keberhasilan implementasi program kegiatan MT. Hal ini penting untuk mengetahui bagaimana program kegiatan MT dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.
 4. Strategi Lingkungan, di antaranya: a) Membangun sistem MT yang independen. Maksudnya, sistem MT yang bertahan kuat terhadap intervensi eksternal. Tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan MT menjadi hal penting; b) *Role model* dan partisipasi aktif dari para pimpinan mampu mengikis resistensi yang berasal dari eksternal organisasi; c) Suksesi organisasi, keberadaan manajemen yang mengelola suksesi atau kaderisasi kepemimpinan menjadi faktor penting. Faktor lingkungan tidak dapat memengaruhi organisasi, ketika posisi kunci dipegang oleh para suksesor organisasi; d) Konsistensi dalam pengelolaan SDM, pentingnya komitmen yang kuat dari para pengelola SDM untuk menerapkan MT secara konsisten akan berimplikasi pada peningkatan kinerja; e) Perkuat meritokrasi. Meritokrasi hendaknya diterapkan dalam proses mengidentifikasi, menarik, dan mempromosikan talenta terbaik dalam organisasi. Cara mudah menghindari berbagai macam kepentingan dalam lingkungan, ialah menerapkan meritokrasi dengan baik.



Gambar 3. Model Konseptual Implementasi Manajemen Talenta Sektor Publik

Sumber: Sehatpour et al., 2021

Temuan Singh & Sharma (2015) yang melakukan penelitian tentang strategi manajemen talenta di Uni Emirat Arab, dengan menyebarkan kuesioner pada 295 responden. Kuesioner tersebut berisi 10 pertanyaan yang sudah dikonsultasikan pada profesional SDM. Hasilnya menyebutkan bahwa ada dua strategi yang dapat digunakan untuk menerapkan manajemen talenta, yaitu strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang. Kedua strategi tersebut, di antaranya:

1. *Pertama*, strategi jangka pendek organisasi, harus memberikan manfaat keuangan atau bonus berupa uang atas kinerja pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan pegawai. Pemberian *reward* atas kinerja menjadi strategi jangka pendek. Selain itu, dapat juga memberi penawaran gaji yang lebih tinggi dari harga pasaran kepada para talenta yang unggul.
2. *Kedua*, strategi jangka panjang, yakni bagaimana menciptakan lingkungan atau kondisi organisasi yang mapan dan kondusif, sehingga membuat para pegawai merasa aman dan nyaman dalam bekerja maupun berkarier. Pemberian pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai digunakan dalam strategi jangka panjang. Selain itu, menciptakan lingkungan yang konsisten dan berkelanjutan untuk mengembangkan keterampilan organisasi dan pemimpin dalam penerapan MT. Membuat *feed back* dalam menjangkau aspirasi dan keinginan para pegawai.

Dari apa yang disampaikan Singh & Sharma (2015) di atas terkait strategi jangka pendek dan jangka panjang, terlihat adanya kesamaan dalam gambaran besar. Apabila ditelisik lebih dalam bahwa sebenarnya penjelasan mengenai strategi jangka pendek dan jangka panjang sama halnya dengan strategi SDM dan manajerial seperti yang sudah dijelaskan oleh Sehatpour *et al.* (2021). Strategi jangka pendek secara garis besar mencakup bagaimana kemampuan atau kapabilitas SDM untuk menciptakan mekanisme program kegiatan yang kreatif dan inovatif terkait peningkatan penghasilan melalui kinerja dari penerapan MT. Biro SDM dituntut untuk dapat menciptakan sistem penghargaan dari penerapan MT. Sementara itu, strategi jangka panjang sama halnya dengan strategi manajerial, dalam hal ini dibutuhkan dukungan, komitmen, dan kesadaran bersama, dari para puncak pimpinan untuk menciptakan kondisi penerapan MT dalam organisasi.

Jika melihat penjabaran di atas, dapat diketahui bahwa setidaknya ada empat strategi yang dapat menjawab tantangan atau hambatan dalam menerapkan manajemen talenta di sektor publik, di antaranya: (1) budaya, (2) sumber daya manusia, (3) manajerial, dan (4) lingkungan. Budaya, menjadikan manajemen talenta sebagai proses yang berkelanjutan (*never ending process*). Sumber Daya Manusia, dibutuhkan kapabilitas yang cakap dan *passion* yang kuat dalam mengelola MT serta pentingnya memiliki pengukuran kinerja program kegiatan. Manajerial, berupa komitmen dari pimpinan, organisasi, dan pegiat dibutuhkan dalam penerapan MT secara konsisten. Lingkungan yang kondusif, dalam hal ini sangat dibutuhkan dukungan regulasi, anggaran, dan politis dalam skala nasional yang fokus untuk menerapkan sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dari keempat strategi tersebut, ada dua strategi yang menjadi prasyarat atau fondasi dasar dalam penerapan MT yang sukses, yaitu strategi manajerial dan strategi sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia yang membutuhkan kapabilitas para pegiat dan pelaksana MT menjadi prasyarat utama untuk menghasilkan atau menciptakan talenta yang unggul. Kapabilitas yang mumpuni mampu menciptakan program kegiatan yang kreatif dan inovatif untuk mengakselerasi pencapaian MT. Kualitas SDM yang baik juga mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk penerapan MT. Pada akhirnya, mampu menjadikan MT sebagai budaya, dengan program kegiatan yang konsisten dan berkelanjutan. Strategi manajerial ialah bagaimana memastikan dukungan dan komitmen dari para pimpinan. Dukungan dan komitmen dari pimpinan dapat berupa kemudahan pembentukan

regulasi atau besarnya alokasi anggaran untuk mendukung program kegiatan MT. Tidak kalah pentingnya juga, ialah bagaimana pimpinan dapat menjadi *role model* dalam setiap transformasi organisasi melalui penerapan MT.

5. PENUTUP

Menerapkan manajemen talenta nasional dalam sektor publik, merupakan suatu jalan panjang. Menerapkan MT di sektor publik menunjukkan bahwa ada faktor yang memengaruhi, tantangan, dan strategi, yang pada umumnya berpusat kepada empat hal. Keempat hal tersebut, di antaranya budaya, sumber daya manusia, manajerial, dan lingkungan.

Pertama, budaya ialah untuk mengembangkan program kegiatan dengan fokus membangun budaya menjadi hal yang penting dan tidak lupa memberikan insentif bagi para talenta yang unggul. *Kedua*, manajerial, penguatan komitmen pimpinan dan organisasi menjadi hal mutlak yang diperlukan. Memperkuat kebanggaan dalam menerapkan MT di organisasi. *Ketiga*, SDM meningkatkan kapabilitas SDM yang baik dalam menangani MT dengan *passion* yang kuat untuk menciptakan program kegiatan yang kreatif dan inovatif. *Keempat*, lingkungan dengan berfokus pada meritokrasi dalam tahapan rekrutmen, seleksi, dan penetapan para talenta yang unggul.

Urgensi MT pada sektor publik ialah bagaimana menciptakan tata kelola (*governance*) MT yang dapat menciptakan ekosistem para talenta terbaik dapat berkembang dan tidak keluar (pindah). "*The war for talent*" pada sektor publik di masa mendatang sudah tidak terelakkan. Organisasi sektor publik yang sedini mungkin mampu mengelola talentanya dengan baik, maka organisasi tersebut sudah bersiap untuk menerima tantangan global. Setiap organisasi harus bersiap menghadapi "peperangan" antar-organisasi dalam mewujudkan organisasi yang kompetitif. "Peperangan" ke depan sesungguhnya akan terjadi pada kualitas talenta antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Tentunya penelitian yang dilakukan saat ini memiliki keterbatasan, yakni strategi yang dikembangkan dalam penerapan manajemen talenta di sektor publik belum menunjukkan strategi yang variatif. Selain itu, dari strategi yang sudah disampaikan pada analisis belum dijelaskan, apakah strategi tersebut bersifat sekuens dan strategi mana yang harus didahulukan agar penerapan MT di sektor publik berjalan efektif. Selain itu, strategi yang khusus mengenai manajemen talenta, masih perlu dibahas dalam penelitian selanjutnya. Oleh karena itu, Peneliti berharap kajian selanjutnya dapat mengisi kekosongan yang belum dikaji pada penelitian saat ini, mengenai strategi manajemen talenta di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of The Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>.
- Alziari, L. (2017). A Chief HR Officer's Perspective on Talent Management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(4), 379-383. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0047>.
- Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & Dewi, D. S. K. (2019). The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242-253. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*. Kogan Page.

- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive. *Performance Improvement Solutions*, 4(5), 28–31.
- Bastian, I. (2016). *Strategi Manajemen Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent Management and Turnover Intention: Focus on Danang City Government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23 (4), 219–236. <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1552403>.
- Clarke, M., & Scurry, T. (2020). The Role of The Psychological Contract in Shaping Graduate Experiences: A Study of Public Sector Talent Management Programmes in The UK and Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965–991. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>.
- Claus, L. (2019). HR Disruption – Time already to Reinvent Talent Management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>.
- Cresswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Terj). Achmad Fawaid. (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Cross Walker, T. (2020). Inclusive Talent Management in The Public Sector: Theory and Practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>.
- d’Armagnac, S., Al Ariss, A., & N’Cho, J. (2021). Talent Management in Turbulent Times: Selection, Negotiation, and Exploration Strategies for Talent Management in The Aeronautics and Space Industries. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>.
- David, F. F., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep* (15th ed.). Salemba Empat.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2010). Managerial Talent, Motivation, and Self-Selection into Public Management. *Journal of Public Economics*, 94(9–10), 654–660. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.06.007>.
- Descu, A. V. L. Ǻ. (2012). The Possibility of Implementing Talent Management in The Public. *Management & Marketing*, 7(2), 351–362.
- Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent Management in The Public Sector. *The Ashridge Journal*.
- Di Paolo, A., & Mañé, F. (2016). Misusing Our Talent? Overeducation, Overskilling and Skill Underutilisation among Spanish PhD Graduates. *Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 432–452. <https://doi.org/10.1177/1035304616657479>.
- Dimitrov, K. (2015). Talent Management - an etymological study. *Vanguard scientific instruments in management (VSIM)*, 11(2), 1-39.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>.
- Ford, D. G. (2017). Talent Management and Its Relationship to Successful Veteran Transition Into the Civilian Workplace: Practical Integration Strategies for the HRD Professional. *Advances in Developing Human Resources*, 19(1), 36–53. <https://doi.org/10.1177/1523422316682736>.
- Gallardo-Gallardo, E. (2019). Some Critical Reflections on The Relevance of Talent Management Research. *Managing Talent: A Critical Appreciation*, 33–50. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-093-620201005>.

- Gallardo-Gallardo, E., Arroyo Moliner, L., & Gallo, P. (2017). Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(4), 332–358. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0026>.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent Management: Context Matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341–353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>.
- Hamzah, A. (2019). *Metode Penelitian Kepustakaan: Kajian Filosofis, Teoritis, dan Aplikatif*. Literasi Nusantara Abadi.
- Hoare, S., & Leigh, A. (2011). *Talent Management: Financial Times Briefing*. Pearson Education.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. (1990). Human Resource Planning Challenges for Industrial/Organizational Psychologist. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>.
- Kock, R., & Burke, M. (2008). Managing Talent in The South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457–470. <https://doi.org/10.1177/009102600803700406>.
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent Management in The Public Sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), 53–71. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent Management: A Critical Literature Review and Research Agenda for Public Sector Human Resource Management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is No Good War for Talent: A Critical Review of The Literature on Talent Management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent Management for NHS Managers: Human Resources or Resourceful Humans? *Public Money and Management*, 32(6), 445–452. <https://doi.org/10.1080/09540962.2012.728786>.
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>.
- Mcdonnell, A. (2011). Still Fighting The "War for Talent"? Bridging The Science Versus Practice Gap Science and Practice of Psychology in Organizations: State of the Practice Reflections Linked References are Available on JSTOR for This Article: Still Fighting The "War for Talent". *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2019). The Effect of Talent Management Processes on Knowledge Creation. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(3), 132–152. <https://doi.org/10.1108/jiuc-05-2019-0010>.

- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020a). An Examination of Talent Management Processes in Australian Higher Education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271–1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020b). Proposal of A Guide for Talent Evaluation and Management Based on A Qualitative and Three-Staged Approach: A Case of The Higher Education Sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 1045–1078. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2018-0220>.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. (2019). Talent Management Practices: Perceptions of Academics in Egyptian Public Business Schools. *Journal of Management Development*, 38(10), 833–846. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0030>.
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent Management and Organizational Sustainability: Role of Sustainable Behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389–407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent Management: A Burgeoning Strategic Focus in Indian It Industry. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 183–188. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0084>.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>.
- Nurharyoko, G., Pramudita, A., & Bambang, R. (2020). *Inovasi Birokrasi: Membuat Kerja Birokrat Lebih Bermakna*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19–36.
- Pan, S. K. (2008). How to Attract and Retain The Best in Government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 637–652. <https://doi.org/10.1177/0020852308098472>.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy: A Realist Perspective*. Sage Publications Ltd.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Gramedia Press.
- Poocharoen, O. orn, & Lee, C. (2013). Talent Management in The Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>.
- Pramudita, A., Nurharyoko, G., & Bambang, R. (2020). *Menguatkan Daya Dukung: IPTEK 4.0 dan SDM*. R. B. B. Gogor Oko Nurhayoko, Ayodha Pramudita (Ed.), *Inovasi Birokrasi: Membuat Kerja Birokrat Lebih Bermakna* (p. 219). Kepustakaan Populer Gramedia.
- Rana, G., Goel, A. K., & Rastogi, R. (2013). Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector. *Strategic HR Review*, 12(4), 197–202. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2013-0012>.
- Reilly, P. (2018). Building Customer Centricity in The Hospitality Sector: The Role of Talent Management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 42–56. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0068>.
- Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2017). *What is Talent Management? The Perception from International Human Resources Management Students*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-53400-8_4.
- Satori, D., & Komariah, A. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Ketiga). Alfabeta.
- Scaringella, L. dan Malaeb, R.C. (2014). “Contributions of talent people to knowledge management”, dalam *The Journal of Applied Business Research*. Vol. 30, No. 3. Hlm: 715–724
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management System: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. John Wiley and Sons Canada, Ltd.

- Sehatpour, M. H., Abedin, B., & Kazemi, A. (2021). Talent Management in Government Organizations: Identification of Challenges and Ranking The Solutions to Address Them. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0231>.
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2019). Talent Management Meta Review: A Validity Network Schema Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3943–3969. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0876>.
- Singh, A., & Sharma, J. (2015). Strategies for Talent Management: A Study of Select Organizations in The UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 337–347. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0823>.
- Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., & Mulyadi, D. (2021). Identifying Talent: Public Organization with Skewed Performance Scores. *Journal of Management Development*, 40(4), 293–312. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2020-0137>.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is The Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within A Talent Management Architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Stadler, K. (2011). Talent Reviews: The Key to Effective Succession Management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271. <https://doi.org/10.1108/17515631111166906>.
- Suk Kim, P., & Kotchegura, A. (2017). Talent Management in Government in Times of Economic Instability: Selected Cases from The Brics Countries. *Public Money and Management*, 37(1), 7–14. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1249223>.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>.
- Thunnissen, M. (2016). Talent Management: for What, How and How Well? An Empirical Exploration of Talent Management in Practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: “Infancy or Adolescence?” *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on The Impact of Contextual Factors on The TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Talent. *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- van Dijk, H. G. (2009). Administration vs Talent: The Administrative Context for Talent Management. *Journal of Public Administration*, 44(3), 520–530.
- Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 24–61.