

PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN YAHUKIMO

Awaluddin Rustam dan Harry Nenobais

Pascasarjana Universitas Prof.Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta
awaludin2015@gmail.com

Abstract

The implementation of talent management in the organization has the objective that the continuity of filling important positions can be carried out continuously and appropriately. If it is related to the conditions that occur in the Yahukimo Regional Government, this talent reservoir model can support increased performance by placing human resources according to their expertise and experience. The purpose of this study was to analyze the application of talent management to the apparatus of the Yahukimo Regency government. The research design is a qualitative description, meanwhile the research approach used is through a case study. The determination of the primary data source on the selected informants was carried out by nonprobability sampling using purposive sampling technique. The data collection procedure that will be used by the researcher is the interview technique, which is a technique of collecting data through interviews with several sources who are related to the substance of the research. Meanwhile, the technical data analysis in this study used a descriptive analysis model. The results showed that the application of talent management in the Yahukimo Regency government has not been going well, in the recruitment and selection process for the apparatus of the Yahukimo Regency Government, starting from the job analysis carried out by the SKPD. Then after obtaining approval from the Ministry of State Apparatus Empowerment, it is continued by carrying out a recruitment process which is carried out using an open method, while the selection process is through a written test.

Keywords: *Talent Management, Recruitment, Selection, Government Apparatus*

Abstrak

Implementasi manajemen talenta dalam organisasi memiliki tujuan agar keberlangsungan pengisian jabatan penting dapat berjalan secara berkesinambungan dan tepat. Jika dihubungkan dengan kondisi yang terjadi di Pemda Kabupaten Yahukimo, maka model *talent resevoir* ini dapat mendukung peningkatan kinerja dengan menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan pengalaman yang dimiliki. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan manajemen talenta pada aparatur di pemerintah Kabupaten Yahukimo. Desain penelitian ini adalah deskripsi kualitatif, sementara itu pendekatan penelitian yang digunakan adalah melalui studi kasus. Penentuan sumber data primer pada informan yang dipilih dilakukan secara *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. Prosedur pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah teknik wawancara, yaitu merupakan teknik pengambilan data melalui wawancara beberapa narasumber yang memiliki kaitan dengan substansi penelitian. Sedangkan, teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan penerapan manajemen talenta pada pemerintah Kabupaten Yahukimo yang belum berjalan dengan baik, pada proses rekrutmen dan seleksi aparatur pada Pemerintah Kabupaten Yahukimo dimulai dari analisis jabatan yang dilakukan oleh SKPD. Kemudian setelah mendapatkan persetujuan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dilanjutkan dengan melakukan proses rekrutmen yang dilakukan dengan metode terbuka, sedangkan proses seleksi melalui tes tertulis.

Kata Kunci: *Manajemen Talenta, Rekrutmen, Seleksi, Aparatur Pemerintah*

PENDAHULUAN

Manajemen dalam sebuah perusahaan swasta ataupun birokrasi memiliki tantangan dalam kompetisi *talent war*. *Talent war* sendiri merupakan sebuah kondisi ketika setiap organisasi, baik organisasi swasta ataupun organisasi pemerintahan bersaing untuk memperoleh talenta terbaik yang tersedia dalam pasar tenaga kerja. Kondisi ini kemudian memberikan konsekuensi bagi organisasi untuk mampu melakukan proses penyeleksian talenta dan lebih terampil mengembangkan talenta yang telah tersedia (Sukoco & Fadillah, 2016).

Nisa et.al (2015) menjelaskan bahwa selain tantangan dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, yakni faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Di antara faktor yang telah diterangkan faktor yang utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan ialah faktor individu, yakni pengetahuan dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu sejak lahir. (Nisa, et.al, 2015).

Pada tahun 1998, konsep *talent management* dipopulerkan oleh McKinsey Consulting Group: dimana *talent management* dipahami sebagai pendekatan strategis untuk memastikan organisasi berproses sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan (Himam, 2013). Implementasi talent manajemen dalam sebuah perusahaan memiliki tujuan agar keberlangsungan pengisian jabatan penting dalam sebuah perusahaan dapat berjalan secara berkesinambungan (Fuad & Ahmad, 2009:55).

Kondisi yang terjadi di Pemda Kabupaten Yahukimo sendiri menunjukkan kurangnya integritas dan profesionalisme sumber daya manusia dalam melakukan tanggung jawab dan menaati peraturan kerja dalam Pemda, maka model *talent reservoir* ini dapat mendukung peningkatan kinerja Pemda dengan memberikan wadah

bagi sumber daya manusia yang bertalenta untuk dapat berkontribusi secara optimal, dengan menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan pengalaman yang dimiliki.

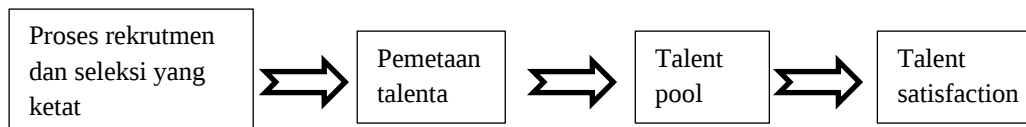
Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara terhadap salah satu aparatur negara yang bertugas di Pemda Kabupaten Yahukimo, yang telah dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa sebagian besar aparatur sipil negara yang bekerja di Pemda Kabupaten Yahukimo kurang memahami tugas dan fungsi dari setiap personil. Lebih lanjut, diketahui bahwa kondisi tersebut merupakan dampak dari kurangnya perhatian dalam pengelolaan jabatan struktural yang tersedia di Pemda Kabupaten Yahukimo. Yang dimaksud kurangnya perhatian ialah pada jabatan struktural di Pemda Kabupaten Yahukimo, sebagian besar diisi oleh personil yang memiliki kompetensi tidak sesuai dengan jabatan yang diberikan. Dalam hal ini posisi aparatur sipil negara di Pemda tidak sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh individu.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari salah satu narasumber, diketahui bahwa selama ini, pengisian jabatan struktural di wilayah Pemda Kabupaten Yahukimo lebih dipengaruhi oleh pengaruh politik dan terdapat unsur nepotisme, yakni kedekatan dengan pejabat Pemda. Kondisi ini kemudian berdampak pada kinerja aparatur negara sipil di Pemda yang kurang optimal, seperti kedisiplinan yang kurang, proses pemberian pelayanan publik yang lambat serta ketidakpahaman terhadap tupoksi kerja.

Penelitian ini sendiri bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mengenai penerapan manajemen talenta yang berlangsung di Pemda Kabupaten Yahukimo. Penerapan manajemen talenta yang dimaksud ialah mengenai proses rekrutmen dan seleksi aparatur, proses pemetaan talenta aparatur, proses pembuatan *talent pool*, dan pemberian *talent satisfaction*.

Sebagaimana diterangkan oleh Endratno (2011) bahwa cakupan manajemen talenta meliputi beberapa hal,

yang digambarkan dalam Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Proses Manajemen Talenta
Sumber: Endratno (2011)

Pertama ialah proses rekrutmen dan seleksi yang ketat, dimana ini merupakan proses awal sebuah *talent* memasuki sebuah perusahaan untuk menyaring *talent* yang berkualitas. Kemudian proses pemetaan talenta, yang merupakan proses untuk menemukan sumber daya manusia yang berbakat dalam sebuah lingkungan perusahaan. Kemudian proses *talent pool*, yakni menyesuaikan sumber daya manusia yang berbakat dengan posisi penting yang tersedia di perusahaan untuk dapat menghasilkan produktivitas yang optimal. Setelah itu, proses yang terakhir ialah proses *talent satisfaction*, yakni sebuah proses manajemen talenta untuk dapat memberikan kenyamanan bagi sumber daya manusia yang berbakat untuk betah bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi.

Manajemen talenta sendiri merupakan proses tersedianya pasokan *talent* serta menyelaraskan pegawai yang tepat untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Pella dan Inayati, 2011:81). Secara strategik, manajemen talenta diarahkan pada upaya-upaya yang mampu menghadapi tantangan global untuk menemukan kesempatan-kesempatan yang mampu menghasilkan kinerja organisasi yang unggul (Schuler, Jackson, dan Tarique, 2011).

Dalam prosesnya manajemen sumber daya manusia menggunakan empat prinsip dasar guna melakukan

pendekatan terhadap sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi. Empat prinsip tersebut ialah: (1) sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi sebuah organisasi, (2) keberhasilan sebuah organisasi dapat dicapai bila kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan sumber daya manusia saling berhubungan dan memberikan manfaat untuk tercapainya tujuan dari organisasi, (3) kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial akan berdampak besar terhadap hasil kerja dari sumber daya manusia, (4) manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Hamid, 2014:27).

Manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM (Cappelli, 2008:1). implementasi dan perkembangan manajemen talenta memiliki dampak pada kinerja organisasi melalui kekuatan sumber daya manusia atau pasokan *talent* karyawan yang sesuai kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola karyawan yang berprestasi agar memberikan *value* optimal bagi organisasi melalui jabatan-jabatan strategis. Pemanfaatan karyawan berprestasi agar memberikan *value* maka organisasi mengimplementasikan manajemen talenta (Sule dan Wahyuningtyas, 2016:424-425).

METODE

Desain penelitian ini adalah deskripsi kualitatif, yakni menekankan pada pengungkapan makna dan proses yang merupakan hal yang emosional, latar belakang alami (*natural setting*) digunakan sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrument kunci (Anggraini, 2013). Kemudian, pendekatan penelitian yang digunakan adalah melalui studi kasus. Pada penelitian ini sumber informasi diperoleh dari dua jenis data, yakni data primer dan sekunder. penentuan sumber data primer pada informan yang dipilih dilakukan secara *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. Informan-informan terkait dipilih berdasarkan kepemilikan pengetahuan di bidangnya dan bersedia diwawancarai, yang terdiri dari Sekretaris Daerah Kab. Yahukimo, Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (BKPPA) Kab. Yahukimo, dan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Yahukimo.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa panduan wawancara, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pengumpulan data yang serupa dari tiap informan. Prosedur pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah teknik wawancara dan observasi. Observasi yang akan dilakukan adalah observasi terhadap subjek, perilaku subjek selama wawancara, interaksi subjek dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis deskriptif (Miles dan Huberman, 2007 dalam Moleong, 2012:288), yang terdiri dari beberapa langkah, yakni melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau melakukan verifikasi. Selain itu, pada penelitian ini juga dilakukan uji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi. Jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan disamping faktor lain, yakni modal. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang baik guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi dalam sebuah organisasi (Hariandja, 2002:2). Sumber daya manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Hamid (2013) sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan karena itu dapat menentukan daya saing organisasi dengan memperkuat kemampuan mereka untuk berinovasi dan berkreasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi dalam mendapatkan sumber daya manusia yang unggul dan bersaing adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi.

Hasil penelitian menunjukkan proses rekrutmen dan seleksi aparatur di Pemerintah Kabupaten Yahukimo prosedur pertama yang dilalui adalah pemberitahuan dari pemerintah pusat Jakarta untuk formasi. Sebelumnya Pemerintah Kabupaten Yahukimo telah membuat analisis jabatan terlebih dahulu yang kemudian diserahkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara untuk diperiksa. Formasi dibuat disesuaikan kebutuhan daerah melalui analisis jabatan. Proses analisis jabatan di Pemerintah Kabupaten Yahukimo dimulai dari masing-masing SKPD. Proses rekrutmen yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Yahukimo melalui metode terbuka, sementara proses seleksi dilakukan melalui tes tertulis yang dilaksanakan secara terbuka.

Pada proses manajemen talenta yang terdapat di Pemerintah Kabupaten Yahukimo, diketahui bahwa proses pemetaan talenta dan *talent pool* aparatur di tidak berjalan dengan baik sehingga tidak ada kejelasan mengenai penempatan dan pengembangan pegawai. Meskipun di Pemerintah Kabupaten Yahukimo telah

melakukan pengembangan pada setiap potensi dan bakat yang dimiliki oleh setiap aparatur Pemerintah Kabupaten Yahukimo melalui bimbingan teknis, namun *talent pool* sebagai sebuah hasil saringan dari para *talent* terbaik belum berjalan dengan baik karena dalam penempatan posisi penting di Pemerintah Kabupaten Yahukimo masih terdapat unsur senioritas, dimana aparatur yang lebih senior lebih diutamakan untuk berkembang karir terlebih dahulu dibandingkan aparatur yang baru tanpa memperhatikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Hal ini menunjukkan implementasi dari manajemen talenta tidak selaras dengan perspektif *organizational development* terutama dalam penempatan posisi pegawai, sehingga pelaksanaan manajemen talenta tidak berjalan dengan efektif.

Selain itu, Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Yahukimo memiliki tujuan meningkatkan penguasaan akan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan pegawai terhadap pekerjaan. Pihak Pemerintah Kabupaten Yahukimo telah berupaya dalam melakukan *talent pool* dengan memiliki program pelatihan dan pengembangan bagi setiap aparatur yang akan mengalami jenjang karir yang meningkat melalui pendidikan dan pelatihan PIM (kepemimpinan). Hal ini juga dipaparkan oleh Irmawaty, I., & Hamdani, M., (2014) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa pelaksanaan *talent management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir pegawai, dimana hasil ini menerangkan bahwa semakin tinggi peran *talent management* maka semakin besar pengaruhnya terhadap pengembangan karir.

SIMPULAN

Penerapan manajemen talenta pada pemerintah Kabupaten Yahukimo yang tidak berjalan dengan baik karena pemetaan talenta terhadap pegawai negeri

sipil di Pemerintah Kabupaten Yahukimo tidak dilakukan secara menyeluruh karena hanya baru beberapa pegawai saja yang dilakukan identifikasi terhadap talentanya. Pada proses manajemen talenta, yakni proses rekrutmen dan seleksi aparatur pada Pemerintah Kabupaten Yahukimo dimulai dari analisis jabatan yang dilakukan oleh SKPD. Kemudian setelah mendapatkan persetujuan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dilanjutkan dengan melakukan proses rekrutmen yang dilakukan dengan metode terbuka, sedangkan proses seleksi melalui tes tertulis. Kemudian, proses pemetaan talenta aparatur di Pemerintah Kabupaten Yahukimo yang belum berjalan dengan baik sehingga tidak ada kejelasan mengenai penempatan dan pengembangan pegawai.

Berikutnya pada proses pembuatan *talent pool* pada Pemerintah Kabupaten Yahukimo dalam penerapannya masih belum berjalan dengan baik karena dalam penempatan posisi penting di Pemerintah Kabupaten Yahukimo masih terdapat unsur senioritas, dimana aparatur yang lebih senior lebih diutamakan untuk berkembang karir terlebih dahulu dibandingkan aparatur yang baru tanpa memperhatikan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Pemberian *talent satisfaction* pada aparatur di pemerintah kabupaten yahukimo sudah berjalan dengan baik terutama pada pemberian tunjangan dan fasilitas yang dapat mendukung pegawai bekerja secara optimal, sementara dari sisi budaya kerja dan lingkungan kerja masih belum mendukung pegawai dalam bekerja secara optimal.

Oleh karena itu, saran yang dapat direkomendasikan melalui penelitian ini diantaranya Pihak Pemerintah Kabupaten Yahukimo dapat melakukan identifikasi menyeluruh terhadap setiap talenta yang dimiliki setiap pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (Diklat) secara periodik. Sehingga proses pemetaan terhadap setiap pegawai dapat lebih optimal karena sesuai dengan talenta yang dimiliki oleh pegawai. Kemudian Pada

proses seleksi pegawai, Pihak Pemerintah Kabupaten Yahukimo, khususnya bagian Manajemen Sumber Daya Manusia hendaknya tidak hanya melakukan tes tertulis namun juga ditunjang dengan melakukan tes-tes yang lain untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki talenta yang diharapkan atau dibutuhkan oleh Pemerintah Kabupaten Yahukimo seperti tes psikologis, dan tes kompetensi seperti *case test*.

Pada proses pemetaan talenta yang dimiliki oleh setiap pegawai, hendaknya pihak Pemerintah Kabupaten Yahukimo dapat lebih mengoptimalkan koordinasi dengan pihak BKD untuk dapat membangun sebuah *database* mengenai identitas kompetensi dan kemampuan setiap aparatur atau pegawai sehingga dapat *database* tersebut dapat digunakan untuk dapat menentukan talenta pegawai dengan posisi yang kosong dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Yahukimo. Selanjutnya Pada proses pembuatan *talent pool*, perlu dibuatkan adanya sebuah rancangan atau *roadmap*, tentang perencanaan pengembangan kemampuan terhadap setiap talenta yang dimiliki oleh setiap pegawai agar pengembangan yang dilakukan dapat dilakukan secara sistematis dan periodik dengan disesuaikan tujuan, visi, dan misi dari Pemerintah Kabupaten Yahukimo. Pada *talent satisfaction*, penerapan budaya kerja yang transparan menjadi prioritas dengan meningkatkan hubungan melalui komunikasi antar lini, baik secara vertikal atau dengan atasan, dan secara horisontal dengan rekan kerja, saling terbuka untuk memberikan informasi sehingga budaya kerja yang hangat dan transparan dapat tercipta dan mampu mendukung partisipasi kerja dan kinerja pegawai lebih optimal di Pemerintah Kabupaten Yahukimo.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Dwi. (2013). "Pengembangan Kompetensi Aparatur Di Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kota Samarinda (Studi Evaluasi Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 43 Tahun 2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural)." *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2013, 1 (3): 998-1010.
- Endratno, H. (2011). "Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi." *Journal Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, Vol 1, No 1 (2011): Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers (SCA-1).
- Hariandja, M. T. E., & Hardiwati, Y. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hamid, S. E., & Si, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Deepublish.
- Himam, F. (2011). "Talent management dalam Perspektif Organizational Change and Development. *Review. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta*.
- Fuad, N., & Ahmad, G. (2009). *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2015). "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)." *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 141-148.
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I. (2011). "Global Talent Management and Global Talent Challenges: Global Talent Strategic Opportunities for HRM." *Journal of World Business*, 46, 506-516.

Sule, Ernie T. dan Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi Publisher.