

PENGARUSUTAMAAN MANAJEMEN TALENTA DALAM TATA KELOLA MSDM BIROKRASI INDONESIA

Adima Insan Akbar Noors¹⁾

¹Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri
adima.noors.070810045@gmail.com

Abstract

This paper tries to explain the importance of Talent Management in bureaucratic governance in Indonesia. The Indonesian government currently only focuses on conducting open selection and in fact it raises several problems. The research method used in this paper is descriptive qualitative. In this writing, the author uses Talent Management theory as a regulatory analysis tool in Indonesia. The implementation of the merit system in the governance of Indonesia's bureaucratic HRM still focuses on the implementation of the JPT open selection and in reality, the program still raises many problems so that it has not been able to fully implement the merit system principles. Even though the application of the full merit system can be accomplished when the career management of the Employees is carried out through good talent management.

Keywords: *talent management, open selection, bureaucracy, government.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam sebuah birokrasi pemerintah merupakan salah satu indikator yang menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu negara. Karena sejauh mana negara mampu untuk mewujudkan segala rencana strategisnya ditentukan oleh kualitas SDM (Huselid, 1995; Becker dan Gerhart, 1996).

Sehebat apapun visi, misi, program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi, maka tidak akan mampu untuk terealisasikan apabila tidak didukung oleh SDM yang handal dalam pelaksanaannya. Korea Selatan dan Singapura adalah 2 (dua) negara yang telah membuktikan pernyataan di atas. Kedua negara tersebut mampu untuk

meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakatnya ketika pemerintahannya diisi oleh SDM terbaik (Kim, 2010).

Kinerja yang baik sebagai wujud nyata dari kualitas SDM ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama, yaitu memiliki kemampuan (*capacity to perform*), kemauan (*willingness to perform*), dan kesempatan (*opportunity to perform*) (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Busro (2018)). Sehingga sebuah organisasi harus mampu membuat iklim kerja dan mengelola SDM sebaik mungkin untuk bisa memenuhi ketiga unsur di atas. Pengelolaan SDM biasa disebut dengan istilah Manajemen SDM (MSDM). Menurut Widhyharto (2011:117), "MSDM adalah sebuah proses pengaturan dan pengurusan SDM

berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.”

Dewasa ini, fokus MSDM tidak lagi sekedar melihat SDM sebagai sebuah objek, yang berimplikasi pada pengaturan SDM yang hanya menggunakan pendekatan administrasi. SDM mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang strategis sehingga pendekatan itu disebut dengan *Strategic Human Resources Management (SHRM)*. Di dalam SHRM, manusia dinilai sebagai kunci sukses dalam menjalankan organisasi dan walaupun konsep ini berasal dari literatur bisnis, konsep SHRM mulai digunakan di dalam birokrasi pemerintah (Tompkins, 2002).

SDM yang dipandang sebagai sesuatu hal yang strategis juga mulai digunakan di dalam tata kelola MSDM birokrasi pemerintah Indonesia. Saat ini MSDM birokrasi pemerintah yang ada di Indonesia diatur melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). UU ASN menawarkan sebuah perubahan besar dalam paradigma MSDM birokrasi Indonesia, dari paradigma *rule-based bureaucracy* menuju ke *dynamic governance* (KASN, 2018).

Salah satu contoh penerapan paradigma *dynamic governance* yang diamanatkan oleh UU ASN menurut Prasjo dan Rudita dalam KASN (2018), adalah adanya perubahan dari pendekatan *close-career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi *open-career system* yang mengedepankan kompetisi

dan kompetensi dalam promosi dan pengisian jabatan. Hal itu membuat tata kelola Pegawai ASN dilakukan melalui pendekatan sistem merit.

Sistem merit bisa dikatakan sebagai sebuah penjabaran lebih lanjut dari pendekatan SHRM. Karena di dalam sistem merit, pengelolaan SDM tidak lagi bertumpu pada urusan administrasi. SDM mulai di dorong untuk menunjukkan kinerjanya, karena segala bentuk penilaian hanya di dasarkan pada kualifikasi, kinerja, dan standar kompetensi. Penekanan pada kualifikasi minimal serta standar kompetensi “memaksa” organisasi harus mampu membuat rencana strateginya secara tepat dan jelas. Karena tanpa adanya kejelasan rencana strategis maka organisasi akan kesulitan untuk menetapkan kualifikasi minimal dan standar kompetensi bagi SDM-nya (Tompkins, 2002).

Adapun definisi sistem merit menurut Sulistiyani (2010:89) merupakan sebuah “proses perencanaan, pengadaan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi dan evaluasi kepegawaian yang kebijakan, ketentuan dan langkah-langkahnya harus memperhatikan ketentuan kualifikasi minimal, standar kompetensi serta kinerja sehingga pada akhirnya terbentuk profesionalitas.” Sehingga hal itu senada dengan apa yang disebutkan dalam Pasal 1 angka 22 UU ASN, bahwa sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi,

kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar.

Sistem merit merupakan sebuah sistem yang berorientasi pada unsur-unsur objektif dan bisa memberikan rasa adil bagi pegawai (Montgomery Jr, 2012). Sehingga tidak mengherankan bila kini sistem merit sudah diterapkan di hampir 44 negara di dunia termasuk negara yang sedang mengalami konflik dan berkembang (Abdi Utama, 2016). Bahkan pada penelitian di masyarakat China yang dilakukan oleh Bubak (2019), menunjukkan bahwa sistem merit mendapatkan persepsi yang baik. Masyarakat China di dalam penelitian tersebut meyakini bahwa istilah sistem merit merupakan sebuah istilah yang bisa memaksimalkan kinerja seorang pegawai dan mampu mengeliminasi faktor-faktor yang sulit untuk dilakukan pengukuran, seperti faktor keberuntungan.

Salah satu bukti nyata dari penerapan sistem merit melalui UU ASN adalah diberlakukannya seleksi terbuka bagi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), baik di level pusat maupun daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota). Hal itu dilakukan berdasarkan amanat Pasal 108 s.d. 115 UU ASN. Di dalam aturan tersebut menetapkan bahwa setiap tahapan pelaksanaan seleksi terbuka JPT harus menghasilkan 3 (tiga) nama terbaik untuk selanjutnya Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) (Presiden, Pimpinan Kementerian/Lembaga Pusat,

Gubernur, Bupati, Walikota) memilih satu diantara ketiga nama tersebut.

Penjabaran sistem merit yang diamanatkan oleh UU ASN memang tidak hanya terbatas pada pelaksanaan seleksi terbuka, akan tetapi tidak dapat dipungkiri apabila hal itu (pelaksanaan seleksi terbuka) merupakan bukti yang paling menyita perhatian publik dan langsung bisa membuktikan konsep *open-career system* yang ingin dicapai oleh UU ASN. Adapun pelaksanaan seleksi terbuka bagi pengisian JPT sampai dengan saat ini ternyata belum bisa menerapkan seluruh prinsip dari sistem merit.

Beberapa prinsip sistem merit yang dikenal secara luas adalah prinsip yang digunakan di Amerika Serikat (AS). AS adalah salah satu negara yang menegaskan menggunakan sistem merit di dalam kebijakan dan manajemen birokrasi sesuai dengan *Civil Service Reform Act* yang di proklamirkan pada tahun 1978 (Lah dan Perry, 2008). Di dalam penerapan sistem merit, AS menyebutkan setidaknya ada 9 (Sembilan) prinsip (KASN, 2018), yaitu

- a) Melakukan rekrutmen, seleksi, dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil;
- b) Memperlakukan Pegawai Aparatur Sipil Negara secara adil dan setara;
- c) Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi;
- d) Menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;

- e) Mengelola Pegawai Aparatur Sipil Negara secara efektif dan efisien;
- f) Mempertahankan atau memisahkan Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan kinerja yang dihasilkan;
- g) Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- h) Melindungi Pegawai Aparatur Sipil Negara dari pengaruh-pengaruh politik yang tidak pantas atau tidak tepat; dan
- i) Memberikan perlindungan kepada Pegawai Aparatur Sipil Negara dari hukum yang tidak adil dan tidak terbuka.

Adapun prinsip merit berdasarkan *United Nation Development Programme* (UNDP) dalam KASN (2018), terdiri dari:

- a) *Jobs at every level;*
- b) *The best candidate;*
- c) *Open to all;*
- d) *Systematic, transparent, and challengeable.*

Prinsip sistem merit yang diterapkan di AS dan disebutkan oleh UNDP pada hakikatnya memiliki satu benang merah, yaitu kinerja, kompetensi, terbuka, profesional, dan terbebas dari faktor politis. Sehingga bisa disimpulkan bahwa sistem merit merupakan *antithesis* dari *Spoil system*. Karena pola *spoil* di dalam MSDM menurut Sulistyani (2010) dipahami sebagai sebuah pola pembinaan pegawai yang diwarnai dengan politik balas jasa. Sehingga keahlian dan profesionalitas seorang pegawai mampu dikalahkan oleh kekuatan politik.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dengan hadirnya UU ASN, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 angka 22 tentang definisi sistem merit, maka seharusnya pengelolaan MSDM khususnya pembinaan karir Pegawai ASN telah terbebas dari segala macam pola *spoil* dan mampu untuk menerapkan asas keterbukaan serta profesionalitas. Akan tetapi Pasal 53 UU ASN, menyebutkan bahwa PPK adalah Presiden, Menteri, Pimpinan Lembaga, Gubernur, Bupati dan Walikota. Sehingga pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan Pegawai ASN di masing-masing instansi dipegang oleh pejabat politik. Hal itu menunjukkan bahwa secara teori dan aturan, sistem merit di Indonesia tidak akan berjalan optimal (Rakhmawanto, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Edison (2011), Setyo Nurprojo (2014), Rosyadi (2014), dan Basri (2017) menyebutkan bahwa semenjak era otonomi daerah, birokrasi di Indonesia berada di bawah intervensi politik yang sangat kuat dan hal itu membuat birokrasi tidak bisa berkembang dengan baik berdasarkan sistem merit. Pembinaan karir Pegawai ASN masih harus tunduk pada kekuatan politik karena kewenangan PPK dipegang oleh pejabat politik.

Fakta di lapangan memberikan indikasi kuat akan ketidakberhasilan seleksi terbuka JPT. Hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh Ketua Komisi ASN (KASN). Ketua KASN mengungkapkan bahwa

berdasarkan analisis yang dilakukan di tahun 2017, diduga lebih dari separuh kementerian masih melanggengkan praktik jual-beli jabatan. Bahkan Ketua KASN menyebutkan bahwa praktik jual-beli jabatan masih terjadi di 90 persen kementerian/lembaga dan cenderung terjadi di kementerian dan lembaga yang dipimpin oleh pimpinan atau tokoh partai politik (parpol) (Republika, 2019).

Kasus yang sangat menyita perhatian masyarakat luas, yaitu operasi tangkap tangan (OTT) oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap politikus PPP Romahurmuziy terkait praktik jual-beli jabatan di internal Kementerian Agama (Kemenag) (Republika, 2019). Berdasarkan informasi yang di dapat dari kasus tersebut, diketahui bahwa salah satu peserta seleksi terbuka jabatan Kepala Kantor Wilayah Kemenag untuk Provinsi Jawa Timur (termasuk ke dalam JPT Pratama) memberikan sejumlah uang kepada Romahurmuziy untuk membantu memberikan rekomendasi kepada Menteri Agama sehingga dirinya bisa terpilih menduduki salah satu JPT Pratama di Kemenag.

Beberapa fakta di atas menunjukkan bahwa Pemerintah tidak boleh hanya “mengandalkan” pelaksanaan seleksi terbuka JPT sebagai “jargon” utama penerapan sistem merit di dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia, akan tetapi pemerintah harus mulai membuat skema atau *roadmap* besar terkait pengelolaan manajemen

karir yang benar-benar berlandaskan pada sistem merit sehingga bisa sepenuhnya menghilangkan pola *spoil*.

Di dalam UU ASN sendiri telah menyebutkan bahwa pelaksanaan seleksi terbuka kedepannya bisa dihilangkan apabila sebuah instansi telah mampu menerapkan manajemen karir melalui pendekatan sistem merit, yang kemudian melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, disebut dengan istilah manajemen talenta atau *talent management*. Atas dasar pemikiran tersebut, tulisan ini akan mencoba menjelaskan akan pentingnya pemerintah Indonesia, khususnya di era Revolusi Industri 4.0, untuk bisa fokus mewujudkan manajemen talenta di dalam tata kelola MSDM birokrasi.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Talent Management (TM)

Konsep atau istilah TM pertama kali digunakan dan dipopulerkan oleh The McKinsey Company pada akhir tahun 1990-an (Ananthan, et all, 2019; Mathew, 2015; Gallardo-Gallardo, et all, 2013). Istilah tersebut disebutkan di dalam publikasi resmi perusahaan dengan judul *War for Talent* (Mathew, 2015). Sehingga istilah dan konsep TM muncul pertama kali dari dunia bisnis. Ketika itu dunia bisnis sedang berada di bawah tekanan pasar yang kuat sehingga membutuhkan SDM yang berkualitas.

Kepentingan untuk mendapatkan dan mempertahankan

SDM terbaik merupakan awal dari munculnya konsep TM. Adapun setelah munculnya istilah tersebut, maka para ahli selanjutnya berbeda pendapat dalam memberikan definisi terkait TM. Berbeda dengan beberapa istilah lain yang pada akhirnya para ahli menghasilkan satu konsensus terkait sebuah definisi, maka hal itu tidak terjadi pada TM (Ananthan, et all, 2019). Meyers dan van Woerkom dalam Ananthan, et all (2019:244), menyebutkan bahwa TM adalah “*systematic process to identifying and filtering potential employees to grow and be highly committed with work*”.

Adapun Pella dan Inayati (2011) memberikan definisi manajemen talenta atau TM sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) bagi organisasi telah ada dan disiapkan dari sekarang. Tidak hanya untuk posisi pemimpin tapi juga untuk semua posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Sehingga berdasarkan definisi tersebut, TM merupakan sebuah alat untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan.

Beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa perbedaan definisi yang diberikan oleh para ahli terkait TM didasari oleh perbedaan dalam sudut pandang atau perspektif yang digunakan. Meyers dan van Woerkom dalam Ananthan, et all (2019) beranggapan bahwa TM harus berfokus pada pengembangan SDM sehingga

mampu untuk terus meningkatkan potensi yang dimilikinya (*the growth of human potential*). Sedangkan Pella dan Inayati (2011) melihat TM untuk kepentingan *job position* di sebuah organisasi.

Akan tetapi apabila ditelaah lebih lanjut maka, semua definisi tadi mengarah pada satu kesimpulan yang sama yaitu berbicara tentang cara mengidentifikasi talenta, mengembangkan talenta dan mempertahankan talenta, apapun sudut pandang dan perspektif yang digunakan, baik itu sudut pandang SDM maupun organisasi. Semuanya fokus pada bagaimana sebuah organisasi mampu untuk mengetahui siapa talenta dan bagaimana cara mengembangkan serta mempertahankannya. Oleh karena itu, definisi TM yang diberikan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017:393) merupakan definisi yang sederhana tapi mampu mencakup semua sudut pandang yang ada, “*TM is often described as the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of talents.*”

B. Makna Talent

Definisi talenta yang diberikan oleh Thunnissen dan Buttiens (2017) yaitu *excellent abilities, key employees* dan *high potential* mampu untuk merangkum semua definisi dan menggambarkan dengan baik makna dari talenta, khususnya dalam konteks TM. Di sisi lain, Gallardo-Gallardo, et all (2013) memberikan 2 (dua) pendekatan untuk bisa memahami

makna talenta secara komprehensif. Pendekatan pertama melihat talenta sebagai sebuah objek dan pendekatan kedua melihat talenta sebagai sebuah subjek. Di dalam pendekatan yang pertama, *object approach*, talenta dilihat sebagai sebuah karakteristik. Sehingga talenta dapat dipahami sebagai *natural ability, mastery, commitment*, dan *fit*.

Adapun melalui pendekatan yang kedua, *subject approach*, talenta dipandang sebagai manusia itu sendiri. Berdasarkan pendekatan ini maka muncul 2 (dua) pendekatan turunan, yaitu *Inclusive subject approach (talent as all people)* dan *Exclusive subject approach (talent as some people)*. Makna “*some people*” di dalam pendekatan exclusive bisa dilihat berdasarkan kinerjanya (*high performer*), dan potensinya (*high potentials*).

Melihat 2 (dua) pendekatan Gallardo-Gallardo tersebut, maka definisi talenta yang telah penulis simpulkan di atas, lebih mengarah kepada pendekatan talenta secara subjek. Hal itu sejalan dengan hasil review yang dilakukan oleh Gallardo-Gallardo dan Thunnissen (2016), bahwa definisi akademis dari talent mulai menuju pada satu konsensus yaitu pendekatan subjek.

C. Pendekatan dalam Penggunaan Konsep TM

Thunnissen dan Buttiens (2017) menyebutkan bahwa terdapat 2 (dua) pendekatan di dalam penggunaan konsep TM, yaitu pendekatan *exclusive*

dan *inclusive*. Thunnissen dan Buttiens hanya memberikan 2 (dua) pilihan pendekatan karena hal itu sesuai dengan hasil review yang dilakukan oleh Gallardo-Gallardo dan Thunnissen (2016). Berdasarkan review tersebut terlihat bahwa dewasa ini talent mulai banyak dipahami berdasarkan pendekatan sebagai subjek sebagaimana definisi yang diberikan oleh Gallardo-Gallardo, et all (2013).

Secara sederhana, pendekatan *exclusive* hanya mengidentifikasi dan berorientasi pada sebuah grup pilihan yang berisi SDM dengan kemampuan dan kinerja yang sangat berharga bagi organisasi (Thunnissen dan Buttiens, 2017; O’Connor dan Crowley-Henry, 2017). Adapun pendekatan *inclusive* mempunyai keyakinan bahwa semua SDM di dalam organisasi memiliki kualitas dan kekuatan yang berharga bagi organisasi sehingga memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuannya (Thunnissen dan Buttiens, 2017; O’Connor dan Crowley-Henry, 2017).

Pada prakteknya, pendekatan *exclusive* paling banyak digunakan di dalam organisasi. Hal itu dikarenakan faktor efektivitas dan efisiensi biaya (O’Connor dan Crowley-Henry, 2017). Secara teori, pendekatan *exclusive* tidak sesuai dengan prinsip keadilan di dalam organisasi publik. Karena prinsip keadilan di dalam organisasi publik memiliki makna bahwa seluruh pegawai harus diperlakukan secara sama, termasuk di dalam kesempatan untuk

mendapatkan promosi (Thunnissen dan Buttiens, 2017).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam tulisan ini adalah deskriptif kualitatif, dengan menggunakan bahan-bahan kepustakaan berupa dokumen dan peraturan perundang terkait tata kelola MSDM birokrasi Indonesia. Penulis juga menggunakan data sekunder (berita dari media on-line) untuk melihat kondisi faktual di lapangan terkait penerapan sistem merit. Kemudian penulis melakukan analisis menggunakan teori TM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

MSDM birokrasi pemerintah yang ada di Indonesia diatur melalui UU ASN. Di dalam UU ASN tidak disebutkan secara tegas berkenaan dengan konsep TM. UU ASN hanya merubah paradigma, dari paradigma *rule-based bureaucracy* menuju ke *dynamic governance* (KASN, 2018). Menurut Prasajo dan Rudita dalam KASN (2018), *dynamic governance* ditandai dengan adanya perubahan dari pendekatan *close-career system* menjadi *open-career system*. *Open-career system* harus dilakukan melalui prinsip sistem merit, yaitu sebuah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Oleh karena itu, berdasarkan UU ASN, sebagai pedoman utama tata kelola MSDM birokrasi di Indonesia,

semua penjabaran terkait pengelolaan SDM atau dalam konteks birokrasi Indonesia disebut dengan Pegawai ASN, harus berangkat dari prinsip sistem merit.

Konsep TM baru disebutkan di dalam aturan turunan dari UU ASN, yaitu PP Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit. Di dalam Pasal 134 PP Nomor 11 Tahun 2017, disebutkan bahwa TM merupakan salah satu bentuk penjabaran dari penerapan prinsip sistem merit di dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia, khususnya di dalam pelaksanaan manajemen karir. Berdasarkan ketentuan tersebut maka pelaksanaan manajemen karir harus diperoleh dari proses manajemen talenta. Di dalam ketentuan itu juga disebutkan bahwa manajemen karir terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di organisasi publik Indonesia dilakukan melalui kelompok rencana suksesi atau *talent pool*.

Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 mencoba untuk lebih lanjut menjelaskan berkenaan dengan manajemen talenta atau TM. TM disebutkan di dalam Pasal 4 huruf (d), Pasal 11 angka (1) huruf (e), dan Pasal 11 angka (6). Pada Pasal 11 angka (6), manajemen talenta dijelaskan secara rinci. Kelompok rencana suksesi (*talent*

pool) harus diisi oleh pegawai-pegawai ASN yang telah melewati proses pemetaan talenta. Sehingga hanya pegawai-pegawai tertentu yang dianggap memiliki talenta sesuai dengan kebutuhan organisasi yang nantinya akan mendapatkan kesempatan untuk promosi atau mengisi jabatan-jabatan yang ada.

Mengacu pada tahapan implementasi program manajemen talenta yang dikemukakan oleh Pella dan Inayanti (2011), yaitu *talent criteria*, *talent pool selection*, *acceleration development program*, *key position assignment*, dan monitoring program. Maka pendekatan TM di Indonesia, khususnya talent pool sejalan dengan TM melalui pendekatan *exclusive*.

Metode *Talent Pool* adalah sebuah metode manajemen karir yang bisa mengkombinasikan pengembangan terhadap potensi dan promosi berdasarkan pola karier yang linier. Sehingga melalui talent pool manajemen karir seorang pegawai bisa sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi (Sudrajat, 2014).

Talent pool telah sukses dilakukan di Negara Singapura (Sudrajat dan Sugiharti, 2016). Penerapan *talent pool* tidak hanya menguntungkan Aparatur Sipil Negara secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi karena mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang kompeten, dapat dipercaya dan handal (Kadarisman, 2018). Bahkan berdasarkan penelitian

yang dilakukan Diniati, dkk (2018), disebutkan bahwa *Talent management (talent pool)* mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Beberapa bukti faktual di atas menunjukkan bahwa memang sudah saatnya Pemerintah untuk menggaungkan penerapan *talent pool* melalui mekanisme manajemen talenta yang baik. Karena Pemerintah Indonesia dewasa ini belum mampu untuk membuat sebuah *roadmap* besar tentang penjabaran tahapan-tahapan teknis mengenai sistem merit di dalam birokrasi Indonesia. Hal itu terlihat di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 dan Permenpan Nomor 40 tahun 2018. Di dalam kedua peraturan tersebut tidak dijelaskan secara spesifik metode penjabaran teknis terkait tahapan-tahapan yang harus dilakukan di dalam menerapkan sistem merit manajemen karir di masing-masing instansi. Aturan itu hanya mengamanatkan setiap masing-masing instansi di Indonesia untuk segera menerapkan sistem merit di dalam pengelolaan manajemen karir Pegawai ASN melalui penggunaan manajemen talenta dengan menerapkan kelompok suksesi jabatan (*talent pool*).

Kebingungan masing-masing instansi di dalam menerapkan manajemen talenta karena tidak adanya *roadmap* dari Pemerintah terlihat dari Pemetaan Penerapan Sistem Merit yang dibuat oleh KASN (2018), di dalam laporan tersebut disebutkan bahwa masalah utama yang dihadapi oleh instansi adalah dalam hal membaangun

talent pool yang didukung oleh program pembinaan karir. Di akhir laporannya, KASN pun menyebutkan bahwa intervensi politik masih terjadi cukup kuat sehingga menjadi faktor penghambat di dalam penerapan manajemen karir berbasis sistem merit.

Oleh karena itu, penulis mendorong Pemerintah agar bisa mewujudkan model *bureaucratic sublation* di dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia. *Bureaucratic sublation* adalah sebuah model tata hubungan antara pejabat politik dan pejabat administrasi dengan prinsip *co-equality with executive*. Di dalam model ini birokrasi tidak hanya dianggap sebagai mesin pelaksana tapi juga mampu untuk memiliki kekuatan dan bekerja secara profesional (Thoha, 2012). Di sisi lain, penulis juga berharap Kemenpan dan KASN bisa segera membuat *roadmap* penerapan manajemen talenta di Indonesia, sehingga semua instansi bisa memiliki visi yang sama dalam melaksanakan tata kelola MSDM birokrasi di Indonesia melalui manajemen talenta. Adapun nanti ketika manajemen talenta dalam bentuk *talent pool* akan diterapkan, maka harus diatur terkait evaluasi *talent pool* yang harus rutin dilakukan. Hal itu agar bisa tetap mengakomodir konsep *inclusive*, sehingga selalu ada kesempatan bagi pegawai lain untuk mengembangkan potensinya dan *talent pool* tidak menjadi “zona nyaman”.

KESIMPULAN

Penerapan sistem merit di dalam tata kelola MSDM birokrasi Indonesia masih berfokus pada pelaksanaan seleksi terbuka JPT dan pada realitanya program tersebut masih menimbulkan banyak masalah sehingga belum mampu sepenuhnya menerapkan prinsip sistem merit. Padahal penerapan sistem merit secara utuh bisa terlaksana ketika manajemen karir Pegawai ASN dilaksanakan melalui manajemen talenta yang baik. Oleh karena itu, Pemerintah dewasa ini harus mulai fokus pada penerapan manajemen talenta dengan membuat *roadmap* bagi seluruh instansi. Pemerintah pun harus membuat aturan yang bisa mengikis intervensi politik dengan cara menerapkan prinsip *co-equality with executive*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi Utama, Farhan. 2016. Meritokrasi di Berbagai Negara di Dunia (Perbandingan Konstitusi). Civil Service Vol. 10, No. 2 (Hal. 17-27).
- Ananthan, Sharmine Sakthi, et all. 2019. The Development of Talent Management in Malaysian Public Sector: A Comprehensive Review. Problems and Perspectives in Management, Vol. 17 (2), 242-253.
- Basri, Hasan. 2017. Analisis Pengembangan Karir ASN Berdasarkan Sistem Merit (Studi Penelitian di Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah). Tesis Universitas Sumatera Utara.
- Becker, Brian dan Barry Gerhart. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational

- Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801.
- Bubak, Oldrich. 2019. Perception of Meritocracy: A Note on China. *Asian Journal of Comparative Politics*, Vol. 4(2), Hal. 192-209.
- Busro, Dr. Muhammad. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Diniati, Irni, dkk. 2018. Implementasi Talent Management dan Motivasi Kerja Implikasinya pada Kinerja Pegawai Direktorat. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. XXV (2), hal. 294-306.
- Edison. 2011. Meritokrasi Vs. Politisasi Jabatan Karir dalam Birokrasi Lokal: Sebuah Paradoks Netralitas Birokrasi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik* Vol. 16(1):67-76.
- Gallardo-Gallardo, Eva., Nicky Dries, dan Tomas F. Gonzalez-Cruz. 2013. What is the Meaning of Talent in the World of Work?. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, 290-300.
- Gallardo-Gallardo, Eva, dan Thunnissen, M. 2016. Standing on the Shoulders of giants? A Critical review of empirical talent Management Research. *Employee Relantion*, Vol. 38, 31-56.
- Huselid, Mark. 1995. The Impact of Human Resource Management Practice on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Managemnt Journal*, 38(3) : 635-672.
- Kadarisman, Muh. 2018. Analisis Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Kota Depok. *Civil Service* Vol. 12 (2), hal. 115-138.
- Kim, Pan Suk. (Ed.) 2010. *Civil Service System and Civil Service Reform in ASEAN Member Countries and Korea*. Seoul: Daeyoung Moonhwasa Publishing Company.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). 2018. *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)*. Jakarta.
- Lah, T.J., dan Perry, James L. 2008. The Diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries : A Tale of Two Paths to Reform. *Review of Public Personnel Administration* Vol. 28(3), 282-299.
- Mathew, Anita. 2015. Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, Vol. 16(1), 137-150.
- Montgomery Jr, W.W. 2012. Problems and Progres of The Merit System. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 192-198.
- O'Connor, Edward P. dan Crowley-Henry, Maria. 2017. Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Springer Science+Business Media Dordrecht*.
- Pella, Darmin A dan Innayati, Afifah. 2011. *Manajemen Talenta*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Rakhmawanto, Ajib. 2018. Dikotomi Sistem Merit dan Politisasi Birokrasi dalam Pengangkatan Jabatan ASN. *Civil Apparatus Policy Brief BKN*.

- Rosyadi, Slamet. 2014. Prospek Pengembangan ASN Berbasis Merit: Peluang dan Tantangan untuk Membangun Birokrasi Profesional dan Berintegritas. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 8(1), hal. 53-60.
- Republika. 2019. Blakblakan Ketua KASN Soal Dugaan Jual Beli Jabatan Kemenag. Diakses dari <https://nasional.republika.co.id/berita/nasional/news-analysis/pp0zqb409/blakblakan-ketua-kasn-soal-dugaan-jualbeli-jabatan-kemenag-part1>
- Setyo Nurprojo, Indaru. 2014. Merit System dan Politik Birokrasi di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 8, No. 1, hal. 45-52.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia. In Dr. Wahyudi Kumorotomo dan Dr. Ambar Widaningrum (Ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali* (84-95). Yogyakarta: Gavamedia.
- Sudrajat, Tedi. 2014. Eksistensi Kebijakan Pengisian Jabatan Struktural dalam Kerangka Pengembangan SDM Aparatur Berbasis Merit. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 8(1), hal. 61-72.
- Sudrajat, Tedi dan Dewi Kania Sugiharti. 2016. Konsep Keadilan dalam Sistem Promosi Jabatan: Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU ASN dan Perbandingan dengan Negara Singapura. *Civil Service* Vol. 10 (1), hal. 81-96.
- Thunnisen, Marian dan Dorien Buttiens. 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*, Vol. 46 (4), 391-418.
- Toha, Miftah. 2012. *Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia*. Yogyakarta: Metapena Institute.
- Tompkins, Jonathan. 2002. *Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues*. *Public Personnel Management*. 31 (1):95-109.
- Widhyharto, Derajad S. 2011. *Permasalahan-permasalahan SDM: Problem Serious Menuju Good Governance*. In Ambar Teguh Sulistiyani (Ed.). *Memahami Good Governance: Dalam Persepektif Sumber Daya Manusia*, 109-129. Yogyakarta: Gavamedia.