

JURNAL APARATUR

**REVAMPING CAREER MANAGEMENT AND
DEVELOPMENT PROFESSIONAL IDENTITY IN
ORGANIZATIONAL: CONTEXT REVIEW**

**PENGATUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI PPSDM APARATUR**

**MANAGEMENT TALENTA DALAM MENGHADAPI
TRANSFORMASI AGILE BEUROCRATIC DI PPSDM
APARATUR**

**SCAFFOLDING LEARNING AND ITS APPLICATION TO
ENERGY CONSERVATION FIELD TRAINING: A
BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

**TOWARD INNOVATION HUB EXCELLENCE: A
SCIENTIOMETRIC ANALYSIS OF SCIENCE TECHNO
PARKS WORLDWIDE (1982-2023)**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 7

NOMOR 2

**BANDUNG
2023**

**HALAMAN
54 -117**



MANAGEMENT TALENTA DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI *AGILE BEUROCRATIC* DI PPSDM APARATUR

Ani Maliani

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

ABSTRACT

Proper management of human resource personnel is the precursor to realizing a superior work organization. Through the mandate of the Minister of State Apparatus Empowerment Regulation number 3 of 2020 concerning talent management, bureaucratic institutions are required to have a talent pool. The research results show that the development category dominates PPSDM Apparatus employees: 16 people, 13 stars, and 10 misfits—solid contributor 3 people, concern 2 people, and promotable 1 person. The data above shows the need to handle competency development properly so that the human resource development function in PPSDM Apparatus can be carried out well. Proper preparation of human resources for personnel aligns with the transformation of government institutions towards bureaucratic agility, ready to face internal and external challenges.

ABSTRAK

Pengelolaan SDM aparatur yang tepat menjadi cikal bakal hadirnya organisasi dengan kinerja superior. Peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi nomor 3 tahun 2020 tentang manajemen talenta, menuntut lembaga birokrasi memiliki talent pool. Berdasarkan hasil penelitian dengan metode kualitatif menunjukan pegawai PPSDM Aparatur Kementerian ESDM didominasi oleh kategori development 16 orang, star 13 orang, Misfit 10 orang, solid contributor 3 orang, concern 2 orang dan promotable 1 orang. Dari data diatas menunjukan perlunya penanganan pengembangan kompetensi yang tepat agar fungsi pengembangan Sumber daya manusia di PPSDM Aparatur dapat terselenggara dengan baik. Penyiapan SDM apratur yang tepat selaras dengan transformasi lembaga pemerintah menuju *agile beurocratic* siap menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 23/10/2023

Accepted: 27/12/2023

Published: 31/12/2023

KEYWORDS

Manajemen talenta, pengembangan kompetensi, *agile beurocratic*

PENDAHULUAN

Lembaga pemerintah saat ini dituntut untuk memiliki kecepatan dalam merespon perkembangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Kesiapan ini tentu saja perlu ditopang dengan hadirnya sumber daya manusia yang memenuhi kompetensi yang sesuai tuntutan organisasi dengan kinerja superior.

Berdasarkan Government Effectiveness Index (GEI) 2020 Indonesia ada di peringkat 62 dari 193 negara, hal ini menjadi PR bersama bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia sektor publik. Seiring hadirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 3 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara maka lembaga birokrasi dituntut untuk mampu menyediakan sumber daya

manusia (Talent Pool) berkualitas untuk menjaga kelangsungan operasional organisasi melalui perencanaan suksesi yang berkelanjutan.

Jumlah pegawai di PPSDM Aparatur sebanyak 73 orang yang terdiri dari 53 orang laki-laki dan 20 orang perempuan. Adapun kualifikasi pendidikan terdiri dari Pendidikan S2 dan S1 masing-masing sejumlah 28 (dua puluh delapan) orang, D III 2 (dua) orang, SMA 14 (empat belas) orang dan SMP 1 (satu) orang.

PPSDM Aparatur sebagai lembaga pemerintah yang bertugas mencetak SDM unggul di bidang kepemimpinan, manajerial dan administratif, memerlukan pegawai yang mampu menjalankan pengembangan kompetensi di Bidang Sumber daya manusia di Kementerian ESDM untuk mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan ADDIE model, penyelenggaraan pelatihan, meliputi tahapan Analisis, Desain, Development, Implementasi dan Evaluasi. Salah satu indikator kemampuan SDM dalam melaksanakan setiap tahapan penyelenggaraan pelatihan tersebut adalah sertifikasi kompetens. Berdasarkan data, sertifikasi Management of Training sudah dimiliki oleh 8 orang pegawai, sertifikasi Training of Course sejumlah 35 orang pegawai, sertifikasi Training of trainer Diklat kepemimpinan 16 orang pegawai, dan sertifikasi coach sebanyak 13 orang pegawai.

Terlebih Kebijakan agile transformasi kedepan menuntut semakin banyak SDM yang siap menjadi motor organisasi, karena jumlah administrator dan pengawas sudah di dikurangi. Tulisan ini membahas upaya PPSDM Aparatur dalam menyiapkan SDM berbakat melalui identifikasi 9 box talent pool, yang siap untuk menghadapi lingkungan birokrasi yang agile.

Sejauh ini, peta pegawai berdasarkan kriteria potensi dan kinerja sebagai Langkah awal dalam penyelenggaraan manajemen talenta belum diterapkan untuk menghadapi agile bureaucracy di PPSDM Aparatur.

Melalui penelitian ini bertujuan untuk memetakan talenta-talenta unggul di PPSDM Aparatur melalui komponen kinerja dan potensi (future competency). Komponen kinerja yang diperlihatkan dari sisi aspek kinerja secara umum dan perilaku bisnis organisasi. Adapun untuk potensi di deskripsikan sebagai kemampuan kepemimpinan dan keterampilan manajerial.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan organisasi mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (unique skill and high strategic value) (Pella, 2011). Pengelolaan alur talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta dari SDM internal untuk menyelaraskan SDM yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Sehingga organisasi mampu mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat (Davis, 2009), yaitu:

- a. Organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik;
- b. Pegawai bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan
- c. Pengambilan dan pemilihan pegawai bertalenta sebagai penerapan rencana suksesi tersebut dapat diambil dari internal organisasi.

Langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah menggambarkan kebutuhan talenta di masa depan. Pada umumnya organisasi mengetahui kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi dan nilai-nilai organisasi (Davis, 2009). Selain itu, yang penting juga diperhatikan adalah memperkirakan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan eksternal, seperti kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur. Setelah merumuskan kebutuhan talenta di masa depan maka perlu dilakukan penilaian (assessment) untuk mengidentifikasi pegawai, sehingga didapatkan peta pegawai serta pengembangannya.

Proses Manajemen Talenta

Identifikasi Talenta

Talent atau talenta didefinisikan sebagai “kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku semua pegawai yang dijadikan modal utama untuk mencapai misi organisasi (Schiemann, 2014).” Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dulu mempertimbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi. Identifikasi talenta tersebut dilakukan dengan melakukan pemetaan pegawai. Tujuan pemetaan pegawai adalah untuk membagi pegawai ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kriteria tertentu. Lebih khusus lagi, pemetaan pegawai ini bertujuan untuk menemukan talenta yang akan masuk dalam talent pool.

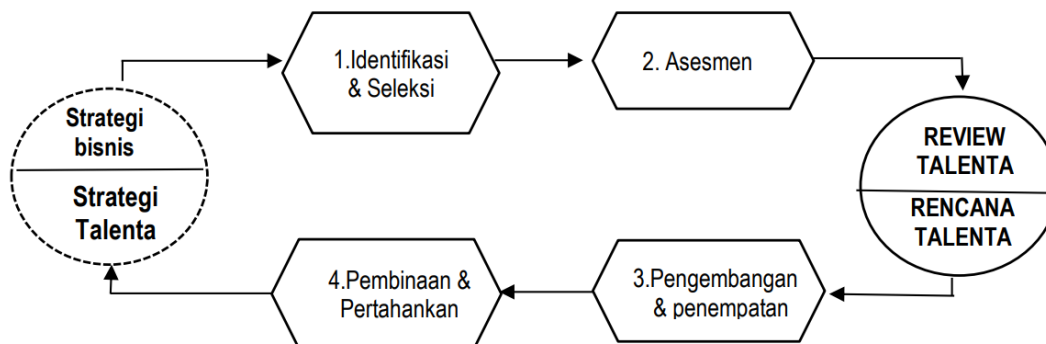
Talent pool adalah sekelompok orang yang dipersiapkan dan ditempa untuk menjadi pemimpin organisasi di masa mendatang (succession planning), Illes (2010). Sekelompok orang yang telah teridentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai asset organisasi. Pemetaan pegawai ini harus dilakukan, karena tanpa adanya pemetaan pegawai yang baik, maka pengembangan pegawai dan manajemen talenta tidak akan berjalan efektif.

Investasi pengembangan untuk suatu kelompok pegawai tentu berbeda dengan kelompok lainnya. Mengingat hal tersebut maka diperlukan manajemen talenta. Menurut Collins and Melahi (2009) sebagai kegiatan dan proses yang terdiri dari identifikasi sistematis tentang jabatan strategis organisasi yang akan berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing organisasi secara berkelanjutan, kemudian identifikasi dan pengembangan kelompok talenta dan calon pemimpin yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan tersebut, dan pengembangan sistem seleksi untuk

mengisi jabatan tersebut dan memastikan komitmen tinggi mereka terhadap organisasi”.

Skema management talenta menurut Sizler dan Dowell (2010), meliputi tahapan-tahapan 1) mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar perusahaan), 2) mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta, 3) mereview dan menyusun rencana penempatan, 4) mengembangkan dan menempatkan dan 5) membina dan mempertahankan pegawai talenta.

Gambar 1. Skema Proses manajemen talenta



Berbeda dengan pengelolaan talenta pada Sektor Swasta, pengelolaan talenta pada Sektor Publik menurut Kravariti dan Johnston (2020) meliputi 4 tahapan, dimulai dengan (1) identifikasi jabatan strategis dan kebutuhannya (2) proses recruitment dan seleksi yang menghasilkan peta nine box pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur potential dan kompetensi managerial dari hasil asesment centre serta wawancara dengan pimpinan organisasi (3) Penempatan dan pengembangan talenta (4) evaluasi pembinaan talenta.

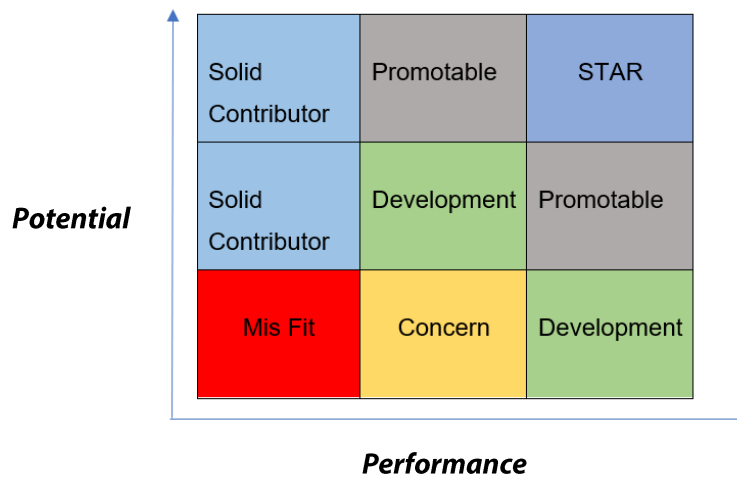
Untuk pemetaan pegawai, salah satu model talent measurement yang sering digunakan adalah 9-Box Model yang dikembangkan oleh McKinsey pada tahun 1960-an pada perusahaan General Electri.

Pemetaan nine box bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan pegawai untuk menempati peran-peran strategis pada organisasi sesuai dengan potensinya (Mc Carthy (2018). Pada sumbu x peta nine box ini menunjukkan performa pegawai pada masa lalu, sedangkan pada sumbu Y merupakan potensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pemetaan ini berguna untuk mengurangi subjektifitas pada perencanaan suksesi serta jenis pengembangan pegawai dengan tepat.

Aspek kinerja menunjukkan seberapa konsisten prestasi kandidat, dan aspek potensi menunjukkan seberapa mampu dan siap pegawai atau kandidat untuk posisi yang lebih tinggi. Matriks pemetaan pegawai juga dikenal sebagai model matriks

pencarian talenta yang dibangun berdasarkan dua dimensi, yaitu kinerja dan potensi. Hasil dari identifikasi talenta adalah kumpulan karyawan yang bertalenta yang harus dioptimalkan secara konsisten untuk mendukung kinerja organisasi. Sebaliknya, organisasi harus berusaha untuk mempertahankan karyawan ini melalui berbagai program retensi.

Gambar 2. Nine Box Talent Mapping

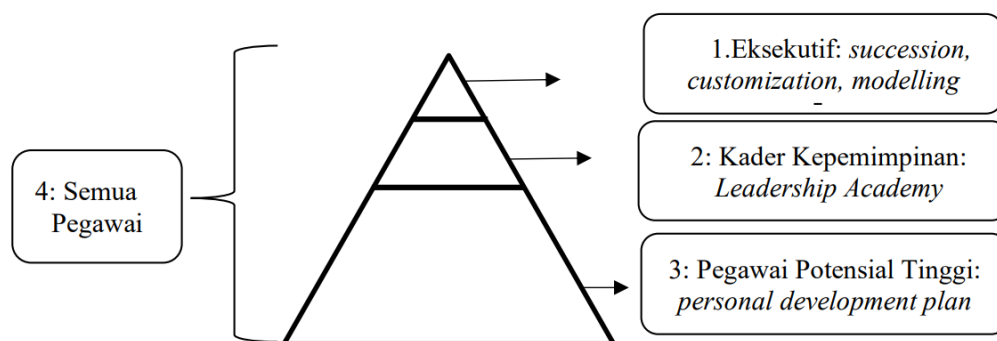


Pengembangan Talenta

Sistem penilaian kinerja yang objektif memastikan bahwa pengembangan talenta berhasil secara maksimal. Jika tidak, pengembangan talenta yang sangat baik tidak akan bermakna. Strategi pengembangan talenta berbeda dari strategi pengembangan karyawan biasa.

Menurut Ulrich dan smallwood (2012) proses mendapatkan pemimpin terseleksi untuk mendapatkan posisi strategis pada setiap kelompok jabatan dalam organisasi. Berikut gambaran kelompok talenta dan proses pengembangannya.

Gambar 3. Deskripsi Piramida Talenta Organisasi (suparman 2020) diadaptasi dari Ulrich dan smallwood (2012).





Sumber: (Suparman 2020)

Talenta terdapat pada setiap kelompok piramida, maka perlu dikembangkan dengan cara yang tepat sesuai karakteristik dan tantangan dalam jabatannya. Berikut ini penjelasan pengembangan talenta berdasarkan kelompok pegawai.

Tabel 1. Kelompok talenta Pegawai dan Pengembangannya

Kelompok Talenta	Kriteria Pemilihan	Strategi Pengembangan
Pimpinan organisasi	Kerja keras dan mahir; mencatat prestasi; visioner dan membangun suksesor	Pengalaman ahli coaching dan mentoring melalui insights eksternal, penugasan, dan belajar mandiri (sesuai kebutuhan)
Kader Pimpinan	1. Menunjukkan posisi middle manager dalam organisasi; 2. Kualitas dan kinerja yang baik; 3. Memiliki kemampuan untuk menerjemahkan arah organisasi (data, SDM, dan keuangan) melalui media aspirasi antara karyawan dan manajer senior.	1. Menerapkan citra kepemimpinan 2. Penilaian Kepemimpinan (penilaian 360 derajat); 3. Pengembangan Kepemimpinan, yang terdiri dari pengalaman kerja (50 persen), pelatihan atau pendidikan formal melalui akademi kepemimpinan (30 persen), dan pengalaman (20 persen).
Pegawai Potensial Tinggi	Pekerja sebagai elemen penting di semua tingkat organisasi; mereka harus memiliki ambisi, kemampuan, kelincahan (agility), dan prestasi (achievement).	1. membuat rencana pengembangan individu untuk meningkatkan kontribusi pada organisasi (apa investasi yang akan dilakukan organisasi terhadap mereka) 2. membantu pemimpin dan staf SDM berbicara tentang informasi karier dengan karyawan ini untuk membantu mereka memahami investasi organisasi untuk mereka.
Seluruh Pegawai	semua karyawan yang memiliki kemampuan, komitmen, dan kontribusi	Mengembangkan budaya talenta mencakup tiga komponen: 1. Kompetensi, kemampuan untuk melakukan pekerjaannya; 2. Komitmen, keinginan untuk melakukan pekerjaan; dan 3. Kontribusi, menemukan arti dan tujuan dari pekerjaannya.

Sumber: (suparman 2020)

Jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, mereka harus mempertimbangkan apa yang akan mereka peroleh, jika mengikuti program, dan sebaliknya bila tidak. Konsekuensi dari kegagalan mengikuti program ini dapat dilacak dari motivasi diri mereka sendiri. Program pelatihan karyawan harus berkonsentrasi pada memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru di tempat kerja. Ini dapat dicapai melalui pengembangan metode *action learning* dan *project assignment*.

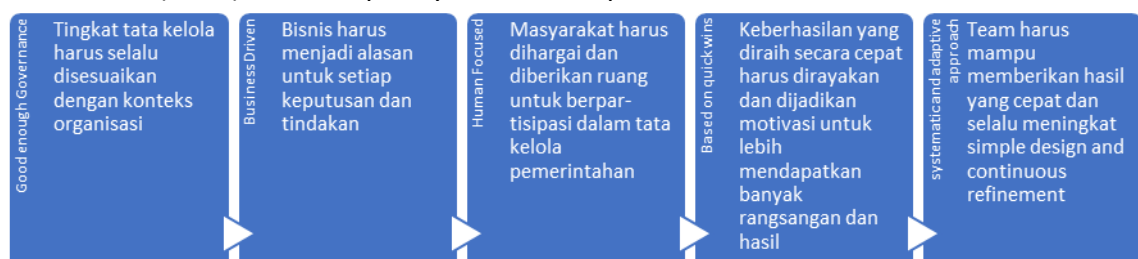
1. Mempertahankan Talenta

Salah satu masalah utama dalam strategi manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan bertalenta tetap berada dalam organisasi dan terus mengembangkan diri. (Berger & Berger, 2009 dalam Sudjatmiko, 2011). sistem karir yang semakin terbuka, memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karir di luar perusahaan. Dalam situasi seperti ini, organisasi harus bijak dengan merencanakan program SDM untuk mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki. Selain itu, menurut (Loockwood, 2006), di bawah payung manajemen talenta, Pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi menjadi strategi organisasi untuk menumbuhkan dan mempertahankan talenta.

Agile Birokrasi

Dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat dan stakeholder yang selalu berubah dalam pengelolaan roda pemerintahan, pemerintahan yang agile dapat memberikan respons yang efektif dan efisien untuk mempertahankan dan menyeimbangi arus perkembangan serta menanggapi apa yang diinginkan stakeholder. yang buruk, waktu penyelesaian yang lama, dan ketidakpuasan pelanggan.

Agile Governance diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Paradigma agile ini akan merespon setiap perubahan dengan cepat dan efisien dengan mengubah kebijakan dan pelayanannya. 6 (enam) prinsip agile government menurut Krutchen dan Moura (2015) dalam suprastyo 2023, meliputi:



Penyederhanaan birokrasi dihadirkan dengan memangkas fungsi jabatan pengawas dan administrator, hal ini berimplikasi pada peran jabatan fungsional dan pelaksana

menjadi tumpuan pelaksanaan kegiatan, maka perlu di sikapi dengan kemampuan pegawai yang *agile* terhadap kondisi lingkungan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode deskriptif kualitatif, tahapan kegiatan penelitian ini meliputi pengumpulan data, analisis data, interpretasi data, dan penyimpulan. Sumber data yang digunakan dalam pemelitian ini yaitu data primer berupa data kompetensi dan potensi pegawai.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Adapun responden wawancara adalah pegawai di PPSDM Aparatur yang beralamat di Jalan Cisitua Lama Nomor 37, Dago, Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan melalui studi dokumentasi serta observasi yang dilakukan para koordinator dan sub Koordinator kepada para PNS di PPSDM Aparatur.

Aspek-aspek yang menjadi bahan pembahasan dituangkan dalam kuesioner menggunakan referensi dari basic talent management : memahami talent secara utuh dan menyeluruh oleh mei purwanto - pdf free download (adoc.pub) . Aspek yang dinilai meliputi 4 aspek yaitu:

1. Aspek Kinerja secara umum (8 indikator)
2. Aspek perilaku bisnis (6 indikator)
3. Aspek Keterampilan Manajerial (5 Indikator)
4. Aspek kepemimpinan (8 indikator)

Dalam 9 box indikator sumbu X menunjukkan kompetensi yang diharapkan dikuasai dimasa yang akan datang. Dalam aspek kuesioner dapat diperoleh dengan melihat aspek keterampilan manajerial dan kepemimpinan. Sedangkan pada sumbu Y diperoleh dari aspek kinerja secara umum dan perilaku bisnisnya. Berikut ini indikator-indikator pada masing-masing aspek yang dapat membantu penilaian kinerja dan kompetensi pegawai.

Tabel 2. Indikator *basic talent management*

No	Indikator	Keterangan
I	Aspek Kinerja	
1	Kuantitas kerja	pencapaian kinerja tahun ini
2	Kualitas Kerja	kualitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan ketepatan, kelengkapan, dan kerapian
3	Pengetahuan pekerjaan	pengetahuan yang berkaitan dengan tugas yang harus dilakukan, yang akan berdampak langsung



No	Indikator	Keterangan
		pada kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan
4	Pengetahuan pendukung	tingkat kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tambahan terkait dengan tugas pekerjaan tertentu
5	Keterampilan mengerjakan tugas	tingkat kemampuan pekerja untuk menggunakan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu
6	Tanggungjawab terhadap pekerjaan	tingkat komitmen pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan
7	Ketekunan	-
8	Keinginan untuk maju	-
II	Aspek perilaku bisnis	
1	Kemampuan berpikir analitis	kemampuan karyawan untuk menemukan masalah yang mungkin terjadi dan menelaah hubungan sebab akibat di tempat kerja
2	Kemampuan Berpikir konseptual	tingkat kemampuan karyawan untuk menemukan dan menyimpulkan masalah potensial serta mengembangkan ide-ide baru terkait pekerjaan
3	Kemampuan berpikir strategis	tingkat kemampuan karyawan untuk berpikir abstrak dan memahami peluang masa depan
4	Kemampuan berkomunikasi	kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dan menerima data
5	Menindaklanjuti pekerjaan/tugas	kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan arahan dan tujuan yang telah ditetapkan
6	Berinisiatif	tingkat kemampuan karyawan untuk bertindak lebih dari yang dibutuhkan atau diminta oleh posisi mereka serta memahami kebutuhan
III	ASPEK KETERAMPILAN MANAJERIAL	
1	Kemampuan membuat keputusan & mengatasi masalah	tingkat kemampuan karyawan untuk menemukan solusi untuk masalah
2	Melakukan perencanaan & organisasi	tingkat kemampuan karyawan untuk mengatur dan mengelola suatu pekerjaan sehingga lebih efektif dan efisien.
3		
4	Melakukan presentasi formal	kemampuan karyawan untuk menjelaskan masalah tertentu dalam situasi yang serius
5	Kemampuan bernegosiasi	tingkat kemampuan karyawan untuk berdebat untuk mencapai kesepakatan dan kesepakatan yang diharapkan.
6	Kemampuan berkolaborasi	tingkat kemampuan pekerja untuk membantu orang lain mencapai tujuan.
IV	ASPEK KEPEMIMPINAN	
1	Kemampuan mengarahkan tim	tingkat kemampuan karyawan untuk memberi tahu

No	Indikator	Keterangan
		orang lain tentang tugas atau tujuan
2	Melakukan pembinaan	tingkat kemampuan karyawan untuk mengarahkan, melatih, dan memberikan orientasi kepada orang lain serta membantu mengatasi hambatan untuk mencapai presisi terbaik.
3	Mendelegasikan tugas (memberdayakan anak buah)	tingkat kemampuan karyawan untuk memberikan tugas atau wewenang tertentu kepada orang lain untuk membantu mereka belajar dan meningkatkan kemampuan mereka.
4	Mengembangkan tim	tingkat kemampuan karyawan untuk membantu orang lain mengembangkan dan mengaktualisasikan diri mereka sendiri
5	Memotivasi tim	tingkat kemampuan seorang karyawan untuk memberikan motivasi moral kepada koleganya.
6	Mengatasi konflik	kemampuan karyawan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan
7	Mengontrol	kemampuan karyawan untuk memantau, mengontrol, dan mengevaluasi tugas karyawan lain
8	Menfasilitasi/mencetuskan perubahan	tingkat kemampuan karyawan untuk menghasilkan gagasan inovatif

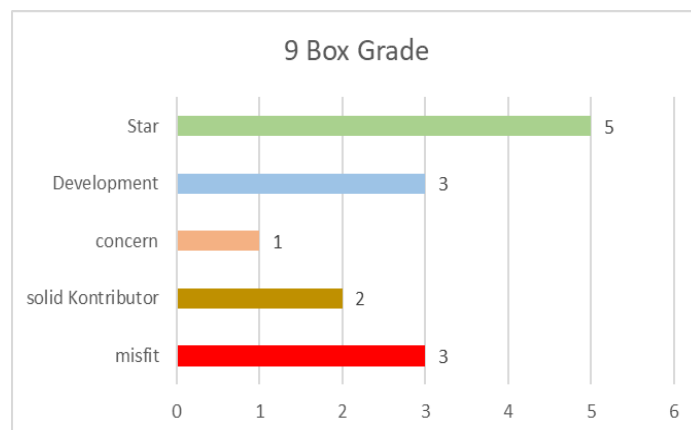
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Talent Mapping

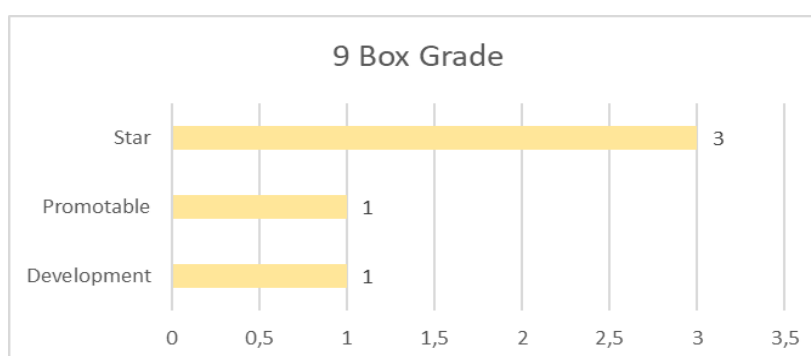
Pemetaan bakat pegawai di PPSDM Aparatur ditelusuri oleh penulis melalui data-data yang di akomodir melalui penelaahan 4 aspek *basic talent management*. Penulis membagi menjadi 4 bagian sesuai dengan pelaksanaan tugas fungsi di PPSDM Aparatur, yaitu Bidang penyelenggaraan dan sarana, bidang prograom dan evaluasi , bagian pengembangan kompetensi dan bagian tata usaha.

Parameter penentuan 9 box berdasarkan pada nilai yang diperoleh dari parameter sebagai berikut:

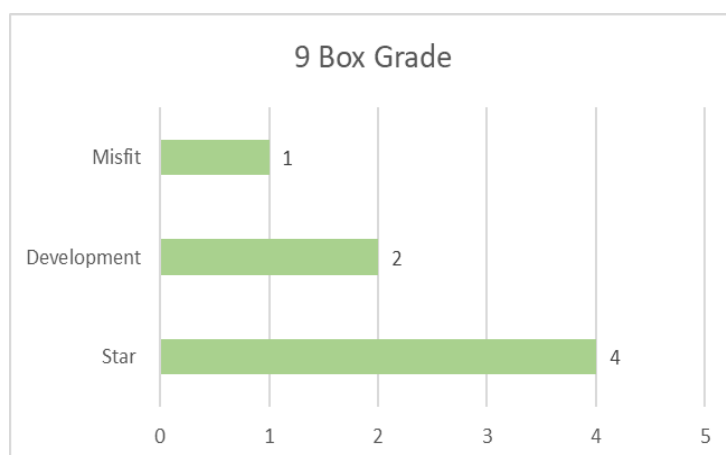
Kategori	Penilaian kompetensi / <i>Future</i>	Kinerja
Star	85.1 - 100	85.1 - 100
Promotable	75.1 – 85.0	85.1 - 100
Development	75.1 – 85.0	75.1 – 85.0
Solid Contributor	0 – 75.0	75.1 - 100
Concern	75.1 – 85.0	0 – 75.0
Misfit	0 – 75.0	0 – 75.0



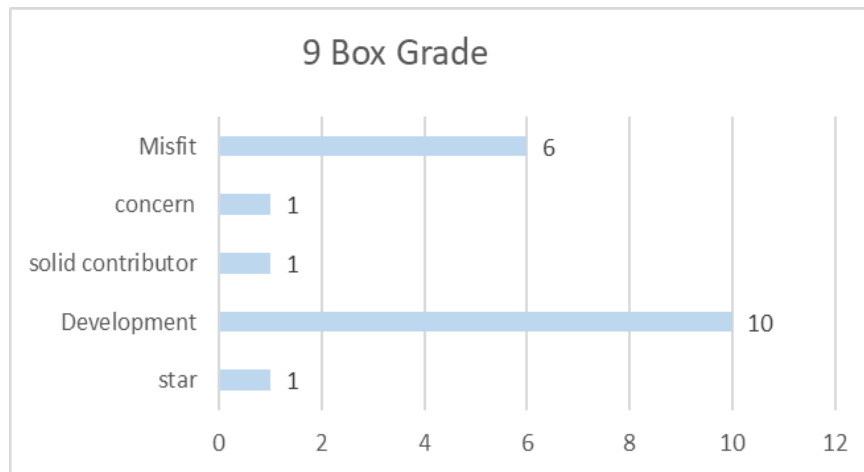
Gambar Peta *nine box grade* pada bidang penyelenggaraan dan sarana pelatihan



Gambar Peta *nine box grade* pada bidang Perencanaan dan standarisasi

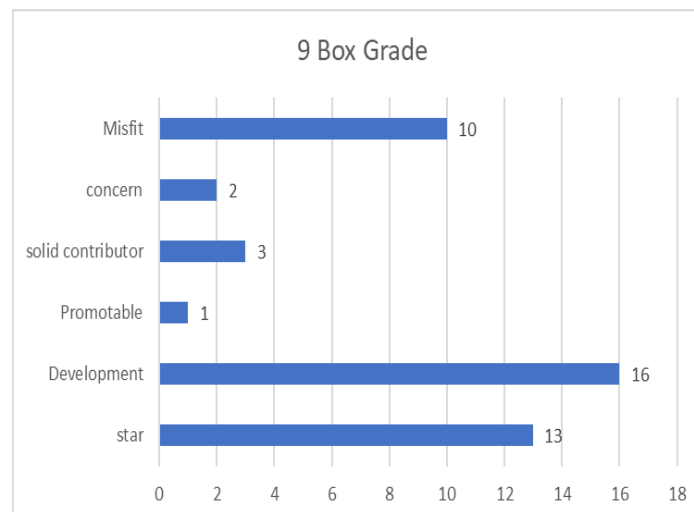


Gambar Peta *nine box grade* pada bidang Program dan Evaluasi



Gambar Peta *nine box grade* pada Bagian Tata Usaha

Berdasarkan informasi grafik diatas maka potret nine box di ppsdm Aparatur, adalah sebagai berikut:



Gambar Peta *nine box grade* PPSDM Aparatur

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh informasi jumlah total pegawai yang diidentifikasi melalui nine box sebagai berikut: STAR berjumlah 13, Development, 16, Promotable 1, Solid Contributor 3, Concern 2 dan Misfit 10 orang.

B. Program Pengembangan Talenta

Berdasarkan peta talenta pegawai menunjukan kemampuan dan Pengalaman (Schiemann, 2014) mumpuni dimiliki terbukti terisinya kolom STAR dan Development, sehingga bisa memaksimalkan potensi internal pegawai. Data menunjukan yang telah teridentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan

sebagai asset organisasi (Illes, 2010). Agar mampu meningkatkan daya saing organisasi maka talenta-talenta yang ada menurut Sizler dan Dowell (2010) setelah teridentifikasi maka perlu Langkah-langkah selanjutnya yaitu mengembangkan dan mempertahankan talenta.

1. Box STAR dan Box Development

Kelompok ini merupakan kelompok pegawai yang memiliki matriks di atas rata-rata, *Action plan* bagi kelompok pegawai ini adalah dengan meningkatkan potensi dan kinerja mereka melalui tanggung jawab dan *reward* yang lebih baik.

Bagian pengelolaan SDM diharuskan untuk memantau setiap perkembangan pegawai dan melakukan komunikasi secara terbuka terkait kinerja mereka. Meski begitu, upaya retensi juga harus tetap bisa dilakukan kepada kelompok pegawai ini.

Tahapan awal yang bisa dilakukan melakukan coaching untuk menggali motivasi dalam berkinerja baik. Selanjutnya dapat melakukan pelatihan sesuai dengan kompetensi manajerial atau kepemimpinan yang dibutuhkan dengan menyertakan aktivitas action learning dan project assignment untuk menunjukkan kemampuan pegawai dalam menguasai kompetensi yang dibutuhkan.

2. Box Solid Kontributor

kelompok ini, mereka yang memiliki potensi yang rendah namun performanya biasa biasa saja. Pegawai cenderung tidak memiliki ekspektasi terhadap pekerjaannya. Entah kurang memahami produk atau cara kerja organisasi. para *grinders* (sebutan lain kelompok ini) masih mau bekerja keras untuk organisasi . Sehingga Anda bisa berfokus pada potensinya.

3. Box Concern

Pada kelompok ini, pegawai memiliki potensi pada tingkat sedang namun memiliki kinerja yang buruk. Pada kelompok ini, Anda dapat menyimpulkan bahwa kesalahan bukan hanya pada pegawai namun pada saat proses rekrutmen. Pada kasus ini, Anda bisa melakukan pendekatan melalui *one-on-one session* atau program mentoring.

4. Box Misfit

Pegawai memiliki potensi dan kinerja yang buruk. Penyebabnya beragam, bisa jadi karena Anda salah rekrut, persoalan personal dengan rekan kerja, atau penempatan kerja yang salah.

Cara untuk menyusun strategi ini adalah Anda bisa berbicara secara *one-on-one* apa yang menjadi masalah pada pegawai tersebut. Jika memang karena tidak sesuai dengan pekerjaan, Anda bisa memindahkannya ke divisi lain atau memberikan wadah komunikasi antara pegawai tersebut dengan anggota divisi lain.

5. Box solid contributor

Kelompok pegawai memiliki matriks di atas rata-rata, Tindakan yang tepat dengan meningkatkan potensi dan kinerja mereka melalui tanggung jawab dan reward yang lebih baik.



C. Penerapan *Agile* birokrasi di PPSDM Aparatur

Sehubungan tinggi peran pejabat pelaksana dan fungsional dalam berjalannya kegiatan di PPSDMA, maka beberapa SDM yang sudah menempati di BOX 7, 8 dan 9 yaitu solid kontributor, promotable dan STAR, dapat disiapkan menjadi ketua tim kegiatan untuk memimpin pelaksanaan kegiatan. inovasi dan kreativitas yang dijalankan ketua tim perlu di dukung dengan pendelegasian wewenang yang jelas, diberikan apresiasi dan catatan apabila perlu perbaikan.

KESIMPULAN

Hasil Pemetaan Nine Box Talent Pool PPSDM Aparatur di dominasi kelompok development dan STAR. Penanganan yang tepat mampu meningkatkan potensi dan kinerja pegawai melalui tanggung jawab dan *reward* yang lebih baik. Namun selain itu ada kelompok misfit dengan jumlah yang tidak sedikit potretnya memiliki potensi dan kinerja yang buruk, sehingga perlu penanganan yang tepat agar tidak berdampak pada penyelesaian kinerja organisasi.

Diharapkan dengan hadirnya potensi yang baik mampu menjadikan PPSDMA siap menghadapi agile transformasi birokrasi dan menjadi prototype di kementerian ESDM

DAFTAR PUSTAKA

- Budi, 2020, A study of government 2.0 implementation in Indonesia, Socio-Economic Planning Sciences. ELSEVIER
- Davis, 2009. Talent Assestment: mengukur, menilai dan menyeleksi orang-orang terbaik dalam perusahaan Ppm Management Jakarta.
- Illes P,D.P. 2010. Talent Management as a management Fashion in HRD, Human resources Development International.
- Luna, Kruchten, Philippe, and Hermano Moura. 2015. "Agile Governance Theory: Conceptual Development,"
- Mc. Charthy, The nine Box Matrix for succession planning and development
- Mellahi, C.D. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research agenda, Human Resources Management Review.
- Pella & Inayati, A. 2011 Talent Management (Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Silzer R and BE Dowel (2010). Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Hoboken, NJ:John Wiley & Sons. Inc.
- Sudjatmiko, Steve, 2011, Keep Your Best People, Jakarta: Gramedia.
- Suparman, Rahmat dan Naibaho, Veronika Hanna. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Jurnal Borneo Administrator.
- Ulrich and small Wood (2012). What is Talent?. Leader To Leader WILEY
- Conyers, Diana, 1994, Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga: Suatu Pengantar, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.



- Dahyar D, 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat Miskin di Kecamatan Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar Provinsi Sulawesi Selatan, *Sosiohumaniora*, 17 (2), 168-171.
- Ramadhan P dan Ahmad Buchari, 2014. Model Kelembagaan Pengelolaan Air Bersih Berbasis Partisipasi Masyarakat di Kawasan Kaki Gunung Manglayang. *Sosiohumaniora*. 16 (2), 165-170.
- Soemarmo, 2005, Analisis Pelaksanaan Pendekatan Partisipatif Pada Proses Perencanaan Pembangunan Di Kota Semarang (Studi Kasus Pelaksanaan Penjaringan Aspirasi Masyarakat Di Kecamatan Banyumanik), Tesis, Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sugiyono, 2003, Statistika Untuk Penelitian, Bandung: Penerbit: CV Alfabeta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1995, Manajemen Pembangunan, Jakarta: Gunung Agung.
- Sumber dari internet: (<http://x.detik.com/>, 30 maret 2016, diakses tgl 4 April 2016)