

- d. bahwa untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dalam merancang pola karier dan mewujudkan perencanaan suksesi yang terbuka, objektif, terencana, dan akuntabel diperlukan manajemen talenta;
- e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a sampai dengan huruf d, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;

- Mengingat :
- 1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
 - 2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
 - 3. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
 - 4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
 - 5. Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2015 tentang Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 103);
 - 6. Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 11 Tahun 2015 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2022);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK TENTANG MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
2. Manajemen Talenta adalah metode pengelolaan dalam memilih, mengembangkan, mempertahankan, menghargai, dan mempersiapkan Pegawai sebagai kader pemimpin masa depan.
3. *Talent* adalah Pegawai yang memenuhi syarat dan kriteria yang telah ditentukan dan telah lulus dalam tahapan seleksi untuk masuk dalam *talent pool* dan akan menduduki jabatan target.
4. *Talent Pool* adalah wadah pembinaan *Talent* dalam rangka pengembangan, evaluasi, dan pemberian penghargaan kepada *talent*.
5. Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan berupa perilaku dan keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.
6. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi Pegawai selama periode tertentu.
7. Jabatan Target adalah jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi jabatan lain yang dianggap strategis

oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak yang akan diisi oleh *Talent*.

8. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.

Pasal 2

Penyusunan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dimaksudkan sebagai panduan dalam menentukan langkah yang diperlukan untuk mewujudkan *Talent* yang mempunyai Kompetensi dan Kinerja yang terbaik.

Pasal 3

Pelaksanaan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak mengacu kepada pedoman tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

- (1) Sasaran pelaksanaan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak yaitu *Talent* untuk:
 - a. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya;
 - b. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
 - c. Jabatan Administrator;
 - d. Jabatan Pengawas; dan
 - e. Jabatan Pelaksana.
- (2) Selain *Talent* untuk Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, huruf d, dan huruf e, pengisian jabatannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif untuk posisi Jabatan Target sesuai dengan persyaratan dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 5

Penentuan *Talent* yang potensial dilakukan dengan mempertimbangkan:

- a. Kompetensi jabatan; dan
- b. evaluasi Kinerja Pegawai.

Pasal 6

Dalam melaksanakan Manajemen Talenta dilakukan melalui tahapan:

- a. analisis kebutuhan *Talent*;
- b. identifikasi *Talent*;
- c. pengembangan *Talent*;
- d. retensi *Talent*; dan
- e. evaluasi *Talent*.

Pasal 7

- (1) Analisis kebutuhan *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a dilakukan untuk mengidentifikasi posisi Jabatan Target di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- (2) Analisis kebutuhan *Talent* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara berkala dengan memperhatikan kebutuhan struktur organisasi dan tata kerja, kebutuhan organisasi dan ketersediaan Pegawai sesuai dengan kualifikasi, serta Kompetensi dan Kinerja yang dipersyaratkan.

Pasal 8

- (1) Identifikasi *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b dilakukan dengan cara seleksi administrasi, seleksi rekam jejak, *assesment* dan pemeringkatan untuk mendapatkan calon *Talent* yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja sesuai dengan jabatan yang dituju.
- (2) Identifikasi *Talent* sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

dilakukan dengan menyusun matrik *Talent* yang memetakan Pegawai yang telah memenuhi kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja.

- (3) Matrik *Talent* sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas 9 (sembilan) kuadran.
- (4) Pegawai yang telah memenuhi kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2), berada di kuadran 1 (satu) sampai dengan kuadran 4 (empat).

Pasal 9

- (1) Penentuan kategori matrik *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (3) dilakukan dengan mempertimbangkan:
 - a. parameter Kinerja; dan
 - b. parameter Kompetensi.
- (2) Parameter Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri atas 3 (tiga) kategori yaitu:
 - a. melampaui harapan;
 - b. memenuhi harapan; dan
 - c. belum memenuhi harapan.
- (3) Parameter Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri atas 3 (tiga) kategori yaitu:
 - a. memenuhi syarat;
 - b. masih memenuhi syarat; dan
 - c. belum memenuhi syarat.

Pasal 10

- (1) Pengembangan *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c dilakukan untuk pengembangan Kompetensi dan peningkatan Kinerja untuk mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural yang lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- (2) Pelaksanaan pengembangan *Talent* sebagaimana

dimaksud pada ayat (1) menjadi tanggung jawab atasan langsung dari *Talent* dan *Talent* yang bersangkutan.

Pasal 11

- (1) Retensi *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf d dilakukan dengan memberikan motivasi dalam bentuk penghargaan bagi *Talent*.
- (2) Penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) antara lain diberikan dalam bentuk:
 - a. pelatihan untuk pengembangan Kompetensi dan/atau Kinerja; dan
 - b. penugasan khusus.

Pasal 12

- (1) Evaluasi *Talent* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf e dilakukan untuk mengukur tingkat kesiapan *Talent* dan sebagai dasar pemutakhiran data *Talent*.
- (2) Evaluasi *Talent* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa penyesuaian penempatan pada matriks *Talent* berdasarkan Kompetensi dan Kinerja terkini.
- (3) Evaluasi *Talent* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

Pasal 13

Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak diukur dengan mempertimbangkan kriteria:

- a. penempatan pejabat struktural dalam jabatan yang sesuai dengan Kompetensi jabatan; dan
- b. adanya kaderisasi Pegawai yang akan menduduki jabatan struktural.

Pasal 14

Sekretaris Kementerian dalam rangka melaksanakan

Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak:

- a. menyusun sistem informasi kepegawaian;
- b. menyusun standar Kompetensi jabatan;
- c. menyusun pedoman evaluasi Kinerja Pegawai; dan
- d. memberikan penghargaan kepada *Talent*.

Pasal 15

- (1) Dalam rangka pelaksanaan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dibentuk Tim Penilai Kinerja.
- (2) Tim Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas:
 - a. melakukan analisis kebutuhan *Talent*;
 - b. melakukan identifikasi *Talent*;
 - c. menyusun matriks *Talent*;
 - d. merancang, memantau, mengevaluasi, dan mendokumentasikan program pengembangan *Talent*;
 - e. melakukan evaluasi *Talent*;
 - f. menetapkan *Talent* untuk Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana; dan
 - g. mengusulkan *Talent* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya kepada Forum Pimpinan.
- (3) Keanggotaan Tim Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Sekretaris Kementerian;
 - b. pimpinan unit eselon I;
 - c. pimpinan unit eselon II yang mengelola sumber daya manusia; dan
 - d. Inspektur.
- (4) Tim Penilai Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Pasal 16

- (1) *Talent* untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan

Jabatan Pimpinan Tinggi Madya ditetapkan dalam Forum Pimpinan.

- (2) Forum Pimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
- a. Menteri;
 - b. Sekretaris Kementerian; dan
 - c. pimpinan unit eselon I.

Pasal 17

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Salinan sesuai dengan aslinya
Plt. Kepala Biro Hukum dan Humas

Margareth Robin K
NIP. 197103231997122001

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PEMBERDAYAAN PEREMPUAN
DAN PERLINDUNGAN ANAK REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 8 TAHUN 2018
TENTANG
MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN
PERLINDUNGAN ANAK

PEDOMAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Kemen PPPA) berdasarkan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara, dan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2015 tentang Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak dan dalam melaksanakan tugas tersebut, Kemen PPPA menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
2. koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
3. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kemen PPPA; dan
4. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kemen PPPA.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, Kemen PPPA memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur profesional sebagai motor penggerak yang menjalankan kebijakan dan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi. SDM aparatur profesional adalah SDM yang kompeten, berkinerja prima, berorientasi kepada pelayanan publik, dan secara gradual kualitasnya terus-menerus meningkat, sangat diperlukan untuk memastikan terselenggaranya tugas dan fungsi Kemen PPPA. Lebih lanjut, jaminan ketersediaan SDM aparatur profesional, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas dari waktu ke waktu, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi perlu diupayakan agar estafet kepemimpinan dapat terpelihara.

Salah satu cara untuk mendapatkan SDM yang profesional dan kompetitif adalah melalui pengelolaan SDM secara terukur untuk mencari, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan *talent-talent* terbaik. Pengelolaan SDM untuk mendapatkan pegawai yang tepat di posisi yang tepat serta terjaminnya ketersediaan pemimpin masa depan dengan berjalannya proses kaderisasi, membutuhkan manajemen talenta.

Manajemen talenta adalah metode pengelolaan SDM untuk memilih, mengembangkan, mempertahankan, dan menghargai pegawai dalam rangka mempersiapkan kader pemimpin masa depan. Manajemen talenta merupakan salah satu proses untuk menjamin ketersediaan pegawai yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi. Melalui manajemen talenta upaya pengembangan dan pemeliharaan kompetensi dari waktu ke waktu sesuai dengan tuntutan jaman dan selaras dengan kebutuhan organisasi dapat diselenggarakan. Dari sisi pegawai, manajemen talenta meningkatkan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam merancang pola karier, mewujudkan perencanaan suksesi yang terbuka, objektif, terencana, tepat waktu, akuntabel, mendukung sistem merit, membangun iklim positif dan kompetitif yang mendorong perbaikan kinerja.

Pelaksanaan proses manajemen talenta diawali dengan mengumpulkan informasi dan data-data yang valid sebagai indikator atas kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai, yang selanjutnya digunakan sebagai parameter dalam menyusun peta kekuatan (*talent mapping*) SDM dalam organisasi. Pembangunan SDM melalui manajemen talenta ini

memegang peranan penting dalam mewujudkan kesinambungan organisasi.

B. Prinsip Manajemen Talenta

Prinsip-prinsip dasar dalam pelaksanaan manajemen talenta yaitu:

1. Terbuka

Informasi manajemen talenta yang meliputi tahapan pelaksanaan, kriteria, dan informasi mengenai pegawai yang ditetapkan menjadi *talent* dapat diakses oleh seluruh pegawai.

2. Terukur

Proses manajemen talenta dapat diukur dan dipahami oleh pegawai.

3. Kompetitif

Proses manajemen talenta meningkatkan kompetisi di antara pegawai untuk menyumbangkan kinerja terbaiknya.

4. Terencana

Talent untuk setiap jabatan target dalam manajemen talenta telah direncanakan dan disiapkan setidaknya-tidaknya 6 (enam) bulan s.d. 1 (satu) tahun sebelumnya.

5. Tepat waktu

Jabatan target dalam manajemen talenta yang kosong dapat segera diisi oleh *talent* sehingga tidak terdapat kekosongan jabatan dalam waktu yang relatif lama.

6. Akuntabel

Pengelolaan manajemen talenta dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

7. Kompetitif

Manajemen talenta mendorong perbaikan kinerja dan menciptakan iklim yang kondusif dalam mewujudkan sistem merit.

Komponen utama yang dinilai dalam proses manajemen talenta adalah kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Oleh karenanya, proses manajemen talenta diawali dengan pengumpulan data-data yang valid, yang akan digunakan sebagai indikator. Data-data tersebut meliputi data mengenai profil pegawai/SDM, kualifikasi, data kompetensi, data kinerja, dan rekam jejak sebagai infrastruktur pendukung proses manajemen

talenta. Data tersebut merupakan indikator yang digunakan sebagai parameter dalam menyusun peta *talent* (*talent mapping*), dan menjadi basis bagi intervensi SDM yang diperlukan.

C. Tujuan

Manajemen talenta dirancang untuk mewujudkan kesinambungan organisasi dengan cara menyiapkan *talent* untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi setingkat lebih tinggi, atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kemen PPPA. Melalui manajemen talenta upaya pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan secara sistematis dan transparan guna memenuhi kebutuhan pengembangan *talent*.

Tujuan manajemen talenta di Kemen PPPA adalah sebagai berikut:

1. menemukan dan mempersiapkan pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target;
2. mewujudkan perencanaan suksesi yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem merit sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
3. membangun iklim kompetisi yang positif dan transparan di antara pegawai untuk memberikan prestasi terbagi bagi Kemen PPPA;
4. membangun kepercayaan dan meningkatkan *engagement* pegawai kepada organisasi;
5. memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mengembangkan karier; dan
6. merupakan sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier.

D. Sasaran

Sasaran manajemen talenta dalam Peraturan Menteri ini yaitu *talent* untuk:

1. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya;
2. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
3. Jabatan Administrator;
4. Jabatan Pengawas; dan
5. Jabatan Pelaksana.

E. Hasil Yang Diharapkan

Hasil yang diharapkan dari penetapan pedoman manajemen talenta di lingkungan Kemen PPPA adalah:

1. tercapainya kesamaan pengertian dan penafsiran serta keselarasan dalam penyelenggaraan manajemen talenta;
2. terwujudnya kemudahan dan kelancaran komunikasi dalam penyelenggaraan manajemen talenta; dan
3. terselenggaranya manajemen talenta yang efektif dan efisien.

BAB II

PENYELENGGARAAN MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta dilaksanakan dengan adanya infrastruktur pendukung, yakni data pegawai, jabatan target, profil *talent*, forum pimpinan, tim penilai kinerja, dan tim penilai kompetensi. Penyelenggaraan manajemen talenta membutuhkan Infrastruktur pendukung yang meliputi:

1. Basis Data SDM

Basis Data SDM merupakan data terkait SDM, yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan Pegawai (calon *talent*).

2. Jabatan Target

Jabatan Target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kemen PPPA, yang akan diisi oleh *talent*.

3. Profil *Talent*

Profil *talent* yang berisi data, antara lain pangkat/golongan, pendidikan dan pelatihan, riwayat pekerjaan, kompetensi, kinerja, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya.

4. Forum Pimpinan

Forum Pimpinan merupakan forum yang beranggotakan para pejabat yang bertugas untuk menetapkan *Talent* Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya.

5. Tim Penilai Kinerja

Tim Penilai Kinerja bertugas menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan, melalui wawancara dan/atau metode lain dalam rangka mengevaluasi kelayakan *Talent* dan menempatkannya ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu “siap untuk ditempatkan” atau *Ready Now*; “masih memerlukan pengembangan” atau *Need Development*; dan “keluar dari *talent pool*” atau *Exit*. Pelaksanaan uji kelayakan dan kepatutan tersebut mempertimbangkan aspek-aspek penilaian, yaitu hasil penilaian kompetensi, hasil pencapaian kinerja pegawai, hasil pencapaian pengembangan, hasil wawancara, dan/atau metode lainnya.

6. Tim Penilai Kompetensi

Penilaian kompetensi pegawai dilakukan oleh *assessor* yang ditunjuk oleh Kemen PPPA untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang perlu dimiliki oleh pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.

Tahapan dalam pelaksanaan manajemen talenta terdiri atas:

1. analisis kebutuhan *talent*;
2. indentifikasi *talent*;
3. pengembangan *talent*;
4. retensi *talent*; dan
5. evaluasi *talent*.

1. Analisis Kebutuhan Talent

Analisis kebutuhan *talent* adalah evaluasi atas posisi strategis yang perlu dipersiapkan kadernya untuk keberlanjutan organisasi Kemen PPPA, demi melaksanakan mandatnya. Analisis kebutuhan *talent* dilakukan secara periodik, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi, Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), dan ketersediaan pegawai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dipersyaratkan. Kebutuhan *talent* didasarkan pada jumlah jabatan yang akan kosong pada 1 (satu) tahun mendatang.

Analisis kebutuhan *talent* merupakan tahapan penghitungan jumlah kebutuhan *talent* yang akan dikelola/dikembangkan dalam manajemen talenta. Tahapan analisis kebutuhan *talent* meliputi:

- a. mendefinisikan dan menentukan jabatan target; dan
Jabatan target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kemen PPPA, yang akan diisi oleh *talent*.
- b. menentukan jumlah kebutuhan talent berdasarkan analisis rasio atas jumlah jabatan target yang kosong atau yang akan diisi.

2. Identifikasi Talent

Identifikasi *talent* yaitu sebuah proses penilaian untuk mendapatkan calon pejabat yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi, kompetensi dan kinerja, sesuai dengan formasi target yang dituju. Langkah-langkah identifikasi *talent* sebagai berikut:

- a. **Langkah pertama** adalah mengidentifikasi *talent* melalui seleksi administrasi. Seleksi administrasi dilakukan sebagai penyaring awal untuk mendapatkan syarat umum seperti pendidikan minimum, kinerja, dan kedisiplinan serta syarat khusus yang disesuaikan dengan komposisi formasi pegawai dan kebutuhan organisasi.
- b. **Langkah kedua** dilakukan dengan memetakan kompetensi dan kinerja pegawai yang telah memenuhi persyaratan kualifikasi, yang ditetapkan menggunakan data-data di atas yang telah dirinci dan disusun menjadi peta *talent* dalam bentuk matriks sebagaimana yang diilustrasikan di bawah ini:

Gambar 1: Peta Talent Matrix



Peta *talent* matriks adalah matriks yang terdiri dari 2 (dua) parameter, yaitu **parameter kinerja** dan **kompetensi**. Parameter kompetensi terdiri dari 3 (tiga) kriteria, yaitu Memenuhi Syarat (MS), Masih Memenuhi Syarat (MMS), dan Belum Memenuhi Syarat (BMS).

Parameter kinerja terdiri dari 3 (tiga) kriteria, yaitu Melampaui Harapan (MH), Memenuhi Harapan (MMH), dan belum Memenuhi Harapan (BMH). Dengan memadukan kedua parameter di atas, yaitu parameter kinerja dan kompetensi, maka pegawai dapat dikelompokkan ke dalam 9 (sembilan) kuadran. Dengan demikian matriks *talent* terdiri dari 9 (sembilan) kuadran.

Untuk proses identifikasi *talent* maka parameter kompetensi mengacu pada prinsip *job person match* atau kesesuaian antara persyaratan jabatan yang dituju dengan capaian kompetensi manajerial dan sosial-kultural yang dicapai oleh pegawai. Parameter kompetensi terdiri dari 3 (tiga) kategori yaitu:

- 1) $JPM \geq 91$ menunjukkan pegawai sudah **“Memenuhi Syarat”** pada posisi yang dituju. Sebagian besar kompetensi yang dipersyaratkan telah dipenuhi. **“Potensial”** untuk dikembangkan ke posisi yang lebih tinggi.
- 2) $JPM 72-90$ menunjukkan pegawai **“Masih Memenuhi Syarat”** pada posisi yang dituju. Sebagian kompetensi yang dipersyaratkan telah dipenuhi, namun masih ada kompetensi penting yang perlu untuk dipenuhi. **“Potensial dengan Catatan”** untuk dikembangkan ke posisi yang lebih tinggi.
- 3) $JPM \leq 71$ menunjukkan pegawai **“Belum Memenuhi Syarat”** pada posisi yang dituju. Masih memerlukan pembinaan intensif untuk dapat optimal berkontribusi pada posisi yang dituju. Saat ini, pegawai tersebut **“Kurang Potensial”** untuk dikembangkan ke posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan untuk parameter kinerja digunakan prinsip ***forced distribution***, sehingga proses penyaringan akan menempatkan pegawai yang berkinerja melampaui harapan tidak lebih dari 21% (dua puluh satu persen) dari populasi. *Forced distribution* adalah metode penilaian pegawai dimana setiap atasan langsung akan menilai bawahannya dan melakukan pemeringkatan dalam 3 (tiga) kategori yaitu Melampaui Harapan, Memenuhi Harapan, dan Belum Memenuhi Harapan. Metode ini meningkatkan kompetisi bagi pegawai untuk menampilkan kinerja terbaik mereka dan menumbuhkan sistem yang menghargai kinerja.

Berikut ini adalah tabel ilustrasi dalam melakukan *forced distribution* dengan tetap memperhatikan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja.

Kriteria Penilaian Kinerja PP 46/2011	Skor	Konversi yang Disarankan	Prosentasi Distribusi yang Disarankan
Sangat Baik	91 ke atas	Melampaui Harapan	21 %
Baik	76-90	Memenuhi Harapan	± 67 %
Cukup	61-75	Memenuhi Harapan	
Kurang	51-60	Belum Memenuhi Harapan	± 12 %
Buruk	50 ke bawah	Belum Memenuhi Harapan	

Dengan menggunakan kedua parameter di atas maka dapat disusun peta *talent matrix*. Mempertimbangkan berbagai hal, salah satunya yaitu jumlah SDM Kemen PPPA yang terbatas, maka Kemen PPPA menetapkan bahwa yang dimaksud dengan “*talent*” dalam proses manajemen talenta ini adalah para pegawai yang berada di kuadran 1 sampai dengan kuadran 4. *Talent* yang telah diidentifikasi, yaitu pegawai yang berada pada kuadran 1 s.d. kuadran 4 dan berada dalam *talent pool*.

c. Langkah ketiga, dilakukan seleksi rekam jejak dan integritas *talent* berdasarkan catatan hukuman disiplin tingkat ringan sampai berat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. *Talent* yang dinyatakan lulus dalam seleksi ini jika memenuhi kriteria:

- 1) tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan hukuman disiplin tingkat berat; atau
- 2) jika pernah dikenakan hukuman disiplin tingkat ringan, minimal 3 (tiga) tahun jaraknya dari tahun dijatuhi hukuman dengan pelaksanaan proses seleksi.

Forum pimpinan bersama unit eselon II yang mengelola SDM akan melakukan pendalaman mengenai rekam jejak dan integritas. Pegawai yang telah melewati tahap ini akan masuk pada tahap selanjutnya.

- d. **Langkah keempat** adalah uji kompetensi teknis yang dilakukan untuk mengukur kemampuan kompetensi teknis pegawai yang menjadi calon *talent*. Uji kompetensi teknis diselenggarakan oleh tim penilai kinerja bekerjasama dengan tim penilai kompetensi dan unit eselon II yang mengelola SDM.
- e. **Langkah kelima** adalah pemeringkatan kembali calon *talent* dengan mempertimbangkan hasil analisis rasio dan jumlah kebutuhan *talent*. Pemeringkatan calon *talent* dilakukan oleh forum pimpinan. Forum pimpinan berwenang menetapkan *talent* dari hasil identifikasi untuk selanjutnya masuk ke dalam *talent pool* dan mengikuti program pengembangan *talent*.

3. Pengembangan *Talent*

Program pengembangan *talent* adalah program pengembangan kompetensi dan kinerja yang diberikan kepada *talent* dalam rangka mempersiapkan *talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi/posisi lain yang dianggap strategis oleh Kemen PPPA, dalam bentuk **Rencana Pengembangan Individu** yang dievaluasi setiap tahun. Tujuan program pengembangan *talent* adalah:

- a. mempersiapkan *talent* menduduki jabatan target;
- b. memastikan keterlibatan berbagai pihak dalam pengembangan *talent*; dan
- c. *talent* memahami target dan metode pengembangan individu sebagai *talent*.

Program ini dirancang oleh unit eselon II yang mengelola SDM dan atasan langsung *talent*, bekerja sama dengan eselon I, dan dengan melibatkan pegawai yang bersangkutan. Pelaksanaan program pengembangan *talent* merupakan tanggung jawab dari atasan langsung dan pegawai yang menjadi *talent*. Monitoring dan evaluasi dan pendokumentasiannya dilakukan oleh unit eselon II yang mengelola SDM.

Program pengembangan *talent* dapat berupa:

- a. pendidikan dan pelatihan di kelas;
- b. seminar/workshop dan *sharing session*;
- c. paparan akademik atau studi kasus tertentu;
- d. belajar mandiri;

- e. penugasan atau pemberian tugas kepada *talent* yang berkaitan dengan proses kerja atau proyek tertentu yang menghasilkan perbaikan terhadap kinerja organisasi; atau
- f. peningkatan keterampilan melalui bimbingan secara individual atau *coaching*.

Coaching adalah proses mencapai tujuan yang ditentukan oleh individu dengan bantuan seorang *coach* yang berfungsi sebagai *partner* akuntabilitas untuk memastikan ketepatan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. *Coaching* dilaksanakan oleh atasan langsung *talent* dan/atau pejabat lain yang jabatannya setingkat lebih tinggi dari jabatan *talent* yang direkomendasikan oleh Tim Penilai Kinerja dan ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Termasuk dalam program pengembangan *talent* adalah penyelenggaraan pembekalan kepada para *coach*. Pembekalan kepada para *coach* dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja bekerja sama dengan Tim Penilai Kompetensi dengan tujuan membekali para *coach* tentang manajemen talenta dan cara melakukan *coaching* yang efektif dan efisien.

4. Retensi *Talent*

Retensi *talent* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada *talent* agar *talent* termotivasi untuk berkontribusi optimal dan mengurangi timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja serta bertahan di *Talent Pool*. Sekretaris Kementerian dan atasan langsungnya bertanggung jawab dalam menyelenggarakan program retensi *talent*. Bentuk retensi *talent* dapat berupa pujian, pelatihan khusus untuk pengembangan kompetensi/kinerja, penugasan khusus, *action learning/shadowing* di posisi target, kursus, dan lain sebagainya yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Evaluasi *Talent*

Evaluasi *talent* adalah tahapan pengukuran kesiapan talent untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kemen PPPA.

Evaluasi *talent* dilakukan secara periodik setidaknya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun oleh Tim Penilai Kinerja. Tindak lanjut dari hasil evaluasi *Talent* dapat berupa penyesuaian penempatan *talent* pada

kuadran berdasarkan kompetensi dan kinerja terkini. Melalui proses ini pemutakhiran data *talent* dapat dilakukan.

Evaluasi *talent* diperoleh dari hasil capaian kinerja tahun berjalan, peningkatan kompetensi *talent* selama program pengembangan, dan hasil uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja. Capaian kinerja *talent* pada tahun berjalan merupakan pencapaian target dari Penetapan Kinerja (PK) yang telah ditandatangani oleh *talent* bersama dengan atasan langsungnya setiap tahun, sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai Evaluasi Kinerja Pegawai Kemen PPPA. Peningkatan kompetensi *talent* juga diperoleh dari setiap program pengembangan yang diikuti oleh *talent*, yang pengukurannya dilakukan oleh penyelenggara program pengembangan.

Uji kelayakan dan kepatutan *talent* merupakan wawancara yang dilakukan oleh Forum Pimpinan untuk *talent* Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, serta Tim Penilai Kinerja untuk *talent* Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana dengan tujuan untuk memastikan hasil capaian kinerja dan peningkatan kompetensi *talent*. Hasil Evaluasi *talent* merupakan penetapan atas status *talent* yang dapat dikategorikan menjadi:

- a. *talent* yang siap dipromosikan saat ini yaitu pegawai yang berada pada kuadran 1, memenuhi kriteria untuk menduduki jabatan target;
- b. *talent* yang masih memerlukan percepatan peningkatan kompetensi diperkirakan siap dalam waktu 6 (enam) s.d. 12 (dua belas) bulan, yaitu pegawai yang berada pada kuadran 2.
- c. *talent* yang memerlukan peningkatan kinerja dan diperkirakan siap dalam kurun waktu 6 (enam) s.d. 12 (dua belas) bulan yaitu pegawai yang berada pada kuadran 3.
- d. *talent* yang memerlukan percepatan peningkatan kompetensi dan peningkatan kinerja serta diperkirakan siap dalam kurun waktu 1 (satu) s.d. 2 (dua) tahun yaitu pegawai yang berada pada kuadran 4.

Agar pegawai pada kuadran 5 s.d. kuadran 9 tetap memiliki peluang untuk mengembangkan kompetensi dan kariernya maka diperlukan strategi intervensi bagi setiap pegawai pada kuadran tersebut. Berikut ini adalah strategi intervensi yang direkomendasikan bagi pegawai pada setiap kuadran yang terdapat pada peta *talent matrix*:

Kuadran	Kategori	Proporsi/ Distribusi	Rekomendasi
1	Kinerja Melampaui Harapan dan kompetensi Memenuhi Syarat	5%	1. Dipertahankan 2. Siap promosi
2	Kinerja Melampaui Harapan dan kompetensi Masih Memenuhi Syarat	10%	1. Dipertahankan 2. Siap promosi dengan percepatan pengembangan kompetensi
5	Kinerja Melampaui Harapan dan kompetensi Belum Memenuhi Syarat	6%	1. Dipertahankan 2. Pengembangan kompetensi 3. Tugas belajar 4. Mutasi/rotasi
3	Kinerja Memenuhi Harapan dan kompetensi Memenuhi Syarat	10%	1. Dipertahankan 2. <i>Coaching</i> Perbaikan Kinerja 3. Mutasi/rotasi 4. Siap promosi ke tempat yang lebih tepat
4	Kinerja Memenuhi Harapan dan kompetensi Masih Memenuhi Syarat	50%	1. Dipertahankan 2. <i>Coaching</i> Perbaikan Kinerja 3. Percepatan pengembangan kompetensi 4. Mutasi/rotasi
6	Kinerja Memenuhi Harapan dan kompetensi Belum Memenuhi Syarat	7%	1. Dipertahankan 2. Pengembangan kompetensi 3. Tugas belajar 4. <i>Coaching</i> Perbaikan Kinerja
7	Kinerja Belum Memenuhi Harapan dan kompetensi Memenuhi Syarat	2%	1. Evaluasi kinerja terpantau 2. Konseling 3. <i>Coaching</i> Perbaikan Kinerja 4. Penempatan yang sesuai
8	Kinerja Belum Memenuhi Harapan dan kompetensi Masih Memenuhi Syarat	5%	1. Evaluasi kinerja terpantau 2. Konseling 3. <i>Coaching</i> Perbaikan Kinerja 4. Penempatan yang sesuai
9	Kinerja Belum Memenuhi Harapan dan kompetensi Belum Memenuhi Syarat	5%	Pensiun dini

Dengan demikian pengembangan kompetensi dan karier berlaku bagi semua pegawai. *Talent* dapat dikeluarkan dari *talent pool* (kuadran 1 s.d. kuadran 4) apabila:

- a. mengundurkan diri sebagai *talent*;
- b. dijatuhi hukuman disiplin tingkat ringan, sedang dan berat;
- c. dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran disiplin tingkat ringan, sedang, dan berat;
- d. dalam proses pemeriksaan atas dugaan tindak pidana;
- e. dinyatakan tidak dapat bekerja lagi berdasarkan surat keterangan dari pihak berwenang karena kondisi kesehatannya dan setelah berakhir cuti sakit belum bisa bekerja kembali;
- f. ditugaskan belajar;
- g. dipekerjakan/diperbantukan keluar Kemen PPPA.
- h. pindah instansi keluar Kemen PPPA.

BAB III

MONITORING, EVALUASI, DAN KRITERIA KEBERHASILAN

Proses monitoring dan evaluasi program dan kegiatan adalah sangat krusial untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi alokasi sumber daya, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan program dan kegiatan tersebut. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Kemen PPPA dilaksanakan oleh Unit Eselon II yang menangani SDM.

A. Monitoring

Monitoring dilakukan untuk mengamati perkembangan pelaksanaan rencana manajemen talenta di lingkungan Kemen PPPA, mengidentifikasi serta mengantisipasi permasalahan yang muncul untuk diambil tindakan antisipatif, berupa koreksi atas penyimpangan yang terjadi, akselerasi atas keterlambatan pelaksanaan kegiatan dan klarifikasi atas ketidakjelasan pelaksanaan rencana. Monitoring dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi melalui pemantauan terhadap kesulitan yang timbul dan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan manajemen talenta yang dilakukan secara berkala setiap 6 (enam) bulan dan tahunan.

B. Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan tahapan dalam manajemen talenta, yaitu tahapan analisis kebutuhan *talent*, indentifikasi kebutuhan *talent*, pengembangan *talent*, retensi *talent*, dan evaluasi *talent*, serta keseluruhan proses pelaksanaan manajemen talenta dan dapat menggunakan data hasil monitoring. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui dengan pasti tingkat pencapaian hasil, kemajuan, dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan kegiatan, untuk selanjutnya menjadi masukan untuk perbaikan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Kemen PPPA.

C. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan Kemen PPPA dapat dilihat apabila:

1. setiap pejabat struktural dapat menerjemahkan misi dan mengomunikasikan kepada seluruh anggota tim/bawahan sebagai pedoman bekerja;
2. setiap pejabat struktural mengambil peran aktif untuk melakukan evaluasi *talent* secara berkala dan ini menjadi suatu keharusan;
3. infrastruktur manajemen talenta digunakan untuk mengelola SDM secara efektif, mulai dari perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja dan evaluasi *talent* serta pengembangan kepemimpinan, kemampuan menempatkan, pengembangan karier dan rencana suksesi;
4. terjadi proses koalisi yang dibangun melalui akses berpartisipasi, serta adanya pemberdayaan kepemimpinan dari jenjang paling atas sampai dengan yang paling bawah; dan
5. setiap Pejabat Pimpinan Tinggi dan Pejabat Administrator bersedia dan terampil dalam membimbing anggota timnya, bertindak sebagai inisiator, mendorong terjadinya dialog, bertindak sesuai dengan kewenangan, dan berhasil meningkatkan transparansi dan regenerasi.

