

PEDOMAN

TALENT MANAGEMENT

DI LINGKUNGAN

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara

PEDOMAN MANAJEMEN TALENTA

DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
BAB I PENDAHULUAN	3
A. Latar Belakang	3
B. Tujuan.....	4
C. Ruang Lingkup	5
D. Prinsip Manajemen Talenta	5
BAB II MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	6
A. Definisi Manajemen Talenta	6
B. Tujuan Manajemen Talenta.....	6
C. Kriteria Manajemen Talenta.....	6
1. Kriteria Pertama: Kualifikasi (<i>Qualification</i>)	6
2. Kriteria Kedua: Kompetensi (<i>Competency</i>)	6
3. Kriteria Ketiga: Perilaku (<i>Attitude</i>)	7
4. Kriteria Keempat: Kinerja (<i>Performance</i>)	7
E. Posisi Kunci	8
F. Kelompok Pengembangan Talenta (<i>Talents Pool</i>)	8
G. Komite Karier.....	9
BAB III MEKANISME MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.....	11
A. Rekrutmen Talenta	11
1. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level I	12
2. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level II.....	14
3. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level III.....	17
B. Pengembangan Talenta.....	20
1. <i>In Class Training</i>	21
2. <i>Challenging Assignment</i>	21
C. Retensi Talenta	22

BAB IV PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA	
ADMINISTRASI NEGARA.....	25
A. Persiapan Pelaksanaan Manajemen Talenta.....	25
1. Pembentukan Tim, yang terdiri dari:	25
2. Kelengkapan Tim Manajemen Talenta	26
B. Komunikasi Manajemen Talenta	27
C. Penerapan Manajemen Talenta	27
 BAB V MONITORING, EVALUASI DAN TINDAK LANJUT	29
A. Monitoring.....	29
B. Evaluasi.....	30
 BAB VI PENUTUP.....	31

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan kepada seluruh kementerian/lembaga /daerah (K/L/D) untuk menerapkan sistem merit (*merit system*) dalam pelaksanaan manajemen ASN. Penerapan sistem merit ini dilakukan sebagai bagian dari program reformasi birokrasi. Dalam ketentuan umum UU ASN ini, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sistem merit menjadi pengecualian proses seleksi pengisian jabatan terbuka pada Jabatan Pimpinan Tinggi apabila instansi pemerintah (K/L/D) telah memilikinya, seperti tertuang pada Pasal 111 Bab IX mengenai Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila K/L/D telah memiliki sistem merit sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dilakukan melalui proses kaderisasi di lingkungan instansinya.

Dalam rangka merespon kebijakan mengenai sistem merit tersebut, hingga saat ini pemerintah sedang membahas Rancangan Peraturan Pemerintah tentang manajemen PNS. Salah satu muatan yang dibahas dalam RPP tersebut adalah kewajiban K/L/D untuk menerapkan Manajemen Talenta (*Talent Management*) dan memiliki kelompok pengembangan talenta (*Talent Pool*) dalam manajemen PNS di instansinya. Manajemen Talenta sendiri merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan kemampuan organisasi dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi (*unique skill and high strategic value*). Dengan kata lain, Manajemen Talenta ini digunakan sebagai strategi untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci organisasi dapat diisi secara internal, dengan terlebih dahulu memantapkan Kelompok Pengembangan Talenta. Kelompok Pengembangan Talenta merupakan sekumpulan pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan asset yang sangat berharga dalam menjalankan fungsi utama (*core business*) organisasi. Sumber Daya Manusia menjadi salah satu elemen yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) suatu organisasi seperti layanan yang unggul, proses yang baik, serta teknologi yang mumpuni. Tanpa didukung oleh SDM yang bertalenta, daya saing organisasi akan dicapai dalam waktu yang sangat lambat. Dengan kata lain, kinerja organisasi ditentukan oleh seberapa besar talenta SDM yang dimilikinya. Disadari bahwa memiliki SDM yang berkualitas bukanlah satu-satunya strategi dalam menyelesaikan permasalahan kepegawaian, terdapat strategi lain yang harus dilakukan oleh organisasi agar SDM yang bertalenta tetap bertahan. Strategi yang dapat dilakukan dalam pengelolaan talenta antara lain bagaimana mengembangkan (*development*) serta bagaimana mempertahankan (*retention*) orang-orang yang bertalenta agar selalu berada pada kinerja terbaiknya. Dengan Manajemen Talenta, diharapkan akan menghasilkan pimpinan masa depan yang siap menjadikan organisasi mencapai kinerja yang cemerlang.

Berkaitan dengan hal tersebut, dan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN), perbaikan manajemen SDM menjadi salah satu agenda yang diprioritaskan. Sebagai salah satu organisasi yang bergerak di sektor publik dan sekaligus sebagai institusi pembina aparatur, LAN berusaha untuk menjadi lembaga pertama yang melakukan percontohan (*pilot project*) penerapan sistem merit dengan menerapkan Manajemen Talenta. Dengan adanya Manajemen Talenta, diharapkan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dapat dilakukan dari dalam. Hal ini berarti bahwa LAN memiliki kewajiban untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM terbaiknya untuk dapat menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi dilingkungannya.

B. Tujuan

Tujuan penetapan Pedoman Manajemen Talenta ini adalah:

1. Tercapainya kesamaan persepsi dalam penyelenggaraan manajemen talenta
2. Terciptanya keharmonisan dalam penyelenggaraan manajemen talenta
3. Terselenggaranya manajemen talenta yang efektif dan efisien.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara meliputi:

1. kerangka manajemen talenta
2. definisi manajemen talenta
3. kriteria manajemen talenta dan metode pengukurannya
4. posisi kunci
5. komite karier
6. mekanisme manajemen talenta
7. pelaksana manajemen talenta
8. evaluasi dan tindak lanjut manajemen talenta

D. Prinsip Manajemen Talenta

Manajemen talenta dilakukan berdasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. **Objektif**, manajemen talenta yang dilakukan di Lembaga Administrasi Negara bebas dari pendapat maupun pandangan pribadi.
2. **Profesional**, manajemen talenta yang dilakukan di Lembaga Administrasi Negara berhubungan dengan profesi dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.
3. **Transparan**, manajemen talenta yang dilakukan di Lembaga Administrasi Negara menjamin kebebasan bagi setiap pegawai untuk memperoleh informasi tentang proses dan hasil dari pelaksanaan manajemen talenta.
4. **Akuntabel**, manajemen talenta yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku serta tidak bertentangan dengan keduanya.

BAB II

MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

A. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta di lingkungan LAN merupakan serangkaian proses yang dilakukan LAN dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan PNS yang bertalenta di lingkungan LAN agar dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi LAN.

B. Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan Manajemen Talenta yang hendak dicapai oleh LAN dapat dibagi ke dalam tiga tujuan utama sebagai berikut:

1. Menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan LAN,
2. Menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (*managerial*) LAN, serta
3. Menjadikan LAN sebagai lembaga non kementerian di Indonesia yang memiliki kinerja yang tinggi.

C. Kriteria Manajemen Talenta

Untuk mencapai tujuan *managemen talenta* yang telah ditetapkan, LAN menetapkan 3 (tiga) kriteria talenta yang disingkat “CAP” yang merupakan akronim dari *Competency* (kompetensi), *Attitude* (perilaku), dan *Performance* (kinerja).

1. **Kriteria Pertama: Kualifikasi (*Qualification*)**
Kualifikasi (*Qualification*) adalah kriteria pegawai dilihat dari aspek pendidikan, pelatihan, pangkat, jabatan, dan golongan, dan lain-lain sesuai kebutuhan.
2. **Kriteria Kedua: Kompetensi (*Competency*)**
 - Kompetensi (*Competency*) adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan seorang pegawai untuk mencapai keberhasilan suatu pekerjaan tertentu. Ada 4 (empat) jenis kompetensi yaitu

kompetensi inti atau kompetensi umum, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosio kultural.

- Kompetensi inti adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap orang yang berkerja di lingkungan LAN. Kompetensi inti terdiri dari:
 - a. Integritas,
 - b. Pembelajaran berkelanjutan,
 - c. Fokus pada pemangku kepentingan, serta
 - d. Berorientasi kepada kualitas.
- Kompetensi manajerial adalah kompetensi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya dan pengaturan pelaksanaan tugas. Kompetensi manajerial terdiri dari:
 - a. Efektivitas pribadi, yang meliputi: pengelolaan diri, fleksibilitas, berpikir kreatif, berpikir analitis
 - b. Kompetensi interpersonal, yang meliputi: pemberian pengaruh, bekerjasama dalam tim, kesadaran berorganisasi, komunikasi organisasi, negosiasi, pengelolaan konflik
 - c. Kompetensi manajemen organisasi, yang meliputi: pengambilan keputusan, perencanaan dan pengelolaan, pengembangan bawahan, pembangunan jejaring kerja, berorientasi strategis, kepemimpinan untuk perubahan
- Kompetensi teknis adalah kompetensi yang bersifat sangat spesifik dan berhubungan erat dengan jenis pekerjaan. Kompetensi teknis ini berbeda antara satu dengan yang lainnya tergantung dari jenis pekerjaannya.
- Kompetensi sosio kultural adalah kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan dalam bersosialisasi, beradaptasi, dan memimpin dalam kondisi lingkungan social dan budaya pada tempat dimana pegawai tersebut bekerja.

3. Kriteria Ketiga: Perilaku (*Attitude*)

- Perilaku (*Attitude*), adalah perilaku yang lahir dari sikap dan pola fikir yang sudah melekat pada seorang pegawai sehingga menjadi kebiasaan dan tercermin dalam semua aktivitas pekerjaannya.
- Perilaku (*Attitude*) terdiri dari:
 - a. Kedisiplinan,
 - b. Kejujuran, dan
 - c. Inisiatif.

4. Kriteria Keempat: Kinerja (*Performance*)

- Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya.

D. Metode Pengukuran

1. Penilaian kualifikasi dilakukan sebagai saringan awal sebelum dilakukan penilaian kompetensi dan kinerja. Penilaian kualifikasi bersifat sistem gugur, artinya jika seorang pegawai tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk masuk dalam suatu *talent pool* tertentu, maka dia tidak akan diikutsertakan pada tahapan seleksi selanjutnya (seleksi kompetensi dan kinerja).
2. Metode pengukuran kompetensi adalah *assessment center* dan *360' evaluation*.
3. Metode pengukuran perilaku (*attitude*) adalah *360' evaluation*. Pengukuran perilaku menggunakan sistem gugur. Artinya, jika seorang pegawai tidak lolos dalam seleksi perilaku untuk memasuki *talent pool* tertentu, maka pegawai tersebut tidak akan diikutsertakan dalam tahapan seleksi selanjutnya.
4. Metode pengukuran kinerja didasarkan pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berpedoman kepada Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013, yang dipadukan dengan metode Evaluasi 360', dan metode yang dikembangkan oleh LAN (*sebagaimana terlampir*).

E. Posisi Kunci

Posisi kunci di lingkungan LAN adalah seluruh jabatan managerial pada setiap jenjang. Terdapat lima jenjang jabatan managerial di lingkungan LAN, yaitu

1. Jabatan Pimpinan Tinggi Utama (JPT Utama),
2. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya),
3. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama),
4. Jabatan Administrator, dan
5. Jabatan Pengawas.

F. Kelompok Pengembangan Talenta (*Talentn Pool*)

Ada 3 (tiga) level Kelompok Pengembangan Talenta di LAN yaitu:

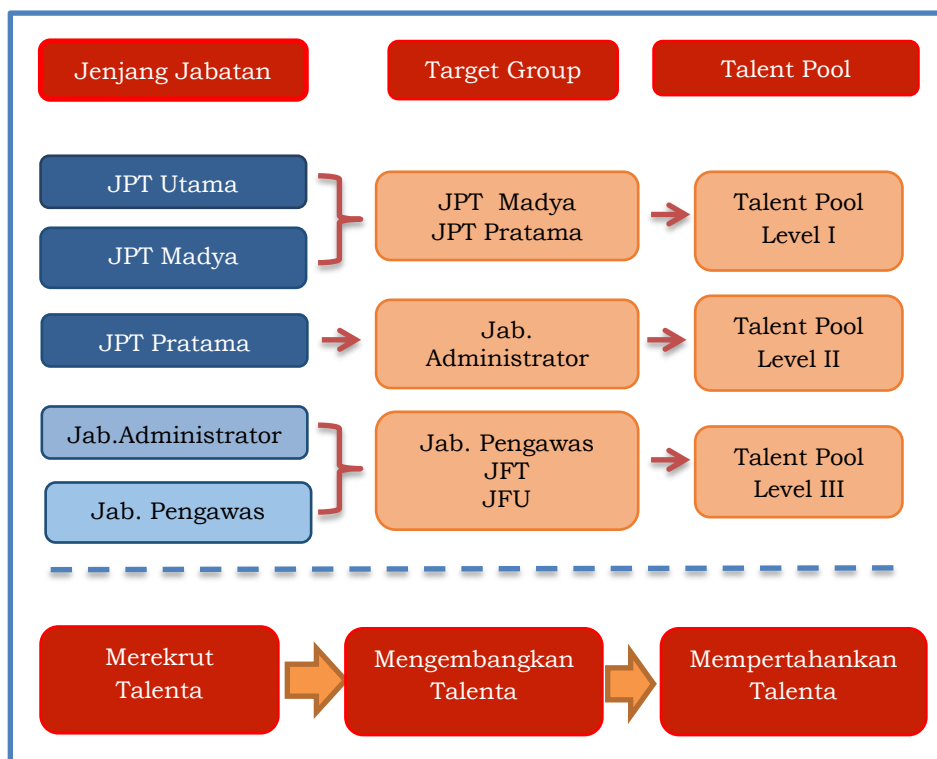
1. Kelompok Pengembangan Talenta Level I untuk mempersiapkan calon JPT Madya dan Utama. Adapun target groupnya adalah Pemangku JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama.
2. Kelompok Pengembangan Talenta Level II untuk mempersiapkan calon JPT Pratama. Adapun target groupnya adalah Pemangku Jabatan Administrator dan JFT Madya.

3. Kelompok Pengembangan Talenta Level III untuk mempersiapkan calon Pemangku Jabatan Administrator dan Pengawas. Adapun target groupnya adalah Pemangku Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan Jabatan Fungsional Umum (JFU).

Kerangka pembentukan Kelompok Pengembangan Talenta di lingkungan LAN ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1

Kerangka Pembentukan Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara



G. Komite Karier

Komite Karier adalah tim yang bertugas untuk memferivikasi dan menetapkan nama-nama pegawai yang akan masuk ke dalam kategori Pegawai Bertalenta (*High Potensial / HiPo*) yang akan dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) berdasarkan hasil pemetaan pegawai yang dilakukan oleh Unit Pengelola SDM.

Terdapat tiga kategori komite karier sesuai dengan level Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*).

1. Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level I terdiri atas:
 - Sekretaris Kabinet
 - Menteri PAN dan RB
 - Kepala LAN
 - Kepala BKN
2. Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level II terdiri atas:
 - Kepala LAN
 - Sekretaris Utama
 - Deputi LAN
3. Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III terdiri atas:
 - Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di LAN Pusat adalah Deputi dan Kepala Pusat
 - Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di PKP2A (Bandung, Makasar, Samarinda, dan Aceh) adalah Kepala PKP2A.
 - Komite Karier untuk menentukan Talent Pool Level III di STIA LAN (Jakarta, Bandung, dan Makasar) adalah Ketua STIA LAN, Pembantu Ketua, dan Administrator terkait.

BAB III

MEKANISME MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Manajemen Talenta di lingkungan LAN memiliki tiga tahapan utama, yakni Merekrut Talenta (*Talent Recruitment*), Mengembangkan Talenta (*Talent Development*), serta Mempertahankan Talenta (*Talent Retention*). Karena terdapat 3 (tiga) level Kelompok Pengembangan Talenta, maka proses Manajemen Talenta di lingkungan LAN juga dikategorikan menjadi tiga, yaitu Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level I (untuk JPT Madya dan Utama), Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level II (untuk JPT Pratama), serta Manajemen Talenta untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level III (untuk Jabatan Administrasi).

A. Rekrutmen Talenta

Tahapan pertama pada Manajemen Talenta di LAN adalah rekrutmen talenta. Tahapan pertama ini bertujuan untuk merekrut PNS potensial di lingkungan LAN untuk dimasukkan ke dalam Kelompok Pengembangan Talenta (*Talent Pool*) sesuai tingkatannya.

- *Kelompok Pengembangan Talenta Level I (Talent Pool Level I)* merupakan *talent pool* yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi JPT Utama dan JPT Madya. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai yang sedang menduduki JPT Pratama, JPT Madya, dan JFT Utama.
- *Kelompok Pengembangan Talenta Level II (Talent Pool Level II)* merupakan *talent pool* yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi JPT Pratama. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai yang sedang menduduki Jabatan Administrator dan JFT ahli Madya.
- *Kelompok Pengembangan Talenta Level III (Talent Pool Level III)* merupakan *talent pool* yang berisi PNS LAN yang akan diberikan program pengembangan talenta dan program retensi talenta, dan selanjutnya akan diproyeksikan untuk menduduki posisi Jabatan Administrator atau Jabatan Pengawas. Adapun target group yang akan mengikuti program rekrutmen talenta untuk level ini adalah pegawai

yang sedang menduduki Jabatan Pengawas, JFT ahli Pertama/Muda dan JFU yang sederajat.

Jumlah PNS yang berada dalam Kelompok Pengembangan Talenta maksimal 10% dari jumlah target group yang ada atau disesuaikan dengan jumlah anggaran yang tersedia.



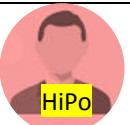






1. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level I

- *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap JPT Madya, JPT Pratama, dan JFT Utama, yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekaligus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode Assesment Center yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap kelima:* Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat kategorisasi sebagai berikut: Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokkan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

**Formulir Pemetaan Pegawai
Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon Talent Pool Level I**

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.					

Berdasarkan hasil penilaian dan ketegorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagai mana matriks di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Komite Karier Level I.

Kompetensi	Tinggi			
	Sedang			
	Rendah			
		Rendah	Sedang	Tinggi
Kinerja				

- *Tahap keenam:* Komite Karier Level I memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan SDM, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo). Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool I*.

- *Tahap ketujuh:* Setiap anggota *talent pool I* harus membuat *Individual Development Plan (IDP)* yang berisi informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, siapa *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Informasi yang dimuat dalam IDP ditunjukkan pada Formulir berikut ini.

Form *Individual Development Plan*

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN																																												
Periode: s/d Thn.....																																												
Identitas Pribadi Nama : _____ NIP : _____ Unit : _____ Satuan Kerja : _____					Tgl: Disetujui oleh _____ _____		Tgl: Diperiksa oleh _____ _____		Tgl: Ditetapkan oleh _____ _____																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No.</th> <th rowspan="2">Kompetensi</th> <th colspan="2">Skor (1-5)</th> <th rowspan="2">Peningkatan (%)</th> </tr> <tr> <th>Awal</th> <th>Akhir</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)	Awal	Akhir																					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Kekuatan</th> <th>Kebutuhan Pengembangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Fokus Pengembangan</td> <td>Arahan Atasan (diisi atasan)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan			Fokus Pengembangan	Arahan Atasan (diisi atasan)		
No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)																																								
		Awal	Akhir																																									
Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan																																											
Fokus Pengembangan	Arahan Atasan (diisi atasan)																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fokus Pengembangan Kompetensi</th> <th rowspan="2">Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)</th> <th rowspan="2">Coach/Mentor</th> <th rowspan="2">Lokasi Kegiatan (Spesifik)</th> <th colspan="2">Jadwal Rencana (Periode:)</th> <th rowspan="2">Aktual</th> <th rowspan="2">Tindak Lanjut</th> </tr> <tr> <th>Mulai</th> <th>Selesai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>							Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadwal Rencana (Periode:)		Aktual	Tindak Lanjut	Mulai	Selesai																												
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadwal Rencana (Periode:)		Aktual					Tindak Lanjut																																	
				Mulai	Selesai																																							

IDP yang dibuat harus diverifikasi oleh Biro Umum dan SDM untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. IDP yang telah diverifikasi dan mendapat persetujuan atasan langsung tersebut menjadi salah satu rujukan bagi atasan langsung dan Biro Umum dan SDM dalam program pengembangan talenta (*Talent Development*).

2. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level II

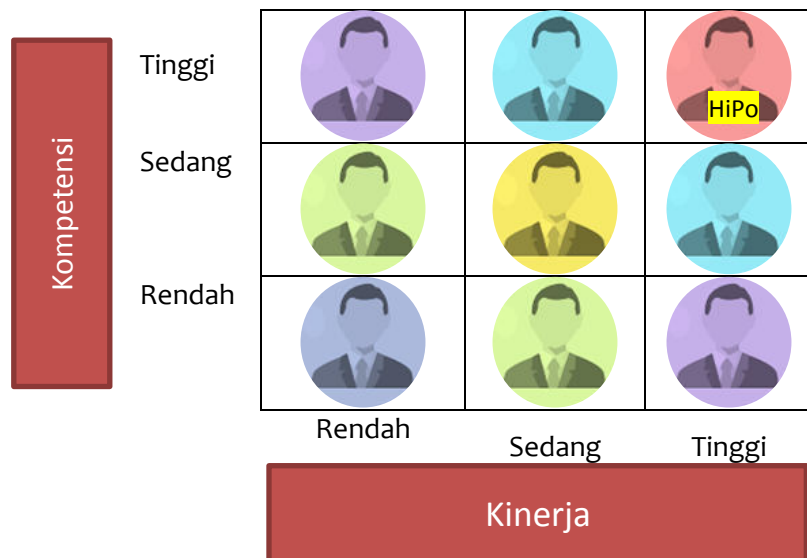
- *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap Administrator dan JFT Madya, yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekali gus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

- *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode *Assesment Center* yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.
- *Tahap kelima:* Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat kategorisasi sebagai berikut: Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat.

**Formulir Pemetaan Pegawai
Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon Talent Pool Level II**

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.					

Berdasarkan hasil penilaian dan kategorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagai mana matriks di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Komite Karier Level II.



- *Tahap keenam:* Komite Karier Level II memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan SDM, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial* (HiPo). Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool II*.
- *Tahap ketujuh:* Setiap anggota *talent pool II* harus membuat *Individual Development Plan* (IDP) yang berisi informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, siapa *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Informasi yang dimuat dalam IDP ditunjukkan pada Formulir berikut ini.

Form Individual Development Plan

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN																																													
Periode:s/d Thn.....																																													
Identitas Pribadi Nama : NIP : Unit : Satuan Kerja :				Tgl: Disetujui oleh	Tgl: Diperiksa oleh	Tgl: Ditetapkan oleh																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 5%;">No.</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Kompetensi</th> <th colspan="2" style="width: 20%;">Skor (1-5)</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Peningkatan (%)</th> <th style="width: 15%;">Kekuatan</th> <th style="width: 20%;">Kebutuhan Pengembangan</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">Awal</th> <th style="width: 10%;">Akhir</th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>							No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)	Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan	Awal	Akhir																														
No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)	Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan																																							
		Awal	Akhir																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Fokus Pengembangan Kompetensi</th> <th rowspan="2" style="width: 20%;">Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">Coach/Mentor</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">Lokasi Kegiatan (Spesifik)</th> <th colspan="2" style="width: 10%;">Jadual Rencana (Periode:)</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">Aktual</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">Tindak Lanjut</th> </tr> <tr> <th style="width: 5%;">Mulai</th> <th style="width: 5%;">Selesai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>							Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode:)		Aktual	Tindak Lanjut	Mulai	Selesai																													
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode:)		Aktual					Tindak Lanjut																																		
				Mulai	Selesai																																								

IDP yang dibuat harus diverifikasi oleh Biro Umum dan SDM untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. IDP yang telah diverifikasi dan mendapat persetujuan atasan langsung tersebut menjadi salah satu rujukan bagi atasan langsung dan Biro Umum dan SDM dalam program pengembangan talenta (*Talent Development*).

3. Rekrutmen Kelompok Pengembangan Talenta Level III

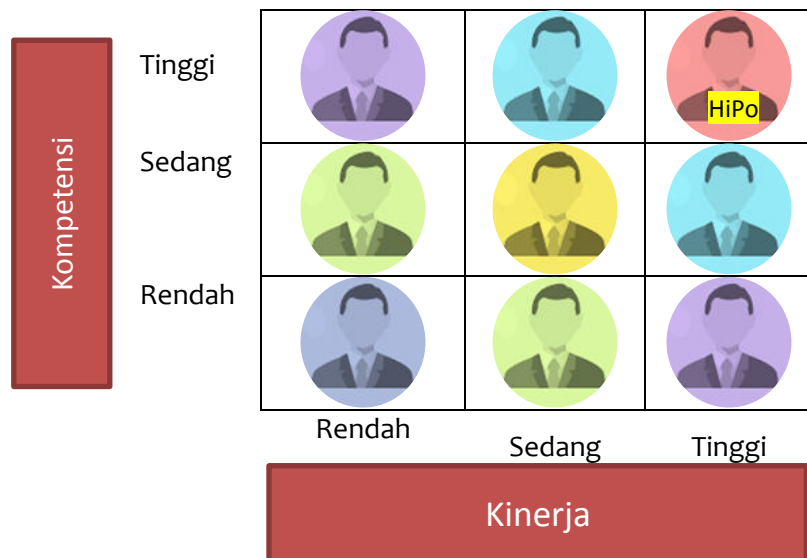
- *Tahap pertama:* Dilakukan seleksi kualifikasi terhadap Pejabat Pengawas, JFT dan JFU yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.
- *Tahap kedua:* Terhadap peserta yang lolos seleksi kualifikasi, diberikan Test Perilaku, Kinerja, dan Kompetensi secara sekali gus melalui Metode Evaluasi 360' yang dilakukan oleh Bidang Pemetaan Kapasitas dan Kompetensi Aparatur (PKKA) PKP2A I LAN, dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi di PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.
- *Tahap ketiga:* Dilakukan seleksi perilaku menggunakan hasil Evaluasi 360', yang dipadukan dengan hasil pengukuran perilaku kerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013), yang dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.

- *Tahap keempat:* Terhadap peserta yang lolos seleksi perilaku, dilakukan test kompetensi dengan menggunakan Metode *Assesment Center* yang dilakukan oleh PKKA dan dikoordinasikan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.
- *Tahap kelima:* Hasil penilaian kinerja (gabungan dari hasil Evaluasi 360', SKP, dan Instrumen LAN) dan penilaian kompetensi (gabungan dari hasil Evaluasi 360' dan *assessment center*), dibuat tiga kategorisasi yaitu Tinggi, Sedang, Rendah. Rekapitulasi dan pengelompokkan dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN.

**Formulir Pemetaan Pegawai
Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon Talent Pool Level III**

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.					

- Berdasarkan hasil penilaian dan ketegorisasi pada tabel di atas, Biro Umum dan SDM dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN melakukan pemetaan ke dalam 9 (sembilan) kelompok (sebagai mana matriks di bawah ini), dan menyerahkannya kepada Komite Karier Level III.



- *Tahap keenam:* Komite Karier Level III memverifikasi hasil pemetaan Biro Umum dan Kepegawaian yang dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN untuk seleksi di STIA LAN, kemudian menetapkan nama-nama pegawai yang masuk ke dalam kategori *High Potensial (HiPo)* atau *talented people*. Kelompok HiPo selanjutnya disebut *Talent Pool III*.
- *Tahap ketujuh:* Setiap anggota *talent pool III* harus membuat *Individual Development Plan (IDP)* yang berisi informasi mengenai penilaian kompetensi, kekuatan yang dimiliki, kebutuhan pengembangan, fokus pengembangan, arahan dari atasan langsung, rencana program pengembangan, siapa *coach* dan mentornya, jadwal rencana pelaksanaan program pengembangan, hingga tindak lanjut dari program pengembangan tersebut. Informasi yang dimuat dalam IDP ditunjukkan pada Formulir berikut ini.

Form Individual Development Plan

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN																																							
Periode: s/d Thn																																							
Identitas Pribadi Nama : NIP : Unit : Satuan Kerja :				Tgl: Disetujui oleh	Tgl: Diperiksa oleh	Tgl: Ditetapkan oleh																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">No.</th> <th rowspan="2">Kompetensi</th> <th colspan="2">Skor (1-5)</th> <th rowspan="2">Peningkatan (%)</th> </tr> <tr> <th>Awal</th> <th>Akhir</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)	Awal	Akhir																					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Kekuatan</th> <th>Kebutuhan Pengembangan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Fokus Pengembangan</td> <td>Arahan Atasan (diisi atasan)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan			Fokus Pengembangan	Arahan Atasan (diisi atasan)		
				No.	Kompetensi		Skor (1-5)		Peningkatan (%)																														
Awal	Akhir																																						
Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan																																						
Fokus Pengembangan	Arahan Atasan (diisi atasan)																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fokus Pengembangan Kompetensi</th> <th rowspan="2">Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)</th> <th rowspan="2">Coach/Mentor</th> <th rowspan="2">Lokasi Kegiatan (Spesifik)</th> <th colspan="2">Jadual Rencana (Periode:)</th> <th rowspan="2">Aktual</th> <th rowspan="2">Tindak Lanjut</th> </tr> <tr> <th>Mulai</th> <th>Selesai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>							Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode:)		Aktual	Tindak Lanjut	Mulai	Selesai																							
Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode:)		Aktual					Tindak Lanjut																												
				Mulai	Selesai																																		

IDP yang dibuat harus diverifikasi oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat dibantu oleh Bagian Administrasi PKP2A untuk seleksi di PKP2A, untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. IDP yang telah diverifikasi dan mendapat persetujuan atasan langsung tersebut menjadi salah satu rujukan bagi atasan langsung dan Biro Umum dan SDM, Bagian Administrasi PKP2A, dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN dalam program pengembangan talenta (*Talent Development*).

B. Pengembangan Talenta

Tahapan kedua Manajemen Talenta di LAN adalah pengembangan talenta. Tahapan kedua ini bertujuan untuk memberikan program pengembangan bagi Pegawai Bertalenta (HiPo) dan menciptakan lingkungan yang kondusif agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Program pengembangan pegawai yang dilakukan khusus kepada Pegawai Bertalenta (HiPo) dilingkungan Lembaga Administrasi Negara disebut sebagai *Talent Development Program* (TDP). TDP dilakukan selama satu tahun anggaran sesuai dengan IDP yang telah ditetapkan. Setiap akhir tahun, akan dilakukan evaluasi.

TDP dapat berupa pemberian program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di dalam kelas (*in class training*) maupun pemberian tugas-tugas yang menantang (*challenging assignment*) serta *self learning*. Berkaitan dengan *challenging assignment*, Pegawai Bertalenta (HiPo) mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari *mentor* dan *coach* yang ditunjuk oleh Biro Umum dan Kepegawaian di LAN Pusat dan/atau Bagian Administrasi di

PKP2A dan/atau Bagian Administrasi Umum di STIA LAN atas persetujuan atasan langsung Pegawai Bertalenta.

1. In Class Training

Pada program ini Pegawai Bertalenta diberikan pelatihan untuk mencapai kompetensi tertentu sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. *In class training* menyiapkan pegawai untuk memiliki kompetensi yang spesifik yang dapat digunakan dalam melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pengertian yang lebih luas, *in class training* merupakan bagian dari upaya pengembangan yang memfokuskan individu pegawai untuk mencapai kompetensi baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun masa yang akan datang. *In class training* dapat berbentuk diklat kepemimpinan, diklat teknis manajerial, dan lain-lain yang diselenggarakan di dalam maupun luar negeri.

2. Challenging Assignment

Pada program ini, atasan langsung secara rutin dan bertahap memberikan tugas-tugas yang menantang (*challenging*) kepada para Pegawai Bertalenta. Pemberian tugas ini dimaksudkan untuk memperluas lingkup kerja, menambah keragaman pekerjaan dan tingkat kesulitan, memberikan tantangan dalam menjalin hubungan, meningkatkan kemampuan untuk mempengaruhi, mengajarkan dan mengamati serta memberikan pekerjaan yang dapat didiskusikan. Lebih rinci mengenai hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- **Memperluas Lingkup Kerja;** Para Pegawai Bertalenta dapat diberikan kesempatan untuk bertindak sebagai pimpinan tim atau *team leader* sehingga mereka akan belajar dan berlatih untuk bertanggung jawab dan memimpin penyelesaian tugas-tugas yang diberikan, memecahkan permasalahan yang ada dan melakukan pengambilan keputusan.
- **Menambah Keragaman Pekerjaan dan Tingkat Kesulitan;** Para Pegawai Bertalenta diberikan pekerjaan dalam situasi yang baru dan/atau situasi yang berubah dengan cepat dan/atau situasi yang bermasalah sehingga dari sana mereka dapat belajar mengenai bagaimana menangani krisis, menyelesaikan permasalahan, membuat inovasi dan sebagainya.
- **Memberikan Tantangan dalam Menjalin Hubungan;** Para Pegawai Bertalenta diberikan kesempatan untuk bekerja dengan orang-orang dari unit atau fungsi lain, bekerja dengan orang-orang yang

bertentangan/*competitor*, berinteraksi dengan manajemen senior, memimpin tim lintas fungsional dan sebagainya

Agar para Pegawai Bertalenta ini dapat mencapai sasaran kerja dan meningkatkan kompetensinya, para pimpinan berkewajiban untuk membantu mereka dengan cara memberikan *coaching*, *counseling* dan *mentoring*. Kesuksesan program pengembangan ini sangat tergantung kepada para pimpinan. Para pimpinan harus bertanggungjawab untuk mengembangkan bakat atau talenta orang-orang di organisasinya.

- **Coaching;** *Coaching* adalah suatu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan kapasitas para Pegawai Bertalenta, sehingga berhasil mencapai sasaran kinerjanya. *Coaching* dapat dilakukan kapan saja pimpinan merasa perlu, tidak tergantung pada jadwal tertentu. Kelebihan *coaching* adalah peran *coach* yang secara intensif melatih dan memantau kegiatan dan kinerja *coachee* (orang yang di-*coaching*) sehingga dapat menguasai keterampilan atau keahliannya.
- **Mentoring;** Secara umum, *mentoring* adalah sebuah hubungan yang terjalin antara seseorang yang lebih menguasai dan berpengalaman di sebuah bidang dengan seseorang yang relatif baru atau kurang pengalaman tentang bidang tersebut. Adapun tujuan utama mentoring adalah: (1) mengembangkan kemampuan pegawai baik yang bersifat *leadership*, *soft skill* dan *teknikal skill*; (2) mentransformasi kompetensi yang sudah distandarkan; (3) menjalin hubungan antara pimpinan atau pegawai senior dengan pegawai junior; (4) Mendorong terjadinya perasaan saling menghargai dan menghormati antara sesama pegawai; (5) Meningkatkan *employee engagement*; dan 6) Memberikan motivasi dan inspirasi.
- **Self Learning;** Disamping keharusan untuk mengikuti berbagai program *coaching* dan *mentoring*, para Pegawai Bertalenta juga diberikan waktu untuk melakukan pembelajaran mandiri (*self learning*) dengan mengacu pada target-target yang disepakati antara atasan dan pegawai bertalenta tersebut.

C. Retensi Talenta

Tahapan ketiga pada Model Manajemen Talenta di LAN adalah mempertahankan talenta (*talent retention*). Tahapan ketiga ini bertujuan untuk mempertahankan Pegawai Bertalenta agar selalu berkinerja prima dan tetap *loyal* pada LAN.

Pada akhir tahun, setelah program pengembangan talenta selesai, dilakukan evaluasi pengembangan pegawai HiPo. Proses evaluasi tersebut dilakukan

oleh Komite Karier untuk melihat seberapa besar peningkatan kompetensi yang terjadi pada setiap pegawai HiPo berdasarkan IDP yang telah dibuat. Berikut ini adalah Form Evaluasi Pengembangan Pegawai HiPo.

No.	Fokus Pengembangan Kompetensi	Skor (1 – 5)		Peningkatan (%)
		Awal	Akhir	
1.				
2.				
dst.				

Berdasarkan hasil penilaian tersebut, Pegawai Bertalenta dikelompokkan ke dalam tiga kategori. Setiap kategori mendapatkan program retensi yang berbeda. Program retensi yang diberikan kepada Pegawai Bertalenta tersebut, adalah sebagai berikut:

No.	Kategori Pegawai Bertalenta	Program Retensi
1.	Kategori I (Siap dipromosikan saat ini)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas pertama dalam promosi jabatan struktural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri
2.	Kategori II (Siap dipromosikan dengan menunggu waktu tidak lama)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas kedua dalam promosi jabatan struktural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri
3.	Kategori III (Kesiapan dipromosikan dengan menunggu waktu yang masih lama)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Menjadi prioritas ketiga dalam promosi jabatan struktural ✚ Diklatpim ✚ Beasiswa Pendidikan S2/S3 dalam maupun luar negeri ✚ Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri

BAB IV

PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Pelaksanaan Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara memiliki tahapan sebagai berikut:

1. Persiapan Pelaksanaan Manajemen Talenta
2. Komunikasi Manajemen Talenta
3. Penerapan Manajemen Talenta
4. Evaluasi dan Tindak Lanjut

A. Persiapan Pelaksanaan Manajemen Talenta

Agar pelaksanaan Manajemen Talenta berjalan dengan baik, maka perlu dilakukan persiapan-persiapan sebagai berikut:

1. Pembentukan Tim, yang terdiri dari:

- Tim Manajemen Talenta Pusat (TMTP) yaitu tim yang bertanggungjawab atas keseluruhan proses Manajemen Talenta level I, Manajemen Talenta level II, dan Manajemen Talenta Level III di LAN Pusat. TMTP dibentuk dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara. TMTP dipimpin oleh Sekretaris Utama LAN.
- Tim Manajemen Talenta Daerah (TMTD), yaitu tim yang bertanggungjawab atas pelaksanaan Manajemen Talenta Level III di PKP2A dan STIA LAN. Tim ini dibentuk dan bertanggungjawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara melalui Sekretaris Utama LAN. TMTD di PKP2A dipimpin oleh Kepala PKP2A dan TMTD di STIA LAN dipimpin oleh Ketua STIA LAN.
- Tugas dan kewenangan TMTP adalah:
 - a. Melakukan identifikasi target group berdasarkan persyaratan administrative dan kualifikasi yang ditentukan, untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II dan Level III di LAN Pusat.
 - b. Bersama Tim PKKA melakukan persiapan dan pelaksanaan proses penilaian kompetensi, perilaku, dan kinerja pegawai pada Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II, dan Level III di LAN Pusat.

- c. Melakukan pemetaan pegawai hasil seleksi kualifikasi, perilaku, kompetensi, dan kinerja, untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II dan Level III di LAN Pusat.
- d. Menyerahkan hasil pemetaan kepada Komite Karier untuk ditetapkan sebagai Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II dan Level III di LAN Pusat.
- e. Melakukan persiapan pengembangan talenta bagi pegawai yang masuk dalam Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II, dan Level III di LAN Pusat.
- f. Melakukan persiapan dan pelaksanaan program retensi talenta bagi pegawai yang masuk dalam Kelompok Pengembangan Talenta Level I, Level II, dan Level III di LAN Pusat, PKP2A, dan STIA LAN.
- g. Melakukan evaluasi pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan LAN.

Tugas dan kewenangan TMTD adalah:

- a. Melakukan identifikasi target group berdasarkan persyaratan administrative dan kualifikasi yang ditentukan, untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level III di PKP2A dan STIA LAN.
- b. Bersama Tim PKKA melakukan persiapan dan pelaksanaan proses penilaian kompetensi, perilaku, dan kinerja pegawai pada Kelompok Pengembangan Talenta III di PKP2A dan STIA LAN.
- c. Melakukan pemetaan pegawai hasil seleksi kualifikasi, perilaku, kompetensi, dan kinerja, untuk Kelompok Pengembangan Talenta Level III PKP2A dan STIA LAN.
- d. Menyerahkan hasil pemetaan kepada Komite Karier untuk ditetapkan sebagai Kelompok Pengembangan Talenta Level III di PKP2A dan STIA LAN.
- e. Melakukan persiapan pengembangan talenta bagi pegawai yang masuk dalam Kelompok Pengembangan Talenta Level III di PKP2A dan STIA LAN.
- f. Melakukan persiapan dan pelaksanaan sebagian program retensi talenta bagi pegawai yang masuk dalam Kelompok Pengembangan Talenta Level III di PKP2A dan STIA LAN.
- g. Melakukan evaluasi pelaksanaan manajemen talenta di PKP2A dan STIA LAN.

2. Kelengkapan Tim Manajemen Talenta

Kelengkapan yang dibutuhkan bagi Tim Manajemen Talenta di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

- a. Keanggotaan tim terdiri dari Ketua 1 orang, anggota tetap 2 orang, dan anggota tidak tetap yang jumlah dan jabatannya disesuaikan dengan kebutuhan,
- b. Anggaran,
- c. Sarana dan prasarana,
- d. Standar Operasional Prosedur pelaksanaan manajemen talenta,
- e. Kebutuhan lainnya.

B. Komunikasi Manajemen Talenta

Manajemen Talenta di lingkungan Lembaga Administrasi Negara merupakan salah satu bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resource Management*) yang harus diketahui oleh seluruh pegawai di lingkungan LAN. Untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan LAN, dibutuhkan komunikasi yang baik. Hal ini dimaksudkan agar maksud, tujuan dan kebermanfaatan dari manajemen talenta dapat tercapai. Berikut ini adalah beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan manajemen talenta kepada seluruh pegawai di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Penyampaian informasi tentang manajemen talenta yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM di LAN Pusat, Bagian Administrasi di PKP2A, dan Bagian Administrasi Umum di STIA LAN, kepada seluruh pegawai secara langsung atau tatap muka, misalnya dalam acara pertemuan pegawai.
2. Penyampaian informasi tentang manajemen talenta yang dilakukan oleh Biro Umum dan SDM LAN Pusat, Bagian Administrasi PKP2A, dan Bagian Administrasi Umum STIA LAN, kepada seluruh pegawai melalui media komunikasi massa yang terdapat di lingkungan LAN, seperti Majalah Warta LAN, Cakrawala, dan lainnya, atau membuat majalah khusus tentang Manajemen Talenta sebagai sarana untuk mensosialisasikan dan menginternalisasi semangat profesionalisme pada pegawai.
3. Kampanye Manajemen Talenta melalui pembuatan berbagai media kampanye seperti spanduk, *leaflet* khusus tentang Manajemen Talenta di LAN, dan lain-lain.
4. Membangun aplikasi berbasis teknologi informasi untuk memberikan pemahaman tentang manajemen talenta di LAN kepada pegawai, sekaligus berisi instrument penilaian metode 360°.

C. Penerapan Manajemen Talenta

Penerapan Manajemen Talenta di lingkungan LAN dilaksanakan secara bertahap dengan *milestone* sebagai berikut:

Tahapan	Waktu Pelaksanaan	Output Yang Dihasilkan
Tahap-1: Penetapan Peraturan Kepala LAN	2016	Perka LAN Tentang Pedoman Manajemen Talenta di Lingkungan LAN
Tahap-2: Pembuatan kelengkapan Manajemen Talenta	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumen dan Aplikasi evaluasi 360' untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja • Instrumen lainnya untuk menilai perilaku, kompetensi, dan kinerja. • SOP Manajemen Taulenta
Tahap-3: Pilot projet untuk Talen Pool Level III di Unit Sekretariat	2017	<ul style="list-style-type: none"> • Unit Sekretariat menerapkan Manajemen Talenta • Hasil identifikasi kelemahan dari pilot project untuk bahan perbaikan ke depan
Tahap-4: <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap • Melakukan penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja dengan Metode 360' untuk seluruh pegawai 	2018	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi manajemen talenta secara lebih lengkap • Hasil penilaian perilaku, kompetensi, dan kinerja seluruh pegawai dengan Metode 360'
Tahap ke-5 Melaksanakan Manajemen Talenta secara keseluruhan	2019	Manajemen Talenta diterapkan di seluruh di LAN

BAB V

MONITORING, EVALUASI DAN TINDAK LANJUT

A. Monitoring

Monitoring Manajemen Talenta dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan manajemen talenta sesuai dengan rencana. Monitoring dilakukan terhadap semua tahapan yang terdiri dari persiapan, rekrutmen, pengembangan, dan retensi talenta, termasuk setiap rincian tahapannya. Monitoring dilakukan oleh TMTP dan TMTD.

Tabel 5.1

Formulir Pembantu Monitoring Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

No.	Tahapan	Proses	Catatan Hasil Monitoring	Tindakan yang harus diambil
1.	Persiapan pelaksanaan manajemen talenta	Pembentukan Tim		
		Kelengkapan Tim		
		Anggaran		
		SOP		
		Fasilitas lainnya		
2.	Rekrutmen Talenta	Penilaian kriteria talenta		
		Pemetaan pegawai		
		Penetapan <i>Talent Pool</i>		
3.	Pengembangan Talenta	In Class Training		
		Coaching		
		Mentoring		
		Self Learning		
4.	Retensi Talenta	Promosi Jabatan		
		Diklatpim		
		Beasiswa pendidikan		
		Short Course, Workshop,		

		Seminar dalam dan luar negeri		
--	--	----------------------------------	--	--

B. Evaluasi

Proses evaluasi dilakukan untuk membandingkan dan memastikan pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan LAN berjalan sesuai dengan maksud dan tujuannya. Manajemen talenta dapat dijadikan momentum dalam penerapan *sistem merit* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Tahapan evaluasi dalam pelaksanaan manajemen talenta merupakan sebuah analisis yang sistematis dan dilakukan secara terus-menerus agar tujuan manajemen talenta dapat dicapai.

Evaluasi sebagai langkah tindak lanjut dari tahapan monitoring dapat meliputi substansi manajemen talenta itu sendiri maupun berkaitan dengan proses pelaksanaannya. Evaluasi dilakukan oleh Kepala LAN dibantu oleh TMTP dan TMTD.

BAB VI

PENUTUP

Manajemen Talenta merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (IHRM) di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, namun memiliki peran yang besar untuk menciptakan organisasi memiliki kinerja yang tinggi. Dikatakan demikian, karena para Pegawai Bertalenta merupakan faktor kunci kesuksesan organisasi, disamping komitmen pimpinan serta visi dan tujuan yang jelas. Oleh karena itu, pelaksanaan manajemen talenta dalam suatu organisasi publik seperti LAN saat ini merupakan suatu keniscayaan.

Demikianlah Pedoman Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara sebagai panduan dalam menyelenggarakan manajemen talenta di Lembaga Administrasi Negara.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal Oktober 2016

Kepala
Lembaga Administrasi Negara,

Adi Suryanto

Lampiran 1

**Standar Kompetensi Pegawai Lembaga Administrasi Negara
(oleh Tim Penilaian Kapasitas dan Kompetensi Aparatur)**

Lampiran 2

Instrumen Penilaian Kompetensi Pegawai Lembaga Administrasi Negara

Instrumen penilaian kompetensi pegawai terdiri atas:

- 1) Kompetensi Inti (oleh Tim Penilaian Kapasitas dan Kompetensi Aparatur)**
- 2) Kompetensi Managerial (oleh Tim Penilaian Kapasitas dan Kompetensi Aparatur)**
- 3) Kompetensi Teknis (oleh Tim Penilaian Kapasitas dan Kompetensi Aparatur)**
- 4) Kompetensi Sosio Kultural (oleh Tim Peneliti Jakarta)**

Lampiran 3

Instrumen Penilaian Kinerja (*Performance*) Pegawai
(dibuat oleh Tim Performance Management IHRM LAN)

Lampiran 4

**Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon Talent Pool Level I**

No.	Identitas Pegawai			Kompetensi		Kinerja	
				Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
4.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
5.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.							

Lampiran 5

**Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon Talent Pool Level II**

No.	Identitas Pegawai			Kompetensi		Kinerja	
				Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
2.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
3.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
4.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
5.	Nama NIP Jabatan/Unit	:	Nama NIP Jabatan/Unit				
dst.							

Lampiran 6

**Formulir Pemetaan Pegawai Berdasarkan Kompetensi dan Kinerja
Untuk Calon *Talent Pool* Level III**

No.	Identitas Pegawai	Kompetensi		Kinerja	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
2.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
3.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
4.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
5.	Nama : _____ NIP : _____ Jabatan/Unit : _____				
dst.					

Lampiran 7

Individual Development Plan

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN

Periode: s/d Thn

Identitas Pribadi

Nama : _____

NIP : _____

Unit : _____

Satuan Kerja : _____

Tgl:
Disetujui oleh

Tgl:
Diperiksa oleh

Tgl:
Ditetapkan oleh

No.	Kompetensi	Skor (1-5)		Peningkatan (%)
		Awal	Akhir	

Kekuatan	Kebutuhan Pengembangan
Fokus Pengembangan	Arahan Atasan (diisi atasan)

Fokus Pengembangan Kompetensi	Program Pengembangan (Kegiatan Pengembangan)	Coach/Mentor	Lokasi Kegiatan (Spesifik)	Jadual Rencana (Periode:)		Aktual	Tindak Lanjut
				Mulai	Selesai		

Lampiran 8

Form Evaluasi Pengembangan Pegawai HiPo

No.	Fokus Pengembangan Kompetensi	Skor (1 – 5)		Peningkatan (%)
		Awal	Akhir	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Lampiran 6:

**Formulir Pembantu Monitoring Manajemen Talenta di Lingkungan Lembaga
Administrasi Negara**

No.	Tahapan	Proses	Catatan Hasil Monitoring	Tindakan yang harus diambil
1.	Persiapan pelaksanaan manajemen talenta	Pembentukan Tim		
		Kelengkapan Tim		
		Anggaran		
		SOP		
		Fasilitas lainnya		
2.	Rekrutmen Talenta	Penilaian kriteria talenta		
		Pemetaan pegawai		
		Penetapan <i>Talent Pool</i>		
3.	Pengembangan Talenta	In Class Training		
		Coaching		
		Mentoring		
		Self Learning		
4.	Retensi Talenta	Promosi Jabatan		
		Diklatpim		
		Beasiswa pendidikan		
		Short Course, Workshop, Seminar dalam dan luar negeri		



<http://bandung.lan.go.id>

2016