

Menuju Perencana Profesional

SIMPUL

Perencana



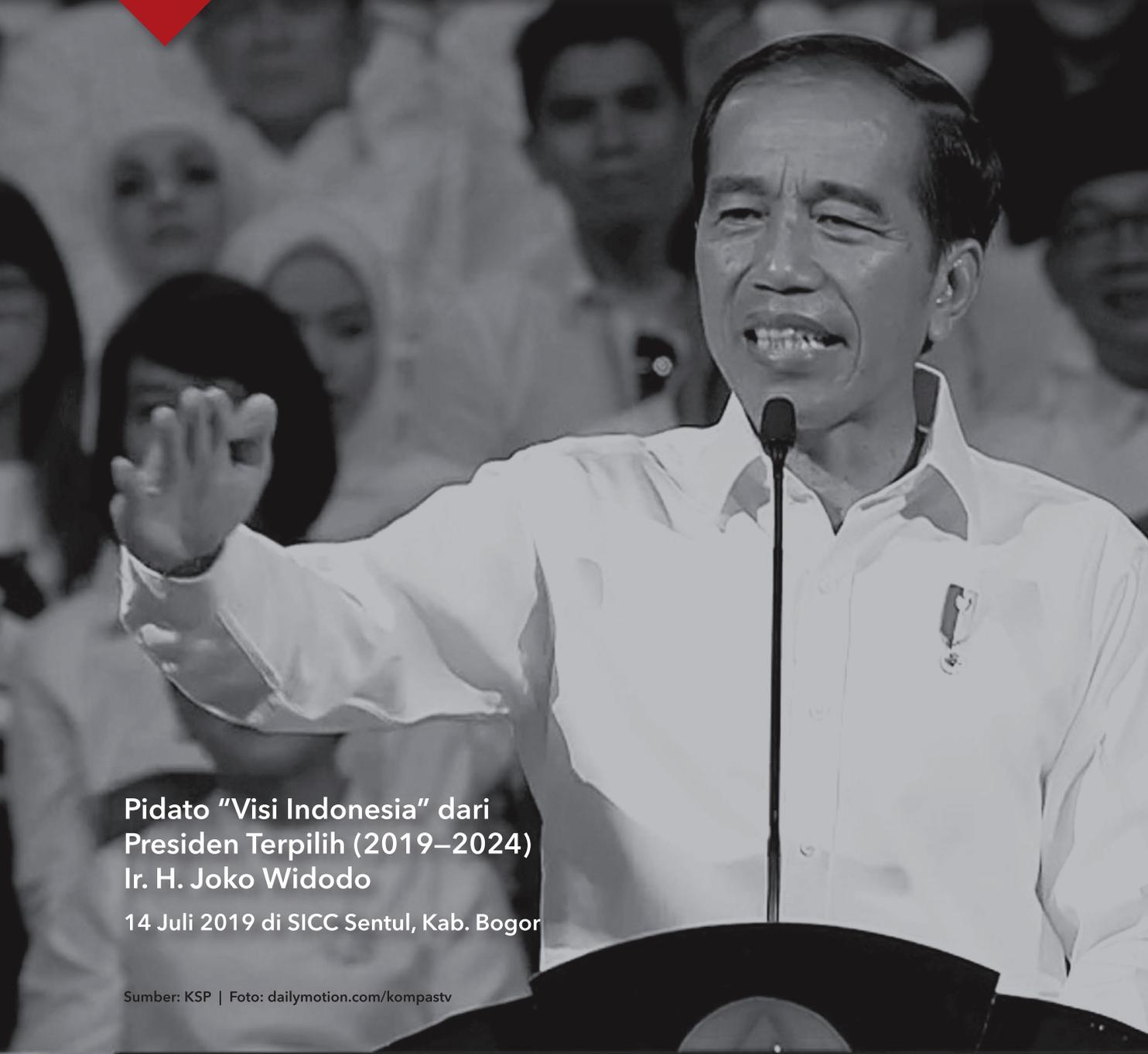
RENCANA PENGEMBANGAN SDM ASN BERBASIS

MANAJEMEN TALENТА

WAWANCARA EKSKLUSIF:

KEPALA BKN | DEPUTI PMK BKN | WAKIL GUBERNUR SULSEL | WALIKOTA DENPASAR

“ Kita akan memberikan prioritas pada pembangunan sumber daya manusia. Pembangunan SDM menjadi kunci Indonesia ke depan. Pemerintah akan mengidentifikasi, akan memfasilitasi, serta memberikan dukungan pendidikan dan pengembangan diri bagi talenta-talenta Indonesia. Kita akan mengelola talenta-talenta yang hebat, yang bisa membawa negara ini bersaing secara global. ”

A black and white photograph of President Joko Widodo of Indonesia. He is standing at a podium, speaking into a microphone. He is wearing a white long-sleeved shirt with a small emblem on the left chest. His right hand is raised in a gesture. The background is a blurred crowd of people.

Pidato “Visi Indonesia” dari
Presiden Terpilih (2019–2024)
Ir. H. Joko Widodo
14 Juli 2019 di SICC Sentul, Kab. Bogor



SIMPUL PERENCANA

Diterbitkan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas

PELINDUNG

Menteri PPN/Kepala Bappenas

PENANGGUNG JAWAB

Sekretaris Kementerian PPN/
Sekretaris Utama Bappenas

PEMIMPIN UMUM

Kepala Pusbindiklatren Bappenas

DEWAN REDAKSI

Wignyo Adiyoso, Rita Miranda,
Ali Muharam, Wiky Witarni, Dwi Harini
Septaning Tyas, Hari Nasiri Mochtar,
Lilly Widayati, Shri Mulyanto, Wahyu
Pribadi, Zamilah Chairani,
Edy Purwanto

PEMIMPIN REDAKSI

Karyoto

EDITOR DAN DESAINER GRAFIS

Hafidh Aditama

DISTRIBUSI DAN PUBLIKASI

Maslakh Murni, Dwiyanto Bambang
Purwanto, Oka Dwi Quarhanda M.

ADMINISTRASI DAN KEUANGAN

Agustin Setyaningsih, Nita Agustin

ALAMAT REDAKSI

Pusbindiklatren Bappenas
Jalan Proklamasi No. 70, Jakarta 10320
Telepon (021) 319 28280, 319 28285
Pos-el: simpul@bappenas.go.id

Unduh majalah versi PDF di:

www.pusbindiklatren.bappenas.go.id

DARI KAMI

Salam Perencana!

Para pembaca Majalah Simpul Perencana (SIMPUL) yang budiman, terutama para ASN perencana di pemerintah pusat dan daerah. Tak terasa, SIMPUL Volume 34 sudah di tangan pembaca kembali dengan mengangkat tema "manajemen talenta". Tema manajemen talenta ini sengaja diangkat sebagai respons terhadap rencana atau gagasan Presiden Joko Widodo yang akan mengangkat isu pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai fokus pada periode pemerintahan kedua, 2019–2024. Manajemen talenta adalah bagian penting dan tak terpisahkan dalam konteks pengembangan SDM.

Manajemen talenta merupakan konsep baru di Indonesia. Banyak perspektif dan keluasan secara teori dan aplikasi. Oleh karena itu, ketika mengangkat isu ini, banyak kendala dan tantangan dalam rangka menentukan sudut pandang serta narasumber. Kami pun membatasi diri dalam konteks manajemen talenta ASN dan memilih para narasumber yang terkait langsung dengan tugas dan fungsi serta kedekatan para narasumber dengan tema tersebut. Untuk itu, kami menghadirkan Kepala BKN, Deputi Bidang PMK BKN, Wakil Gubernur Sulawesi Selatan, dan Walikota Denpasar sebagai narasumber untuk rubrik Cakrawala.

Untuk melengkapi narasumber rubrik Cakrawala, kami juga menampilkan beberapa artikel opini dari berbagai sudut pandang dan ruang lingkup yang lebih detail terkait manajemen talenta. Tentu saja dengan keterbatasan halaman, tidak semua aspek bisa tercakup. Setidaknya, ada pemahaman, gagasan, dan perspektif yang berbeda yang dapat dijadikan sebagai titik diskusi: apakah sebenarnya manajemen talenta?

Seperti biasa, selain laporan utama yang didukung dengan artikel opini, kami juga menyajikan informasi lain berupa liputan kegiatan penting Pusbindiklatren Bappenas, informasi kebijakan/program Pusbindiklatren Bappenas, dan tampilan sosok alumni, baik program pendidikan maupun pelatihan, sebagai bahan inspirasi bagi para pembaca.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada pembaca setia SIMPUL. Kami menaruh harapan, selain dapat menikmati informasi yang kami sajikan, para pembaca dapat juga menjadi kontributor aktif, baik sebagai penulis artikel opini maupun informasi lainnya yang sesuai dengan visi dan misi serta isi majalah ini. Semoga hadirnya SIMPUL Volume 34 ini dapat membuka cakrawala berpikir dan menambah pengetahuan terutama memperkaya keahlian di bidang perencanaan pembangunan.

Salam,

Redaksi

Redaksi menerima tulisan yang berhubungan dengan perencanaan sesuai tema yang telah ditentukan. Tema setiap edisi akan dipublikasikan melalui situs web Pusbindiklatren Bappenas. Tulisan yang dimuat akan mendapatkan imbalan sepiantasnya.



DAFTAR ISI

GERBANG

Pas 4

PROLOG

Memahami Manajemen Talenta..... 6

CAKRAWALA

Bima Haria Wibisana (Kepala BKN):
Pentingnya Identifikasi Kebutuhan ASN untuk Menghadapi Dunia 4.0..... 8

Andi Sudirman Sulaiman (Wakil Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan):
Belajar dari Pengelolaan SDM Korporasi 14

Ida Bagus Rai Dharmawijaya Mantra (Walikota Denpasar):
Sinergi Kompetensi Dasar dan Kompetensi Utama 18

Haryomo Dwi Putranto (Deputi PMK BKN):
Manajemen Talenta dan Perencanaan Karier PNS 22



LIPUTAN

Sosialisasi Jabatan Fungsional Perencana dan Program Diklat Pusbindiklatren Bappenas 27

Rapat Koordinasi Pelaksanaan Pendidikan Gelar Serta Serah Terima Karyasiswa Program S2 Dalam Negeri dan S2 Afirmasi Tahun 2019 29

Peraturan Terbaru *Inpassing* JFP 2019 31

Pelayanan Prima Pusbindiklatren Bappenas..... 34



SOSOK ALUMNI

Rynald Erlangga Ferdian: Belajar untuk Masa Depan yang Lebih Cerah 37

Haidir, S.P.: Menyerap Ilmu di Instansi Perencanaan Pusat 38

SOSOK PFP

Rahmad Rahim: Daya Tarik Jabatan Fungsional Perencana 40

AKADEMIKA

Analisis Pertumbuhan Endogen dan Konvergensi Ekonomi di ASEAN dan G7..... 43

Menolak Lupa Bencana 54

INFO JFP

Petunjuk Teknis Pelaksanaan *Inpassing* dalam Jabatan Fungsional Perencana 59

INFO DIKLAT

BEASISWA PROGRAM PENDIDIKAN PUSBINDIKLATREN BAPPENAS 2020



36

OPINI

Bonus Demografi Sebagai Akselerator *Human Capital Development* (Oleh: I Dewa Gde Sugihamretha) 60

Penguatan Kualitas Pegawai Melalui Model *Talent Pool Management* (Oleh: Sigit N. Suhardi)..... 65

Mengenal Kerangka Implementasi Manajemen Talenta Dalam Manajemen Birokrasi Pemerintah (Oleh: Suardi Kadang) 70

Konsep Pengembangan Sumber Daya Perencana Berbasis Manajemen Talenta (Oleh: Maman Sukiman) 76

Modal Pembangunan Sumber Daya Manusia di Lembaga Riset (Oleh: Surinta B. Sembiring dan Ananto P. Nugroho)..... 81

Manajemen Talenta Sektor Publik di Indonesia: Praktik Saat Ini dan Prospek ke Depan (Oleh: Mochamad Nurhestitunggal)..... 87

SELINGAN

Jangan *Install* Lebih Dari Satu Antivirus di Komputer! 95

AGENDA KEGIATAN PUSBINDIKLATREN BAPPENAS SEPT-DES 2019

26

Foto: www.freepik.com



Foto: www.pxhere.com





PAS

Oleh : Dr. Guspika, M.B.A.

KEPALA PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN,
DAN PELATIHAN PERENCANA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL
(PUSBINDIKLATREN BAPPENAS)

4

PAS, COCOK, SESUAI, TEPAT merupakan kata yang sering disematkan pada dua pihak yang memiliki karakteristik sejalan; searah; sepadan; berbeda, tetapi saling mengisi; saling terkait, saling mendukung; atau satu *chemistry*.

Istilah yang lebih serius atau lebih konseptual biasa disebut *link and match*. Satu pihak dengan pihak lainnya membangun kondisi yang menggambarkan suatu “keterkaitan dan kesepadanan”.

Di dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), konsep *link and match* disematkan kepada wujud terjadinya jenis kegiatan pengembangan SDM yang mampu memenuhi jenis kebutuhan pengembangan organisasinya. Kegiatan pelatihan dengan bidang

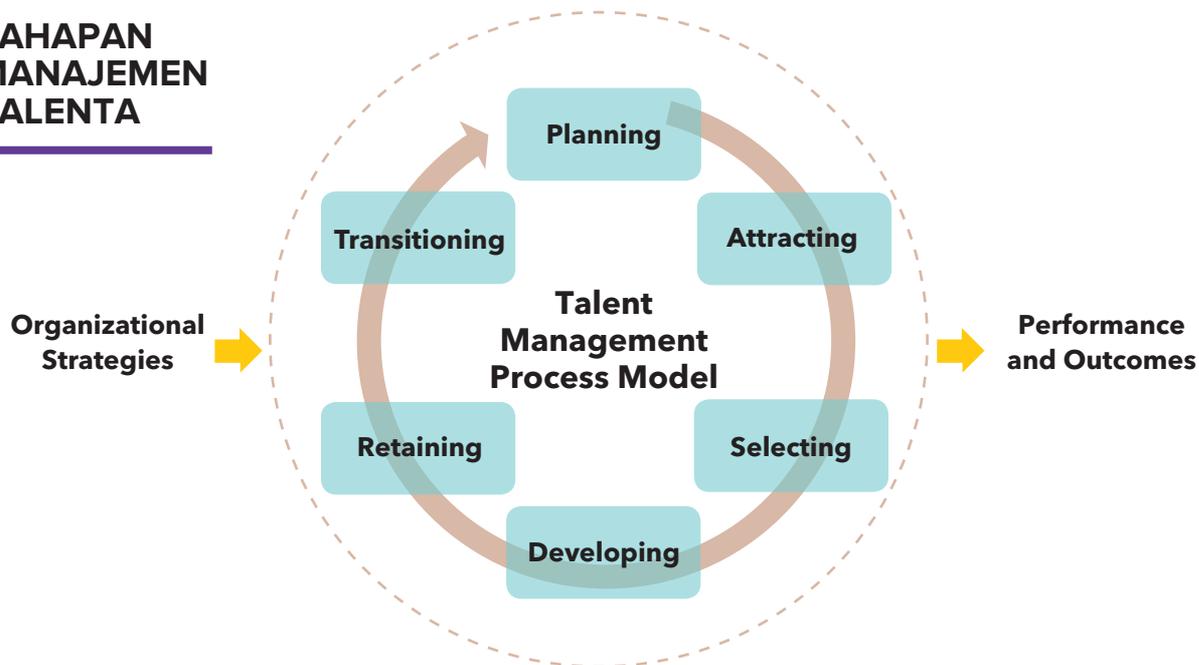
kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan organisasi, pasti tidak akan bermanfaat dan tergunakan oleh organisasinya. Demikian pula pegawai yang telah berhasil memperoleh ijazah program gelar S1, S2, atau S3 yang sejak awal sudah diarahkan dan ditentukan bidang studinya, pasti tidak akan menjadi pengangguran, pasti akan ditempatkan dan dipergunakan secara optimal oleh organisasinya.

Kunci pengembangan SDM yang komprehensif dan sistematis adalah identifikasi yang jelas terhadap kebutuhan dan tujuan organisasi. Komprehensif dimulai dari tahap persiapan, penentuan kualifikasi, proses rekrutmen, pengembangan, penempatan, sampai dengan program *retaining*. Terkait hal tersebut serta dalam rangka merespons visi dan misi presidensial yang disampaikan presiden terpilih bulan Juli 2019 lalu, Majalah Simpul Perencana edisi kali ini menetapkan tema “Konsep dan Pelaksanaan Pengembangan SDM berbasis Manajemen Talenta”.

Pengembangan sumber daya manusia berbasis manajemen talenta adalah proses sistematis dalam menyusun dan melaksanakan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dan hasil jangka panjang melalui pengelolaan modal insani. Untuk mencapai target kinerja tinggi pada organisasi pemerintahan maka pemerintah harus dapat melakukan pengelolaan yang baik terhadap talentanya. Tahapan dalam manajemen talenta sebagaimana gambar di samping adalah sebagai berikut.

1. Tahap yang fundamental, tetapi masih belum banyak diaplikasikan secara umum oleh organisasi publik di Indonesia adalah identifikasi modal insani (*human capital*) yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini masuk ke dalam tahap perencanaan modal insani (*planning*), yaitu mengidentifikasi kualifikasi modal insani seperti apa yang akan menjadi motor penggerak organisasi. Identifikasi mencakup jenis dan uraian pekerjaan, serta peran jabatan yang menjadi pilar dari konfigurasi struktural dan fungsional perangkat organisasi.

TAHAPAN MANAJEMEN TALENTA



Sumber : <https://businessjargons.com/talent-management.html>, 14 Agustus 2019.

- Jumlah kebutuhan pada masing-masing posisi dituangkan ke dalam rencana membangun kekuatan sumber daya manusia yang perlu direkrut dan dikembangkan. Tahap berikutnya adalah *attracting* dan *selecting*, yaitu strategi menarik dan memilih talenta untuk bergabung dalam organisasi.
- Setelah didapatkan talenta yang sesuai dengan kualifikasi maka diperlukan tahap *developing*. Sebagaimana organisasi yang selalu dinamis berkembang maka modal insani pun perlu untuk dikembangkan agar senantiasa memenuhi kualifikasi dan menjamin kapabilitasnya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi.
- Retaining* dan *transitioning*, yaitu proses mempertahankan dan melibatkan modal insani dalam pencapaian kinerja organisasi. Dalam hal ini, sistem yang dibangun haruslah memperhatikan aspek komitmen dan kepuasan berkarier mereka dalam organisasi.

Implementasi pengembangan sumber daya manusia berbasis manajemen talenta memang membutuhkan komitmen tinggi dan perubahan pola pikir pengelolaan SDM di dalam suatu organisasi. Kelemahan terbesar organisasi di dalam penerapan manajemen talenta biasanya terletak pada tahap awal dan akhir, yaitu pada tahap perencanaan dan pada tahap pendayagunaan. Hal ini dihadapi tidak hanya oleh organisasi sektor publik, tetapi juga oleh organisasi/perusahaan swasta. Jarang sekali organisasi yang melakukan antisipasi modal insani berdasarkan penentuan prioritas yang bergantung pada strategi dan konteks organisasi. Selain itu, terdapat kelemahan dalam memastikan bahwa hasil dari modal insani yang sudah dikembangkan telah ditempatkan di posisi yang sesuai. Pertanyaannya adalah apakah program pengembangan tidak akan berdampak kepada kinerja, bila setelah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, modal insani tersebut tidak dialokasikan ke posisi yang tepat untuk menggunakan ilmu dan keahliannya?

Dalam mengubah pola pikir pengelolaan SDM, dalam beberapa tahun ini, Pusbindiklatren Bappenas mulai meningkatkan peran pejabat pembina kepegawaian (PPK) organisasi dalam proses perencanaan dan pendaftaran peserta program pendidikan dan pelatihan. PPK menjadi pihak yang diakui Pusbindiklatren Bappenas sebagai otoritas pengirim peserta serta koordinator dalam penyusunan rencana pengembangan SDM (*human capital development plan/ HCDP*). Hal ini diharapkan dapat menggugah rasa kepemilikan bersama dan kesepahaman terhadap program pendidikan dan pelatihan dan merupakan peluang untuk meningkatkan kapabilitas SDM untuk mengeksekusi strategi organisasi. Pada masa mendatang, program pendidikan dan pelatihan Pusbindiklatren Bappenas diharapkan dapat memberikan dampak dan manfaat nyata terhadap kinerja organisasi melalui pemanfaatan alumni yang optimal. ■



MEMAHAMKAN MANAJEMEN TALENTA

Oleh: Wignyo Adiyoso

DEWAN REDAKSI MAJALAH SIMPUL PERENCANA

SEBAGAI SEBUAH KONSEP BARU, begitu banyak pengertian manajemen talenta. Begitu pula keluasan spektrum cara pandang dari satu orang ke orang lain.

Manajemen talenta yang beberapa tahun terakhir menggema di langit-langit tanah air, seakan menggenapi wacana tentang perlunya konsep tersebut dalam meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia. Manajemen talenta juga menjadi mantera magis, berbarengan dengan diskursus tentang bergesernya paradigma pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berpusat pada manusia (*human*) yang dianggap sebagai *resources* bergeser menjadi *human* sebagai modal (*capital*).

Human sebagai *resources* ditafsir bahwa manusia dianggap sebagai "sumber daya" yang akan habis masa pakainya. Berbeda dengan manusia sebagai modal. Sepertinya *input* modal akan menentukan untung rugi atau kinerja suatu organisasi. Manusia sebagai modal harus dihitung sebagai investasi. Terus dipupuk, dipelihara, dan digunakan semaksimal mungkin. Meskipun kejelasan konsep dan pengertian manajemen talenta masih samar dan hanya menggema di ruangan para ahli SDM, setidaknya sudah ada para pelaku di

pemerintahan yang mengurus aparat sipil negara (ASN) mencoba memperkenalkan dan menerapkan manajemen talenta di pemerintahan.

Beberapa definisi manajemen talenta dapat dikutip, seperti misalnya manajemen talenta adalah sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan manusia potensial yang searah dan terintegrasi, memastikan penyelarasan pasokan dan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi (Pella dan Inayati - 2010). Ada pula yang mendefinisikan manajemen talenta sebagai *the framework to drive performance and execute strategy through people. It encompasses how roles are designed and how the talent to fill those roles is identified, selected, grown, rewarded, and retained* (HayGroup, 2019).

Secara sederhana, manajemen talenta mencakup proses yang terintegrasi tentang pengelolaan SDM sejak rekrutmen, mendayagunakan, mengembangkan, hingga mempertahankan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam konteks manajemen talenta ASN, dapat dikatakan dalam pengelolaan ASN harus dilakukan secara terintegrasi sejak penetapan mandat organisasi, desain dan struktur organisasi, standar kompetensi, seleksi, sistem karier, serta *reward* dan *punishment*.

Untuk mendapatkan gambaran yang persis tentang manajemen talenta ASN, mungkin beberapa rangkaian wawancara dari Kepala Badan Kepegawaian Nasional (BKN), Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian BKN, Wakil Gubernur Sulawesi Selatan, Walikota Denpasar, bisa menjadi sedikit referensi

tentang ruang lingkup dan aspek manajemen talenta ASN. Tentu saja pendapat, gagasan, atau opini para narasumber tersebut tidak bisa menjelaskan secara persis definisi manajemen talenta. Namun, setidaknya memberikan warna dan peta seberapa jauh pemahaman kita terhadap konsep manajemen talenta terutama fokus pada ASN.

Tentu saja, berkaca dengan negara tetangga, seperti Malaysia dan Singapura, yang telah memiliki dan menerapkan manajemen talenta, seharusnya Indonesia harus mulai belajar dan menerapkan manajemen talenta sesuai dengan konteks Indonesia. Mudah-mudahan laporan utama SIMPUL ini memberikan referensi awal untuk mulai mendiskusikan manajemen talenta dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah dan daya saing Indonesia. *Aamiin.* ■

Foto: www.freepik.com





BIMA HARIA WIBISANA
KEPALA BKN

PENTINGNYA IDENTIFIKASI KEBUTUHAN ASN UNTUK MENGHADAPI DUNIA 4.0

8

SEBAGAI LEMBAGA PEMERINTAH yang bertanggung jawab dalam rekrutmen aparatur sipil negara (ASN), Badan Kepegawaian Negara (BKN) tentunya memiliki beberapa pendekatan dan instrumen yang efektif dalam menghasilkan talenta-talenta pemerintahan yang unggul. Untuk mengupas lebih dalam hal tersebut, simak perbincangan antara **SIMPUL** dengan Kepala BKN, Bima Haria Wibisana, berikut ini.

SIMPUL (S): Seberapa jauh kemajuan konsep atau kebijakan terkait pengembangan SDM ASN secara nasional dengan diterbitkan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, dan sebagainya?

BIMA HARIA WIBISANA (B): Jadi kalau ditanya mengenai “seberapa jauh” maka hal pertama yang harus diketahui adalah “apa yang akan dituju”. Dengan demikian, kita memiliki *comparative measurement*. Nah, tujuan yang akan dicapai inilah yang perlu disepakati bersama terlebih dahulu. Hal ini harus jadi kesepakatan dalam rencana yang

lebih besar dari sekadar undang-undang. Kesepakatan nasional ini mungkin bisa didapatkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) lima tahun ke depan atau justru di dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP).

Dalam waktu dekat, kami ingin para ASN mampu untuk mengadopsi, beradaptasi, serta melakukan transaksi dan transformasi pada dunia yang sangat berbeda, yaitu Dunia 4.0. Nah, kita harus identifikasi itu.

Dulu di Bappenas terdapat *man power requirements*, untuk melihat kebutuhan *man power*

berdasarkan pertumbuhan yang terjadi selama pelaksanaan RPJM selama lima tahun, baik dari sisi *input* maupun *output*. Pertumbuhan tersebut selanjutnya di-*breakdown* sehingga diketahui kebutuhan industrinya, kebutuhan jasanya, kebutuhan keuangan, dan kebutuhan sektor-sektor lain serta kebutuhan birokrasi untuk mengelolanya. Jika ini tidak *clear*, semua orang akan membuat sendiri-sendiri.

Jadi saya selalu mengajak Bappenas, ayo kita buat seperti ini sehingga ini bisa menjadi acuan nasional, bukan hanya di pemerintahan, tetapi juga di swasta.

Sebelum masuk ke ranah publik atau swasta, jumlah *man power* dan potensinya harus diidentifikasi terlebih dahulu untuk kebutuhan Dunia 4.0 ke depan. Selain itu juga perlu diidentifikasi cara akuisisinya, hingga perbandingan jumlah *resources* di dalam negeri dan jumlah orang yang perlu disekolahkan ke luar negeri. Hal berikutnya yang perlu diperhatikan adalah siapa yang harus mengelola ini.

Itulah tiga pertanyaan besar yang perlu dijawab segera: kompetensi, akuisisi, dan pengelola. Kalau ini belum jelas, bagaimana kita bisa sampai ke tujuan yang diharapkan?

S: Jika dilihat pada saat ini, banyak para pejabat yang penempatannya tidak sesuai dengan latar pendidikan.

Bagaimana Bapak menyikapi hal ini? Apakah nantinya pola pendidikan dan pelatihan untuk CPNS maupun PNS akan diarahkan menjadi spesialis atau generalis?

B: Kita menggunakan dua jalur itu pada saat yang sama. Jadi memang ada yang dari awal spesifik terus, tetapi juga ada yang dari awal general terus. Lalu ada pula yang spesifik masuk ke general, ada yang generalis yang masuk ke spesifik. Semua itu dimungkinkan dalam sistem pemerintahan kita.

Nah kita sekarang bayangkan di sistem rumah sakit. Di rumah sakit itu ada poliklinik yang dikelola oleh dokter-dokter dengan kemampuan spesifik. Namun, pada saat yang sama, rumah sakit ini perlu di *manage*. Tentunya rumah sakit ini membutuhkan lulusan ilmu manajemen. Ia tidak perlu harus ahli kedokteran, tetapi ia tahu bagaimana mengelola rumah sakit tersebut. Inilah yang saya maksud adanya dua jalur pada saat bersamaan. Jalur general tidak perlu mengintervensi jalur spesifik.

Jadi yang spesifik bukanlah sub-ordinat dari yang general. Mengapa itu semua bisa terjadi? Karena kita hanya menggunakan model organisasi hirerarkikal. Kita tidak mempunyai model organisasi yang lain.

Sebenarnya banyak sekali model organisasi yang perlu kita adopsi. Dari sekian ribu model organisasi,

yang digunakan di Indonesia di Indonesia hanya satu, yaitu *Close Reasional Hierarchical System*.

Model tersebut digunakan di institusi manapun baik institusi perencana seperti Bappenas, institusi pengelola kepegawaian seperti BKN, maupun institusi penelitian seperti LIPI atau BPPT, semua sama. Harusnya berbeda, tidak bisa disamakan. Nah itu yang terjadi sekarang, karena kita hanya menggunakan satu model sehingga yang spesifik dan general menjadi tumpang tindih.

S: Bagaimana peran BKN untuk membuat aturan agar tidak terjadi seperti itu?

B: Kami membuat beberapa *modeling*. Beberapa Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) yang sedang kami susun seperti RPP pensiun, jaminan hari tua, dan gaji akan mengarah ke sana.

Sebagai contoh, sistem penggajian. Kami akan mencoba menyederhanakan sistem penggajian tersebut. Jadi orang bisa saja punya pendapatan yang lebih tinggi, tanpa harus menduduki jabatan yang lebih tinggi. Ketika *performance*-nya baik, pasti akan ada apresiasi. Sistem inilah yang akan kami coba bangun.

Jadi nanti pangkatnya adalah *grade* dan *step* itu yang menunjukkan gaji. Jabatan juga di situ, kinerjanya juga di situ. Semua bercampur menjadi satu sehingga sistemnya lebih sederhana.



“
 Dalam waktu dekat, kami ingin para ASN mampu untuk mengadopsi, beradaptasi, serta melakukan transaksi dan transformasi pada dunia yang sangat berbeda, yaitu Dunia 4.0.
 ”

Dengan demikian, yang general dan spesifik mungkin tetap ada perbedaannya. Tidak harus bersimpangan, tidak harus saling merasa lebih tinggi dari yang lain.

S: Bagaimana tanggapan Bapak terkait mobilitas ASN antar-kementerian/lembaga (K/L)?

B: Sejak era reformasi birokrasi, ASN didesentralisasikan. Ada buruknya, ada bagusnyanya. Sisi bagus sistem desentralisasi tersebut adalah lebih tidak memusingkan karena urusan daerahdiurus oleh ASN di daerah. Banyak negara lain juga yang menerapkan konsep tersebut. Namun, untuk Indonesia, terdapat

beberapa dampak yang tidak kita inginkan. Ada keinginan untuk memaksakan putra daerah untuk menjadi pejabat di daerah tersebut, apapun kompetensinya. Akibatnya, kompetensi lebih dikesampingkan/dinomor duakan daripada asal usul. Ini sudah terjadi sejak penerimaan CPNS.

Efeknya, banyak daerah yang menurut saya ke depan tidak banyak berkembang karena mereka tidak bisa terbuka untuk orang lain masuk ke sana untuk membantu. Inilah yang menyebabkan di banyak daerah, terutama daerah terpencil, kekurangan guru matematika, fisika, kimia, atau biologi. Dengan

demikian, sistem pendidikan mereka akhirnya menjadi lemah. Lulusannya menjadi tidak mampu bersaing. Ini harus kita pecahkan bersama.

Jadi kalau misalnya ASN itu menjadi satu pengelolaan seperti sebelum reformasi, akan dimungkinkan orang Papua menjadi Sekretaris Daerah di Kalimantan atau orang Bali menjadi Sekretaris Daerah di Medan. Sekarang tidak terjadi seperti itu. Kami mencoba mengembalikan perlahan-lahan. ASN itu *scope*-nya nasional, paling tidak untuk jabatan pimpinan tinggi (JPT) madya dan JPT pratama. Mereka boleh

berpindah ke instansi manapun. Kalau ia hanya di satu tempat saja, nantinya ia tidak berkembang.

S: Di dalam RPJMN bahkan RPJP selalu ada kerangka regulasi, kerangka kelembagaan, kerangka pendanaan, dan sebagainya. Menurut Bapak, apakah perlu juga dimasukkan kerangka SDM?

B: Kalaupun bukan kerangka SDM, kita bisa mengidentifikasi sebetulnya apa yang kita inginkan ke depan. Itu bisa menjadi proyeksi untuk membuat suatu perencanaan di bawahnya.

Misalnya kita menginginkan industri kreatif mencapai target yang lebih besar pada masa depan. Dengan demikian, kompetensi-kompetensi industri kreatiflah yang perlu diidentifikasi.

Itu kemudian yang harus diterjemahkan dalam formasi-formasi kebutuhan seleksi CPNS. Kalau kita menginginkan orang-orang pada level atas, kita bisa mencari kandidat tersebut di luar dengan kompetensi yang sesuai untuk ditempatkan pada posisi-posisi yang lebih strategis. Hal tersebut dapat dilakukan karena untuk Pejabat Eselon I ke atas, dimungkinkan menggunakan non-ASN.

S: Di Malaysia terdapat *Talent Corp* untuk mengidentifikasi SDM yang dibutuhkan lima tahun ke depan. Menurut Bapak, mengapa Indonesia belum bisa menerapkan hal tersebut?

B: Suka atau tidak suka, kita harus membangun "*Talent Corp*" kita sendiri, itu jalan paling aman. Untuk itu kita harus bisa secara akurat mengidentifikasi kompetensi yang kita butuhkan dan kita bangun. Itu berarti harus turun pada level yang paling bawah di organisasi. Jadi, organisasi tersebut tahu *skill* yang dibutuhkan mulai dari jenis, jumlah, hingga rentang waktunya.

Dari situlah rekrutmen dilakukan, dari situlah pengembangan kapasitas dilakukan, dari situlah peningkatan kompetensi juga dilakukan. Jika itu semua tidak ada maka harus ada rencananya. Harus ada *roadmap* pengembangan sumber daya manusia di masing-masing K/L.

S: Bagaimana dengan *progress* pemetaan kompetensi ASN, Pak?

B: Ada dua bagian. Bagian pertama adalah orangnya, sedangkan bagian kedua adalah organisasinya. Orang tersebut tentunya perlu tahu mengenai kemampuan dan talenta yang ia miliki dan bisa dikembangkan. Untuk itu diperlukan *assessment center*, misalnya. Jadi *assessment center* ini berfungsi untuk pengembangan kapasitas orang itu ke depan. *Assessment center* ini nantinya juga dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan orang tersebut yang selanjutnya perlu diminimalisasi.

Bayangkan pemain sepak bola, Cristiano Ronaldo, mengikuti *assessment*. Saya membayangkan

hasil *assessment*-nya buruk sekali dalam hal bertahan. Kemudian pelatihnya akan menyarankan kepada Ronaldo untuk berlatih cara bertahan yang baik. Tentu saja Ronaldo menolak karena bertahan bukanlah keahliannya. Ronaldo hanya ingin menjadi penyerang, dan menjadi yang terbaik di dunia. Itu adalah pilihan. Namun, *assessment center* tetap menjadi instrumennya. Bahwa orang tersebut ingin ke mana, ini merupakan kesepakatan antara ia dengan mentornya.

Nah, sekarang dari sisi organisasi. Sebelumnya kita harus melihat mandat organisasi tersebut. Berdasarkan mandat tersebut maka akan didapatkan *workload*-nya, termasuk cara mengecilkannya *workload* tersebut. Selanjutnya dapat diidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan, baik untuk saat ini maupun masa depan. Ke depan, karena dunia terus berubah, kita mungkin tidak bisa lagi menggunakan teknologi saat ini.

Misalnya kita ambil contoh BKN. Kompetensi apa yang dibutuhkan oleh seorang Kepala BKN? Mungkin tidak ada urusan dengan yang namanya manusia. Mungkin urusannya adalah virtual atau sistem aplikasi dengan *artificial intelligence*. Mungkin itu, karena semua sudah *embeded* dengan sistemnya. Jadi kita mencoba mengidentifikasi itu.

Kalau kita bisa tahu kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi, tentunya akan menjadi



^ Seleksi CPNS dengan metode CAT yang diselenggarakan oleh BKN

lebih mudah bagi orang yang akan menempati posisi tersebut untuk menyesuaikan diri dan kemudian belajar hal-hal yang akan terpakai. Pemetaan kebutuhan organisasi juga memberikan kejelasan masa depan seseorang, misalnya dalam 10 tahun ke depan, orang tersebut akan menjadi deputy, dan sebagainya.

Yang terjadi saat ini, ketika ditanya "Akan jadi apa Anda 10 tahun ke depan?", jawabannya adalah "saya ikut ke mana air mengalir saja" atau "saya mengikuti amanah saja". Hal ini menunjukkan fakta ketidaktahuan seseorang

akan masa depannya. Ironisnya, atasannya pun tidak tahu penempatan orang tersebut 10 tahun ke depan.

Itulah pentingnya kita memiliki *talent management* dan *career sustainable planning*. Turunannya sangat luas. Jika semakin luas, kita bisa mengidentifikasi *talent management* secara nasional.

S: Apakah sistem tersebut sudah berjalan, Pak?

B: Kami mencoba. Biaya pengadaan *assessment center* cukup mahal. Oleh karena itu, saya mencoba membuat

assessment center berbasis *computer assisted test (CAT)*. Dengan demikian, peserta yang mengikuti *assessment center* berbasis komputer, nantinya dapat melihat langsung grafik hasilnya di *website*.

Kami sudah memiliki sistem tersebut, dan biayanya bisa ditekan menjadi sangat murah. Saat ini, kami terus mengembangkan instrumen-instrumennya, seperti psikometri, *game*, dan lain-lain. Selain mengukur tingkat intelegensi seseorang, *assessment center* ini juga mengukur afektif (yaitu emosi) dan kognitif (yaitu

respons terhadap stimulus yang diberikan). Sebagai contoh, seseorang mungkin saja pandai dan lemah lembut sikapnya, tetapi ia tidak pernah mampu menyelesaikan pekerjaannya karena nilai kognitifnya kurang.

Kami berharap instrumen ini cepat bisa digunakan. Kami juga akan melakukan penetrasi pelayanan ke beberapa wilayah termasuk Papua dan Papua Barat. Ketika sistem ini sudah mulai berjalan, akan tersedia data yang lebih akurat untuk dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan dalam perencanaan.

S: Terkait data, bagaimana pengelolaan data base kepegawaian di BKN saat ini?

B: Hal tersebut memang terus kami perbaiki. Sebetulnya

datanya ada, hanya saja *updating* dilakukan oleh Biro SDM, Biro Kepegawaian, BKD, BKPP, dan BKPSDM. Jadi kalau di sana terlambat, *update* data pun terhambat.

Saya ingin mengubah pendekatannya. Jadi yang meng-*update* mestinya orang yang bersangkutan, sebagai pemilik data. Kami sudah mengembangkan aplikasi berbasis android untuk *updating* data tersebut. Memang belum di-*launching* karena masih *trial and error* sampai saat ini.

S: Ada kemungkinan seseorang memasukkan data bohong atau palsu. Bagaimana verifikasi data yang dilakukan oleh BKN?

B: Ketika kita menulis daftar riwayat hidup, tentunya semua

orang percaya karena di bagian bawahnya terdapat kalimat “saya bertanggung jawab terhadap data yang saya berikan dan siap dihukum pidana jika pada kemudian hari terdapat kebohongan data yang saya berikan”.

Aplikasi kami juga akan mengambil konsep tersebut. Namun, memang ada data-data krusial, yang memerlukan verifikasi khusus, misalnya tanggal lahir, karena tanggal lahir menentukan usia pensiun seseorang. Ketika sudah diinput, data-data krusial tersebut akan terkunci dan tidak bisa diubah lagi. Hal tersebut akan menjadi lebih cepat jika *updating* data dilakukan oleh tiap-tiap orang. Data tersebut akan kita gunakan sebagai basis penunjang program *One Data* pemerintah. ■



ANDI SUDIRMAN SULAIMAN
WAKIL GUBERNUR SULAWESI SELATAN

BELAJAR DARI PENGELOLAAN SDM KORPORASI



14

PENGELOLAAN SDM ASN

tidak hanya dilakukan di level pusat. Pemerintah daerah juga berperan mengelola SDM ASN di wilayah masing-masing, tidak terkecuali Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. **SIMPUL** akan mencoba menggali lebih dalam paradigma sang pemimpin terkait pengelolaan SDM setempat. Berikut petikan wawancara **SIMPUL** dengan Wakil Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan, Andi Sudirman Sulaeman.

SIMPUL (S): Bagaimana dan sampai sejauh mana manajemen talenta diterapkan Provinsi Sulawesi Selatan?

Andi Sudirman Sulaiman (A):

Pembinaan dan penempatan pegawai sebaiknya dilakukan atas dasar kompetensi yang kompetitif. Hanya orang-orang terbaik yang akan diangkat dan menempati posisi-posisi strategis. Oleh karena itu, saya dan gubernur berkomitmen untuk membentuk pemerintahan yang istilahnya *designed by system*, dan bukan *designed by actor*. Maksud *designed by system* adalah kami harus mengetahui titik awal berangkat dan mau ke mana.

Menurut saya, untuk mengubah SDM pemerintahan menjadi profesional tidaklah sulit, cukup belajar dari korporasi. Salah satu contoh yang dapat diteladani dari korporasi adalah anggaran yang digunakan untuk melayani masyarakat lebih besar daripada kebutuhan untuk melayani diri sendiri. Budaya korporasi tersebut belum berjalan di pemerintahan.

Sebagai contoh, APBD Provinsi Sulawesi Selatan sebesar Rp10 triliun, hanya sekitar 20 % dari anggaran berupa investasi, sedangkan 80% untuk *overhead cost* pemerintahan. Salah satu penyebab besarnya *overhead cost* di lingkup pemerintahan adalah

karena banyaknya jumlah ASN, sehingga rasio antara jumlah ASN dengan penduduk terlalu besar.

Contoh berikutnya, sewaktu saya di korporasi untuk mengelola anggaran Rp500 miliar hingga Rp1 triliun, saya dibantu oleh 20 orang saja. Sebagaimana pekerjaan dilakukan dengan model sub-kontrak ke perusahaan lain, sama halnya dengan berbagai tugas di pemerintahan yang dapat dilakukan oleh pihak ketiga. Dengan demikian, jumlah ASN menjadi tidak terlalu banyak.

Untuk mendapatkan SDM terbaik, dalam rangka manajemen talenta tersebut, diperlukan kemudahan dalam rekrutmen orang-orang terbaik, promosi orang-orang terbaik, dan pemberhentian terhadap orang-orang yang tidak berkinerja baik. Namun, perubahan tersebut membutuhkan komitmen yang besar dan berat serta dibutuhkan kebesaran hati untuk mau berubah.

Saat ini, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sedang menyusun sistem pengelolaan dan pengembangan SDM. nantinya setiap SDM pemerintahan akan memiliki *key performance index* (KPI) masing masing dan hasil kinerja setiap individu ASN akan dikaitkan dengan Tunjangan Penambahan Penghasilan (TPP) dan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). Adapun porsi dan pemberian TPP dan TKD dikaitkan dengan kinerja ASN masing masing.

Sementara sistem tersebut sedang dibangun, kami menggunakan pendekatan *personal approach* kepada ASN agar mereka bisa semakin profesional dalam rangka menjalankan visi dan misi gubernur.



Pembinaan dan penempatan pegawai sebaiknya dilakukan atas dasar kompetensi yang kompetitif. Hanya orang-orang terbaik yang akan diangkat dan menempati posisi-posisi strategis.



S: Menurut Bapak, apa saja kendala-kendala yang mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan/penerapan manajemen talenta?

A: Salah satu hambatan dalam pelaksanaan manajemen talenta adalah regulasi yang berlaku saat ini masih menggunakan pola lama yang tidak memungkinkan perekrutan SDM-SDM terbaik dari “luar birokrasi” dan tidak memungkinkan pemberhentian ASN yang tidak berkinerja baik/ tidak diperlukan. Selain itu, adanya peraturan perundang-undangan yang tidak memperbolehkan gubernur mengganti pejabat yang sudah ada sebelum lewat enam bulan dari pelantikannya, meskipun yang bersangkutan dipandang tidak kompeten.

Harapan saya, pintu “*entry*” dan “*exit*” untuk pegawai dibuka secara lebar. Dengan demikian, orang-orang yang kompeten dan berpengalaman dimudahkan untuk menjadi ASN dan/atau dipromosikan ke dalam jabatan strategis. Adapun ASN yang tidak berkinerja baik, langsung diberhentikan.

Saat ini rasio antara jumlah ASN dan jumlah masyarakat yang dilayani masih terlalu besar. Hal ini mempunyai efek domino. Ketika jumlah ASN besar maka aktivitasnya semakin banyak dan biaya operasionalnya semakin besar.

Kalau kita memiliki SDM yang besar, pengeluarannya akan terlalu besar dan menyebabkan banyak pemborosan keuangan. *Overhead cost* yang besar tersebut dapat digunakan untuk investasi dan untuk meningkatkan kualitas berbagai pelayanan publik yang seharusnya bisa dirasakan oleh masyarakat.

Ada pelajaran yang saya petik dari kunjungan saya ke Swiss beberapa saat lalu. Kalau Indonesia mau baik, seharusnya hanya 20% dari APBD dan APBN yang digunakan untuk biaya pegawai dan *overhead cost*, dan 80% adalah untuk masyarakat.

Pemerintah, dalam hal ini ASN, sebenarnya diibaratkan hanya sebagai “perantara” untuk memfasilitasi, sedangkan *end-user* dari APBN/APBD itu sebenarnya adalah masyarakat.

Oleh karena itu, ASN tidak boleh menghabiskan anggaran. Namun, hal ini sangat berat untuk dilakukan. Tantangannya banyak.

S: Sejauh mana Pemerintah Sulawesi Selatan mengelola SDM untuk promosi dan mengangkat personel yang diinginkan?

A: Saat ini, kami masih melakukan telaahan pada beberapa arena fungsi pemerintahan. Pelan-pelan kami mencari talenta tersebut. Kami akan membuat SOP yang tepat untuk menyinkronkan antara TKD dan proses bisnis pemerintahan. Di dalam SOP tersebut juga akan dibuatkan *template* atau matriks yang mencakup target kinerja masing-masing ASN. Target kinerja tersebut akan sejalan dengan TKD dan potensi promosinya.

Di sisi lain, saat ini, kami juga sedang melakukan pola-pola baru agar seiring antara uang *reward* yang diterima seorang ASN dengan capaian target kinerjanya, serta seiring dengan potensi promosi bagi yang bersangkutan. Pendapat saya pribadi, mungkin lebih cenderung mengikuti model korporasi dalam mengisi jabatan-jabatan strategis. Orang yang dipandang mampu akan di-*interview* oleh gubernur dan atau wakil gubernur. Jika perlu, kami juga akan melibatkan lembaga konsultan rekrutmen yang bagus, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, atau oleh kami sendiri.

Dalam pandangan saya, gubernur sebagai pimpinan tertinggi di daerah hanya mengangkat pejabat setingkat eselon II, sedangkan pejabat di bawahnya, pembinaan dan pengangkatannya dalam jabatan dilakukan oleh pejabat eselon II masing-masing, termasuk dalam pemberhentian pegawai yang tidak kompeten.

Untuk tiap-tiap posisi strategis ada KPI masing masing, sesuai visi dan misi gubernur dan wakil gubernur, target KPI, dan kapan mereka bisa menyelesaikan target KPI tersebut. Apabila mereka tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan maka mereka harus diberhentikan dari posisi tersebut.

Berdasarkan pencapaian target KPI, pegawai dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, misalnya AA, A, BB,B, CC,C, DD,D. Bagi pegawai yang mendapat penilaian tinggi atau memuaskan, akan mendapatkan bonus dan potensi promosi yang lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang mendapatkan hasil penilaian yang buruk akan mendapatkan sanksi, baik berupa pengurangan TKD sampai dengan pemberhentian,

Pembinaan SDM model korporasi ini berpotensi menabrak



peraturan yang ada. Oleh karena itu, saya mengambil jalan tengah dengan mendorong yang seharusnya dilakukan, menyesuaikan dengan regulasi yang ada. Saat ini, saya masih pelan-pelan dalam pembinaan dan pengelolaan SDM. Ibaratnya, tekanan gas kami mulai dari 10%, kemudian naik menjadi 20%, naik lagi menjadi 40%, dan seterusnya.

S: Menurut Bapak, kompetensi dan sikap perilaku apakah yang harus dimiliki oleh seorang ASN, khususnya PNS? Bagaimana pula cara mengembangkannya?

A: Menurut saya, salah satu kompetensi yang sangat penting untuk dimiliki oleh ASN adalah "berani mengambil risiko" dan "tidak takut pada apapun", termasuk tidak takut dipecat atas kebijakan yang telah diambil.

Hal ini masih kurang dimiliki oleh ASN. Selain itu, profesionalisme ASN masih kurang, tidak seperti di korporasi.

ASN harus mencintai pekerjaannya, walaupun gajinya kecil. Saya berusaha mendorong ASN untuk mencintai pekerjaannya dan tidak takut untuk mengambil risiko.

S: Sebagai penutup, apa harapan Bapak, selaku wakil gubernur, kepada Bappenas atau pihak lain agar kinerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan semakin lancar?

A: Pertama, terus terang saya heran bahwa urusan perencanaan dan penganggaran tidak dilakukan oleh Bappenas secara penuh, tetapi masih ada campur tangan instansi lain seperti Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri.

Secara regulasi, saya kira Bappenas berkonsultasi ke Kementerian Dalam Negeri dan/ atau Kementerian Keuangan tidak masalah. Namun, secara konten program pembangunan, semestinya pemerintah daerah dan kementerian/lembaga (K/L) lain hanya merujuk ke Bappenas. Hal ini dikarenakan kami tidak boleh keluar dari RPJMD dan RPJMN yang sudah dibidani oleh Bappenas, agar pengendalian pembangunan secara nasional lebih efektif dan efisien.

Kita memiliki masalah besar dalam sinkronisasi program pembangunan yang menuju perwujudan suatu sasaran secara lebih cepat dan lebih fokus.

Kedua, Bappenas harus menjadi motor penggerak dan dari waktu ke waktu terus mengawal program pembangunan bersama

presiden. Bappenas harus terus mendorong dan menggiring daerah dan kementerian untuk selalu mengacu pada program pembangunan nasional yang disusun Bappenas, siapa pun yang menjabat di daerah dan/atau di K/L lain.

Ketiga, Bappenas juga harus terus memperkuat Bappeda dan OPD lain di daerah, mungkin dengan ikut memfasilitasi aturan pusat yang lebih kondusif agar daerah dapat bergerak lebih fleksibel, tetapi tetap dalam konteks program pembangunan nasional yang terkendali. Saya kira kita harus bisa memperbaiki lagi agar pengelolaan pelayanan dipermudah dan dipersingkat. Masalah izin jangan sampai rumit, terutama dalam masalah prioritas dasar pembangunan seperti infrastruktur jalan, pelayanan kesehatan, listrik, dan lain-lain. ■



IDA BAGUS RAI
DHARMAWIJAYA MANTRA
WALIKOTA DENPASAR

SINERGI KOMPETENSI DASAR DAN KOMPETENSI UTAMA

18

PEMBANGUNAN sumber daya manusia (SDM) yang unggul untuk menuju Indonesia maju menjadi visi pemerintahan Presiden Joko Widodo lima tahun ke depan. Bagaimana kesiapan pemerintah daerah dalam mendukung pelaksanaan visi presiden tersebut? Apa saja yang telah dilakukan dalam pengelolaan SDM ASN di daerah? **SIMPUL** akan mencoba mengupas hal tersebut lebih jauh bersama Walikota Denpasar, Ida Bagus Rai Dharmawijaya Mantra.

SIMPUL (S): Bagaimana kondisi kualitas sumber daya manusia ASN di Kota Denpasar?

Ida Bagus Rai Dharmawijaya Mantra (R): Meningkatkan kualitas SDM ASN di Pemerintah Kota Denpasar memang berat. Kami harus mendorong mereka untuk meningkatkan kompetensi sehingga minimal berpendidikan S1. Sementara yang sudah berpendidikan S2, kami dorong juga untuk mengambil pendidikan S3. Kami juga sudah memberikan beasiswa sekitar dua tahun lalu, tetapi peminatnya masih sedikit.

Saya menginginkan SDM ASN di Pemerintah Kota Denpasar

mengambil pendidikan yang linier karena merupakan kompetensi dasar. Adapun kompetensi utama yang harus mereka miliki adalah pelayanan. SDM ASN di Pemerintah Kota Denpasar harus memiliki talenta untuk melayani dan harus punya rasa memiliki.

Dalam hal perencanaan, kami juga sudah mulai menata penempatan SDM serta menyusun target indeks kinerja utama (IKU) beserta indikator di bawahnya.

Jadi sebenarnya masalah talenta sangat bergantung baik atau tidak pendistribusiannya. Kami memiliki sensitivitas terkait hal tersebut. Sebetulnya yang menjadi

tantangan terbesar adalah ego sektoral, itu yang menjadi kendala.

Pada tahun 2012, kamilah yang pertama membentuk Mal Pelayanan Publik (MPP). Pembentukan MPP tersebut kami lakukan setelah mendapat program *transforming leadership* yang diselenggarakan Kementerian Dalam Negeri bersama Rajawali. Pada waktu itu, saya dikirim ke Kennedy School (Harvard University). Di sana saya pertama kali melihat konsep Mal Pelayanan Publik atau yang dulu dinamakan Pelayanan Satu Atap.

Saya juga mengambil *benchmark* Kantor Walikota di Fukuoka, Jepang, pada saat saya diundang walikota setempat. Kantor tersebut memakai konsep *front office* dan *back office*. Oleh karena itu, Mal Pelayanan Publik yang kami bangun juga memiliki konsep *front office* dan *back office* agar pekerjaan teknis di belakang tidak mengganggu pekerjaan pelayanan di depan.

MPP tersebut betul-betul membutuhkan kompetensi dasar dan kompetensi utama untuk melayani. Jika sampai ada staf pelayanan yang meminta pungutan liar, saya bisa mengetahuinya karena ada pengaduan. MPP memiliki kontrol sosial yang tinggi dan sangat efektif. Jika pelaksanaannya konsisten dalam jangka waktu 10 tahun maka MPP tersebut sudah cukup bagus.

Kami baru saja mengusulkan ke staf khusus presiden, kalau tidak ada insentifnya maka akan mundur semuanya, reformasi birokrasinya akan melambat. Selama ini, jika tidak ada insentif dari pusat, kami akan memberikan insentif dari daerah.

SDM ASN di Pemerintah Kota Denpasar harus memiliki talenta untuk melayani dan harus punya rasa memiliki.

S: Apakah saat ini sudah mulai dilakukan remunerasi, Pak?

R: Remunerasi sudah kami jalankan, dan sekarang masuk kepada penyempurnaan e-kinerja. Konsep kami, adaptasi dilakukan pada tahun 2009, penerapan dilakukan pada tahun 2013, dan puncaknya akan terlihat pada tahun 2014.

S: Menurut Bapak, apa yang menjadi kendala dalam pembinaan dan pengembangan SDM ASN?

R: Bagi saya, paradigma menjadi kendala utama. Kita masuk di era reformasi birokrasi dan sebelum era reformasi birokrasi. Oleh karena itu, kami menanamkan transformasi *mindset* atau *sewaka dharma*. Yang tidak gampang, ketika kami perlu menggeser para ASN yang akan segera pensiun

dua tahun lagi. Menurut mereka perubahan (untuk mereka) tidak diperlukan karena sebentar lagi pensiun. Adaptasi memang memerlukan proses waktu.

S: Untuk assessment-nya menggunakan asesor dari mana, Pak?

R: Kami menggunakan asesor dari BKN dan juga bekerja sama dengan Universitas Udayana. Biayanya cukup besar untuk melaksanakan *assessment* dengan BKN, tetapi dengan pola kontribusi.

S: Bagaimana rasio jumlah ASN dibanding dengan jumlah penduduk, terlalu besar atau justru kurang, Pak?

R: Untuk saat ini, kami tidak merasa kekurangan pegawai. Namun, ada kekurangan yang memang dibutuhkan oleh titik-titik tertentu dikarenakan proses rekrutmen ASN sekarang yang sulit. Kalaupun kami mengambil kebijakan menggunakan tenaga kontrak maka tenaga kontrak tersebut sifatnya juga membantu.

Dalam menjalankan roda pemerintahan, saya cukup senang melihat kinerja mereka. Mereka mengerti dan melaksanakan harapan kami, yaitu menguasai kompetensi dasar dan kompetensi utama (pelayanan). Minimal 70% dari pegawai sudah paham akan hal tersebut maka pemerintahan akan berjalan baik.



S: Di beberapa daerah terdapat beberapa PNS yang digeser jabatannya hanya karena tidak mendukung kepala daerah terpilih pada saat kampanye. Bagaimana Bapak menanggapi hal ini?

R: Yang terjadi di tempat kami sepertinya tidak demikian. ASN seharusnya netral, tetapi banyak juga yang ingin naik jabatan dan memanfaatkan peluang politik itu. Hal tersebut tidak bisa dihindari, bergantung kita melihatnya. Ini tidak hanya masalah politik, tetapi masalah keinginan juga.

Intinya, setelah proses berjalan, setelah kami berhasil untuk mengembangkan dan menguatkan mereka, dan kami juga berhasil untuk mencari kompetensi yang memadai, serta menunjang kinerja mereka,

sebaiknya tidak berhenti begitu saja. *Reward* juga merupakan sesuatu yang penting. Pemenuhan kompetensi juga diperlukan jika memang seseorang pegawai membutuhkan pelatihan atau pendidikan. Kami benar-benar mengembangkan tenaga yang kami punya.

S: Apakah ada perjanjian khusus dengan pegawai, Pak?

R: Selama masih saya yang menjabat, saya tidak memperbolehkan pegawai untuk pindah. Orang yang saya didik saat ini, anggaplah ia bisa berkreasi, berinovasi, dan bisa berkinerja bagus. Kami anggap talentanya pas dengan kebutuhan kami. Namun, begitu nanti ada pimpinan baru datang, mereka belum tentu sesuai dengan kebutuhan talenta dari pimpinan barunya.

Semua itu pasti akan ada perubahan dan pergeseran, karena semua itu ada eranya. Namun, kami mempunyai *framework*-nya. Sebenarnya bukan salah mereka juga untuk pindah. Justru kalau kami tahan, kami akan mengekang manajemen talenta yang Bappenas terapkan. Jika dilihat lebih mendalam, talenta sebenarnya adalah *passion* mereka.

Talenta kami adalah talenta yang memiliki kesamaan visi dan misi dengan kami. Kesamaan visi dan misi sebenarnya bergerak di rasa antara pimpinan dan anak buahnya. Kadang orang itu tidak melihat gelombang rasa tersebut. Kami tidak bisa menempatkan orang yang biasa-biasa saja, terutama di beberapa dinas seperti Kominfo. Kami harus menempatkan orang-orang yang

basic IT-nya jelas atau orang-orang yang memiliki pengalaman bekerja di humas. Nantinya, keinginan strategi kami tinggal dimasukkan.

Kompetensi yang dimiliki tersebut bisa dijabarkan dalam tugas dan fungsi. Dengan demikian, akan memudahkan kami untuk membuat kebijakan, membuat inovasi. Jadi, kalau menurut saya, secara peningkatan kapasitas administratif itu riil.

Mereka juga harus mengikuti pendidikan dan pelatihan agar mendapatkan tambahan ilmu. Kami tinggal melihat pengetahuan mereka seberapa jauh dan seberapa luas wawasannya dalam mengadaptasi dan mengintegrasikan masalah.

S: Apakah kesempatan untuk mengikuti diklat ini merata untuk semua OPD?

R: Kami sudah menentukan bahwa semua harus mengikuti diklat. Sebelumnya sempat ada satu orang kepala dinas yang tidak mengikuti diklat karena memang kebetulan bersamaan dengan acara pesta kesenian Bali. Saya meminta agar beliau jangan diikutkan diklat dulu, mengingat pertanggungjawaban kegiatan tersebut sangat tinggi.

Kami juga mengecualikan orang-orang yang setahun atau satu setengah tahun lagi pensiun. Intinya, kami yang mengevaluasi orang-orang yang berhak ikut diklat dan waktunya.

S: Bagaimana mempertahankan sistem agar nantinya tetap berjalan meskipun bapak sudah tidak menjabat?

R: Memang agak sulit untuk mempertahankan sistem karena suatu sistem terbentuk dari pemikiran orang yang memiliki kebutuhan. Orang yang memiliki kebutuhan itu belum tentu sama visi dan misi dengan orang lain, dan belum tentu sama juga talenta yang dibutuhkan.

Kebanyakan pemimpin yang menggantikan orang yang lain biasanya akan menghabiskan yang dulu program yang lama untuk kemudian memunculkan program yang baru. Namun, untuk sistemnya tidak semudah itu juga diubah atau digantikan. ■



HARYOMO DWI PUTRANTO

DEPUTI BIDANG PMK, BKN

MANAJEMEN TELENTA DAN PERENCANAAN KARIER PNS



22

PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA tentunya memerlukan perencanaan dan strategi yang matang. Badan Kepegawaian Negara (BKN) selaku instansi pengelola kepegawaian nasional menjadi *benchmark* dalam penerapan manajemen talenta. Kali ini, **SIMPUL** menghadirkan Deputy Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian (PMK) BKN, Haryomo Dwi Putranto, untuk membedah secara teknis penerapan manajemen talenta.

SIMPUL (S): Bagaimana Bapak memandang penerapan manajemen talenta di Indonesia?

Haryomo Dwi Putranto (H): Berkaitan dengan manajemen talenta, kita mulai dari Undang-Undang (UU) No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam UU tersebut, kita sudah menggunakan sistem merit untuk pembinaan karier pegawai negeri sipil (PNS). UU tersebut secara umum mengatur tiga hal, yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Aturan tentang kinerja inilah yang sebetulnya mengubah pola pembinaan PNS sebelumnya yang diatur dalam UU No. 8 Tahun 1974 dan UU

No. 43 Tahun 1999. UU No. 5 Tahun 2004 juga mengatur hal-hal yang terkait dengan promosi dan seleksi. Sebagai turunan dari undang-undang tersebut, lahirah Peraturan Presiden (PP) No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Di dalam PP No. 11 Tahun 2017, pasal 162, diatur tentang manajemen karier yang mencakup pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, hingga mutasi. Itu semua adalah amanat. Di beberapa pasal lainnya terdapat pula perintah kepada instansi-instansi, dalam hal ini KemenPANRB, BKN, dan LAN, untuk menindaklanjutinya.

Sebagai contoh, pembuatan standar kompetensi jabatan diserahkan kepada KemenPANRB hingga lahir PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017.

Kemudian BKN diperintahkan oleh PP tersebut untuk membuat pedoman pola karier secara nasional.

Kita punya tiga jabatan, yaitu jabatan pimpinan tinggi (JPT), jabatan fungsional (JF), dan jabatan administrasi (JA). Jabatan tersebut disediakan dan diberikan keleluasaan kepada seluruh PNS untuk memilih. Jadi kami ingin perencanaan karier itu sudah ada ketika seseorang itu melamar menjadi CPNS. Oleh karena itu, formasi yang diberlakukan saat ini berdasarkan jabatan.

Perencanaan karier ini penting sekali. Tentunya kalau kita bicara tentang perencanaan karier maka kita juga bicara tentang manajemen talenta. Lalu apa yang harus dilakukan dalam rangka menunjang manajemen talenta?

Sebagai langkah awal tentunya harus ada pemetaan potensi dan kompetensi. Ini menjadi program BKN. Manajemen talenta berkaitan dengan minat, bakat, potensi, kompetensi sehingga semua harus diukur. Untuk mengukur, melihat potensi, kompetensi dan sebagainya dibutuhkanlah seorang asesor.

Dengan menggunakan pemetaan itu maka yang selanjutnya dibutuhkan adalah standar kompetensi jabatan. Ketika ada

jabatan yang kosong, baik JPT, JF, maupun JA, seseorang bisa mengetahui kekosongan jabatan tersebut sehingga ia bisa tahu dirinya berkompeten atau tidak, memenuhi syarat atau tidak, dengan melihat hasil pemetaan potensi dan kompetensi.

Hasil pemetaan harus bisa mengukur tiga kompetensi yang diamanahkan dalam undang-undang ASN, yaitu manajerial, teknis, dan sosial budaya.

Jadi semua jabatan termasuk pelaksana harus memenuhi tiga standar kompetensi tersebut. Jabatan pelaksana pun harus punya kompetensi manajerial, minimal untuk pengembangan diri sendiri. Jadi minimal manajemen talenta itu nanti diarahkan agar seseorang itu untuk berkarier, untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Khusus untuk BKN, kami sudah menerapkan manajemen talenta mulai tahun ini. Kemudian kami juga menerapkan sistem merit. Semoga Komisi Aparatur Negara (KASN) menyetujui karena ada *grade*-nya. *Grade* yang paling tinggi 4. Pada *grade* 4 tersebut instansi diperbolehkan untuk tidak melakukan seleksi terbuka. Setelah manajemen talenta, talent pool akan segera kami terapkan.

S: **Terkait dengan *grand design* manajemen talenta, apakah nantinya perencanaan karier setiap orang akan terus diarahkan oleh Biro SDM?**

H: Jadi manajemen talenta nanti memang akan dibuatkan *grand design* nya oleh KemenPANRB, kami belum tahu hasil jadinya karena belum selesai. Namun, saya yakin acuannya tetap di PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Sebetulnya, manajemen talenta nanti mengarah ke karier.

Ketika seseorang sudah melamar, ia harus tahu perencanaan kariernya. Namun, pada tahun-tahun pertama, ia harus ditempatkan di jabatan yang dilamar dulu. Tentunya, tidak mungkin karier seseorang akan terus sama.

Ketika seseorang masuk sebagai PNS dengan memakai formasi fungsional, ia memang sengaja berkarier di fungsional. Alasannya karena ia memiliki kompetensi sebagai fungsional dan memenuhi syarat jabatannya. Kemudian dalam jangka waktu tertentu, terlebih ia mengalami *fast track*, ia akan melamar dalam jabatan lain yang kompetensinya tidak terlalu beda jauh, dan bisa jadi juga ia akan mengisi lowongan jabatan struktural eselon 2 atau eselon 3.

Itulah mengapa saya katakan perencanaan karier itu penting, karena kami sendiri yang akan melaksanakan, bukan organisasi. Organisasi hanyalah wadah, yang menyediakan jabatan.

S: **Jika bakat dari seorang talenta sudah bisa dikategorikan *Star*, apakah bisa organisasi yang kemudian mengarahkannya?**

”
 Manajemen talenta
 berkaitan dengan minat,
 bakat, potensi, kompetensi
 sehingga semua
 harus diukur.
 “



H: Sebetulnya kalau kita konsisten, ketika sudah ada pemetaan maka minat dan bakat seseorang sudah dapat diketahui. Minat dan bakat tersebut harus memiliki keterkaitan dengan diklatnya. Untuk itu, diadakan *training analysis* (TNA) oleh Biro SDM untuk menentukan jenis diklat yang sesuai dengan minat dan bakat seseorang.

Peran Biro SDM sangat strategis dalam pengembangan karier. Untuk keinginan atau perencanaan karier, masing-masing PNS yang menentukan. Namun, kalau agak meleset, Biro SDM perlu mengingatkan.

S: Mungkinkah dalam *grand design* manajemen talenta nantinya, BKN menjadi lebih memiliki kewenangan dalam penempatan PNS?

H: Berkaitan dengan lembaga *assessment center*, kita kembali ke pasal 48 di UU ASN

yang bunyinya kurang lebih “melakukan pembinaan dalam penilaian kompetensi PNS”. Kata pembinaan inilah yang akan kami terjemahkan dan sebentar lagi akan keluar Perka BKN-nya.

BKN sudah menyusun *draft* mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk penilaian kompetensi. Pertama, kita harus punya lembaga *assessment center* dan di BKN sudah ada. Kedua, tidak mungkin seluruh PNS yang berjumlah 4 juta diserahkan ke BKN. Dengan demikian, kami mendorong semua instansi harus punya lembaga *assessment center*. Namun, kami akan mengatur atur masalah akreditasi lembaga *assessment center* karena kami menganggap hal tersebut sangatlah penting. Kami ingin membuat semacam *cluster*, untuk membagi lembaga *assessment center* yang sudah berdiri sejak lama, yang baru lahir, dan sebagainya.

Akreditasi ini diharapkan dapat mendorong lembaga *assessment center* menuju *grade* terbaik. BKN nantinya akan menjadi lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem penilaian kompetensi dengan dibantu oleh semua instansi baik pusat maupun daerah. Saat ini, sudah ada beberapa pemerintah provinsi yang memiliki lembaga *assessment center*. Bahkan lembaga *assessment center* di Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur sudah masuk kategori mapan atau terbaik.

Dengan demikian, lembaga *assessment center* inilah nanti mempunyai peranan yang penting dalam pelaksanaan manajemen talenta ke depannya. Untuk itu, kami sekarang sedang melakukan rekrutmen yang besar terhadap jabatan fungsional *assessor* sumber daya manusia. Kalau dari sisi kebutuhan masih kurang, terutama untuk yang utama.

S: Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan (diklat), apakah diklat kita menganut sistem generalis atau spesialis, Pak?

H: Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, diklat harus diawali dengan TNA. Biro SDM seharusnya sudah menyusun TNA setiap tahun. Kebutuhan diklat disesuaikan dengan kebutuhan yang ada dalam instansi.

Kompetensi itu seperti kurva terbalik. Semakin tinggi jabatannya maka kompetensi yang dimiliki adalah kompetensi manajerial, semakin rendah jabatannya maka kompetensi yang dimiliki adalah kompetensi teknis. Jika dikaitkan dengan jabatan, jabatan *lower* adalah pelaksana (eselon 4), kemudian jabatan *middle* adalah eselon 3, serta jabatan *upper* adalah eselon 2 dan eselon 1.

Seseorang PNS yang masuk pertama kali sebagai *lower level* akan melakukan hal-hal yang sifatnya teknis. Ia pun akan masuk ke unit kerja yang terkait dengan pendidikannya. Adapun *middle level* bersifat 50% teknis dan 50% manajerial sehingga orang tersebut belum akan berpindah unit kerja. Saat dipromosikan ke *upper level*, ia mungkin akan dipindahkan ke unit kerja lain dengan lebih memaksimalkan kompetensi manajerialnya.

Jika semua jenjang karier PNS harus lurus terus, saya pastikan kesempatan seseorang untuk menduduki jabatan tertentu

menjadi kecil, karena tidak bisa kemana-mana. Oleh karena itu, jumlah SDM *lower level* hingga *upper level*, semakin ke atas akan semakin sedikit.

Kembali lagi ke pertanyaan “Apakah harus terus spesialis?” Sepertinya praktik tersebut sulit dilakukan, kecuali yang berprofesi sebagai dokter, bidan, atau guru. Namun, tetap dibuka kemungkinan, misalnya seorang guru menduduki jabatan struktural, tetapi memang dibatasi oleh Permendikbud yang menyatakan bahwa boleh di struktural, tetapi yang menangani kependidikan.

S: Kapan rencananya *grand design* manajemen talenta secara nasional, Pak?

H: Saya awali dengan kewajiban semua instansi menyusun *talent pool*, yang akan masuk di dalam sistem informasi ASN yang dikelola oleh BKN secara nasional, itu amanat di PP Nomor 11 Tahun 2017. Setiap instansi harus mempunyai *talent pool*, harus mempunyai orang-orang yang memenuhi syarat, dan harus menyampaikan jabatan-jabatan yang kosong ke BKN.

Ketika seseorang tidak masuk ke dalam *talent pool* di unit kerja organisasinya, ia diberi kesempatan untuk menduduki jabatan di unit kerja atau instansi lain. Oleh karena itu, jangan menjadi PNS yang seperti katak di dalam tempurung, yang berkuat di unit kerja atau instansinya saja.

Sebagai amanat UU Nomor 5 Tahun 2014, BKN diwajibkan membuat sistem informasi yang bisa diakses oleh semua PNS, yang berkaitan dengan jabatan-jabatan yang kosong, dan itu harus dilaporkan oleh setiap instansi kepada BKN.

Saat sistem informasi sudah dibangun, tetapi instansinya tidak konsisten mengisi atau melaporkan dalam sistem informasi itu maka akan sama saja. Untuk itu, kami akan memperkuat fungsi pengawasan dan pengendalian.

Pada tahun 2020–2024, kami akan menyusun rencana strategi untuk memperkuat sistem pengawasan dan pengendalian BKN, mulai dari aspek formasi sampai pemberhentian terutama dalam pengembangan karier. Semoga ke depan, BKN benar-benar menjadi lembaga yang bisa menyediakan informasi yang akurat, tepat, dan *up to date* secara nasional.

Untuk redistribusi, kami sudah coba memasukkan kebijakannya di dalam PP Nomor 11 Tahun 2017. Dulu, perpindahan PNS antarinstansi, tanpa melalui BKN. Saat ini, kami mencoba semuanya harus melalui BKN sehingga kami memiliki datanya. BKN akan menjadi satu-satunya instansi yang mempunyai data secara nasional tentang redistribusi dan jumlah pegawai. Ini yang ke depannya kami akan melakukan penguatan terus-menerus. ■

AGENDA KEGIATAN PUSBINDIKLATREN BAPPENAS*



SEPTEMBER 2019

- *Sharing Session Workshop* Program Pendidikan Pusbindiklatren Bappenas
- Bimbingan Teknis Penyusunan HCDP untuk Pemerintah Pusat
- Sosialisasi JFP dan Program Diklat Pusbindiklatren Bappenas di Kendari dan Semarang
- Rapat Koordinasi Pemantauan dan Evaluasi Program Pendidikan
- Pelatihan Pengembangan ASN Kawasan Timur Indonesia (KTI) di Jepang
- Pelatihan *City Planning* di MPWK ITB Bandung
- Pelatihan LERD di PPs Unsri Palembang
- Pelatihan Monev di MPWK UGM
- Penilaian Angka Kredit Perencana

OKTOBER 2019

- *Workshop* Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
- Bimbingan Teknis Penyusunan HCDP di Wilayah Provinsi Sumatra Selatan
- *Sharing Session Workshop* Program Pelatihan Pusbindiklatren Bappenas
- Sosialisasi JFP dan Program Diklat Pusbindiklatren Bappenas di Sorong
- *Workshop Editorial Board The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning (JISDP)*
- Seminar Regional Jabatan Fungsional Perencana Tahun 2019
- *Workshop* Kerja Sama Indonesia-Jepang
- Pelatihan Monev di MIL Unpad Bandung
- Pelatihan *Planning and Budgeting* di LP3E Unpad Bandung
- Seminar Regional Jabatan Fungsional Perencana (JFP) 2019

NOVEMBER 2019

- Sosialisasi JFP dan Program Diklat Pusbindiklatren Bappenas di Palu
- Konferensi Nasional Penerima Beasiswa Bappenas dan Pejabat Fungsional Perencana & *Workshop* Jejaring Kerja Sama Internasional 2019
- Rapat Koordinasi dan Evaluasi Program Studi Pelaksana Diklat
- Seleksi Nasional TPA Gelombang I, Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas 2020
- Seleksi Nasional TOEFL Gelombang I, Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas 2020
- *Staff Enhancement* LERD di Jepang
- Lokakarya *Staff Enhancement* 2017-2018
- Pelatihan Manajemen Bencana di Jepang
- Rapat Koordinasi Program Studi - Evaluasi Administrasi Keuangan

DESEMBER 2019

- Rapat Koordinasi Program Pendidikan dan Serah Terima Karyasiswa Penerima Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas 2020
- Rapat Koordinasi dan Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan Pusbindiklatren Bappenas

* jadwal sewaktu-waktu dapat berubah



www.pusbindiklatren.bappenas.go.id



Pusbindiklatren Bappenas



@pusbindiklatren





SOSIALISASI JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA DAN PROGRAM DIKLAT PUSBINDIKLATREN BAPPENAS

PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PERENCANA (PUSBINDIKLATREN) mengemban tugas dari Kementerian PPN/Bapenas untuk melaksanakan pembinaan dan pengembangan Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dalam rangka meningkatkan kompetensi perencana dan kapasitas institusi perencanaan di pusat dan daerah.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Pusbindiklatren Bappenas telah melakukan berbagai kegiatan. Bentuk kegiatan tersebut di antaranya penyiapan berbagai ketentuan tentang kurikulum diklat, uji kompetensi, penyelenggaraan diklat, organisasi tim penilaian, *workshop* penilaian angka kredit, tunjangan untuk JFP, fasilitasi dan konsultasi pelaksanaan JFP, serta sosialisasi di berbagai instansi pusat dan daerah.

penting dari seluruh program Pusbindiklatren Bappenas setiap tahunnya untuk menyebarluaskan kebijakan JFP dan program pendidikan dan pelatihan (diklat) Pusbindiklatren Bappenas. Sosialisasi dilaksanakan oleh Pusbindiklatren Bappenas bekerja sama dengan instansi pusat dan instansi daerah (provinsi, kabupaten, dan kota) yang menjadi target prioritas pada tahun 2019.

Khusus untuk sosialisasi, kegiatan ini merupakan tahapan

Tujuan sosialisasi adalah menyampaikan informasi secara langsung maupun tidak



langsung, mengenai ketentuan pelaksanaan JFP dan program diklat perencanaan. Sosialisasi tersebut ditujukan kepada instansi perencana di instansi pusat dan daerah. Tujuan lainnya adalah menghimpun masukan dan saran sebagai bahan penyempurnaan pelaksanaan sosialisasi jfp dan program diklat perencanaan bagi peningkatan kompetensi perencana.

Sosialisasi dalam format pemaparan dan diskusi dilakukan di instansi pusat dan daerah yang difokuskan pada beberapa kriteria berikut:

1. instansi pusat dan daerah yang selama tiga tahun terakhir mengusulkan ASN untuk mengikuti seleksi beasiswa program pendidikan, pelatihan, dan pelatihan fungsional perencana kurang dari sepuluh orang;
2. instansi pusat dan daerah (provinsi/kabupaten/kota) yang belum memiliki Pejabat Fungsional Perencana (PFP) atau jumlah PFP-nya kurang dari lima orang;
3. instansi pusat dan daerah (provinsi/kabupaten/kota) yang telah mengirimkan calon perencana untuk mengikuti

pelatihan fungsional perencana, tetapi belum diangkat ke dalam JFP; dan

4. instansi pusat dan daerah (provinsi/kabupaten/kota) yang dalam pelaksanaan JFP mengalami permasalahan.

Dalam pelaksanaan sosialisasi tersebut, Pusbindiklatren Bappenas juga mengikutsertakan program studi (prodi) dari universitas yang bekerja sama dengan Pusbindiklatren Bappenas, baik untuk program pendidikan maupun pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mempublikasikan secara langsung program-program yang ada di setiap prodi.

Kegiatan sosialisasi selama tahun 2019 dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan Juli di enam lokasi, yaitu Kabupaten Cianjur, Kabupaten Belitung Timur, Kota Sungai Penuh, Kabupaten Musi Rawas, Kota Metro, dan Kota Mataram. Sementara prodi yang berpartisipasi di antaranya MPWK ITB, MET Unpad, PPS Unsri, MEP UGM, MIL Unpad, RCCP FIA UB, dan MIE UB.

Selama pelaksanaan kegiatan sosialisasi, antusiasme peserta yang hadir cukup besar, yaitu

antara 100–150 orang di setiap tempat pelaksanaan kegiatan. Kegiatan ini sangat baik bagi para ASN untuk mengetahui lebih dalam tentang kebijakan JFP dan program diklat yang diselenggarakan oleh Pusbindiklatren Bappenas.

Selain melalui pemaparan dan diskusi, sosialisasi juga dilakukan dalam bentuk pameran dan konsultasi. Selama tahun 2019, Pusbindiklatren Bappenas telah mengikuti beberapa pameran pendidikan dan membuka *booth* pameran dalam kegiatan-kegiatan internal maupun kegiatan eksternal di bidang perencanaan, di antaranya Musrenbangnas dan Rakortekrenbang 2019.

Ke depannya, Pusbindiklatren Bappenas berharap akan lebih banyak lagi instansi pusat dan daerah dapat dikunjungi untuk pelaksanaan kegiatan sosialisasi ini. Dampak yang diharapkan tentunya adalah semakin meningkatnya kompetensi ASN pusat dan daerah sehingga menjadi ASN yang profesional, berkarakter, dan dapat diandalkan untuk melayani masyarakat. **[Penulis: Karyoto/ Pusbindiklatren Bappenas]** ■



RAPAT KOORDINASI PELAKSANAAN PENDIDIKAN GELAR SERTA SERAH TERIMA KARYASISWA PROGRAM S2 DALAM NEGERI DAN S2 AFIRMASI TAHUN 2019

29

DALAM RANGKA pelaksanaan program Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019, Pusbindiklatren Bappenas melaksanakan kegiatan Rapat Koordinasi Pelaksanaan Pendidikan Gelar Pusbindiklatren Bappenas Tahun 2019 serta Serah Terima Karyasiswa S2 Dalam Negeri dan S2 Afirmasi di Surabaya pada tanggal 17–18 Juni 2019.

Pusbindiklatren Bappenas mengundang seluruh program studi mitra program pendidikan Pusbindiklatren Bappenas, yakni sebanyak 25 program studi dari 11 universitas di seluruh Indonesia.

Pada penyelenggaraan Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019, terdapat tiga program studi yang baru bekerja sama dengan Pusbindiklatren Bappenas untuk menyelenggarakan program S2 Dalam Negeri Tahun 2019. Ketiga program studi tersebut adalah Magister Manajemen Pembangunan Daerah Institut Pertanian Bogor, Magister Perencanaan Studi Lingkungan

dan Pembangunan Universitas Brawijaya, serta Magister dan Doktor Studi Kebijakan dan Ilmu Kepemimpinan Universitas Gadjah Mada.

Berdasarkan hasil seleksi Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019, jumlah peserta yang melakukan proses registrasi *online* dalam program Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019 mencapai 3.777 peserta dengan jumlah peserta terbanyak berasal dari Kementerian Keuangan yang mencapai 614 peserta serta Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang mencapai 296 peserta. Sementara untuk tingkat



pemerintah daerah, peserta dari Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta menjadi yang paling banyak menyumbang peserta dengan jumlah mencapai 34 peserta. Selain itu, dari proses seleksi Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019 dapat diketahui bahwa mayoritas peserta berasal dari Pulau Jawa dengan jumlah peserta mencapai 2.243 peserta.

Berdasarkan hasil seleksi Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019, Pusbindiklatren Bappenas telah menempatkan 427 karyasiswa dengan rincian 2 karyasiswa untuk program S2 Reguler Jepang, 14 karyasiswa untuk program S3 Dalam Negeri, 48 karyasiswa untuk program S2 *Linkage Premium*, 79 karyasiswa untuk program S2 *Linkage Jepang*, 258 karyasiswa untuk program S2 Dalam Negeri, serta 26 karyasiswa untuk program S2 Afirmasi Dalam Negeri.

Terkait dengan program S2 Afirmasi Dalam Negeri, pada tahun 2019 ini, Pusbindiklatren Bappenas telah melakukan proses seleksi calon karyasiswa program tersebut di enam provinsi yang menjadi target sasaran, yaitu Kalimantan Utara, Maluku, Maluku Utara, Nusa Tenggara Timur, Papua, dan Papua Barat. Berdasarkan hasil seleksi Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun

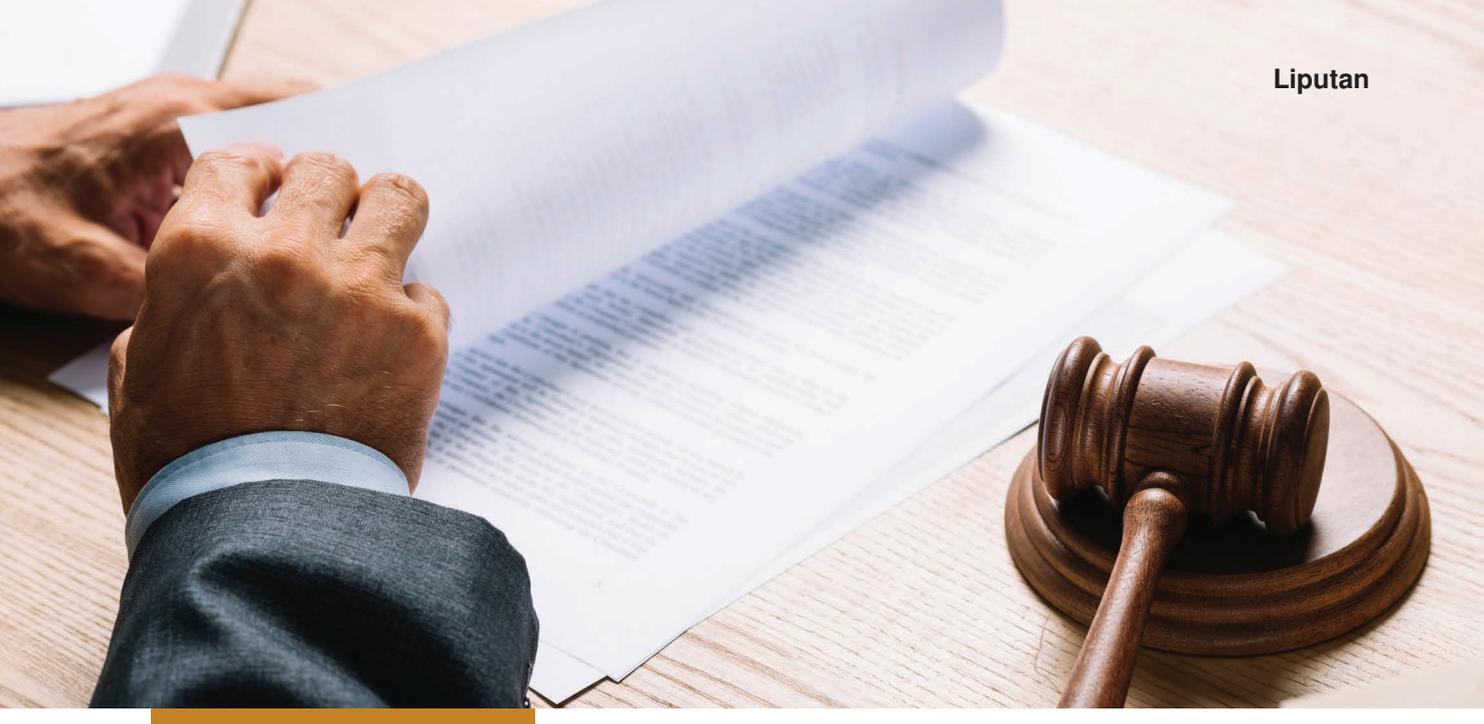
2019, khusus untuk program S2 Afirmasi Dalam Negeri, jumlah peserta yang melakukan proses pendaftaran dan pengiriman berkas ke Pusbindiklatren Bappenas mencapai 87 peserta dengan rincian 10 peserta dari Provinsi Maluku, 11 peserta dari Provinsi Kalimantan Utara, 13 peserta dari Provinsi Maluku Utara, 15 peserta dari Provinsi Papua Barat, 16 peserta dari Provinsi Papua, dan 22 peserta dari Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dari 87 peserta yang melakukan proses pendaftaran, Pusbindiklatren Bappenas berhasil menempatkan sebanyak 26 karyasiswa.

Dalam pelaksanaan Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas tahun 2019, untuk program S2 Afirmasi Dalam Negeri, Pusbindiklatren Bappenas kerja sama dengan tiga program studi, yaitu Magister Administrasi Publik Universitas Sriwijaya, Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada, dan Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.

Dalam kegiatan rapat koordinasi kali ini, Kepala Pusbindiklatren menyampaikan bahwa tahun 2020 merupakan *intake* terakhir untuk program S2 Dalam Negeri yang dibiayai melalui program *Professional Human Resources Development* (PHRD) IV dengan jumlah kuota untuk karyasiswa

S2 Dalam Negeri tahun 2020 mencapai 350 karyasiswa. Selain itu, disampaikan pula bahwa program studi harus ikut berperan aktif dalam program sosialisasi, baik untuk program pendidikan (gelar) maupun program pelatihan (non-gelar). Program studi juga sudah harus mulai memikirkan inovasi atau desain baru dalam program pendidikan gelar, sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, berkontribusi dalam pembangunan, serta mampu menjawab tantangan dari revolusi industri 4.0.

Dalam kesempatan tersebut, disampaikan pula adanya rotasi penugasan pemantau pada tiap prodi yang akan memastikan seluruh proses pendidikan berjalan dengan baik, tepat waktu, akuntabel, serta memiliki standar pelayanan minimal yang seragam. Dalam hal ini, pemantau akan berkoordinasi dengan masing-masing program studi untuk memastikan masing-masing program studi dapat memberikan laporan-laporan yang diperlukan secara periodik. Pemantau juga akan bertugas sebagai penghubung antara karyasiswa dengan program studi dan Pusbindiklatren Bappenas. **[Penulis: Reza Satrya Arjakusuma/Pusbindiklatren Bappenas]** ■



PERATURAN TERBARU *INPASSING* JFP 2019

PADA TAHUN 2018, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) mengeluarkan peraturan terbaru, yaitu PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/*inpassing*.

Peraturan terbaru mengenai penyesuaian/*inpassing* tersebut bertujuan untuk membuka kesempatan kembali bagi para pegawai negeri sipil (PNS) dalam berkarier melalui jalur fungsional.

Hal ini merupakan salah satu upaya dan program pemerintah dalam rangka memenuhi amanah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Perencana (JFP) melalui mekanisme penyesuaian/*inpassing* dilakukan untuk pengangkatan JFP pada jenjang ahli pertama, ahli muda, dan ahli madya. Untuk tahun 2019, Pusbindiklatren Bappenas selaku pembina JFP membuka pendaftaran hingga tanggal 30 September 2019. Adapun pelaksanaan uji kompetensi penyesuaian/*inpassing* tahun

2019 akan dilaksanakan dua kali, yaitu pada bulan Agustus dan Oktober 2019.

Menurut KemenPANRB, pelaksanaan penyesuaian/*inpassing* bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat mengembangkan karier sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2019 pasal 4, tahapan pelaksanaan pengangkatan PNS ke dalam

jabatan fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* meliputi

1. penyampaian daftar usulan PNS yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional dari pimpinan instansi pemerintah kepada pimpinan instansi pembina dengan tembusan disampaikan kepada menteri;
2. verifikasi dan validasi usulan oleh instansi pembina;
3. pelaksanaan uji kompetensi oleh instansi pembina;
4. penetapan rekomendasi berdasarkan hasil uji kompetensi;
5. pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional oleh instansi pemerintah berdasarkan rekomendasi dari instansi pembina, kebutuhan jabatan fungsional, dan peta jabatan yang telah ditetapkan oleh menteri; dan
6. pelaporan pelaksanaan dari instansi pemerintah dan instansi pembina kepada menteri.

Adapun untuk verifikasi dan validasi dokumen usulan ditetapkan oleh instansi pembina dalam hal ini Pusbindiklatren Bappenas. Pelaksanaan uji kompetensi penyesuaian/*inpassing* terdiri atas kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Waktu pelaksanaannya paling lambat enam bulan sebelum masa penyesuaian/*inpassing*. Perlu digaris bawahi bahwa untuk menjadi Pejabat Fungsional Perencana melalui jalur penyesuaian/*inpassing* ini hanya melalui uji kompetensi atau dengan kata lain tanpa melalui kegiatan Pelatihan JFP.

Pusbindiklatren Bappenas memiliki persyaratan khusus bagi para PNS yang ingin mendaftar JFP melalui jalur penyesuaian/*inpassing*, yaitu

1. mengisi dan melengkapi data-data di formulir isian *online* yang ada di halaman *website* Pusbindiklatren Bappenas;
2. Surat usulan penyesuaian/*inpassing* dalam JFP harus

ditandatangani oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK);

3. menyertakan surat pernyataan formasi kebutuhan jabatan fungsional perencana dari biro kepegawaian;
4. menyertakan surat pernyataan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur perencana dari biro kepegawaian;
5. menyertakan surat pengalaman dalam pelaksanaan tugas di bidang perencanaan minimal dua tahun;
6. melampirkan surat rekomendasi dari kepegawaian yang menyatakan bahwa sekurang-kurangnya enam bulan setelah lulus uji kompetensi penyesuaian/*inpassing* dalam JFP maka pegawai yang bersangkutan akan diangkat ke dalam jabatan fungsional perencana;
7. apabila di instansi pusat dan daerah masih terdapat peserta yang telah lulus pelatihan dan uji kompetensi perencana di



Penyesuaian/*inpassing* memberikan peluang untuk berpidah karier ke dalam jabatan fungsional

TABEL 1. BATAS USIA TERTINGGI UNTUK MENDAFTAR *INPASSING*

PermenPAN RB Nomor 26 Tahun 2016	PermenPAN RB Nomor 42 Tahun 2018
<ul style="list-style-type: none"> • 3 (tiga) tahun sebelum batas usia pensiun dalam jabatan terakhir bagi pejabat dalam jabatan pelaksana; 	<ul style="list-style-type: none"> • 56 (lima puluh enam) tahun bagi yang akan diangkat dalam JFP jenjang ahli pertama dan ahli muda; dan
<ul style="list-style-type: none"> • 2 (dua) tahun sebelum batas usia pensiun dalam jabatan terakhir bagi pejabat dalam jabatan administrator dan jabatan pengawas; 	<ul style="list-style-type: none"> • 58 (lima puluh delapan) tahun bagi yang akan diangkat dalam JFP jenjang ahli madya.
<ul style="list-style-type: none"> • 1 (satu) tahun sebelum batas usia pensiun dalam jabatan terakhir bagi pejabat dalam jabatan adminisitrator yang akan menduduki JFP ahli madya; atau 	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 (satu) tahun sebelum batas usia pensiun dalam jabatan terakhir bagi pejabat pimpinan tinggi. 	

tahun-tahun sebelumnya, tetapi belum diangkat ke dalam JFP maka Pusbindiklatren akan menanggukhan dan atau menolak pendaftaran penyesuaian/*inpassing* dalam JFP sebelum semua alumni pelatihan diselesaikan proses pengangkatannya ke dalam JFP.

Bagi PNS yang dibebaskan sementara dan belum diberhentikan dari jabatan fungsional (karena dalam jangka waktu lima tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkat terakhir tidak dapat memenuhi angka kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi) dapat diangkat kembali ke dalam Jabatan Fungsional Perencana sesuai dengan jenjang jabatan yang diduduki dan angka kredit terakhir yang dimiliki. Peserta yang lulus dalam uji kompetensi penyesuaian/

inpassing akan menerima Berita Acara atau dalam hal ini rekomendasi yang harus ditetapkan oleh pimpinan instansi pembina paling lama satu bulan setelah pelaksanaan uji kompetensi. Rekomendasi tersebut juga berlaku untuk jangka waktu dua tahun sejak tanggal ditetapkan, dengan tetap memperhatikan batas pengangkatan yang akan berakhir pada tanggal 6 April 2019.

Hal lainnya yang menjadi sorotan utama bagi para PNS dalam peraturan terbaru ini adalah persyaratan usia paling tinggi untuk mendaftar penyesuaian/*inpassing*. Pada peraturan sebelumnya, usia paling tinggi untuk mendaftar penyesuaian/*inpassing* disesuaikan dengan jabatan pendaftar saat itu. Adapun untuk PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2018, usia paling tinggi diperpanjang disesuaikan dengan

tujuan jenjang jabatan fungsional yang dipilih. Persyaratan tersebut menguntungkan para PNS yang menjelang pensiun untuk terus berkarya di jabatan fungsional. Perbedaan yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 1.

Perbedaan mendasar lainnya pada peraturan terbaru tersebut adalah masa pengangkatan PNS dalam JFP melalui jalur penyesuaian/*inpassing* dilaksanakan sampai dengan 6 April 2021, dengan kata lain PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2018 ini memberikan waktu lebih panjang kepada para PNS untuk beralih karier ke jabatan fungsional. Dengan dibukanya kembali kesempatan ini, diharapkan dapat membangkitkan antusias para PNS dalam memilih jalur fungsional sebagai jalur kariernya. **[Penulis: Roseiga Retno Anggarani/ Pusbindiklatren Bappenas]** ■



PELAYANAN PRIMA PUSBINDIKLATREN BAPPENAS

34

SEBAGAI SALAH SATU BAGIAN dari reformasi birokrasi, pelayanan prima tidak dapat dipandang remeh dalam melaksanakan suatu visi dan misi, tetapi merupakan bagian yang sangat penting dalam mendukung tugas dan fungsi (tusi) sebuah institusi.

Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) merupakan salah satu unit kerja di Bappenas yang melaksanakan fasilitasi dan pembinaan Jabatan Fungsional Perencana kepada seluruh instansi bidang perencanaan pembangunan, baik di pusat

maupun di daerah. Tusi yang berhubungan langsung dengan masyarakat menuntut Pusbindiklatren Bappenas mempunyai standar dalam melakukan pelayanan.

Optimalisasi pelayanan prima yang efisien dan efektif kepada *stakeholder* menjadi perhatian utama. Hal ini telah diamanatkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Presiden (PP) Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Untuk menjamin terselenggaranya pelayanan yang profesional,

transparan, dan akuntabel, Pusbindiklatren Bappenas menyediakan pedoman pelaksanaan pelayanan bagi masyarakat. Pedoman pelaksanaan pelayanan diperlukan sebagai panduan bagi pimpinan dan seluruh pegawai di lingkungan Pusbindiklatren Bappenas agar dalam melaksanakan tugas pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pedoman ini juga akan digunakan sebagai alat evaluasi kinerja pimpinan dan seluruh pegawai.

Sebagai salah satu bagian yang menjadi pendukung pelaksanaan tusi sekaligus garda depan Pusbindiklatren Bappenas dalam

berhubungan dengan mitra, Sub-Bagian Tata Usaha dituntut tidak hanya mengetahui program-program Pusbindiklatren Bappenas, tetapi juga dituntut untuk mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang profesional kepada internal Pusbindiklatren Bappenas, masyarakat, dan mitra-mitra Pusbindiklatren Bappenas.

Kepuasan masyarakat dan mitra-mitra Pusbindiklatren Bappenas dalam memperoleh informasi yang diinginkan menjadi salah satu tolak ukur penilaian pelayanan. Dalam memberikan pelayanan yang profesional, transparan, dan akuntabel, Sub-Bagian Tata Usaha telah mengunggah alur pelayanan ke dalam situs *web* Pusbindiklatren Bappenas, dengan harapan masyarakat/mitra Pusbindiklatren Bappenas mengerti alur pelayanan yang diberikan oleh Pusbindiklatren Bappenas.



Pengisian aplikasi e-Tamu didampingi petugas resepsionis

Sub-Bagian Tata Usaha bersama Tim Sistem Informasi terus berusaha memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk memperoleh informasi program-program Pusbindiklatren Bappenas, salah satunya dengan terus meng-*update* dan menyempurnakan situs *web* Pusbindiklatren Bappenas. Selain itu, situs *web* Pusbindiklatren Bappenas juga dilengkapi dengan *e-polling* yang menjadi sarana bagi masyarakat/mitra dalam memberikan masukan maupun aduan terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh Pusbindiklatren Bappenas.

Pusbindiklatren Bappenas juga menyediakan ruang pelayanan yang nyaman bagi masyarakat/mitra yang datang langsung ke kantor untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Untuk mengetahui penilaian masyarakat/mitra saat berkunjung langsung ke kantor untuk

bertemu dengan pimpinan atau staf, Pusbindiklatren Bappenas menyediakan buku tamu *online* melalui aplikasi e-Tamu. Penilaian masyarakat terhadap pelayanan Pusbindiklatren Bappenas juga dapat dikirimkan melalui surat atau pos-el.

Sebagai salah satu unit kerja zona integritas, Pusbindiklatren Bappenas mendukung pelaksanaan program *whistle blowing system* (WBS) dan juga bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Sebagai penghargaan kepada staf dalam memberikan pelayanan, Pusbindiklatren Bappenas memberikan *reward* bagi pegawai yang mempunyai kinerja tinggi. Di sisi lain, Pusbindiklatren Bappenas juga memberikan *punishment* kepada pegawai yang diketahui melanggar ketentuan yang telah ditetapkan. **[Penulis: Zunarko/ Pusbindiklatren Bappenas]** ■



Pusbindiklatren Bappenas mendukung Whistle Blowing System (WBS)

BEASISWA PROGRAM PENDIDIKAN PUSBINDIKLATREN BAPPENAS

2020

PROGRAM YANG DITAWARKAN:

S2 DALAM NEGERI

S2 LINKAGE JEPANG

S2 LINKAGE AUSTRALIA

S2 LINKAGE JERMAN

S2 LINKAGE BELANDA

S2 SPLIT SITE AAI

S3 DALAM NEGERI

INFORMASI SELENGKAPNYA :

bit.ly/beasiswapusbin2020



Rynald Erlangga Ferdian

Inspektorat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan RI Pusat

Alumni Beasiswa S2 Dalam Negeri Pusbindiklatren Bappenas
Program Studi Magister Administrasi Publik (Prodi MAP)
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya Palembang

BELAJAR UNTUK MASA DEPAN YANG LEBIH CERAH

”
Tanpa sasaran dan rencana meraihnya, Anda seperti kapal yang berlayar tanpa tujuan.

“

Fitzhugh Dodson

Saya memulai karier PNS di Kementerian Ketenagakerjaan RI pada tahun 2015 sampai dengan sekarang. Saya ditempatkan di Bagian Program, Evaluasi, dan Pelaporan, Inspektorat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Pada tahun 2017, saya melamar program pendidikan gelar Pusbindiklatren Bappenas untuk menempuh pendidikan master yang terkait bidang perencanaan. *Alhamdulillah*, saya dinyatakan lolos sebagai karyasiswa program S2 Dalam Negeri pada Program Studi Magister Administrasi Publik (Prodi MAP) Universitas Sriwijaya.

Rangkaian kuliah yang saya jalani membukakan mata bahwa saya masih awam dalam dunia perencanaan dan politik. Selain memberikan kemampuan akademik, kesempatan studi ini juga memberikan *soft skill* seperti belajar berpikir secara sistematis dan terstruktur, belajar *public speaking*, serta menjalin tali persaudaraan dengan teman-teman dari berbagai daerah.

Kesempatan mengikuti beasiswa program pendidikan gelar Pusbindiklatren Bappenas menjadi titik balik dalam hidup saya yang mampu membuat masa depan lebih cerah. Terima kasih banyak atas kesempatan belajar yang Pusbindiklatren Bappenas berikan kepada saya. ■



Haidir, S.P.

Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Bapelitbangda) Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan

Alumni Program Magang Dalam Negeri Pusbindiklatren Bappenas 2018 di Direktorat Perikanan dan Kelautan, Kementerian PPN/Bappenas

MENYERAP ILMU DI INSTANSI PERENCANAAN PUSAT

MAGANG DI BAPPENAS

merupakan hal yang terindah yang pernah saya alami. Saya tidak pernah menyangka akan belajar di sana. Selama tiga bulan begitu banyak hal yang luar biasa terjadi.

Sebagai perencana daerah, magang di Bappenas ini sama halnya dengan belajar dari ayah sendiri dan saya yakin bahwa semua perencana di pelosok negeri ini mendambakannya. Bappenas sangat apik memerankan diri sebagai "integrator" dan "think tank" sehingga proses-proses perencanaan berjalan baik.

Satu hal istimewa, membanggakan, dan merupakan hadiah yang sangat luar biasa pada proses magang ini, yakni saya berkesempatan melakukan kunjungan silaturahmi ke

beberapa direktorat pada sembilan kedeputian di lingkup Kementerian PPN/Bappenas. Saya pun mengenal banyak orang dengan karakter dan kapasitas yang mumpuni serta sosok spesial yang menginspirasi bagi perencana di daerah.

Dari 40 direktorat, Saya hanya dapat mengunjungi 34 direktorat. Hal ini saya lakukan karena persoalan di daerah sangat majemuk dan diversifikasinya sangat tinggi sehingga membutuhkan orang yang tepat di masing-masing direktorat untuk memfasilitasi daerah dalam



BAPPENAS



menemukan potensi dan jalan keluar masalah yang dihadapi. Semoga *networking* tetap terjaga dan tak akan lekang oleh ruang dan waktu.

Banyak kegiatan yang dapat saya ikuti selama magang, bukan hanya kegiatan di Direktorat Kelautan dan Perikanan, tetapi juga kegiatan di direktorat lainnya.

Bagi teman-teman yang ingin mengikuti program magang, sebaiknya bersungguh-sungguh mengikuti prosesnya dengan baik. Gunakan waktu sebaik mungkin untuk belajar dan menemukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi

daerah. Gunakan perpustakaan Bappenas sebagai wahana studi literasi. Lakukan kunjungan silaturahmi ke direktorat lain (catat nama dan nomor kontakannya) seperti yang saya lakukan dan yakini bahwa *networking* merupakan modal yang sangat berarti. Jikalau menemui kesulitan, jangan sungkan-sungkan meminta bantuan ke supervisor, pendamping, dan pelaksana program magang di Pusbindiklatren.

Satu hal yang harus diketahui bahwa dinamika direktorat adalah keniscayaan. Semangat juang, percaya diri, adaptasi tinggi,

belajar cepat, dan *survive* sangat diperlukan. Jaga kekompakan dan komunikasi dengan teman-teman seperjuangan sesama magang, kendalikan ego untuk hal yang lebih besar dan bermanfaat.

Dengan kerendahan hati, izinkan kami memohon maaf atas segala alpa dan khilaf yang telah kami perbuat selama program magang. Semoga program magang ini menjadi pelajaran berharga sekaligus momentum terwujudnya sinergi dan sinkronisasi perencanaan pusat dan daerah yang lebih berkualitas. ■



Rahmad Rahim

Fungsional Perencana Madya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Riau

DAYA TARIK JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA

PADA ACARA *Workshop Tim Penilai Angka Kredit Perencana Pusat dan Daerah Tahun 2019 se-Indonesia yang diselenggarakan di Pekanbaru, 24 April 2019*, Pusbindiklatren Bappenas meminta penulis untuk menjadi narasumber. Pusbindiklatren Bappenas ingin penulis berbagi cerita mengapa tiba-tiba, pada medio Juli 2018, penulis ingin menjadi pejabat fungsional perencana, setelah 18 tahun malang melintang menjadi pejabat struktural di Bappeda Provinsi Riau. Apa sebenarnya daya tarik menjadi pejabat fungsional perencana?

AWAL KARIER DI BAPPEDA PROVINSI RIAU

Setelah menamatkan pendidikan di Teknik Sipil Institut Teknologi Bandung (ITB) pada tahun 1994, penulis menjadi "kutu loncat", berpindah-pindah tempat kerja dari satu perusahaan ke perusahaan *engineering consultant* lain di Jakarta, sebelum akhirnya terdampar menjadi PNS di Ditjen Bangda Departemen Dalam Negeri (1996). Selanjutnya, pada Maret 1997, penulis berpindah ke Bappeda Provinsi Riau dikarenakan formasi penerimaan PNS di Ditjen Bangda saat itu memang tujuannya memperkuat Bappeda provinsi se-Indonesia.

Pada tahun 1998, setelah lulus seleksi yang diselenggarakan Bappenas bekerja sama dengan Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPEM FEUI), penulis mendapat kesempatan untuk mengikuti Kursus Program Perencanaan Nasional (PPN) Jangka Panjang di LPEM FEUI Salemba Jakarta, selama enam bulan (Maret–September 1998). Pengalaman mengikuti Kursus PPN di Salemba menjadikan penulis "paham" tentang tugas dan fungsi berat Bappeda sebagai tolak ukur keberhasilan

pembangunan, karena semua berawal dari "perencanaan".

Penulis sangat beruntung karena pengajar-pengajar di Kursus PPN pada waktu itu merupakan orang-orang berkelas, seperti Bapak Bambang P. S. Brodjonegoro (Menteri PPN/Kepala Bappenas saat ini), Ibu Sri Mulyani (Menteri Keuangan saat ini), Bapak Emil Salim, Bapak Soedrajat Dijawandono, Bapak Faisal Basri, dan lain-lain. *Alhamdulillah*, penulis meraih prestasi jawara pada Kursus PPN tersebut, meskipun penulis tidak berlatar belakang pendidikan ekonomi.

Menurut pendapat penulis, Kursus PPN Jangka Panjang ini masih sangat dibutuhkan oleh Bappeda, terutama terhadap ASN yang baru bertugas di Bappeda. Namun, program ini sayangnya tidak lagi dilanjutkan.

Pada tahun 1999, penulis mendapat beasiswa dari Pemerintah Daerah Riau untuk melanjutkan pendidikan S2 Teknik Sipil di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, dan menamatkan pendidikan pada tahun 2000.

Selanjutnya pada tahun 2001, penulis mendapat kepercayaan dari Gubernur Riau untuk menjabat

eselon IV (Kepala Sub-Bidang Bina Marga) di Bappeda Riau. Lalu pada tahun 2006–2014, penulis berputar-putar menjabat eselon III (Kepala Bidang dan Sekretaris), masih di Bappeda Riau. Pada tahun 2015, penulis mendapat amanah menjabat sebagai Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Riau (2015–2016), dan pada Agustus 2016–Desember 2018 kembali mendapat amanah menjadi Kepala Bappeda Provinsi Riau.

SIAPA “IMAM” KAMI?

Sebagai perencana di daerah, apabila ditarik secara vertikal, tentulah imam Bappeda itu Bappenas. Seluruh proses perencanaan pembangunan yang dilaksanakan di daerah seharusnya merujuk kepada Undang-Undang (UU) No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Namun, dalam kenyataannya, pada tahun 2004 juga dikeluarkan UU No. 32 Tahun 2004 dan terakhir diubah menjadi UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Sebagai Pemerintah Daerah di bawah Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), UU 23/2014 lebih dijadikan pedoman oleh Bappeda dalam proses perencanaan pembangunan, dibandingkan UU 25/2004. Banyak perbedaan prinsip dari dua regulasi tersebut, di antaranya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) menurut UU 25/2004 ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah; sedangkan menurut UU 32/2004 dan UU 23/2014, RPJMD ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Padahal sudah sangat jelas bahwa RPJMD itu merupakan pengejawantahan janji-janji kepala daerah kepada rakyat pada saat kampanye pemilihan kepala daerah (pilkada), dan tidak perlu mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Perbedaan lainnya, pada Pasal 25 Ayat (2) UU 25/2004 dinyatakan bahwa Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) menjadi pedoman penyusunan Rencana Anggaran Pemerintah Daerah (RAPBD); tetapi menurut UU 23/2014, RAPBD disusun dengan berpedoman pada kesepakatan Kebijakan Umum

Anggaran (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS) yang ditandatangani oleh Kepala Daerah dan Pimpinan DPRD, bukan RKPD. RKPD bisa saja berubah dan itu legal menurut peraturan perundang-undangan, apabila disepakati bersama antara Badan Anggaran (Banggar) DPRD dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD).

Satu-satunya jembatan yang masih menghubungkan Bappenas dengan Bappeda adalah pada RPJMD yang mengacu kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Penulis pernah mengusulkan kepada Ibu Armida Alisyahbana (Menteri PPN/Kepala Bappenas saat itu) agar diterbitkan Peraturan Pemerintah (PP) yang menyatakan bahwa RPJMD tidak bisa dibuatkan Peraturan Daerah (Perda) sebelum mendapat persetujuan bersama dari Bappenas dan Kemendagri. Namun, dalam perjalanannya, yang terbit adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 86 Tahun 2017, yang menyatakan RPJMD harus dikonsultasikan terlebih dahulu ke Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah (Ditjen Bangda), sebelum disahkan menjadi Perda.

Lantas, bagaimana jaminan adanya interkoneksi antara RPJMN dan RPJMD dalam kerangka NKRI?

BAPPEDA SEBAIKNYA BUKAN TAPD

Sebagai bagian dari TAPD, mau tidak mau, suka tidak suka, Bappeda Riau (penulis tidak mengetahui pengalaman Bappeda lain) juga ikut bertanggung jawab sampai ke ranah hukum. Permasalahan korupsi yang terjadi di organisasi perangkat daerah (OPD) dan pemerintah kabupaten/kota di Riau yang bersumber dari bantuan keuangan Pemerintah Provinsi Riau, selalu melibatkan Bappeda sebagai saksi.

Penulis selalu menyampaikan ke aparat penegak hukum, bahwa Provinsi Riau ini sudah dalam pembinaan koordinasi dan supervisi pencegahan (korsupgah)

korupsi dari Komite Pemberantasan Korupsi (KPK). Jadi jika ada oknum aparat sipil negara (ASN) Bappeda Riau yang terbukti menerima aliran uang dari OPD maupun pemerintah kabupaten/kota, silahkan diproses. Namun, jika tidak terbukti, janganlah lagi kami terbawa-bawa dalam proses sidang tindak pidana korupsi (tipikor), kami lelah. Meskipun demikian, proses hukum tentunya harus dihormati sehingga ASN Bappeda itu harus mencadangkan energinya (lagi) untuk permasalahan ini, disamping energi yang sudah tersedot untuk proses perencanaan yang tiada henti dalam satu tahun penuh.

Dengan dasar inilah, penulis mengusulkan, Bappeda itu seperti Bappenas saja, kembali ke *khittah*-nya sebagai perencana murni, tidak masuk dalam proses keputusan penentuan anggaran kegiatan. Untuk pembahasan anggaran kegiatan di daerah, sudah ada Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), serta Badan Pendapatan Daerah (Bapenda).

Untuk menjaga konsistennya RKPD dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), juga sudah terkoneksi antara *e-planning* dan *e-budgeting* di Riau, yang kami namakan e-RKPD. Tugas Bappeda cukup sampai di RKPD dengan pagu indikatif, bukan pagu definitif.

MEMILIH SEBAGAI PFP

Barangkali karena lebih didorong untuk mengubah keadaan untuk mengembalikan roh Bappeda sebagai institusi perencana, penulis mulai berpikir untuk menjadi pejabat fungsional perencana, setelah 18 tahun malang-melintang di jabatan struktural di Bappeda Riau. Pertemuan dengan Ibu Ning (Wahyuningasih Darajati-Perencana Utama Bappenas) di Pekanbaru, Riau, 12 Juli 2018, dalam acara peluncuran Rencana Aksi Daerah *Sustainable Development Goals* (SDGs) semakin memperkuat keyakinan penulis untuk berpindah menjadi pejabat fungsional perencana (PFP) di Bappeda Riau, menyusul teman-teman struktural Bappeda Riau yang sudah lebih dahulu menjadi PFP.



Saat penulis menjadi narasumber dalam kegiatan *Workshop* Tim Penilai Angka Kredit Pusat dan Daerah yang diselenggarakan oleh Pusbindiklatren Bappenas

Jujur saja, tidak mudah bagi penulis memenuhi persyaratan yang ditetapkan Pusbindiklatren Bappenas untuk *inpassing* ke Jabatan Fungsional Perencana (JFP), karena Gubernur Riau saat itu berkeberatan. Secara perlahan, penulis meyakinkan pimpinan bahwa fungsional dan struktural itu ibarat dua sisi mata uang, mempunyai peran yang sama di Bappeda Riau.

Alhamdulillah, dengan dibantu doa di tanah suci pada saat penulis melaksanakan ibadah haji tahun 2018, akhirnya pimpinan menyetujui penulis menjadi pejabat fungsional perencana, dan setelah lulus proses *inpassing* yang diselenggarakan Bappenas, akhirnya Gubernur Riau melantik penulis dan beberapa rekan lainnya menjadi pejabat fungsional perencana pada tanggal 26 Desember 2018.

HARAPAN SEBAGAI PFP

Alhamdulillah, saat ini di Bappeda Riau terdapat 33 pejabat fungsional perencana, yang terdiri atas 6 perencana pertama, 14 perencana muda, dan 13 perencana madya. Untuk masing-masing OPD di lingkup Pemerintah Provinsi Riau juga sudah ditempatkan pejabat fungsional perencana yang tugasnya membantu penyusunan program di tiap-tiap OPD.

Keberadaan pejabat fungsional perencana di Bappeda Riau sangat membantu tugas-tugas rutin Bappeda, mulai dari penyusunan kajian teknokratik dan Rancangan Awal RPJMD Riau 2019–2024, RKPD 2020, Rencana Strategis (Renstra) Bappeda Riau 2019–2024, penyusunan agenda SDGs untuk kabupaten/kota, hingga menjadi tim penilai Penghargaan Pembangunan Daerah (PPD) kabupaten/kota. Pejabat

fungsional perencana Bappeda Riau didistribusikan ke masing-masing bidang di Bappeda, baik Bidang Ekonomi, Bidang Infrastruktur dan Spasial, maupun Bidang Sosial Budaya, yang tugasnya membantu pejabat struktural eselon III dan eselon IV. Provinsi Riau juga sudah mendirikan Komisariat Asosiasi Perencana Pemerintah Indonesia (AP2I).

Harapan ke depan, baik Gubernur Riau maupun pimpinan OPD di lingkup Pemerintah Provinsi Riau dapat memberdayakan secara optimal para pejabat fungsional perencana, karena mereka sudah dibekali dengan ilmu perencanaan yang mumpuni.

Untuk rekan-rekan pejabat fungsional perencana, mari kita tingkatkan terus kompetensi serta tetap semangat dan tulus untuk mengabdikan, *insyaa Allah* akan jadi ladang ibadah buat kita. ■

ANALISIS PERTUMBUHAN ENDOGEN DAN KONVERGENSI EKONOMI DI ASEAN DAN G7

Surya Irawan

Foto: www.freepik.com

43

TESIS PILIHAN
PROGRAM
PENDIDIKAN GELAR
PUSBINDIKLATREN
BAPPENAS

MODEL PERTUMBUHAN

ekonomi endogen akhir-akhir ini mulai banyak dikembangkan oleh beberapa peneliti seperti Romer (1986) dan Lucas (1988). Mereka mengungkapkan bahwa kunci penentu pertumbuhan jangka panjang bersumber dari perubahan teknologi dan pengetahuan yang merupakan faktor endogen.

PENDAHULUAN

Menurut Balasubramanyam et al. (1996), investasi asing langsung (FDI) sudah lama dikenal sebagai sumber utama teknologi dan pengetahuan ke negara-negara berkembang. Penelitian Borensztein et al. (1998) mengungkapkan bahwa FDI merupakan kendaraan yang

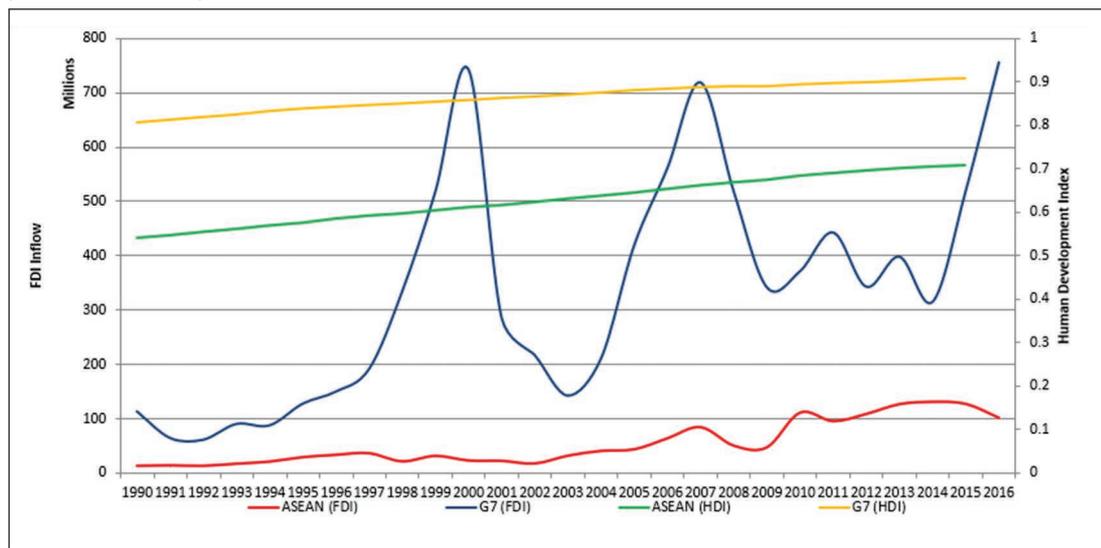
penting untuk transfer teknologi. Hal ini sejalan dengan Bengoa et al. (2003) yang menyatakan bahwa saluran utama dimana luapan teknologi berpindah dari negara maju ke negara berkembang adalah melalui teknologi. Selain itu, akumulasi FDI dapat dianggap sebagai penggerak pertumbuhan yang penting yang memicu kemajuan teknologi, yang menghasilkan *spillovers* produktivitas (Völlmecke et al., 2016).

Perkembangan FDI di wilayah ASEAN dan G7 beberapa tahun terakhir ini telah menunjukkan tren yang terus meningkat sebagaimana terlihat pada Grafik 1. Namun, pada tahun 2016, aliran FDI ke ASEAN mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya dimana nilai total investasinya mencapai 96 juta

dolar Amerika (ASEAN, 2017). Sementara untuk aliran masuk FDI ke negara-negara G7 menunjukkan tren yang terus meningkat jauh di atas negara-negara ASEAN, meskipun beberapa kali menunjukkan tren yang menurun. Namun, pada tahun 2016, aliran masuk FDI ke negara-negara G7 secara agregat kembali menunjukkan peningkatan. Peningkatan ini didorong oleh meningkatnya aliran masuk FDI ke beberapa negara anggota G7 seperti Inggris Raya, Amerika Serikat, Italia, dan Jepang dengan total nilai investasi mencapai 756 juta dolar Amerika.

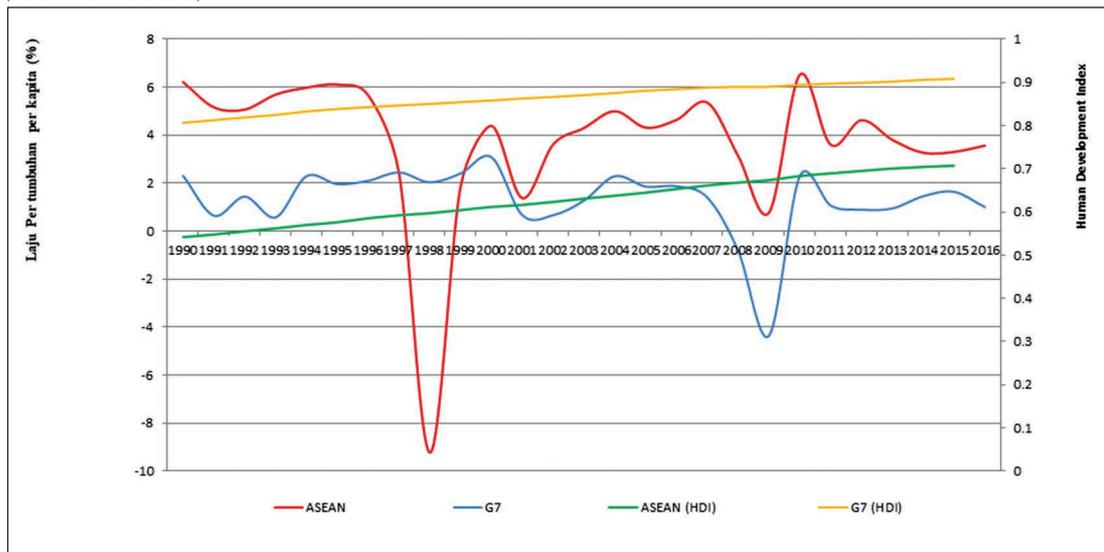
Peningkatan investasi di negara-negara G7 tidak membawa dampak yang signifikan terhadap laju pertumbuhan ekonomi per kapita di wilayah tersebut. Hal ini bisa terlihat pada Grafik

(Sumber: Hasil olahan 2018)



Grafik 1. Aliran FDI ke Negara-Negara ASEAN dan G7 (Million US\$) Tahun 1990—2016

(Sumber: Hasil olahan 2018)



Grafik 2. Laju Pertumbuhan per Kapita Negara-Negara ASEAN dan G7 (%) Tahun 1990-2016

2, yang memperlihatkan laju pertumbuhan per kapitanya mengalami penurunan dari 1,63% pada tahun 2015 menjadi 0,99% pada tahun 2016. Sementara itu, laju pertumbuhan per kapita di wilayah ASEAN menunjukkan adanya peningkatan dari 3,3% pada tahun 2015 menjadi 3,5% pada tahun 2016.

Pada Grafik 2 juga dapat dilihat bahwa di wilayah ASEAN pernah mengalami laju pertumbuhan per kapita yang rendah saat terjadinya krisis yang melanda Asia pada tahun 1997–1998, yaitu sebesar -9,25% dan saat terjadinya krisis global yang melanda dunia pada tahun 2008–2009 dengan tingkat laju pertumbuhan per kapita sebesar 0,76%. Sementara pada wilayah G7 terjadi penurunan laju

pertumbuhan per kapita yang cukup tinggi pada tahun 2008–2009 saat terjadinya krisis global, yaitu sebesar -4,36%.

Adanya perbedaan tingkat pertumbuhan ekonomi di antara negara-negara anggota ASEAN dan G7 serta meningkatnya aliran FDI yang masuk ke wilayah ASEAN dan G7 akan menyebabkan terjadinya konvergensi ekonomi di kedua wilayah tersebut. Hal ini sesuai dengan salah satu konsep konvergensi ekonomi (Barro et al., 2004), yaitu negara yang lebih miskin cenderung untuk tumbuh lebih cepat daripada negara yang lebih kaya, sehingga negara miskin cenderung untuk mengejar (*catch up*) negara kaya dalam hal tingkat pendapatan per kapitanya. Namun, untuk membuktikan

terjadi tidaknya konvergensi ekonomi di ASEAN dan G7 tersebut perlu dilakukan analisis lebih lanjut.

Untuk itu, penelitian ini berkontribusi terhadap literatur yang ada untuk melihat hubungan antara FDI dan pertumbuhan ekonomi di sepuluh negara ASEAN dan tujuh negara G7 yang dikaitkan dengan teori pertumbuhan endogen. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh jangka pendek dan jangka panjang FDI dan *human capital* terhadap pertumbuhan ekonomi di ASEAN dan G7 serta untuk mengetahui konvergensi ekonomi dan seberapa besar tingkat konvergensi ekonomi yang terjadi di ASEAN dan G7.

KONVERGENSI

Konvergensi merupakan suatu pola keseimbangan jangka panjang dari pertumbuhan ekonomi yang akan dicapai (Cornett et al., 2008). Menurut Sala-i-Martin (1996) ada dua konsep utama konvergensi, yaitu konvergensi beta (β -convergence) dan konvergensi sigma (σ -convergence). β -convergence terjadi jika negara-negara miskin cenderung memiliki pertumbuhan yang lebih cepat daripada negara-negara kaya. Sementara σ -convergence, yaitu jika suatu kelompok ekonomi yang penyebaran pendapatan per kapitanya mengalami penurunan sepanjang waktu. Sala-i-Martin (1996) juga membagi β -convergence menjadi dua, yaitu konvergensi absolut (*absolute convergence*) dan konvergensi kondisional (*conditional convergence*).

Menurut Bahmani-Oskooee et al. (2017), konsep konvergensi absolut mengacu pada fakta bahwa ketimpangan pendapatan antarnegara akan hilang dalam jangka panjang. Sebaliknya, konvergensi kondisional memprediksi bahwa karena kondisi awal yang berbeda, setiap negara akan menuju jalur pertumbuhan keseimbangannya sendiri sehingga ketimpangan pendapatan tidak akan hilang dalam jangka panjang tetapi akan lebih kecil daripada ketimpangan pendapatan awal.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan data sekunder dengan periode waktu dari tahun 2000 hingga tahun 2016. Penelitian ini mencakup sepuluh negara ASEAN, yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, dan Kamboja serta tujuh negara G7, yaitu Jerman, Kanada, Inggris, Amerika Serikat, Jepang, Italia, dan Prancis.

Dalam penelitian ini, kami menggunakan teknik data panel dinamis terbaru, yaitu *system generalized method of moments* (sistem GMM) yang diusulkan oleh Arellano dan Bover (1995) dan Blundell dan Bond (1998) untuk mengatasi masalah bias dan endogenitas pada panel dinamis. Menurut Bond et al. (2001), sistem GMM dapat mengatasi masalah-masalah heterogenitas negara yang tidak teramati, menghilangkan bias variabel, kesalahan pengukuran, dan potensi masalah endogenitas yang sering memengaruhi model pertumbuhan saat menggunakan *ordinary least squares* (OLS) dan metode efek tetap. Selain itu, keberadaan sampel bias terbatas juga dapat dideteksi jika menggunakan *first difference* GMM berdasarkan penduga alternatif dari parameter autoregresif-nya. Pada model AR(1), *least square* akan memberikan suatu estimasi bias ke atas (*biased upwards*) karena adanya pengaruh spesifik individu (*individual specific effects*) dan *fixed effects* akan memberikan

estimasi bias ke bawah (*biased downwards*). Selanjutnya penduga yang konsisten bisa diharapkan jika berada di antara penduga *least square* dan *fixed effects*.

Untuk mendapatkan hasil estimasi sistem GMM yang konsisten, ada empat hal yang harus diperhatikan (Berk et al., 2018). Pertama, tidak adanya korelasi serial pada *error term*. Untuk itu, dilakukan pengujian korelasi serial orde pertama (AR(1)) dan kedua (AR(2)) pada residual *first-differenced*. Pengujian ini lebih difokuskan pada uji AR (2) untuk mendeteksi korelasi serial pada level dengan hipotesis nol tidak ada korelasi serial orde kedua pada residual *first-differenced*. Kedua, instrumen yang digunakan tidak berkorelasi dengan *error term*. Dalam hal ini digunakan uji Hansen untuk menguji *over-identifying restrictions*. Hasil uji yang menerima hipotesis nol, membuktikan bahwa instrumen yang digunakan valid. Ketiga, tambahan *moment restrictions* yang diusulkan oleh Blundell dan Bond (1998) adalah valid. Pengujian ini menggunakan uji *difference in Hansen* dengan hasilnya menerima hipotesis nol. Keempat, jumlah instrumen yang digunakan seharusnya lebih sedikit atau sama dengan jumlah variabel dalam regresi untuk menghindari bias.

Selanjutnya untuk menganalisis pertumbuhan endogen dan konvergensi ekonomi (β -convergence) digunakan model data panel dinamis mengikuti

Islam (1995), Su et al. (2016) dan Teixeira et al. (2016) dengan bentuk ekonometrika sebagai berikut:

$$\ln y_{it} = \alpha_1 \ln y_{it-1} + \beta_1 \ln fdi_{it} + \beta_2 \ln gfcf_{it} + \beta_3 hc_{it} + \beta_4 (\ln fdi * hc)_{it} + \beta_5 to + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

dimana koefisien $\alpha_1 = (1+b)$ merupakan faktor konvergensi kondisional dan diharapkan mempunyai nilai antara 0 dan 1 yang menandakan terjadinya konvergensi. Sementara y_{it} adalah real GDP per kapita untuk negara i pada waktu t , fdi adalah investasi asing langsung per kapita, $gfcf$ adalah investasi dalam negeri per kapita, hc merupakan *human capital* yang digambarkan dengan indek pembangunan manusia, $fdi*hc$ merupakan interaksi antara fdi dan *human capital* yang menggambarkan proses belajar sambil melakukan (*learning by doing*), to merupakan keterbukaan ekonomi, μ_i adalah efek spesifik negara yang tidak teramati dan ε_{it} adalah *error term*. Pada model data panel dinamis, efek jangka panjangnya sebesar $\beta/(1-\alpha_1)$ terhadap perubahan x_{it} (Lai et al., 2008; Chapsa et al., 2015).

Adapun untuk menghitung β -convergence absolut dilakukan dengan cara menghilangkan variabel kontrolnya seperti persamaan berikut ini:

$$\ln y_{it} = \alpha_1 \ln y_{it-1} + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

di mana $\alpha_1 = e^{-\lambda t}$, λ adalah tingkat konvergensi

Berdasarkan Barro dan Sala-i-Martin (2004), waktu yang diperlukan untuk menutup setengah kesenjangan awal (T) dari terjadinya konvergensi adalah sebagai berikut:

$$T = \frac{\ln 2}{\text{Tingkat Kecepatan Konvergensi } (\lambda)}$$

Sementara untuk mengukur σ -convergence mengikuti Lei et al. (2008) dan Ram (2017) dengan bentuk persamaan:

$$CV = \frac{\sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{n}}}{\bar{y}}$$

dimana CV adalah σ -convergence, y_i adalah *real GDP* per kapita, \bar{y} adalah rata-rata *real GDP* per kapita, i adalah wilayah, dan n adalah jumlah negara. Nilai CV yang semakin tinggi menunjukkan terjadinya ketimpangan pendapatan, dan nilai CV yang semakin menurun menunjukkan terjadinya σ -convergence.

HASIL DAN DISKUSI

Pengujian validitas instrumen dilakukan untuk mendapatkan hasil analisis estimasi *generalized method of moments* (sistem GMM) yang konsisten. Untuk itu, beberapa pengujian dilakukan berdasarkan pada asumsi bahwa tidak terdapat serial korelasi pada *error term* dan juga instrumen serta *moment restrictions* yang digunakan valid. Pengujian ini menggunakan uji Arellano dan Bond AR (1) dan AR (2) untuk mendeteksi ada tidaknya

serial korelasi pada *error term*, sedangkan uji Hansen dan *difference-in-Hansen* digunakan untuk menguji validitas dari instrumen dan momen kondisi yang digunakan. Berdasarkan hasil pengujian ini sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, model GMM yang digunakan dalam penelitian ini sudah baik. Hal ini juga ditunjukkan dengan hasil estimasi sistem GMM (parameter autoregresif-nya) yang didapatkan berada di antara nilai estimasi OLS dan *fixed effect*, yang menunjukkan bahwa hasil estimasi GMM konsisten (Bond et al., 2001). Nilai uji Hansen dan *difference-in-Hansen* yang mendekati angka 1 atau bernilai 1 dalam penelitian ini juga pernah digunakan dalam beberapa penelitian lainnya yang menggunakan GMM, seperti yang diungkapkan dan digunakan dalam penelitian Hall dan Ahmad (2014) dan juga Teixeira et al. (2016).

Analisis pertumbuhan ekonomi dan konvergensi berdasarkan hasil analisis menggunakan persamaan (1) didapatkan hasil estimasi pertumbuhan ekonomi jangka pendek dan jangka panjang serta β -convergence conditional sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Untuk ASEAN dan Negara G7, FDI, *human capital*, interaksi FDI dan *human capital*, serta *trade openness* mempunyai koefisien yang bernilai positif. Ini artinya bahwa variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi

baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Namun, pengaruh positif *human capital* di ASEAN tidak signifikan, hal ini bisa jadi karena kualitas *human capital* yang ada di ASEAN rata-rata masih berada pada level yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Benhabib et al. (1994) yang memasukan *human capital* sebagai faktor input produksi dan mendapatkan hasil yang tidak signifikan bahkan mempunyai nilai yang negatif.

Pengaruh positif FDI dan *human capital* terhadap pertumbuhan ekonomi ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Borensztein et al. (1998) di 69 negara-negara berkembang, Kottaridi et al. (2010) di negara-negara berkembang dan maju, khususnya di 25 negara OECD dan 20 negara non OECD serta Völlmecke et al. (2016) di 269 Wilayah Eropa.

Selanjutnya interaksi antara FDI dan *human capital* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap pertumbuhan ekonomi dalam jangka pendek dan jangka panjang, baik di ASEAN maupun di negara G7. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tzeremes (2014), dimana dalam proses perubahan dan pengejaran teknologi (*technological catch-up*) di negara-negara berkembang mempunyai hubungan positif terhadap pertumbuhan ekonomi dan kadang-kadang terlihat hubungan yang sedikit negatif. Sementara di negara-negara maju mempunyai hubungan

berbentuk huruf U. Ini artinya bahwa hubungan interaksi antara FDI dan *human capital* di negara-negara maju kadang-kadang menunjukkan hubungan positif pada waktu tertentu dan negatif pada waktu lainnya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh lamsiraroj (2016) yang menemukan hubungan negatif antara interaksi FDI dan *human capital* dengan pertumbuhan ekonomi.

Variabel lainnya, yaitu investasi dalam negeri (GFCF) mempunyai pengaruh yang negatif terhadap pertumbuhan ekonomi di ASEAN dan mempunyai pengaruh yang positif di negara G7. Hal ini bisa disebabkan dua hal. Pertama karena nilai investasi dalam negeri di ASEAN lebih sedikit dibandingkan dengan negara G7 sehingga belum bisa mendorong pertumbuhan ekonomi. FDI masih menjadi faktor yang dominan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di ASEAN untuk jangka panjang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,8059. Selain itu efek *crowding out* dari FDI bisa menjadi salah satu penyebabnya. Kedua karena faktor *human capital* yang masih rendah di ASEAN dibandingkan dengan di negara G7. Hal ini juga yang menjadi alasan mengapa GFCF mempunyai pengaruh yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi di negara G7.

Faktor *human capital* ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Benhabib et al. (1994), dimana

level *human capital* memengaruhi pertumbuhan ekonomi, salah satunya melalui tingkat inovasi teknologi yang diproduksi dalam negeri. Untuk variabel *trade openness*, baik di ASEAN maupun di negara G7 mempunyai pengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, meskipun pengaruhnya sangat kecil. Hal ini bisa dilihat dari nilai koefisien estimasinya yang sangat kecil bahkan mendekati nol.

Pada Tabel 1 dapat diketahui juga konvergensi ekonomi yang terjadi. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa koefisien y_{t-1} atau α_1 bernilai positif dan signifikan pada taraf nyata 1% di ASEAN dan negara G7. Hal ini menunjukkan bahwa di ASEAN dan di negara G7 terjadi konvergensi ekonomi. Di ASEAN, tingkat konvergensi (β -convergence conditional) yang terjadi sebesar 0,0213 per tahun atau 2,13% dari kesenjangan antara kondisi ekonomi awal dan kondisi mapannya yang akan hilang dalam satu tahun. Sementara waktu yang diperlukan untuk menghilangkan setengah dari kesenjangan awal (*half time*), membutuhkan lebih kurang sekitar 32,5 tahun. Di negara G7, tingkat konvergensi yang terjadi sebesar 0,0226 per tahun atau 2,26% dari kesenjangan antara kondisi ekonomi awal dengan kondisi mapannya yang akan hilang dalam satu tahun dengan waktu *half time* selama 30,6 tahun. Selain terjadinya konvergensi ekonomi (β -convergence), konvergensi sigma

(σ -convergence) juga terjadi di ASEAN. Hal ini bisa dilihat pada Grafik 3, dimana nilai koefisien variasi ASEAN dari tahun 2000 sampai 2016 mengalami penurunan, yaitu dari sebesar 1,5383 pada tahun 2000 menjadi

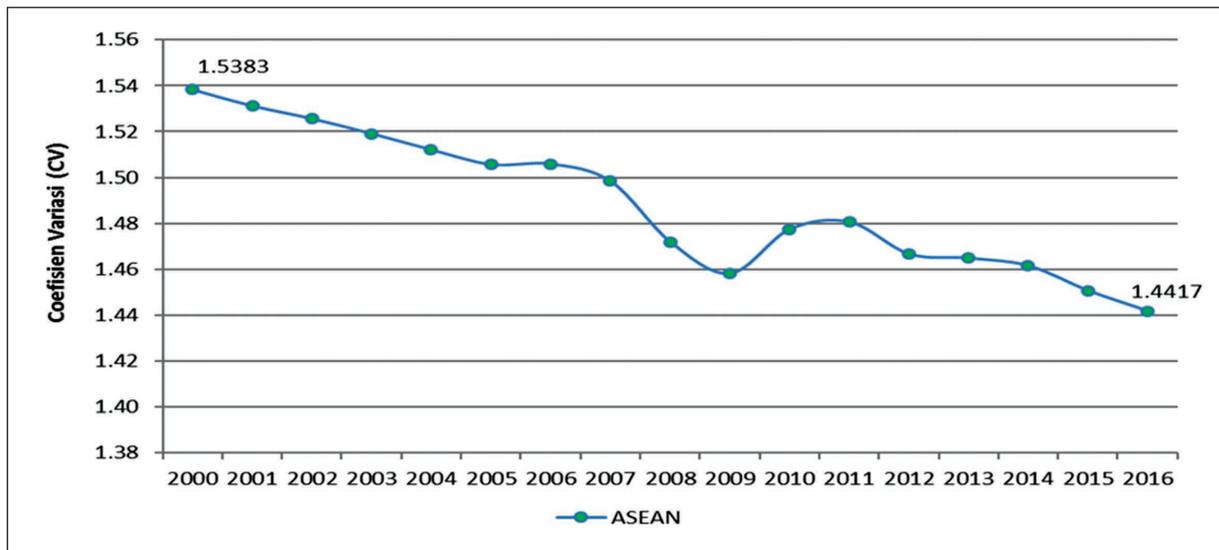
sebesar 1,4417 pada tahun 2016. Ini menunjukkan bahwa distribusi pendapatan per kapita di ASEAN mengalami pemerataan. Namun, kesenjangan yang terjadi di ASEAN juga masih tinggi. Hal ini dapat dilihat

dari nilai koefisien variasinya yang berada di atas angka 1. Di negara G7, konvergensi sigma (σ -convergence) tidak terjadi, tetapi terjadi divergensi. Melalui Grafik 4 terlihat nilai koefisien variasinya mengalami peningkatan

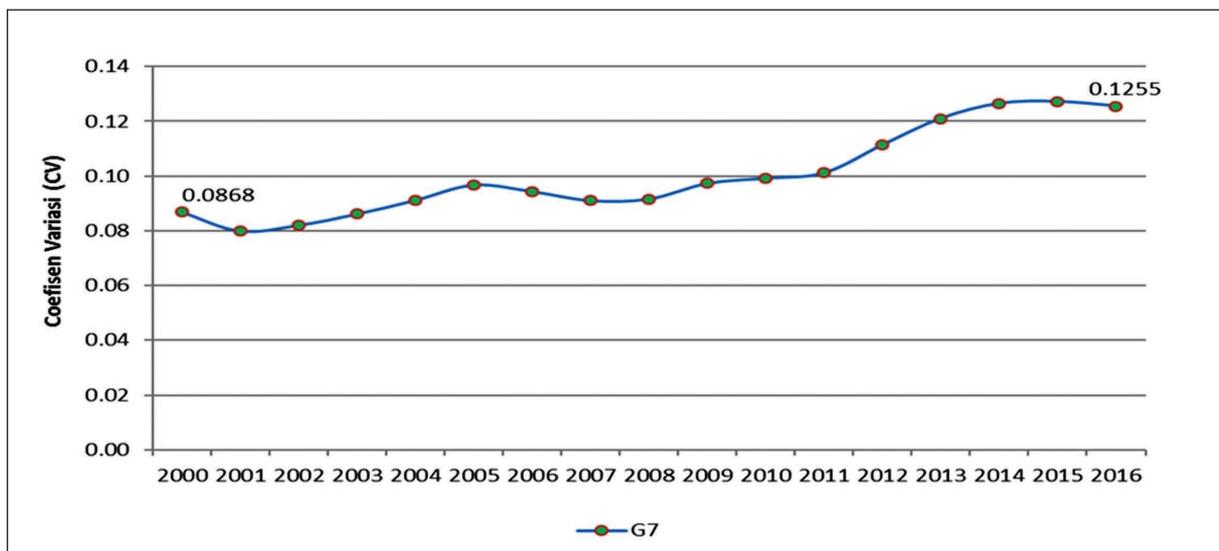
Tabel 1. Hasil Estimasi Pertumbuhan Ekonomi dan β -Convergence (Conditional)

Variabel Independen	Koefisien Estimasi							
	ASEAN				G7			
	OLS	FE	SYS-GMM		OLS	FE	SYS-GMM	
			Short Run	Long Run			Short Run	Long Run
Constant	0.0852*** (0.013)	0.1547** (0.066)	0.0694*** (0.016)		-0.1477 (0.262)	1.4932*** (0.320)	-0.2240 (0.227)	
y(-1)	0.9834*** (0.005)	0.9516*** (0.037)	0.9789*** (0.006)		0.9779*** (0.029)	0.6366*** (0.058)	0.9776*** (0.037)	
fdi	0.0021 (0.006)	0.0074 (0.009)	0.0169** (0.006)	0.8059*** (0.307)	0.0654 (0.088)	-0.0068 (0.077)	0.0931* (0.044)	4.1582 (8.504)
gfcf	-0.0003 (0.005)	-0.0127* (0.007)	-0.0178 (0.012)	-0.8507 (0.640)	0.0115 (0.011)	0.0601*** (0.012)	0.0115 (0.011)	0.5167 (0.676)
hc	-0.0367 (0.027)	0.0575 (0.120)	0.0693 (0.070)	3.2977 (2.991)	0.2266 (0.281)	-0.1149 (0.250)	0.3145** (0.108)	14.0429 (26.514)
fdi*hc	0.007 (0.008)	0.0071 (0.013)	-0.0057 (0.006)	-0.2734 (0.285)	-0.0710 (0.100)	0.0129 (0.087)	-0.1023* (0.050)	-4.5675 (9.377)
to	0.0000 (0.000)	0.0000 (0.00)	0.0000 (0.000)	0.0002 (0.000)	0.0000 (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0000 (0.000)	0.0003 (0.002)
λ (tingkat konvergensi)			0.0213 (2.13%)				0.0226 (2.26%)	
Statistik								
Observasi			149				108	
AR (1)			0.050				0.020	
AR (2)			0.217				0.073	
Hansen			1.000				1.000	
Difference-in-Hansen			0.810				1.000	

Ket.: ***) **) menunjukkan tingkat signifikansi pada taraf 1%, 5%, dan 10%. Standar Error ditunjukkan dalam tanda kurung



Grafik 3. Hasil Estimasi Koefisien Variasi di ASEAN Tahun 2000–2016



Grafik 4. Hasil Estimasi Koefisien Variasi di Negara G7 Tahun 2000–2016

dari tahun 2000–2016. Ini menunjukkan bahwa distribusi pendapatan per kapitanya belum tersebar secara merata di antara negara-negara G7.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan model

pertumbuhan endogen untuk melihat pengaruh FDI dan *human capital* terhadap pertumbuhan ekonomi dan konvergensi ekonomi yang terjadi di ASEAN dan di negara G7. Dari hasil analisis menggunakan metode sistem GMM diketahui bahwa FDI dan *human capital* mempunyai

pengaruh yang positif baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang di ASEAN dan negara G7. Faktor *human capital* mempunyai peran yang dominan terhadap pertumbuhan ekonomi di kedua kelompok negara tersebut. Persediaan *human capital* dengan kualitas yang memadai akan

Foto: www.pixabay.com



lebih mudah dalam mengadopsi teknologi baru dan melakukan inovasi-inovasi baru sehingga akan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li dan Liu (2005), Teodorescu (2017) dan Latif et al. (2018).

Dari hasil analisis konvergensi ekonomi diketahui bahwa baik di ASEAN maupun negara G7 terjadi konvergensi ekonomi β -convergence dengan kecepatan konvergensi sekitar 2,13%– 2,26%. Hasil ini tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sala-i-Martin (1996). Untuk konvergensi σ -convergence juga terjadi di ASEAN. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gugler dan Vanoli (2017).

Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada kita bahwa FDI dan *human capital* mempunyai peran yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sehingga ke depan, penguatan kepada dua faktor ini sangat diharapkan. Beberapa kebijakan terkait dengan FDI perlu segera diambil pemerintah terutama untuk meningkatkan nilai investasinya. Beberapa di antaranya, yaitu meningkatkan keterbukaan perdagangan internasional, mempermudah dalam proses perizinan usaha, meningkatkan keamanan dan kenyamanan dalam berusaha, menyiapkan infrastruktur dasar dan mengarahkan investasi yang bisa menyerap tenaga kerja yang banyak dan berorientasi ekspor, serta menyiapkan tenaga kerja yang berkualitas. *Human capital* atau tenaga kerja yang berkualitas ini sangat terkait dengan kemampuan tenaga kerja untuk bisa bekerja secara efektif dan menggunakan teknologi-teknologi terkini dalam proses produksi serta melakukan inovasi-inovasi sehingga FDI bisa memberikan

efek yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi jangka pendek dan jangka panjang suatu negara. ■

REFERENSI

- Abdouli, M., & Hammami, S. (2017). *Investigating the causality links between environmental quality, foreign direct investment and economic growth in MENA countries*. *International Business Review*, 26, 264–278.
- Ahmad, F., Draz, M. U., & Yang, S.-C. (2018). *Causality Nexus of Exports, FDI and Economic Growth of The Asean5 Economies: Evidence From Panel Data Analysis*. *Journal of International Trade and Economic*, 1–16.
- Ahsan, H., & Haque, M. E. (2017). *Threshold Effects of Human Capital: Schooling and Economic Growth*. *Economics Letters*, 156, 48–52.
- Andersen, L., & Babula, R. (2009). *The Link Between Openness and Long-Run Economic Growth*. *Journal of International Commerce and Economics*, 2, 31–50.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). *Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations*. *The Review of Economics Studies*, 58, 277–297.
- Arellano, M., & Bover, O. (1995). *Another Look at The Instrumental Variable Estimation of Error-Components Models*. *Journal of Econometrics*, 68, 29–51.
- ASEAN. (2017). *ASEAN Investment Report 2017 - Foreign Direct Investment and Economic Zones in ASEAN (ASEAN@50 Special Edition ed.)*. ASEAN Secretariat.
- Asteriou, D., & Agiomirgianakis, G. (2001). *Human Capital and Economic Growth Time Series Evidence From Greece*. *Journal of Policy Modeling*, 23, 481–489.
- Bahmani-Oskooee, M., Chang, T., Elmi, Z., & Ranjbar, O. (2017). *International Economics. Re-Examination of The Convergence*

- Hypothesis Among OECD Countries: Evidence From Fourier Quantile Unit Root Test*, <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2017.12.002>.
- Balasubramanyam, V. N., Salisu, M., & Sapsford, D. (1999). *Foreign Direct Investment as an Engine of Growth*. *The Journal of International Trade & Economic Development: An International and Comparative Review*, 8, 27–40.
- Balasubramanyam, V., Salisu, M., & Sapsford, D. (1996). *Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries*. *The Economic Journal*, 106, 92–105.
- Barcenilla-Visus, S., & Lopez-Pueyo, C. (2018). *Inside Europe: Human Capital and Economic Growth Revisited*. *Empirica*, 1–27.
- Barro, R. J., & Xala-i-Martin, X. (1991). *Convergence Across States and Regions*. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 107–182.
- Barro, R., & Sala-i-Martin, X. (2004). *Economic Growth* (Vol. 2). The MIT Press.
- Belloumi, M. (2014). *The Relationship Between Trade, FDI and Economic Growth in Tunisia: an Application of The Autoregressive Distributed Lag Model*. *Economic Systems*, 38, 269–287.
- Bengoa, M., & Sanchez-Robles, B. (2003). *Foreign Direct Investment, Economic Freedom and Growth: New Evidence from Latin America*. *European Journal of Political Economy*, 19, 529–545.
- Benhabib, J., & Spiegel, M. M. (1994). *The Role Of Human Capital in Economic Development Evidence From Aggregate Cross-Country Data*. *Journal of Monetary Economics*, 34, 143–173.
- Berk, I., Kasman, A., & Kilinc, D. (2018). *Towards a common renewable future: The System-GMM approach to assess the convergence in renewable*. *Energy Economics*.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). *Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models*. *Journal of Econometrics*, 87, 115–143.
- Bond, S., Hoeffler, A., & Temple, J. (2001). *GMM Estimation of Empirical Growth Models*. *Economics Papers 2001-W21*.
- Borensztein, E., Gregorio, J. D., & Lee, J.-W. (1998). *How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?* *Journal of International Economics*, 45, 115–135.
- C., G. (2014). *Human Capital*. In: Diebolt C., Hupert M. (eds) *Handbook of Cliometrics*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40458-0_23-1.
- Carbonell, J. B., & Werner, R. A. (2018). *Does Foreign Direct Investment Generate Economic Growth? A New Empirical Approach Applied to Spain*. *Economic Geography*, 1–32.
- Chapsa, X., Tsanana, E., & Katrakilidis, C. (2015). *Growth and Convergence in The EU-15: More Evidence from The Cohesion Countries*. *Procedia Economics and Finance*, 33, 55–63.
- Cornett, A. P., & Sorensen, N. K. (2008). *International vs Intra-National Convergence in Europe - An Assessment of Causes and Evidence*. *Investigaciones Regionales*, 13, 35–56.
- Cuaresma, C. J., Doppelhofer, G., Huber, F., & Piribauer, P. (2018). *Human Capital Accumulation and Long-Term Income Growth Projections for European Regions*. *Journal of Regional Science*, 58, 81–99.
- Demir, F., & Duan, Y. (2018). *Bilateral FDI Flows, Productivity Growth, and Convergence: The North vs. The South*. *World Development*, 101, 235–249.
- Fang, Z., & Chen, Y. (2017). *Human Capital and Energy in Economic Growth - Evidence From Chinese Provincial Data*. *Energy Economics*, 68, 340–358.
- Frimpong, J. M., & Oteng-Abayie, E. F. (2006). *Bivariate Causality Analysis Between FDI Inflows and Economic Growth In Ghana*. MPRA Paper 351.
- Goh, S. K., Sam, C. Y., & McNown, R. (2017). *Re-Examining Foreign Direct Investment, Exports, And Economic Growth in Asian Economies Using a Bootstrap ARDLtest for Cointegration*. *Journal of Asian Economics*, 51, 12–22.
- Gugler, P., & Vanoli, L. (2017). *Convergence or Divergence of Prosperity Within The Asean Community? A Crucial Issue for The Success of The Asean Economic Community (AEC) Process*. *International Journal of Emerging Markets*, 12, 610–624.
- Gui-Diby, S., & Renard, M.-F. (2015). *Foreign Direct Investment Inflows and The Industrialization of African Countries*. *World Development*, 74, 43–57.
- Guy-Diby, S. L. (2014). *Impact of Foreign Direct Investments on Economic Growth in Africa: Evidence From Three Decades of Panel Data Analyses*. *Research in Economics*, 68, 248–256.
- Hall, S. G., & Ahmad, M. (2014). *Revisiting The Institutions-Growth Nexus in Developing Countries: The New Evidence*. *New Zealand Economic Papers*, DOI:10.1080/00779954.2013.867795.
- Huchet-Bourdon, M., Mouel, C. L., & Vijil, M. (2017). *The Relationship Between Trade Openness and Economic Growth: Some New Insights on The Openness Measurement Issue*. *World Economy*, 1–18.
- Hussin, F., & Saidin, N. (2012). *Economic Growth in ASEAN-4 Countries: A Panel Data Analysis*. *International Journal of Economics and Finance*, 4(9).
- Hye, Q., & Lau, W.-Y. (2015). *Trade Openness and Economic Growth: Empirical Evidence from India*. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 188–205. DOI: 10.3846/16111699.2012.720587.
- Iamsiraroj, S. (2016). *The Foreign Direct Investment-Economic Growth Nexus*. *International Review of Economics and Finance*, 42, 116–133.
- Islam, N. (1995). *Growth Empirics: A Panel Data Approach*. The

- Quarterly Journal of Economics, 110(4), 1.127–1.170.
- lyke, B. (2017). *Does Trade Openness Matter for Economic Growth in The Cee Countries?* Review of Economics Perspectives, 17, 3–24.
- Kottaridi, C., & Stengos, T. (2010). *Foreign Direct Investment, Human Capital and Non-Linearities in Economic Growth*. Journal of Macroeconomics, 32, 858–871.
- Lai, T. L., Small, D. S., & Liu, J. (2008). *Statistical Inference in Dynamic Panel Data Models*. Journal of Statistical Planning and Inference, 138, 2.763–2.776.
- Latif, Z., Danish, Mengke, Y., Latif, S., Ximei, L., Jianqiu, Z., et al. (2018). *The Dynamics of ICT, Foreign Direct Investment, Globalization And Economic Growth: Panel Estimation Robust To Heterogeneity and Cross-Sectional Dependence*. Telematics and Informatics, 35, 318–328.
- Lee, J. W. (2013). *The Contribution of Foreign Direct Investment to Clean Energy Use, Carbon Emissions And Economic Growth*. Energy Policy, 55, 483–489.
- Lei, C. K., & Yao, S. (2008). *On Income Convergence Among China, Hongkong and Macau*. The World Economy, 345.
- Li, X., & Liu, X. (2005). *Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Increasingly Endogenous Relationship*. World Development, 33(3), 393–407.
- Lucas, R. (1988). *On The Mechanichs of Economic Development*. Journal of Monetary Economics, 22, 3–42.
- Mah, J. S. (2010). *Foreign Direct Investment Inflows and Economic Growth of China*. Journal of Policy Modeling, 32, 155–158.
- Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). *A Contribution to The Empirics of Economic Growth*. The Quarterly Journal of Economics, 107, 407–437.
- Merican, Y. (2009). *Foreign Direct Investment and Growth in ASEAN-4 Nations*. International Journal of Business and Management, 4(5).
- Moudatsou, A. (2003). *Foreign Direct Investment and Economic Growth in The European Union*. Journal of Economic Integration, 18, 689–707.
- Mullings, R., & Mahabir, A. (2018). *Growth by Destination: The Role of Trade In Africa's Recent Growth Episode*. World Development, 102, 243–261.
- Noy, I., & Vu, T. B. (2009). *Sectoral Analysis of Foreign Direct Investment and Growth in The Developed Countries*. Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, 19, 402–413.
- Ogundari, K., & Awokuse, T. (2018). *Human Capital Contribution to Economic Growth in Sub-Saharan Africa: Does Health Status Matter More than Education?* Economic Analysis and Policy, 58, 131–140.
- Pradan, R. P. (2009). *The FDI Led Growth hypotesis in ASEAN 5 Countries : Evidence from Cointegrated Panel Analysis*. International Journal of Business and Management, 4(12).
- Ram, R. (2017). *Comparison of Cross-Country Measures of Sigma Convergence in Per-Capita Income, 1960-2010*. Applied Economics Letters, DOI:10.1080/13504851.2017.1391992.
- Romer, D. (2012). *Advanced Macroeconomics (4th ed.)*. McGraw-Hill.
- Romer, P. M. (1986). *Increasing Return and Long Run Growth*. The Journal of Political Economy, 94, 1002-1037.
- Roodman, D. (2009). *How to Do Xtabond2: An Introduction to Difference and System GMM in Stata*. The Stata Journal, 9, 86–136.
- Sala-i-Martin, X. X. (1996). *The Classical Approach to Convergence Analysis*. The EconomicJ urnal, 106, 1019-1036.
- Su, Y., & Liu, Z. (2016). *The Impact of Foreign Direct Investment and Human Capital on Economic Growth: Evidence from Chinese Cities*. China Economic Review, 37, 97-109.
- Sunde, T. (2017). *Foreign Direct Investment, Exports and Economic Growth: ADRL and Causality Analysis for South Africa*. Research in International Business and Finance, 41, 434–444.
- Tan, B. W., & Tang, C. F. (2016). *Examining The Causal Linkages Among Domestic Investment, FDI, Trade, Interest Rate And Economic Growth in ASEAN 5 Countries*. International Journal of Economics and Financial Issues, 6(1), 214–220.
- Teixeira, A. A., & Queirós, A. S. (2016). *Economic Growth, Human Capital And Structural Change: A Dynamicpanel Data Analysis*. Research Policy, 45, 1636-1648.
- Teodorescu, C. D. (2017). *The Effects of FDI on Economic Growth in European Union*. "Mircea cel Batran" Naval Academy Scientific Bulletin, XX, 117–125.
- Tzeremes, N. G. (2014). *The Effect of Human Capital on Countries' Economic Efficiency*. Economics Letters, 124, 127–131.
- Verbeek, M. (2004). *A Guide to Modern Econometrics (2nd ed.)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Völlmecke, D., Jindra, B., & Marek, P. (2016). *FDI, Human Capital And Income Convergence - Evidence for European Regions*. Economic Systems, 40, 288-307.
- Vu, T. B., & Noy, I. (2009). *Sectoral Analysis of Foreign Direct Investment and Growth in The Developed Countries*. Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, 19, 402–413.

PROFIL PENULIS

Surya Irawan, S.Pi., M.Si. merupakan Kasubag Perencanaan dan Keuangan di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Aceh Jaya; Alumni Penerima Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas Program S2 Dalam Negeri di Magister Ilmu Ekonomi Universitas Syiah Kuala

MENOLAK LUPA TERHADAP BENCANA

PEMBELAJARAN DARI PELATIHAN PERENCANAAN PENGELOLAAN BENCANA DI UNIVERSITAS GADJAH MADA, YOGYAKARTA

ASRI SAMSU, S.T., M.U.R.P., M.ENG.

Foto: www.pxhere.com

PENGURANGAN RISIKO

BENCANA menjadi topik utama dan menjadi agenda penting untuk dibicarakan oleh pelaku pembangunan di Indonesia. Topik ini penting mengingat berbagai macam bencana telah terjadi dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Bencana tsunami di Aceh pada bulan Desember tahun 2004 menjadi bencana yang sangat besar dengan nilai kerugian mencapai US \$4,450. Ketika masih dalam tahap perbaikan dan pembangunan, bencana gempa bumi menyusul terjadi di Yogyakarta dan Pangandaran pada tahun 2006. Tidak sampai di situ, masih banyak rentetan-rentetan bencana yang terjadi, hingga sampai ke bencana terkini di Lombok dan Palu yang masih terasa dampaknya sampai saat ini.

Bencana-bencana tersebut memporak-porandakan bangunan infrastruktur, fasilitas umum, dan permukiman masyarakat sehingga

membutuhkan waktu, tenaga, dan pembiayaan untuk memulihkan fisik kota dan kondisi kejiwaan masyarakatnya. Dengan kondisi tersebut tentu diharapkan elemen pemerintah dan masyarakat dapat belajar dan melakukan upaya-upaya mitigasi terhadap semua potensi bencana. Akan tetapi, beberapa fakta seperti tidak berfungsinya alat "early warning system" yang telah dibangun di beberapa titik potensi bahaya tsunami menunjukkan adanya indikasi bahwa elemen tersebut tidak belajar dan lupa terhadap bencana yang terjadi sebelumnya sehingga usaha mitigasi tidak berjalan sempurna dan risiko bencana masih besar.

Untuk menurunkan resiko bencana tersebut, berbagai upaya terus ditingkatkan oleh pemerintah pusat dan daerah, baik berupa upaya pembangunan fisik maupun peningkatan kapasitas SDM.

Sebagai institusi pusat, Pusbindiklatren Bappenas berkontribusi melalui pelatihan perencanaan pengelolaan bencana yang dilaksanakan di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan peserta yang mewakili beberapa institusi perencana daerah. Pelatihan ini sangat bermanfaat bagi pemerintah daerah khususnya individu perencananya sebagai wadah pembelajaran yang dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan mereka terkait isu-isu perencanaan pengelolaan kebencanaan.

Pembelajaran bukan hanya perencanaan mitigasi, tetapi juga pengetahuan manajemen penanganan bencana dan pasca-bencana. Proses pembelajaran itu dilakukan di dalam dan luar kelas dengan memberi kesempatan kepada peserta untuk mengunjungi beberapa tempat di Yogyakarta seperti institusi Pemerintah Provinsi Yogyakarta yang menangani bencana, laboratorium rumah tahan gempa Prof. Dr. Sarwidi, dan lokasi permukiman masyarakat korban letusan Gunung Merapi yang telah direlokasi.

Dari semua proses belajar mengajar tersebut didapatkan

satu poin pembelajaran tentang "pentingnya menolak lupa" terhadap bencana. Sikap ini diyakini berdampak pada pengurangan risiko bencana karena "menolak lupa bencana" menghadirkan komitmen pemerintah dan masyarakat untuk belajar dari bencana yang telah terjadi dengan melakukan upaya-upaya agar risiko bencana bisa diminimalkan. Dari Pelatihan Perencanaan Pengelolaan Bencana pula didapatkan pelajaran bahwa setidaknya ada tiga hal yang perlu dilakukan sebagai upaya "menolak lupa bencana", yaitu (1) dengan mengintegrasikan isu-isu manajemen bencana dalam perencanaan pembangunan daerah; (2) melakukan perencanaan tata ruang daerah berbasis pengurangan resiko bencana, dan (3) upaya meningkatkan kapasitas masyarakat.

INTEGRASI PENGURANGAN RISIKO BENCANA DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Wilayah Indonesia terdiri atas 18.000 pulau yang berlokasi di *ring of fire* yang memiliki berbagai macam potensi bencana, baik itu gempa, tsunami, letusan gunung berapi, maupun *tectonic faults*. Selain itu, intensitas panas dan hujan tinggi bisa menyebabkan terjadinya longsor, banjir, kekeringan, dan kebakaran hutan. Dengan banyaknya potensi *hazard*/bahaya tersebut maka berbagai macam peraturan perundang-undangan

dan dokumen perencanaan telah ditetapkan dan disusun sebagai upaya pengurangan terhadap risiko bencana.

Akan tetapi, manajemen kebencanaan secara umum masih belum memadai dengan adanya segregasi pada dokumen perencanaan penanggulangan bencana dan perencanaan pembangunan. Hasil dari hal tersebut adalah upaya-upaya pengurangan risiko bencana menjadi tidak maksimal yang ditandai dengan sedikitnya perhatian dan anggaran pemerintah daerah untuk upaya perencanaan mitigasi. Untuk menangani ini, pada Pelatihan Perencanaan Pengelolaan Bencana telah diutarakan tentang pentingnya upaya integrasi pengurangan risiko bencana pada perencanaan pembangunan daerah.

Integrasi sangat penting karena akan membentuk komitmen pemerintah untuk "melawan lupa bencana" dengan menjadikan isu bencana sebagai isu prioritas pada perencanaan pembangunan. Komitmen pemerintah tersebut kemudian diterjemahkan dalam peraturan daerah tentang rencana pembangunan daerah yang menjadi panduan bagi semua elemen pelaku pembangunan dalam mengawal semua tujuan pembangunan dalam mengurangi risiko bencana.

Selain menghasilkan panduan pembangunan, integrasi ini juga

mewujudkan pengarusutamaan bencana dalam pembangunan sektoral, terutama pada sektor pembangunan perumahan dan infrastruktur, pertanian, pendidikan, dan lingkungan hidup yang bersentuhan langsung dengan pengurangan kerentanan masyarakat.

Pelaksanaan promosi pembangunan gedung tahan bencana, misalnya, dapat dilakukan dengan maksimal oleh semua elemen pelaku pembangunan disertai dengan memberikan contoh implementasi pembangunannya. Salah satu contoh pengurangan kerentanan dan meningkatkan sikap "melawan lupa" masyarakat terhadap bencana ditunjukkan di Museum Gempa Prof.Dr. Sarwidi di Yogyakarta dengan mewujudkan sebuah konsep bangunan tahan gempa "Barratagana" yang memberikan solusi bangunan sederhana untuk digunakan oleh masyarakat.

Pengintegrasian pengurangan risiko bencana ke dalam perencanaan pembangunan daerah menjadi pembelajaran penting bagi daerah untuk dilakukan sebagai upaya "melawan lupa bencana". Pengintegrasian akan menjadi panduan kepada semua elemen pelaku pembangunan untuk tetap fokus dalam melakukan upaya mitigasi bencana terutama berupaya mengurangi kerentanan masyarakat.

PERENCANAAN TATA RUANG BERBASIS PENGURANGAN RISIKO BENCANA

Konsep penataan ruang berbasis pengurangan risiko bencana dijabarkan sebagai pendekatan untuk dapat membantu mengurangi dampak suatu bencana. Undang-Undang (UU) Nomor 26 Tahun 2007 tentang penataan ruang sebenarnya telah mengatur pentingnya faktor-faktor bencana alam sebagai bahan pertimbangan pada tahap perencanaan, pemanfaatan, dan pengendalian tata ruang. Selain itu, proses integrasi terhadap pengurangan risiko bencana pada penataan ruang juga telah dikuatkan dengan UU Nomor 24 Tahun 2007 mengenai penanggulangan bencana.

Akan tetapi, pengintegrasian kedua proses tersebut belum memiliki ukuran yang baku terhadap kajian risiko di setiap level perencanaannya. Selain itu, penataan kawasan bencana tidak digambarkan detail berdasarkan hasil temuan dan kajian yang mendalam dilapangan. Peta kawasan yang muncul lebih menunjukkan lokasi dan jenis bencana yang pernah terjadi tanpa ada analisis lebih jauh dan dalam tentang prediksi dan antisipasi yang dilakukan terkait potensi bencana pada daerah tersebut. Proses ini berdampak pada terabaikannya kawasan-kawasan bencana dan tidak seimbangannya antara penggunaan fungsi tata ruang dan kawasan rawan bencana.

Kondisi dan *gap* inilah yang menjadi fokus pada pendekatan perencanaan tata ruang berbasis pengurangan risiko bencana. Langkah utama yang harus dilakukan pada pendekatan ini adalah penetapan kawasan rawan bencana dengan menganalisis semua detail-detail sifat dan karakteristik wilayah kawasan. Detail-detail ini tidak hanya menyangkut dengan bencana yang pernah terjadi di kawasan tersebut, tetapi juga detail potensi bencana yang mungkin bisa terjadi. Selain itu, langkah ini juga harus bisa mengenali potensi kerentanan yang terdapat pada kawasan tersebut. Potensi kerentanan ini tentu dengan memperhatikan elemen-elemen alam yang langsung terkait dengan potensi bencana tertentu. Sebagai contoh, tingkat kerawanan kawasan rawan banjir akan terpengaruh dari tinggi dan jarak suatu kawasan dari aliran sungai.

Data-data dan peta kawasan rawan bencana ini kemudian diterjemahkan dalam perencanaan, pemanfaatan, dan pengendalian ruang berupa kegiatan-kegiatan pra-bencana. Kegiatan perencanaan ruang pada tahap pra-bencana bisa berupa perencanaan tata guna lahan untuk mengatur pembangunan di lokasi yang aman dan pengaturan subdivisi yang bertujuan untuk penguatan infrastruktur terhadap bahaya. Sementara untuk kegiatan pemanfaatan ruang bisa berupa pengaturan zonasi yang bertujuan untuk membatasi penggunaan

area yang berbahaya, pembuatan sistem informasi bahaya untuk peningkatan kesadaran terhadap risiko bencana, dan pengambilalihan lahan yang berbahaya untuk dialihkan fungsinya menjadi ruang terbuka publik/rekreasi. Untuk kegiatan pengendalian ruang dapat dilakukan dengan pemantauan/inspeksi pada kawasan rawan bencana untuk memastikan peraturan ditegakkan serta pemberlakuan insentif dan disinsentif pajak untuk menciptakan motivasi masyarakat untuk pindah ke lokasi yang aman.

Dari usaha-usaha yang dilakukan pada tahap pra-bencana menunjukkan betapa pentingnya pendekatan perencanaan penataan ruang ini sebagai usaha "melawan lupa bencana".

Pendekatan ini memberikan rambu-rambu kepada pemerintah dan masyarakat dalam penggunaan ruangnya serta membatasi boleh dan tidaknya aktivitas mereka untuk dilakukan sebagai upaya untuk meminimalkan risiko bencana. Oleh karena itu, usaha dan pendekatan diharapkan bisa dilakukan oleh pemerintah daerah pada proses penyusunan rencana tata ruang mereka sehingga bisa mengurangi risiko bencana di kawasan mereka.

PENINGKATAN KAPASITAS UNTUK PENGURANGAN RISIKO BENCANA

Peningkatan kapasitas masyarakat dan pemerintah adalah usaha langsung "melawan lupa bencana" karena semakin besar kapasitas yang dimiliki oleh masyarakat,

keluarga, atau perorangan semakin kecil risiko bencana yang bisa didapatkannya. Risiko bencana semakin kecil karena mereka mampu melakukan langkah-langkah pencegahan, pengurangan, bersiap siaga, dan menanggapi dengan cepat suatu kedaruratan bencana. Selain itu, kapasitas juga menambah daya lenting masyarakat apabila terkena suatu kondisi bencana.

Peningkatan kapasitas bisa dilakukan melalui pendidikan bencana yang dilakukan baik secara formal maupun non-formal. Pendidikan ini sangat penting dilakukan oleh semua lapisan masyarakat terutama kepada anggota masyarakat yang tinggi tingkat kerawanannya seperti anak-anak dan penyandang cacat. Sebagai contoh,



Pelatihan Perencanaan Penanggulangan Bencana yang diselenggarakan Pusbindiklatren Bappenas menjadi "jembatan" agar isu-isu manajemen bencana dapat terintegrasikan dalam perencanaan pembangunan daerah



Buku menjadi salah satu media sosialisasi penanggulangan bencana

bagaimana upaya mengajarkan kepada anak usia sekolah dan penyandang cacat untuk melakukan perlindungan diri ketika bencana gempa terjadi atau bagaimana melatih anak sekolah untuk berlari ke atas bukit sebagai upaya peningkatan kapasitas pribadi mereka untuk segera menyelamatkan diri apabila bencana tsunami terjadi.

Selain kegiatan pendidikan, peningkatan kapasitas individu juga bisa dilakukan dengan sosialisasi dan pelatihan kepada masyarakat. Sosialisasi ini tentu sangat penting karena perkembangan informasi di bidang kebencanaan semakin meningkat dan berjalan sangat cepat. Sebagai contoh, sosialisasi penggunaan aplikasi pada telepon genggam yang telah dikembangkan saat ini sebagai alat dalam menunjukkan data bencana dan sistem peringatan dini bencana kepada masyarakat. Tidak hanya itu, upaya peningkatan kapasitas juga memerlukan pelatihan-pelatihan simulasi yang dilakukan oleh masyarakat sesuai dengan jenis-

jenis bahaya yang telah ditetapkan sebelumnya pada rencana tata ruang mereka.

Dari langkah-langkah upaya peningkatan kapasitas masyarakat tersebut dapat tergambar bahwa peningkatan kapasitas berpengaruh besar terhadap pengurangan kerentanan mereka. Dengan kata lain, peningkatan kapasitas masyarakat/pemerintah bisa berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan risiko bencana. Oleh karenanya, pendekatan ini juga sepatutnya dilakukan dan ditingkatkan oleh pemerintah sebagai langkah siap siaga dalam menghadapi bahaya bencana.

Kesimpulan pembelajaran Dari berbagai upaya “melawan lupa bencana”, dapat disimpulkan bahwa untuk mengurangi risiko bencana, pemerintah daerah perlu melakukan tiga hal, yaitu pemetaan bahaya, pengurangan kerentanan dan peningkatan kapasitas masyarakatnya. Pemetaan bahaya dilakukan sebagai dasar dalam merencanakan, memanfaatkan dan mengendalikan ruang sehingga potensi ancaman itu bisa diminimalkan. Dalam implementasinya, ancaman itu bisa dihindari dengan membuat upaya-upaya perencanaan tata ruang berdasarkan potensi ancaman tersebut seperti penyediaan peta rawan bencana dan pemaksimalan sistem informasi kawasan terhadap bahaya.

Setelah mengetahui ancaman/*hazard* maka pemerintah daerah

juga perlu menganalisis upaya pengurangan kerentanan atau “*vulnerability*” wilayah dan masyarakat mereka. Upaya itu bisa melalui pembangunan fisik dalam pengurangan kerentanan terutama pada sektor pembangunan perumahan dan infrastruktur, pertanian, pendidikan, dan lingkungan hidup yang diatur dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah. Untuk memaksimalkan kedua upaya tersebut maka pemerintah daerah juga melakukan upaya peningkatan kapasitas masyarakat yang bisa dilakukan dalam pendidikan formal dan non-formal serta melalui sosialisasi dan simulasi.

Upaya “melawan lupa bencana” ini merupakan pelajaran yang sangat berharga dari Pelatihan Perencanaan Pengelolaan Bencana untuk institusi dan individu perencana dalam melihat upaya pengurangan risiko bencana secara menyeluruh. Dengan mengetahui ancaman, nilai kerentanan, dan tingkat kapasitas, yang diintegrasikan dalam dokumen perencanaan pembangunan dan penataan ruang, institusi dan individu perencana diharapkan dapat berdistribusi terhadap pengurangan risiko bencana di daerahnya masing-masing. ■

PROFIL PENULIS

Asri Samsu, S.T., M.URP., M.Eng. merupakan Kasubid Infrastruktur dan Keruangan, Bappelitbangda Kabupaten Soppeng, Sulawesi Selatan

PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN *INPASSING* DALAM JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA (JFP)

BERDASARKAN
KETENTUAN
TERBARU

Peraturan mengenai *inpassing* JFP telah diperbarui seiring ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Fungsional Perencana.

Dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 3 ayat (3) PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/*Inpassing* dan untuk menjamin kelancaran dan tertib administrasi pelaksanaan penyesuaian/*inpassing* dalam jabatan dan angka kredit fungsional perencana, Kementerian PPN/Bappenas menetapkan PermenPPN Nomor 7 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penyesuaian/*Inpassing* dalam Jabatan dan Angka Kredit Fungsional Perencana.

Untuk mengetahui petunjuk teknis lengkap pelaksanaan *inpassing* dalam Jabatan Fungsional Perencana, silakan mengakses PermenPPN Nomor 7 Tahun 2019 melalui tautan berikut:

bit.ly/permenppn7-2019





BONUS DEMOGRAFI SEBAGAI AKSELERATOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Oleh: I Dewa Gde Sugihamretha

PENINGKATAN kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu titik berat peningkatan daya saing perekonomian Indonesia. Tulisan ini merespons sejauh mana persiapan sumber daya manusia Indonesia menyongsong bonus demografi disertai dengan dinamika kependudukan yang berdampak luas menghadapi kompetisi global.

ABSTRAKSI

Bonus demografi tidak didapat secara otomatis, tetapi harus diraih dengan arah kebijakan yang tepat. Oleh karena itu, perlu dirumuskan Strategi Nasional (Stranas) Pengembangan Sumber Daya Manusia (*National Human Resources Development Strategy*) yang di dalamnya antara lain meliputi kebijakan kependudukan, kesehatan, pendidikan, ekonomi dan ketenagakerjaan, infrastruktur dan sumber daya alam, serta politik hukum dan keamanan diarahkan dengan tepat untuk meraih bonus demografi. Apabila tidak didukung dengan kebijakan yang tepat, bonus demografi tidak akan dapat diraih, bahkan dapat menimbulkan berbagai dampak yang tidak diinginkan.

LATAR BELAKANG

Indonesia sedang mengalami perubahan struktur umur penduduk, yaitu meningkatkan jumlah penduduk usia produktif yang menurunkan rasio ketergantungan. Kondisi ini memberikan peluang bagi terciptanya bonus demografi, yaitu tambahan ekonomi karena perubahan struktur penduduk. Jika dimanfaatkan dengan tepat, kondisi ini dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, dinamika kependudukan seperti ini juga dapat menimbulkan dampak yang tidak diinginkan terutama jika penduduk tersebut secara ekonomi tidak produktif. Peningkatan jumlah penduduk usia produktif harus dibarengi dengan peningkatan kualitasnya,

agar mereka yang masuk ke usia tersebut dapat memperoleh kesempatan kerja atau bahkan mampu menciptakan kesempatan kerja.

Pemerintah dalam Rancangan Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) sedang melakukan percepatan proses industrialisasi di Indonesia. Namun, pembangunan ini perlu dibarengi dengan pembangunan manusia. Dalam menyongsong bonus demografi, sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam menghadapi persaingan di segala bidang. Banyak kalangan bertanya-tanya, sejauhmana persiapan pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha untuk memaksimalkan bonus demografi agar mempercepat pembangunan khususnya industrialisasi di Indonesia? Bagaimana implikasi bonus demografi terhadap

kebutuhan untuk membangun sumber daya manusia (*human capital development*)? dan apa langkah-langkah yang perlu diambil dalam menyusun *human capital development* di Indonesia?. Keseluruhan pertanyaan ini diarahkan dalam rangka peningkatan daya saing perekonomian Indonesia agar dapat berdaya saing di pasar ASEAN maupun global dan pentingnya kesiapan Indonesia menyambut tahun 2020–2030, periode terjadinya bonus demografi, yakni bonus yang dinikmati karena besarnya proporsi penduduk produktif dalam rentang usia 15–64 tahun.

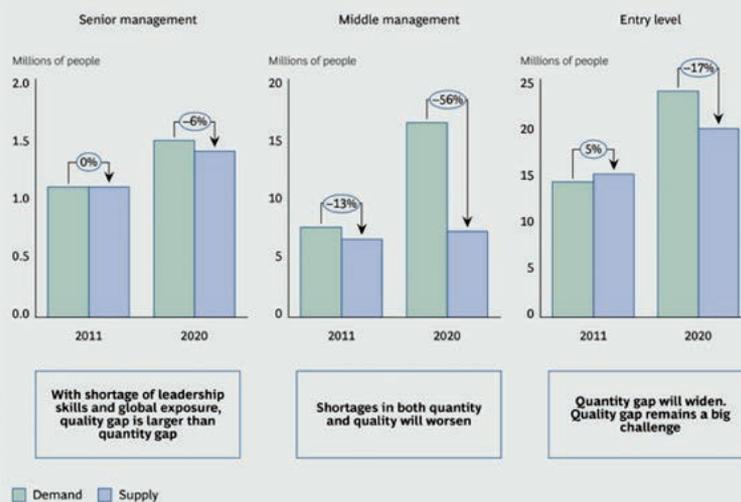
ANALISIS DAN PERMASALAHAN

Masalah SDM yang masih dihadapi Indonesia pada masa mendatang tidak terlepas dari jumlah penduduk yang besar dan terus meningkat. Jumlah

penduduk Indonesia menempati urutan keempat di dunia, setelah Tiongkok, India, dan Amerika Serikat. Menurut Sensus Penduduk (SP) 1971, jumlah penduduk Indonesia adalah 119,2 juta jiwa, dan pada tahun 2014 telah meningkat 253,6 juta jiwa. Dengan jumlah penduduk yang besar dan sumber daya yang dimiliki, Indonesia diprediksi akan menjadi salah satu kekuatan ekonomi besar di dunia dengan volume pendapatan domestik bruto (PDB) besar. Kekuatan ekonomi Indonesia akan semakin diperhitungkan kalau pendapatan per kapita penduduknya juga tinggi. Kondisi tersebut hanya dapat dicapai jika sumber daya manusia berkompeten dan berdaya saing dalam ilmu, teknologi dan globalisasi¹.

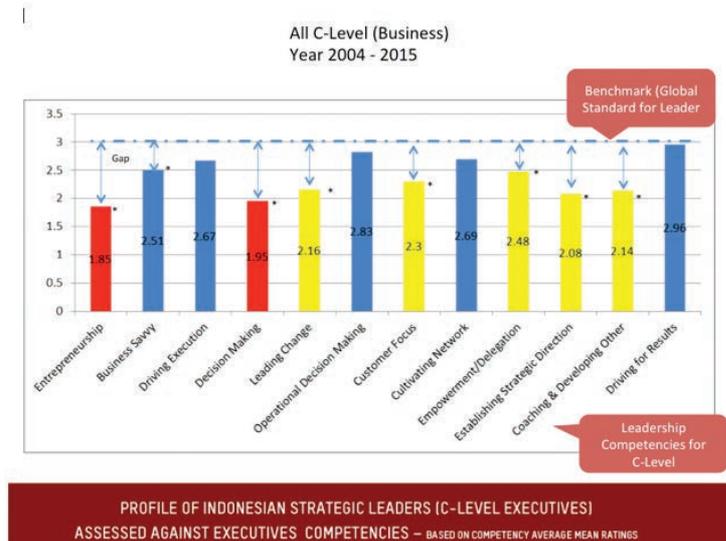
¹ Sebagai catatan saat ini, dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, sebenarnya kualitas SDM Indonesia saat ini masih jauh tertinggal. Berdasarkan *Human Development Report* 2015, peringkat indeks pembangunan manusia (IPM) Indonesia masuk dalam kelas menengah menempati urutan ke-110 dari 198 negara.

EXHIBIT 2 | Talent Gaps Will Increase at All Levels



Sources: Central Bureau of Statistics; Indonesian Ministry of Education; Orbis; Tempo; Globe Asia; Economist Intelligence Unit; U.S. Census Bureau; expert interviews; BCG estimates and analysis.

Gambar 1
Talent Gap 2011–2020



Gambar 2
Competencies Gap 2004—2015

Institute of Management Development (IMD) yang merupakan lembaga pendidikan bisnis terkemuka di Swiss melaporkan hasil penelitiannya berjudul *IMD World Talent Report 2015*. Penelitian ini berbasis survei yang menghasilkan peringkat tenaga berbakat dan terampil di dunia tahun pada tahun 2015. Tujuan dari diadakannya pemeringkatan oleh IMD adalah untuk menilai sejauh mana negara tersebut menarik dan mampu mempertahankan tenaga berbakat dan terampil yang tersedia di negaranya untuk ikut berpartisipasi dalam perekonomian di suatu Negara².

2 Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Institute of Management Development (IMD) pada tahun 2015, Indonesia berada di peringkat ke-41 dalam hal pengembangan dan investasi, faktor daya tarik suatu negara, dan faktor kesiapan sumber daya manusia; berada jauh di bawah posisi negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, bahkan Thailand. Selaras dengan hasil survei IMD, temuan Daya Dimensi Indonesia (DDI) menunjukkan bahwa pada tahun 2020 akan terjadi *talent gap* pada keseluruhan jenjang pekerjaan sejak saat awal penerimaan, manajer level menengah sampai ke tingkat manajer senior (Lihat Gambar 1).

Dua faktor pertama Indonesia mempunyai peringkat yang relatif sama dengan tahun sebelumnya. Akan tetapi, untuk faktor ketiga, yaitu kesiapan sumber daya manusia, merupakan hal yang paling dominan menyumbang angka penurunan peringkat tenaga terampil Indonesia di tahun 2015. Pada tahun 2014, Indonesia masih menduduki peringkat ke-19 untuk faktor ini. Pada tahun 2015, peringkat kesiapan tenaga kerja Indonesia terjerembab ke peringkat ke-42. Faktor kesiapan tenaga kerja Indonesia dirasa masih kurang bersaing dari negara lain di tahun 2015. Untuk faktor ini, Indonesia hanya unggul dalam pertumbuhan angkatan kerja saja dimana Indonesia menduduki peringkat kelima. Indikator lainnya seperti pengalaman internasional, kompetensi senior manajer, sistem pendidikan, pendidikan manajerial, dan pada keterampilan bahasa berada pada

peringkat di atas 30. Bahkan untuk keterampilan keuangan, Indonesia berada pada peringkat ke-44.

Hasil survei IMD selaras dengan temuan dari Daya Dimensi Indonesia (DDI) bahwa kalau tidak ada langkah-langkah perbaikan, pada tahun 2020 ada *talent gap* yang semakin meningkat pada keseluruhan jenjang sejak saat penerimaan, manajer level menengah sampai ke level manajer senior (Gambar 1). Temuan lain dari DDI adalah Indonesia memiliki potensi tinggi di bidang investasi, tetapi *capability*-nya lemah pada semua level. Dewan disreksi masih dibawah standar global tidak ada perkembangan yang signifikan (Gambar 2)

Di samping berbagai permasalahan yang dihadapi Indonesia, ada survei tentang sisi positif Indonesia juga

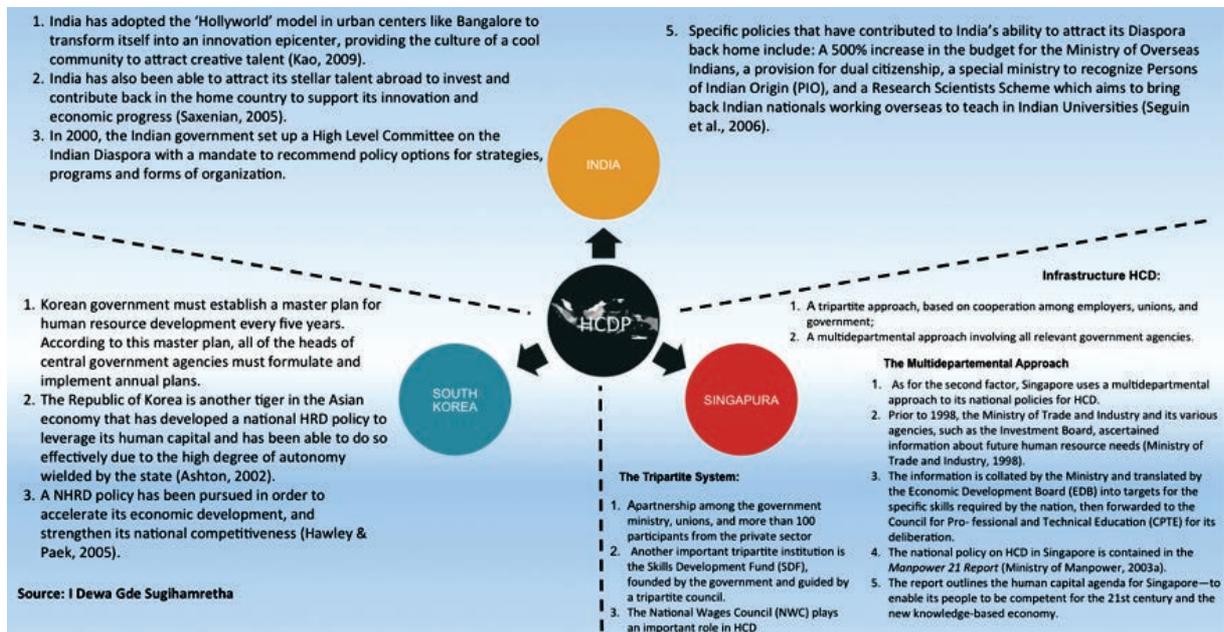
diungkap oleh beberapa lembaga survei³. Survei tersebut menceritakan kisah kemajuan manusia tidak hanya sekedar dari sisi ekonomi. Survei ini juga menunjukkan bagaimana akses terhadap kualitas kesehatan dan pendidikan sehingga negara tersebut bisa tumbuh menjadi negara yang lebih maju. Survei juga membuktikan bahwa pemerintahan yang efektif dan transparan akan mampu memberdayakan warga negaranya untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Hal

yang patut digarisbawahi dalam Prosperity Index 2015 adalah bahwa Indonesia berdiri sebagai negara dengan performa terbaik secara keseluruhan. Hal ini tercermin bahwa dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir sejak tahun 2009, Indonesia mengalami kenaikan sebanyak 21 peringkat dari peringkat ke-85 ke peringkat ke-64.

Di berbagai belahan dunia, ada berbagai model dalam strategis pengembangan sumber daya manusia (*National Human Resources Development Strategy/ NHRDS*) atau *Human Capital Development Plan* (HCDP), seperti model sentralisasi, model ini menggunakan pendekatan

top-down; model desentralisasi disebut juga *free market model*. Dalam model ini, sektor swasta memainkan peranan penting dalam pendidikan dan latihan; model inisiatif pemerintah. Dalam model ini, pemerintah menjadi motor penggerak pembangunan manusia diperkuat dengan basis standardisasi yang kuat; dan model transisi dari model yang sentralistik ke model desentralisasi. Dalam model ini, pemberi kerja, serikat pekerja, dan pemerintah bekerja secara bersama-sama merumuskan langkah-langkah dalam penyusunan HCDP. Dalam Gambar 3, disajikan model pengembangan HCDP di India, Korea, dan Singapura.

3 Seperti diketahui bahwa hasil survei dari World Bank dengan judul *Ease of Doing Business 2016* dinyatakan bahwa kemudahan berusaha di Indonesia meningkat sebelas peringkat dari sebelumnya peringkat ke-120 menjadi peringkat ke-109 dari 189 negara yang disurvei oleh World Bank.



Gambar 3. Various Model of National Human Capital Development

REKOMENDASI

Dalam rangka merespons sejauhmana persiapan sumber daya manusia Indonesia menyongsong bonus demografi disertai dengan dinamika kependudukan menghadapi kompetisi global, direkomendasikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perlu dibangun *blue print* rencana strategis pengembangan sumber daya manusia (*National Human Resources Development Strategy/NHRDS*) atau *Indonesian Human Capital Development Plan* (IHCDP) yang terintegrasi sebagai faktor kunci untuk memanfaatkan bonus demografi dan mencapai pertumbuhan ekonomi masa depan yang diinginkan.
2. Dalam menyusun kebijakan *human capital development*, perlu kesinambungan strategi dari hulu ke hilir, yaitu dari pencapaian tingkat fertilitas yang tepat (nasional dan regional), penyiapan generasi dengan gizi yang baik sebagai modal awal, aksesibilitas dan partisipasi pendidikan, kualitas pendidikan yang baik, keterampilan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri, perluasan akses bagi potensi produktif kelompok lansia, serta *good governance* untuk mendorong investasi.
2. Penyusunan *human capital development* tidak hanya memperhatikan rencana

kebijakan pemerintah, tetapi juga melibatkan dunia usaha, pekerja dan industri. Pada sektor pemerintah perencanaan pembangunan pendidikan harus dibangun secara integratif dengan sektor ketenagakerjaan, ekonomi, dan industri.

3. Kebijakan proses memupuk pengalaman. Sebagai contoh program magang menjadi program wajib secara nasional, kerja sama antara Kementerian Pendidikan dan Kementerian Sektor, ataupun kerja sama dengan negara lain untuk beasiswa magang.
4. Kebijakan proses pengembangan *life skill*. Sebagai contoh 40 Jam untuk melakukan program *community services* sebagai syarat kelulusan sekolah, program Indonesia Mengajar, ataupun Pramuka digalakkan kembali dengan mengikuti perkembangan zaman.
5. Kebijakan melakukan identifikasi dan menjaga *brainware* (untuk menjaga ketahanan nasional/mencegah *braindrain*).
6. Meninjau kembali kebijakan kebijakan usia pensiun (Singapura 62 tahun; Jepang 65 tahun; Korea 60 tahun; Amerika Serikat 67 tahun; Eropa rata-rata 65 tahun).
7. Kebijakan memberdayakan tenaga kerja pensiun yang masih produktif.

8. Mengembangkan "*science without border*" mengirim SDM ke sekolah terbaik di luar negeri.
9. Pengembangan *human capital development* perlu memperhatikan kondisi saat ini sehingga perlu dibangun penahapan yang jelas salah satunya adalah transisi dari *labor intensive industry* ke *capital intensive industry*. Dengan masih tingginya disparitas antarkelompok ekonomi dan antarwilayah maka pengembangan sumber daya manusia juga harus ditujukan untuk penurunan kesenjangan tersebut melalui kebijakan yang bersifat inklusif. ■

REFERENSI

- Sensus Penduduk, 1971
- IMD World Talent Report, 2015
- Human Development Report, 2015
- *Ease of Doing Business*, World Bank, 2016

PROFIL PENULIS

I Dewa Gde Sugihamretha merupakan Perencana Utama di Kementerian PPN/Bappenas



PENGUATAN KUALITAS PEGAWAI MELALUI MODEL TALENT POOL MANAGEMENT

Oleh: Sigit Novianto Suhardi

PEGAWAI menjadi salah satu aset yang sering dilupakan. Padahal hampir seluruh proses kegiatan yang dilakukan dalam menghasilkan sebuah keluaran melibatkan pegawai di dalamnya. Hal ini memicu adanya tingkat *turnover* yang tinggi, penurunan kualitas kerja, dan rendahnya semangat pelayanan.

PENDAHULUAN

Istilah *talent* mengacu pada istilah *human capital* yang lebih dulu dikenal dalam pengembangan sumber daya manusia. Perbaikan konsep pengembangan pegawai melalui *talent pool management* sangat diperlukan jika ingin kualitas pelayanan kepada masyarakat juga meningkat. Setidaknya terdapat empat kuadran yang menjadi bagian pertimbangan untuk penentuan model pengembangan dari pegawai bersangkutan, yaitu *star*, *rising star*, *iceberg*, dan *backbone*. Jika seluruh pegawai telah ditentukan kuadrannya, diharapkan model pengembangan karier, penempatan, pemberian tugas, dan rencana pemindahan telah diperhitungkan dengan matang dan semakin menguatkan kinerja serta potensi pegawai pada masa mendatang.

PNS DAN TANTANGAN KE DEPAN

Tekad pemerintah untuk menjalankan kebijakan *zero growth* patut

diapresiasi. Kebijakan ini tidak hanya akan berdampak pada semakin tingginya kontribusi setiap pegawai dalam tugas dan fungsinya, tetapi juga berimplikasi pada meningkatnya kesejahteraan bagi para abdi rakyat. Kebijakan *zero growth* akan mengoptimalkan pegawai dalam menjalani kegiatannya lebih dari sekadar pekerjaan rutin seperti yang selama ini melekat dalam stigma masyarakat. Dengan jumlah PNS mencapai 4,37 juta pegawai (baik pusat maupun daerah), menunjukkan bahwa rasio keterlibatan pegawai dalam melayani masyarakat saat ini telah cukup memadai. Hanya saja, dengan mekanisme penugasan yang cenderung menggunakan metode lama, peran setiap PNS saat ini menjadi sangat minim bahkan bisa dikatakan tidak berdampak banyak terhadap kinerja organisasi tempat bekerjanya. Lebih buruknya lagi, PNS saat ini lebih sering "menunggu" untuk melaksanakan tanggung jawab. Inisiasi jarang diapresiasi, atau jika diapresiasi

Sumber: www.tirto.id



Gambar 1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (dalam Juta Jiwa)

hasilnya tidak diakui. Slogan "rajin atau santai, gajinya sama" jamak terdengar, kemajuan pegawai pun lebih banyak bergantung cara mereka mengambil hati pemimpinnya. Kondisi ini jelas tidak bersahabat untuk pegawai yang memiliki potensi berkembang, tetapi tidak terpetakan dengan alasan kekerabatan.

Harus diakui terdapat perubahan mendasar sejak tahun 2009, sistem perekrutan perlahan mengarah pada objektivitas. Pembinaan dalam sisi perekrutan juga diikuti dengan pembenahan peraturan yang memberikan batas-batas yang jelas bagi setiap PNS dalam menjalankan kewajiban dan menerima haknya. Manajemen pengelolaan pegawai juga terus diperbaiki termasuk dalam menumbuhkan semangat kerja, antikorupsi, dan pengabdian. Ini memang menjadi salah satu isu utama yang telah lama digaungkan. Konsep untuk peningkatan kesejahteraan yang disandingkan dengan konsep untuk

menghasilkan kualitas PNS yang jauh lebih baik pada masa mendatang. Kualitas ini tidak hanya berhenti pada kualitas teori, tetapi juga pada sisi kualitas pengabdian dan etos kerja. Tidak hanya berhenti pada kualitas nilai, tetapi juga semangat melayani. Semakin kompleksnya permasalahan bangsa, semakin banyaknya populasi masyarakat, semakin tingginya teknologi dan mekanisme serupa, dan semakin terbatasnya kesempatan menjadi bagian abdi negara, merupakan beberapa permasalahan dan tantangan pengembangan pegawai terutama PNS pada masa depan.

TALENT DAN KONTRIBUSINYA

Istilah *talent management* pertama kali muncul pada sebuah artikel berjudul "War for Talent" di buletin McKinsey di akhir tahun 1990 (Michales, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). *Talent management* dapat didefinisikan sebagai "sebuah kesatuan terintegrasi dari proses, program, dan kebijakan

dalam sebuah organisasi yang dibentuk dan dilaksanakan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan *talent/kemampuan personal* sehingga mendukung tercapainya sasaran strategis dan kebutuhan masa depan organisasi" (Silver & Dowell, 2010, p.18). Intinya, *talent management* merupakan cara menciptakan suasana dan mendukung adanya peningkatan kualitas dari para pegawai yang ada dalam suatu organisasi. Hal ini menjadi perhatian yang khusus mengingat pengaturan *talent/sumber daya manusia* akan meningkatkan fokus pegawai dan mengurangi tingkat retensi/perputaran pegawai.

Selama ini, sumber daya manusia terutama yang berstatus sebagai abdi negara tidak dipekerjakan dengan metode pengembangan kompetensi yang memadai. Hal ini terus terjadi sejak proses penerimaan yang cenderung tidak sesuai antara kompetensi yang diminta dengan

Sumber: BKN



Gambar 2. Area Reformasi Bidang Kepegawaian

jenis pekerjaan yang kemudian diberikan. Hal ini akan berefek pada sistem pengembangan kompetensi yang bersangkutan karena nantinya penetapan deskripsi pekerjaan, evaluasi kinerja, dan upaya pendidikan, serta pelatihan akan terus menyimpang dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sebenarnya. Misalkan saja, pegawai dengan kompetensi perencanaan anggaran justru diminta menangani pekerjaan teknis lapangan seperti rancang bangun; sebaliknya, pegawai dengan kemampuan teknis mengelola budidaya perikanan, justru banyak diberikan pekerjaan nonteknis seperti pengelolaan keuangan. Hal ini dalam jangka panjang akan berpengaruh pada kualitas organisasi dan pencapaian atas target-target yang ditentukan.

Talent/sumber daya manusia yang dapat ditemukan di setiap organisasi setidaknya ada tiga, yaitu *administrative talents*, *professional*

talents, dan *innovative talents*. Keseluruhan jenis *talent* tersebut perlu dipandang sebagai aset krusial, karena dengan identifikasi yang tepat, arah pengembangan karier seseorang nantinya akan berdampak pada organisasi secara luas (Tabassum, 2011). Pada proses pengembangan kompetensi seorang pegawai khususnya PNS, tidak hanya memberikan keuntungan dari sisi internal seperti adanya inovasi dan peningkatan efisiensi, tetapi juga akan berdampak pada masyarakat yang menjadi sasaran akhir pelayanan publik diadakan. Arah reformasi pembenahan dalam pengelolaan sumber daya manusia setidaknya telah diiringi dengan penyesuaian konsep dan pemikiran khususnya dari badan yang memang berkepentingan dalam hal tersebut seperti BKN. Tidak main-main, BKN bahkan telah mematangkan konsep reformasi kepegawaian sejak tahun 2011, termasuk dengan perubahan metode penerimaan ASN yang lebih transparan dan

akuntabel. Seluruh sektor manajemen kepegawaian juga telah dirangkai melalui pendekatan manajemen ASN, budaya organisasi, manajemen regulasi, dan modernisasi pelayanan. Muaranya jelas, peningkatan kompetensi ASN, peningkatan sistem pengelolaan ASN, penguatan pola karier, dan akhirnya berujung pada peningkatan kemudahan dan kualitas layanan terhadap masyarakat. Mengelola sumber daya manusia memang terkenal paling sulit, karena ada hak dan kewajiban di dalamnya. Manusia juga cenderung tidak pernah puas dalam menjalani proses dan hal ini perlu dipertegas dalam perumusan pengelolaan *talent*/sumber daya manusia.

MODEL TALENT POOL MANAGEMENT

Sudah seharusnya metode pengembangan ASN mengikuti pola yang ada pada perusahaan yang bersifat profit atau swasta. Hal ini perlu dilakukan mengingat kondisi



masyarakat sebagai tujuan akhir pelayanan juga terus berkembang dan menuntut tidak hanya kecepatan, tetapi juga pembaruan dalam prosedur layanan yang diberikan. Mempertahankan skema pengembangan kompetensi dengan budaya lama hanya akan memberikan konsekuensi aparatur negara saat ini terjebak dalam kegiatan rutinitas tanpa visi, kegiatan umum tanpa keahlian profesi, atau mungkin bahkan kegiatan kosong tanpa *outcome*. Model *talent pool management* menjadi salah bagian pengembangan kompetensi dan karier seorang pegawai. Karier yang ingin dibangun berimplikasi pada keberlanjutan kerja, termasuk kesempatan untuk menerima beberapa tanggung jawab dalam

berbagai kondisi. Pengembangan karier merupakan bagian jangka panjang dari langkah pegawai dengan komponen yang termasuk di dalamnya seperti tingkat pendapatan, pengakuan kreativitas, dan penguatan profesi (Cohen & El-Sawad, 2009). Manajemen sumber daya manusia dan pola karier merupakan sesuatu yang dinamis, dapat dibandingkan, dan memiliki persepsi beragam. Model *talent pool management* digunakan sebagai dasar pembandingan antara pegawai yang memiliki nilai evaluasi lebih dan pegawai yang hanya memiliki nilai rata-rata. Penempatan pegawai juga mempertimbangkan apakah pegawai tersebut mampu ditingkatkan kompetensi dan kariernya atau justru dihentikan dalam posisinya

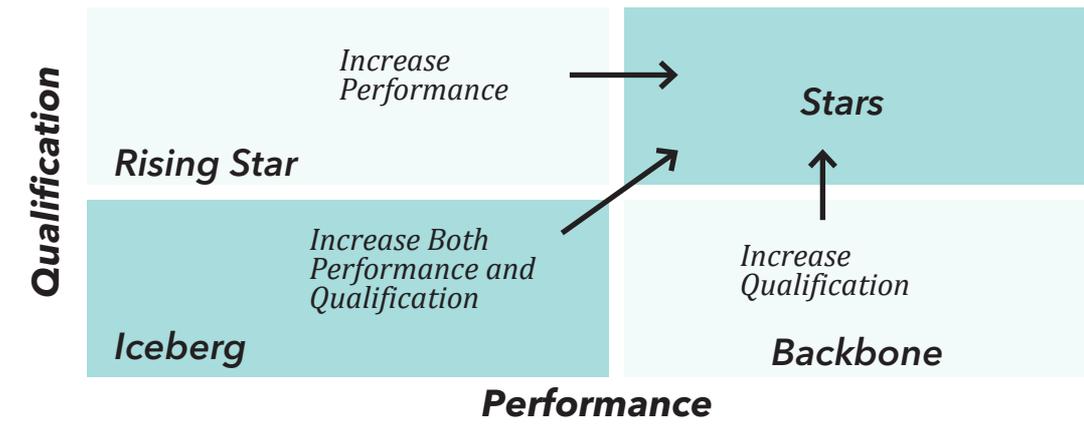
saat ini. Matriks penempatan antara kualifikasi dan kinerja tersebut terlihat pada Tabel 1.

Pengembangan karier dan kompetensi pegawai tentu mengarah pada pegawai dengan kualifikasi *star*. Dalam tahapan jangka panjang, sistem *talent management* yang baik akan menumbuhkan banyak "*star*" baru, bukan justru memunculkan "*iceberg*". Segmen "*iceberg*" terdiri dari pegawai yang sangat menantang, yang justru memerlukan upaya lebih untuk ditingkatkan kompetensi dan kualitas kerjanya. Konsep evaluasi dan pengembangan pegawai tersebut kemudian dirumuskan dalam bentuk struktur seperti berikut (Waheed, Zaim & Zaim, 2012).

Tabel 1. *The Performance and Qualification Matrix*

	Performance	Qualification
<i>Iceberg</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>
<i>Backbone</i>	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Rising Star</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Star</i>	<i>High</i>	<i>High</i>

Sumber: Waheed, Zaim & Zaim, 2012



Gambar 4. Konsep Evaluasi dan Pengembangan Pegawai

Hasil uji evaluasi atau *assessment* yang telah dilakukan oleh beberapa kementerian/lembaga menunjukkan bahwa pegawai dengan kualitas "iceberg" masih cukup banyak saat ini. Selain hasil penerimaan dengan metode yang salah, kualitas pegawai dengan kompetensi rendah tersebut tentu ada karena adanya budaya yang juga terbangun selama kurun waktu yang lama. Dengan metode evaluasi beragam, model penguatan kualifikasi dan kinerja pegawai akan mengikuti penerapannya. Model inipun masih mungkin terdapat bias, karena seperti disebutkan di atas, proses penerimaan pegawai yang masih dalam masa transisi, memungkinkan adanya upaya nepotisme dan mengurangi sisi objektivitas. Hal ini juga berpengaruh pada kualifikasi dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

SIMPULAN

Lalu bagaimana institusi pemerintah menyikapi? Mulai bergerak dengan konsep dan metode penerapan yang jelas. Tidak harus dengan model dan metode yang sama, pembaruan dalam pengembangan pegawai mutlak diperlukan, karena pengembangan tersebut kembali menyesuaikan budaya dan sifat pegawai yang ada. Dalam salah satu area reformasi kepegawaian menurut BKN, telah dirumuskan dengan jelas bagaimana manajemen ASN akan dibangun

dengan beberapa komponen seperti restrukturisasi, transparansi, pengembangan kompetensi, dan perbaikan sistem kompensasi. Manajemen ASN tersebut akan lebih baik jika dikuatkan dengan melakukan perbaikan di sisi internal pegawainya, agar kualitas pegawai tidak hanya berhenti pada kuadran *rising star* atau *backbone*. Penguatan kualitas kerja, etika kerja, keterampilan pemecahan masalah, kemampuan komunikasi, kemampuan memimpin, kemampuan organisasi, serta peningkatan kualitas personal menjadi beberapa hal utama yang perlu ditambahkan dalam penerapan model tersebut.

Tidak akan didapatkan model pegawai dengan kualitas terbaik jika dalam perjalanan pembentukannya sejak perencanaan hingga pengembangan kompetensi tidak disiapkan dengan baik. Padahal ASN merupakan ujung tombak pelayanan dan sebagai wakil pemerintah yang hadir dalam melayani kebutuhan masyarakat. Penerapan konsep model *talent pool management* yang telah banyak dilakukan di negara lain menjadi bagian yang penting untuk dilakukan, tentu dengan menyesuaikan kondisi dan budaya yang ada di negara ini. ■

REFERENSI

Waheed, Sajjad., Zaim, A. Halim. (2015). *A Model for Talent Management and Career Planning*. EDAM, 1206-1232

Isa, Aerni., Ibrahim, Hazril Izwar., Jaaffar, Amar Hisham. (2018). *Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Company*. Global Business and Management Research Vol 10, No 3

Rutledge, Lorelei., Lemire, Sarah., Hawks, Melanie., Mowdood, Alfred. (2016). *Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library*. Journal of Library Administration, p. 235-247; Routledge

Tirto.id, *Periksa Data Keberadaan PNS (Online)*, akses tanggal 12 Januari 2019

PROFIL PENULIS

Sigit Novianto Suhardi merupakan perencana di Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Mandiangin, Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Pos-el: sigitnovianto@kkp.go.id



MENGENAL KERANGKA IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA DALAM MANAJEMEN BIROKRASI PEMERINTAH

Oleh: Suardi Kadang

MOMENTUM peningkatan kompetensi dan profesionalitas birokrasi pemerintah ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

PENDAHULUAN

Menurut undang-undang ASN terbaru tersebut manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, dimana kebijakan dan manajemen ASN didasarkan 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 (Pemerintah RI, 2014). Berlakunya undang-undang ini akan membawa dampak perubahan yang signifikan dalam kelembagaan, sistem karier, dan remunerasi karena undang-undang ini akan merombak sistem rekrutmen, pembinaan, dan pengembangan karier, termasuk penjurangan karier dan pengisian posisi jabatan tinggi yang dilakukan dengan promosi terbuka (Kumoro-tomo, 2014). Di

samping itu, adanya perundangan akan memaksa setiap ASN untuk melakukan transformasi diri dari zona nyaman (*comfort zone*) menuju zona kompetitif (*competitive zone*).

Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2016 menyebutkan jumlah ASN pemerintah pusat dan daerah mencapai 4.374.349 ASN (BPS, 2016). Prof. Dr. Wahyudi Kumiro-tomo, MPP menyebutkan bahwa rasio ASN Indonesia dengan jumlah penduduk masih jauh di atas ideal, yaitu 1:30 dimana 1 pegawai melayani 30 penduduk, sedangkan

kondisi rasio ideal adalah 1:40 (Kumorotomo, 2014). Dijelaskan pula bahwa dari segi efektivitas, Indonesia berada di posisi keempat dari bawah di Asia. Hal ini terjadi karena para ASN terlalu lama di zona nyaman dan juga seharusnya terdapat keadilan distributif, bukan keadilan konotatif, sama rata-sama rata.

Hingga saat ini, tantangan implementasi undang-undang ASN tidak juga mampu menjawab manajemen birokrasi pemerintah yang kompeten dalam menghadapi masalah manajemen birokrasi di Indonesia. Kondisi ini menunjukkan lembaga pemerintah belum memiliki prosedur sistematis yang mampu mencocokkan kompetensi dan kualifikasi suatu posisi dengan kompetensi dan kualifikasi ASN. Hal ini mengakibatkan ketidakcocokan penempatan ASN dengan kompetensinya. Selain itu, proses mutasi, rotasi, dan perencanaan karier di pemerintahan juga memiliki implementasi yang belum jelas di setiap institusi pemerintahan (Irfan, 2017). Manajemen talenta dipandang mampu menjawab permasalahan manajemen birokrasi pemerintah. Oleh karena itu, dalam tulisan ini akan memberikan gambaran kerangka implementasi manajemen talenta dalam manajemen birokrasi pemerintah.

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

Isu pengembangan kompetensi dan profesionalisme ASN

mencuatkan beberapa masalah yang harus diselesaikan dengan tepat oleh pemerintah, terutama pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintah. Permasalahan yang muncul adalah kurangnya pengetahuan mengenai implementasi manajemen talenta dalam birokrasi pemerintahan serta tidak semua kementerian dan lembaga pemerintah memiliki petunjuk teknis dalam menjawab undang-undang ASN terbaru. Dari permasalahan yang ada, tulisan ini bertujuan memberikan pengenalan kerangka implementasi manajemen talenta pada manajemen birokrasi pemerintah. Sehingga diharapkan ASN dapat menyiapkan diri untuk menghadapi implementasi manajemen talenta pada kementerian dan lembaga masing-masing.

PEMBAHASAN

Talent atau talenta dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kemampuan lebih atau kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi maupun dalam posisi manajerial. Hal ini menyebabkan organisasi menganggap talenta sebagai sumber daya manusia yang harus dipertahankan dan dipelihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Pella dan Inayati, 2011). Selain itu, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif

untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan, dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, et al., 2016). Memperhatikan penjelasan di atas, secara luas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud oleh manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karier, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (Lewis, 2006).

Pella dan Inayati (2011) menyatakan bahwa secara garis besar terdapat tiga manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, antara lain

1. adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;
2. hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru;
3. keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Setiap instansi pemerintah memiliki target khusus dalam peningkatan kinerja pegawainya. Beberapa penelitian menunjukkan hubungan antara peningkatan kinerja melalui penerapan manajemen talenta. Obtavia dan Susilo (2018) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan manajemen talenta terhadap kinerja pada karyawan PT Pertamina Geothermal Energy, Area Ulubelu. Tak dapat dimungkiri lagi pentingnya implementasi manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Implementasi manajemen talenta tidak hanya mencakup beberapa aspek seperti perencanaan karier, perencanaan suksesi, atau pemetaan talenta, tetapi mencakup seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan atau instansi pemerintah. Manajemen talenta sesungguhnya mencakup semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari mencari kandidat dan merekrut kandidat yang sesuai, merancang kebijakan retensi, dan *reward* yang optimal untuk mempertahankan talenta agar tidak pindah ke kompetitor. Said (2015) membagi manajemen talenta menjadi empat proses besar.

1. Talent Acquisition

Sebagai awal, *talent acquisition* sangatlah penting karena menentukan seberapa



besar usaha dan waktu yang harus diinvestasikan untuk mengembangkan karyawan yang baru direkrut menjadi talenta yang baik untuk organisasi. Dalam implementasi rekrutmen ASN, proses ini telah dilakukan berdasarkan kompetensi lulusan universitas bahkan telah menentukan akreditasi perguruan tinggi bagi calon ASN.

2. Talent On-Boarding/Activation

Proses ini tidak hanya terfokus pada kegiatan-kegiatan orientasi/ induksi yang memberikan pengetahuan mengenai visi, misi, nilai, dan aturan perusahaan, tetapi juga memastikan integrasi karyawan baru ke lingkungan kerja, agar karyawan baru segera dapat diterima di lingkungan kerja baru dan dengan efektif membangun relasi kerja yang mendukung produktivitas. Pengembangan pengetahuan ASN berorientasi pada minat, sehingga setiap ASN mampu mengembangkan potensi yang dimiliki untuk kepentingan

pemerintah.

3. Talent Development

Seperti layaknya organisasi yang terus berkembang untuk terus kompetitif maka talenta juga perlu dikembangkan untuk senantiasa memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Mengembangkan talenta internal sebenarnya jauh lebih rendah risikonya dibandingkan merekrut karyawan baru. Namun, karena alasan sulitnya melakukan manajemen perubahan, sering kali pengembangan talenta internal dilupakan. Kompetisi yang terjadi di lingkungan ASN berupa pemenuhan jabatan fungsional yang berbasis kemampuan individu mengelola karier ASN.

4. Talent Retention

Talenta yang baik adalah sebuah aset yang sangat penting untuk organisasi, tetapi sulit sekali ditemukan. Selain itu, mengembangkan talenta

untuk menjadi talenta yang optimal buat organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan usaha, sehingga perlu dijaga dan dihargai secara baik pula. Di lingkungan pemerintahan, sangat jarang dilakukan *reward* terhadap ASN yang memiliki kompetensi lebih dibandingkan dengan ASN lainnya.

Dari keempat proses tersebut, biasanya implementasi manajemen talenta terfokus pada implementasi perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan pemetaan talenta yang sebenarnya hanya mewakili satu proses dari empat proses yang ada. Padahal integrasi dari keempat proses ini merupakan kunci dari implementasi manajemen talenta yang baik. Tanpa keterkaitan dan kesinambungan proses dan kebijakan, implementasi manajemen talenta pasti tidak terlaksana dengan baik.

Dipandang dari operational manajemen talenta, keluaran utama yang akan dihasilkan adalah pemetaan pegawai. Irfan (2017) menjelaskan operasional manajemen talenta di lingkungan pegawai negeri sipil melalui *civil apparatur policy brief*. Dalam hal ini, melalui diskusi-diskusi, Tim *Talent Management* Badan Kepegawaian Negara (BKN) melakukan identifikasi *talent* yang skema besarnya dapat dilihat di Gambar 1.

Sebagai langkah awal sebelum melakukan penilaian, pegawai

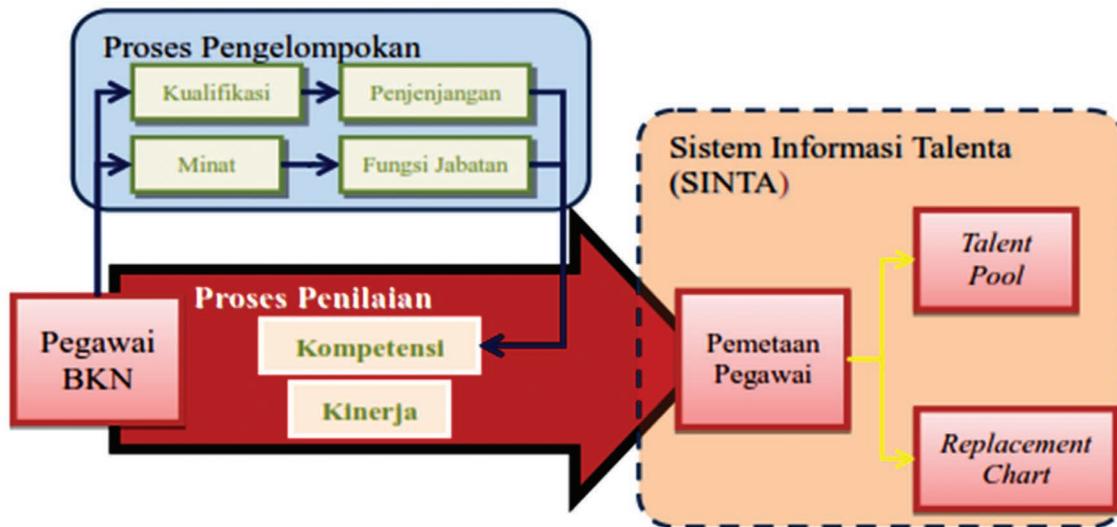
akan dikelompokkan berdasarkan kualifikasi dan minatnya. Dalam sistem pemerintahan dapat dikelompokkan berdasarkan pangkat/golongan, pendidikan, usia, serta fungsional ASN sebagai kualifikasi minat. Selanjutnya dilakukan penilaian terhadap kompetensi dan kinerja. Penilaian kompetensi dilakukan dengan metode *assesment center* (dengan teknik-teknik tertentu). Adapun untuk menilai kinerja, dapat dilakukan melalui penilaian kinerja pegawai (SKP) ditambah dengan metode lain yang relevan dengan penilaian kinerja. Dari hasil penilaian tersebut, ASN akan dikelompokkan dalam kuadran-kuadran *talent (talent pool)* sehingga diperoleh gambaran potensi seorang ASN untuk menduduki calon jabatan serta minatnya. *Talent pool* dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan secara jelas dengan mengurangi omset dan mempertahankan bakat terbaik (McCartney dan Garrow, 2006 dalam Yarnall, 2011).

Untuk menjawab Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), Kementerian Keuangan mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Peraturan ini menjawab tantangan implementasi manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintahan. Aturan tersebut

menjelaskan kerangka manajemen talenta di lingkungan Kementerian Keuangan yang dapat dilihat di Gambar 2.

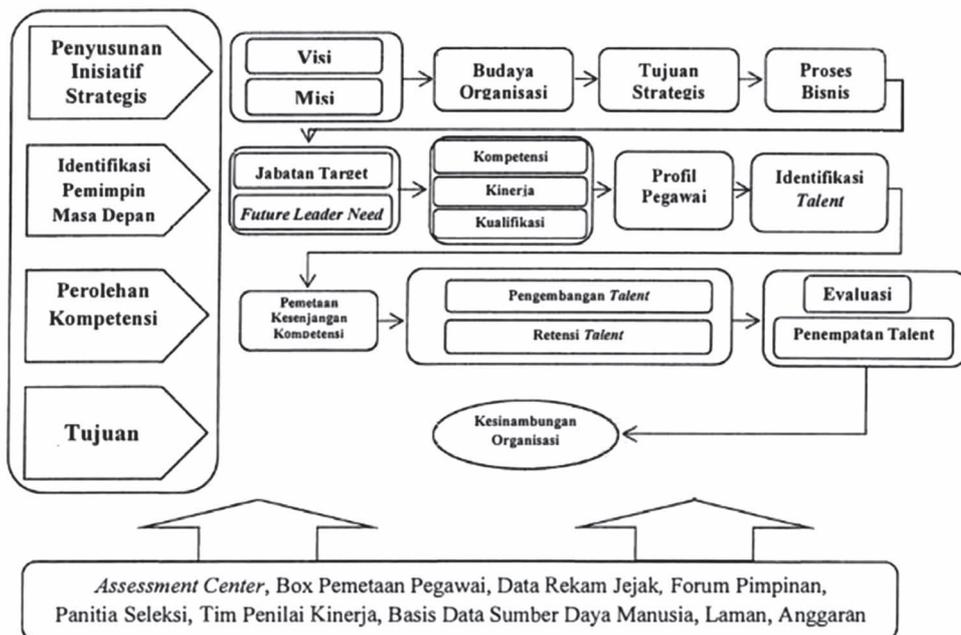
Pembangunan sumber daya manusia melalui manajemen talenta memegang peranan penting dalam mewujudkan kesinambungan organisasi dengan cara menyiapkan talenta untuk mengisi jabatan struktural setingkat lebih tinggi, yang kosong, atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis. Dalam rangka memotivasi talenta agar tetap berkontribusi optimal dan mengurangi timbulnya suatu ketidakpuasan kerja dari talenta, organisasi memberikan retensi dalam bentuk penghargaan. Melalui manajemen talenta, Kementerian Keuangan dapat mengimplementasikan sistem merit yang merupakan kebijakan dalam manajemen aparatur sipil negara (ASN) yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi, serta 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 sehingga dapat menempatkan dan memastikan bahwa jabatan target setingkat lebih tinggi diduduki oleh pegawai yang tepat dan pada waktu yang tepat. Hal tersebut sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN).

Sumber: PCivil Apparatur Policy Brief, 2017



Gambar 1. Proses identifikasi talenta

Sumber: PMK Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan, 2016



Gambar 2. Kerangka Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Keuangan

REKOMENDASI

Untuk mempercepat implementasi manajemen talenta di instansi pemerintah, beberapa hal yang dapat menjadi rekomendasi.

1. Perlu dibuat petunjuk teknis tentang implementasi manajemen talenta di setiap kementerian dan lembaga pemerintah yang disesuaikan dengan karakteristik instansi tersebut.
2. Perlunya dibentuk unit pengawasan terhadap implementasi manajemen talenta di kementerian dan lembaga. Untuk mengawasi jalannya manajemen talenta, personel yang terlibat dalam unit tersebut terdiri atas berbagai lingkup sumber daya sehingga dapat menghasilkan luaran yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Implementasi manajemen kinerja dilakukan di setiap subbagian, baik pejabat struktural maupun pejabat fungsional tertentu, sehingga pengembangan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintah menjadi lebih kompetitif. ■

REFERENSI

Badan Pusat Statistik, 2016. *Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jenis Kepegawaian dan Jenis Kelamin*, Desember 2013 dan Desember 2016 [Online]. <https://www.bps.go.id/statictable/2015/09/08/1798/jumlah-pegawai-negeri-sipil->

menurut-jenis-kepegawaian-dan-jenis-kelamin-desember-2013-dan-desember-2016.html. Diakses pada tanggal 27 April 2018.

Irfan, Muhlis. 2017. *Civil Apparatus Policy Brief: Operasionalisasi Talent Management di Lingkungan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Puslitbang BKN.

Komorotomo, Wahyudi. 2014. *Undang-undang Aparatur Sipil Negara untuk Mengejar Ketertinggalan Kita dari Negara ASEAN dan Negara Maju dalam Kinerja Pelayanan Publik*, Simpul Perencana, Volume 2 tahun 11. Jakarta: Pusbindiklatren Bappenas.

Lewis, RE dan Heckman, R.J. 2006. *Talent Management: A Critical Review*. Human Resources Management Review.

Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, Zaenal dan Nurmalasari, *Healthy*. 2016. HR Plan & Strategy. Jakarta: Swadaya Group.

Octavia, Hanna Vianny dan Susilo, Heru. 2018. *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)*. Jurnal Administrasi Bisnis Volume 60 No. 2 : Jakarta.

Pella, Darmin A dan Innayati, Afifah. 2011. *Manajemen Talenta*. Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.

Pemerintah Republik Indonesia, 2014. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara (ASN). Jakarta

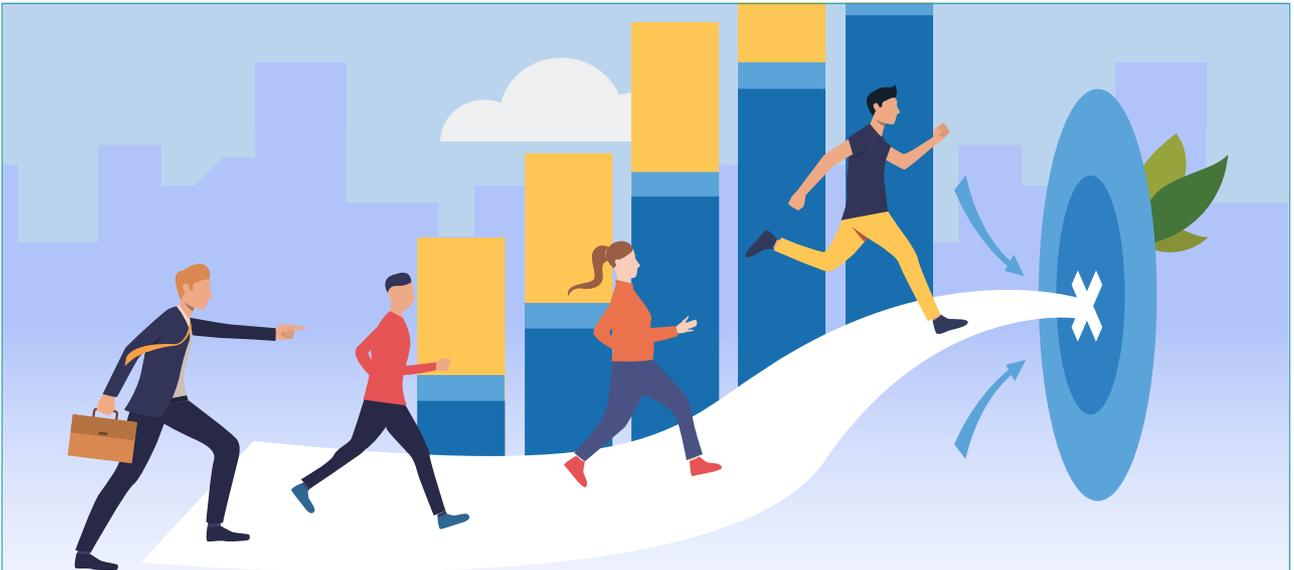
Pemerintah Republik Indonesia, 2016. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Jakarta: Kementerian Keuangan.

Said, Handoko. 2015. *Mengimplementasi Manajemen Talenta dengan baik [Online]*. <https://www.gmlperformance.com/gmlnew/index.php/Articles/read/29-mengimplementasi-manajemen-talenta-dengan-baik>. Diakses pada tanggal 24 April 2018.

Yarnall, Jane. 2011. *Maximising The Effectiveness of Talent Pools: A Review of Case Study Literature*. Leadership & Organization Development Journal.

PROFIL PENULIS

Suardi Kadang, S.E.,M.M. adalah Fungsional Perencana Ahli Pertama Biro Perencanaan dan Keuangan. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)



KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PERENCANA BERBASIS MANAJEMEN TALENTA

Oleh: Maman Sukiman

76

DALAM MENJALANKAN roda pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah, keberadaan sumber daya manusia (SDM) mutlak diperlukan. Dengan kata lain, tanpa adanya SDM, mustahil roda pemerintahan bisa dijalankan.

PENDAHULUAN

Hal tersebutlah yang mendorong pemerintah menyelenggarakan seleksi penerimaan calon pegawai negeri sipil ataupun calon pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja hampir setiap tahun.

Jumlah kebutuhan SDM yang diperlukan pun diperhitungkan dengan baik. Keberadaan SDM yang terlalu banyak dapat menyebabkan pembiayaan pegawai membengkak sehingga terjadi ketidakefisienan. Sebaliknya, jumlah SDM yang terlampau sedikit dapat menyebabkan tersendatnya

pencapaian tujuan pemerintahan atau bahkan tujuan pemerintahan tersebut tidak tercapai sama sekali.

Untuk mendapatkan SDM yang handal dan piawai dalam bekerja, diperlukan prosedur seleksi yang baik terutama ketika penerimaan calon pegawai dilaksanakan. Hal ini untuk menghindari terjadinya ketidaksesuaian (gap) antara spesifikasi pegawai yang dibutuhkan dengan yang diterima. Melalui mekanisme seleksi ini diharapkan pegawai yang diterima akan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dan akan ditempatkan pada posisi

yang tepat dan di waktu yang tepat pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Baqutayan (2014) yang menyebutkan bahwa pengelolaan pegawai perlu dilakukan dengan cara menempatkan dan mempertahankan orang atau pegawai yang tepat, pada posisi yang tepat, dan di waktu yang tepat. Pengelolaan dengan cara seperti ini ia sebut dengan istilah manajemen talenta (*talent management*).

Manajemen talenta perlu diterapkan dalam pengelolaan Jabatan Fungsional Perencana agar menghasilkan sumber daya pejabat fungsional perencana (selanjutnya disebut perencana) yang dapat memenuhi ekspektasi setiap orang dalam mencapai tujuan pembangunan, yang tidak hanya mampu menyusun perencanaan melainkan juga mampu mengimplementasikan dan mengawal rencana yang telah disusunnya, serta berdedikasi tinggi terhadap tugas jabatan yang diembannya. Dengan menerapkan manajemen talenta terhadap perencana, diharapkan akan terjadi perubahan yang positif dalam sistem rekrutmen, pembinaan, jenjang karier, dan penempatan perencana.

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) menjadi salah satu landasan hukum dalam mengelola sumber daya kepegawaian di Indonesia. Menurut peraturan ini, manajemen

PNS mencakup penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan. Setiap instansi pemerintah juga diwajibkan untuk menyelenggarakan manajemen pengembangan karier dan manajemen pengembangan kompetensi yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit. Salah satu kriteria Sistem Merit, yaitu memiliki manajemen karier yang terdiri atas perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.

Dalam pelaksanaannya, masih terdapat beberapa instansi kepegawaian, terutama di daerah, yang belum mempunyai dokumen perencanaan kepegawaian seperti *human capital development plan* (HCDP) atau semacamnya termasuk dokumen manajemen kepegawaian berbasis manajemen talenta. Beberapa daerah merasa kesulitan dalam memahami substansi dokumen yang harus disusun dan menentukan format yang sesuai untuk dijadikan *outline* dokumen. Hal ini terindikasi dari masih adanya calon peserta diklat jabatan fungsional perencana yang kesulitan memenuhi syarat untuk melampirkan dokumen HCDP atau semacamnya.

Permasalahan lainnya, yaitu meskipun proses rekrutmen sudah sesuai dengan prosedur yang direncanakan, tetapi pada tataran pelaksanaan pascarekrutmen sering kali ditemukan kondisi SDM yang direkrut tidak dipekerjakan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan saat rekrutmen. Hal ini berisiko menjadikan tidak efektifnya pelaksanaan rekrutmen pegawai karena apa yang dibutuhkan akan selalu tidak terpenuhi. Untuk menghindari hal tersebut, perlu dilakukan langkah-langkah alternatif agar manajemen talenta dapat diselenggarakan dengan baik.

Selain membahas mengenai manajemen talenta, tulisan ini juga bertujuan untuk mengkaji alternatif konsep pelaksanaan pengembangan sumber daya perencana berbasis manajemen talenta.

PEMBAHASAN

Talenta menurut Kamus Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional (2008) merupakan sinonim dari kata bakat yang memiliki arti "pembawaan sejak lahir". Apabila dikaitkan dengan kebutuhan peningkatan kinerja suatu organisasi, definisi ini masih dianggap kurang relevan karena masih bersifat makro. Mereka yang diterima bekerja di suatu instansi meskipun didasarkan pada hasil seleksi yang ketat dengan nilai terbaik sekali pun, belum tentu sesuai dengan bakat utama yang dibawanya sejak lahir.

Definisi yang lebih menarik disampaikan oleh Tansley. Tansley, dkk (2007), dalam NHS Leadership Academy (2014) mendefinisikan talenta sebagai individu-individu yang dapat membuat suatu perbedaan untuk kinerja organisasi, baik melalui kontribusi langsung maupun dalam kurun waktu jangka panjang, dengan menunjukkan tingkat potensi terbaiknya. Dengan definisi ini, ruang lingkup talenta menjadi lebih spesifik, yakni mengarah pada kondisi kinerja dan potensi sejumlah individu di suatu instansi. Dari definisi ini pula kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja suatu instansi merupakan agregat dari kinerja individu-individu yang ada di dalamnya.

Ulrich (2011), dalam NHS Leadership Academy (2014), menyatakan bahwa kinerja dan potensi memang penting, tetapi perlu ditambahkan unsur komitmen untuk membentuk suatu talenta. Secara logis, melalui komitmen inilah seseorang

ditantang untuk menunjukkan kompetensi yang dimilikinya dan memberikan kontribusi terbaik bagi peningkatan kinerja instansinya. Bagian komponen kunci yang membentuk talenta seseorang dapat dilihat pada formula yang ditunjukkan oleh Gambar 1.

Berdasarkan Gambar 1, talenta perencana ditentukan oleh tingkat kompetensi yang dimilikinya, kekuatan komitmen dalam menjalankan tugas jabatan, dan besar kontribusi yang ia berikan untuk peningkatan kinerja instansinya. Kompetensi seorang perencana umumnya ditentukan oleh latar belakang pendidikan yang ia tempuh. Meskipun demikian, hal tersebut tidak menjadi jaminan karena akan sangat bergantung pada keseriusan perencana saat menjalani pendidikan yang ia geluti. Tingkat efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kompetensi perencana umumnya akan bergantung pada

kelinieran jenis diklat dengan latar belakang pendidikan perencana. Hal ini didasarkan pada pengalaman penulis yang memiliki latar belakang pendidikan perencanaan wilayah dan kota saat mengikuti diklat ke-teknikspil-an. Penulis memerlukan usaha yang lebih ekstra dalam memahami beberapa substansi materi yang diberikan.

Indikasi komitmen dan kontribusi perencana dapat dilihat melalui keseriusan perencana dalam memenuhi persyaratan jabatan terutama pemenuhan tugas mengumpulkan angka kredit. Semakin perencana banyak terlibat dalam kegiatan perencanaan maka semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja instansi. Semakin besar kontribusi dan semakin produktif dalam menyusun laporan maka semakin besar pula kemungkinan perolehan angka kredit perencana.

Sumber:Ulrich (2011), dalam NHS Leadership Academy (2014)



Gambar 1. Talent Formula

Shahindra (2007) mengemukakan beberapa ciri pegawai bertalenta yang dapat dijadikan inspirasi bagi para perencana, antara lain

- a. pegawai bertalenta membuat dan merumuskan aturan (*breaking the rule*); pegawai dengan talenta tinggi tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja;
- b. pegawai bertalenta memulai dan membuat perubahan;
- c. pegawai bertalenta menciptakan kreativitas;
- d. pegawai talenta sering kali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya di dalam unit atau organisasinya; mereka memberikan data, saran, dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik;
- e. pegawai bertalenta menciptakan inovasi;
- f. pegawai bertalenta mengarahkan karyawan;
- g. pegawai bertalenta memberi inspirasi dan memotivasi karyawan.

Dalam mengelola talenta, ada berbagai variasi tahapan dalam melaksanakan manajemen talenta bergantung kebutuhan instansi. Berikut ini beberapa strategi yang dapat dilakukan.

a. Melakukan perencanaan yang baik

Langkah-langkah yang dapat dilakukan seperti mengidentifikasi kebutuhan organisasi, menjabarkan kebutuhan

berdasarkan talenta-talenta yang diinginkan, menetapkan kriteria dari setiap talenta termasuk kompetensi minimal yang harus dimiliki, dan menyiapkan mekanisme dan alat tes untuk proses seleksi. Sebagai contoh, jika yang dibutuhkan adalah perencana bidang ekonomi maka kriteria, persyaratan, kompetensi, dan alat ujiinya pun lebih didominasi oleh hal-hal yang berkaitan dengan bidang perencanaan dan pengembangan ekonomi.

b. Melakukan pengadaan pegawai

Langkah-langkah yang dapat dilakukan, yaitu menyelenggarakan seleksi yang ketat baik dari administrasi maupun kompetensi teknis, melaksanakan ujian tulis, melakukan kegiatan wawancara dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa perencana yang akan diterima sudah sesuai dengan talenta yang dibutuhkan. Proses ini dapat dikecualikan bagi calon perencana yang diterima melalui seleksi calon pegawai negeri sipil (CPNS) dengan formasi perencana ahli pertama karena mereka sudah didasarkan pada seleksi yang ketat.

c. Melakukan pengembangan

Pengembangan dilakukan untuk menunjang kinerja dan meningkatkan kompetensi sesuai dengan yang diharapkan. Langkah ini antara lain mencakup penyediaan peluang pengembangan

karier, pendidikan, pelatihan, peningkatan kinerja, pendampingan, dan sebagainya.

d. Melakukan upaya mempertahankan

Setelah diperoleh perencana yang bertalenta maka selanjutnya adalah mempertahankan agar ia tetap berada dan betah sebagai perencana. Langkah yang dapat dilakukan antara lain melalui pemberian *reward*, insentif jangka panjang, tunjangan, remunerasi, dan sebagainya.

e. Melakukan monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan manajemen talenta telah berjalan dengan baik. Selain itu, *monitoring* dan evaluasi dilakukan agar pegawai yang tersedia memiliki kapasitas yang sesuai dengan spesifikasi yang benar-benar dibutuhkan. Apakah dalam pelaksanaannya terdapat masalah? Jika ya, apa yang menjadi akar masalahnya? Apakah berkaitan dengan kompetensi/keahlian/keterampilan atukah berkaitan dengan komitmen/motivasi? Atukah permasalahan yang lain?

SARAN

Berdasarkan uraian di atas, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu:

1. Untuk meningkatkan talenta perencana, pemerintah pusat bersama dengan pemerintah daerah dapat melakukan pendataan terhadap calon

perencana hasil rekrutmen CPNS dan optimalisasi terhadap mereka yang sudah menjadi perencana.

2. Kementerian terkait dapat membuat formulasi substansi teknis dokumen HCDP atau yang sejenisnya, dan dokumen manajemen talenta untuk mempercepat pelaksanaan amanat PP Manajemen PNS.
3. Pusbindiklatren Bappenas dapat membuat sistem informasi perencana untuk memudahkan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan Manajemen Jabatan Fungsional Perencana dan Manajemen Talenta Jabatan Fungsional Perencana.
4. Salah satu bentuk apresiasi untuk mempertahankan talenta perencana (kompetensi, kontribusi, dan komitmen), yaitu dengan meningkatkan tunjangan jabatan fungsional perencana yang sejak tahun 2007 belum mengalami perubahan.
5. Pusbindiklatren Bappenas dapat menyeragamkan *grade* (kelas) jabatan perencana secara nasional.
6. Perencana yang menjalankan tugas belajar dapat lebih diprioritaskan saat pengangkatan kembali ke dalam jabatan fungsional perencana. Pendidikan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan talenta perencana. Terkait hal ini, Pusbindiklatren Bappenas dapat membuat surat edaran kepada kementerian/lembaga/

pemerintah daerah agar perencana yang telah selesai melaksanakan tugas belajar dan ingin kembali menjadi perencana dapat disegerakan untuk diangkat kembali ke dalam jabatan fungsional perencana.

7. Pusbindiklatren Bappenas dapat melaksanakan prosedur seleksi yang lebih selektif terhadap pegawai yang ingin menjadi perencana atau pindah jabatan ke dalam jabatan fungsional perencana untuk menghasilkan perencana yang bertalenta;
8. Dengan melaksanakan manajemen talenta, sebaiknya kementerian terkait tidak lagi mempermasalahkan ketersediaan formasi jabatan satu level lebih tinggi ketika perencana akan naik jabatan, termasuk untuk naik ke jenjang jabatan perencana ahli utama di daerah. Pada prinsipnya, daerah pun membutuhkan pegawai-pegawai terbaiknya termasuk perencana ahli utama yang bertalenta. ■

REFERENSI

- Baqutayan, SM Saleh. 2014. *Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance*. Mediterranean Journal of Social Sciences Vol.5 No 23, ISSN 2039-9340. Hlm : 2291-2295.
- Endratno Hermin. *Talent Management dalam Meningkatkan Kinerja*

Organisasi. <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/viewFile/117/122>, diakses Selasa, 7 Mei 2019

NHS Leadership Academy. 2014. *Talent and Talent Management Insights*. <https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf>, diakses Selasa, 7 Mei 2019

Shahindra, Tengku. 2007. *Mengenal Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta (Talent People)*. <https://ilmusdm.wordpress.com/2007/12/07/mengenal-ciri-ciri-karyawan-bertalenta-talent-people/>, diakses Selasa, 7 Mei 2019

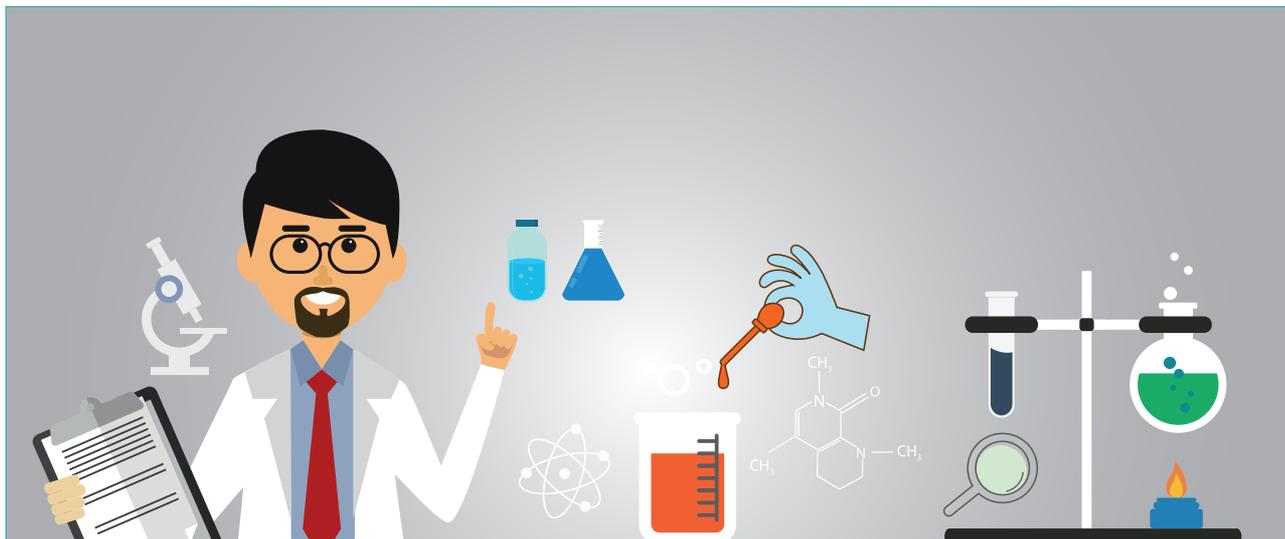
_____. 2017. *Talent Management*. https://www.tutorialspoint.com/talent_management/talent_management_tutorial.pdf, diakses Selasa, 7 Mei 2019

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

PROFIL PENULIS

Maman Sukiman merupakan Perencana Ahli Madya Bappeda Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat
Pos-el: maman.sukiman@gmail.com



MODAL PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA RISET

Oleh: Surinta B. Sembiring
dan Ananto Noegroho P.

81

.....
PARADIGMA pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan kompetitif di era revolusi industri 4.0 adalah suatu keniscayaan. Oleh karenanya, talenta atau bakat menjadi kunci penting untuk kesuksesan implementasi industri 4.0 ini.

PENDAHULUAN

Untuk menyikapi hal tersebut, Pemerintah Indonesia merespons revolusi industri 4.0 secara baik melalui beberapa kebijakan yang terfokus pada peningkatan daya saing bangsa. Salah satu upaya dilaksanakan melalui peningkatan peran ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Melalui IPTEK diharapkan Indonesia akan dapat memacu produktivitas yang secara langsung akan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut Menteri PPN/ Kepala Bappenas, Bambang Brodjonegoro, dalam kesempatan membuka Seminar Nasional yang bertajuk "Pembangunan

IPTEK untuk Kemajuan Bangsa" setidaknya terdapat delapan strategi untuk meningkatkan peranan IPTEK dan inovasi bagi pembangunan, pertumbuhan, dan produktivitas nasional. Kedelapan strategi tersebut adalah (1) pembentukan Sistem Nasional IPTEK dan Inovasi, serta inisiatif Dana Inovasi; (2) peningkatan kapasitas institusi dan pembibitan SDM IPTEK; (3) pengembangan teknologi berbasis potensi kewilayahan dan budaya; (4) pengembangan penelitian sosial-humaniora untuk menunjang inovasi dan produktivitas di masyarakat; (5) optimalisasi *foreign direct investment* (FDI)

dan *global value chain* (GVC) sebagai sarana alih teknologi; (6) pelembagaan *triple helix*; (7) pembangunan infrastruktur pendukung *research and development* (R&D) yang bernilai strategis; dan (8) penciptaan ekosistem yang kondusif untuk menumbuhkan *technopreneur* dan *startup*.¹

Khusus dalam kaitannya dengan peningkatan kapasitas institusi dan pembibitan SDM IPTEK, Indonesia memiliki modal yang cukup baik untuk menerapkannya. Ada dua hal yang mendukung pengembangan industri di era digital, yaitu pasar yang besar dan jumlah SDM yang produktif seiring dengan bonus demografi. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia mulai tahun 2019 perlu menyiapkan program yang menyangkut peningkatan kualitas SDM secara serius sehingga dapat mempersiapkan diri untuk menjawab tantangan tersebut. SDM yang memiliki kompetensi yang profesional adalah salah satu faktor utama penentu keberhasilan transformasi era 4.0 tersebut. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM perlu diprioritaskan.

SDM-ASN LEMBAGA RISET

Bangsa Indonesia menyadari bahwa dalam pembangunan IPTEK diperlukan SDM yang mampu menguasai dan

memanfaatkan IPTEK agar dapat memperkuat posisi daya saing Indonesia dalam kehidupan global. Oleh karena itu, untuk menghadapi era revolusi industri 4.0, diperlukan SDM IPTEK yang profesional, inovatif, responsif, adaptif, dan andal untuk menciptakan keunggulan kompetitif bangsa secara global. Sejalan dengan ketersediaan SDM IPTEK yang berkualitas tersebut, pemerintah melalui Perpres No. 38 Tahun 2018 telah menyiapkan Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) 2017-2045. Dengan adanya RIRN yang ditunjang oleh SDM yang profesional, inovatif, responsif, adaptif, dan andal diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan kontribusi riset bagi perekonomian nasional secara berkelanjutan.²

Tantangan bagi lembaga-lembaga riset seperti misalnya LIPI, LAPAN, BATAN, BPPT perlu meningkatkan kualitas peneliti, perekayasa, termasuk dosen dan SDM IPTEK lain perlu diarahkan agar dapat meningkatkan kualitas dalam rangka menumbuhkan kinerja yang baik dan transparan. Dengan demikian, sudah sewajarnya jika pembinaan dan pengembangan SDM berbasis kompetensi menjadi isu yang strategis dalam kaitannya dengan meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap lembaga riset. Aktivitas riset harus ditujukan pada pengembangan keilmuan yang

ditujukan pada penguatan SDM dan kebermanfaatannya seluas-luasnya bagi kemajuan Indonesia di berbagai bidang. Riset tak lain merupakan wajah intelektualitas bangsa Indonesia.

Berkenaan dengan *human capital development plan*, pada intinya adalah mengubah pola pikir dan cara pandang, misalnya terkait SDM aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan lembaga riset adalah berorientasi kepada kinerja. Dengan demikian, diperlukan sebuah mekanisme pembelajaran yang terintegrasi, terarah, dan berkesinambungan melalui analisis atas kebutuhan pembelajaran yang akan menjadi acuan dalam mengembangkan program pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses dan berdampak tinggi sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi, jabatan, dan individu yang selaras dengan *human capital development plan*. Jika hanya berbicara tentang *human capital* maka penekanannya hanya pada pengertian bahwa SDM di lembaga riset adalah peneliti, perekayasa, dan tenaga pendukung administrasi. Para peneliti, perekayasa, dan pendukung administratif adalah elemen individu-individu yang harus dikelola dalam suatu proses manajemen yang transparan dan kompatibel. Oleh karena itu, elemen-elemen SDM ini perlu didorong untuk selalu memperbaiki kualitas sehingga memiliki pengaruh yang kuat bagi kesuksesan sebuah lembaga riset. Atas dasar pengertian ini maka

¹ Bappenas.2018. Kebijakan Pembangunan IPTEK untuk Kemajuan Bangsa: Pentingnya Sistem Nasional IPTEK dan Inovasi. Siaran Pers Bappenas. Diakses dari laman [https://www.bappenas.go.id/id/berita-dan-siaran-pers/kebijakan-pembangunan-ipitek-untuk-kemajuan-bangsa-pentingnya-sistem-nasional-ipitek-dan-inovasi/tanggal 2 Mei 2019](https://www.bappenas.go.id/id/berita-dan-siaran-pers/kebijakan-pembangunan-ipitek-untuk-kemajuan-bangsa-pentingnya-sistem-nasional-ipitek-dan-inovasi/tanggal%202019).

² Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Rencana Induk Riset Nasional Tahun 2017 -2045. Diakses dari laman <https://sipuu.setkab.go.id/PUUdoc/175498/Perpres%20Nomor%2038%20Tahun%202018%201.pdf>. Tanggal 4 Mei 2019.



Ilustrasi: www.freepik.com

potensinya perlu dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi yang optimum dalam menghasilkan suatu produk riset. Selanjutnya pada tataran *human capital development plan* (HCDP), penguatan lebih kepada fungsi strategis dan sudut pandang terhadap SDM di lembaga riset sebagai "investasi" bagi unit kerja tempat mereka berada/ bekerja. Biasanya dalam dunia riset, untuk mengukur tingkat kompetensi unit riset, bentuk keluaran kegiatan litbang menjadi tolak ukur kompetensi yang sesuai dengan derajat kepentingan dalam dunia riset. Menurut Bappenas (2008)³ ada delapan tolak ukur yang dijadikan sebagai pedoman dalam mengevaluasi

keberhasilannya, yaitu (1) paket teknologi; (2) produk baru; (3) layanan jasa; (4) HAKI/paten; (5) desain/sistem/model; (6) rekomendasi/kebijakan/studi kelayakan; (7) prototipe; (8) publikasi ilmiah. Sementara itu, derajat kompetensi dinilai dalam dua perspektif, yaitu kompetensi individu dan kompetensi organisasi (dalam hal ini adalah lembaga riset). Kompetensi individu mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan kompetensi sebuah organisasi yang didasarkan pada tindakan kolektif dari karakteristik kompetensi individu dalam tingkatan organisasi.

SDM PENELITI DAN JABATAN FUNGSIONALNYA

Di tengah perubahan dunia yang sangat dinamis, terutama dalam bidang IPTEK, menuntut penyiapan kualitas SDM yang mampu melaksanakan tugas penelitian untuk memperkuat kompetensi di bidang pengembangan ilmu pengetahuan dan diimplementasikan dalam berbagai kegiatan penelitian. Oleh karena itu, lembaga riset perlu membangun SDM melalui pembinaan, pengembangan, pendidikan, dan pelatihan peneliti sehingga memiliki kompetensi yang memenuhi kebutuhan, kemajuan, dan perkembangan IPTEK. Melalui langkah-langkah ini, lembaga riset akan mampu

³ Bappenas. 2008. Mengukur Kompetensi Unit Riset. Direktorat Kebudayaan-Illmu Pengetahuan Dan Teknologi. Diakses dari laman

mencetak SDM yang memiliki sikap kritis (*critical thinking*), mampu melahirkan inovasi-inovasi baru (*creativity*), mampu meyakinkan kepada publik (*communication*) tentang kebenaran sains dan teknologi sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman, dan terakhir adalah kerjasama (*collaboration*).⁴

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) adalah instansi yang salah satu tugasnya diberi tanggung jawab sebagai pembina jabatan fungsional peneliti. Oleh sebab itu, berdasarkan kewenangannya maka secara terus menerus perlu menyiapkan program pembinaan penelitiannya. Untuk menjamin tanggung jawab dan akuntabilitas profesionalisme

SDM IPTEK, Kepala LIPI menerbitkan Peraturan Kepala LIPI Nomor 14 Tahun 2018. Penerbitan Perka LIPI ini sebagai bentuk pelaksanaan ketentuan Pasal 46 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti. Perka LIPI ini merupakan akumulasi dari bentuk penjaminan kualitas profesionalitas peneliti serta kelancaran pelaksanaan jabatan fungsional peneliti. Artinya, dalam profesionalitas terkandung muatan yang bersifat pengetahuan, keterampilan (keahlian), dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Demikian pula dalam hal kaitan dengan penilaian prestasi kerja (PPK) didasarkan atas pertimbangan pola pikir,

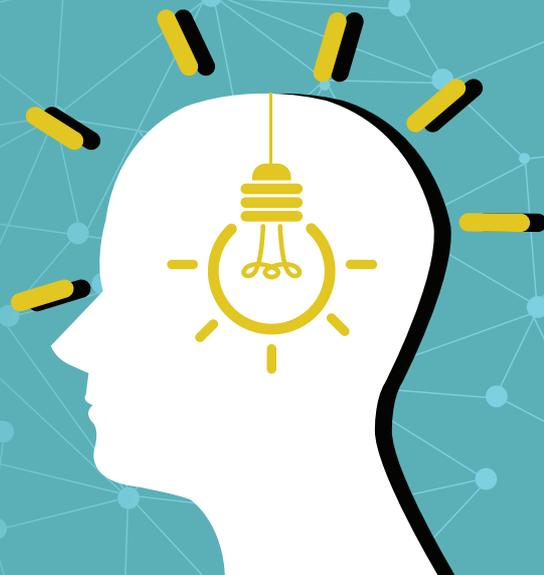
penggajian, promosi/demosi, dan pemberhentian. Untuk kepentingan tersebut maka dilakukan pengembangan jabatan fungsional peneliti guna (1) mendukung pembentukan profesionalisme peneliti; (2) memberikan kejelasan peran yang harus dijalankan dan produk yang harus dicapai oleh setiap peneliti yang menduduki jabatan fungsional; (3) memberikan kejelasan dan kepastian karier melalui jenjang peneliti yang ada; dan (4) memberikan ukuran yang jelas terhadap kinerja dengan penetapan bobot angka kredit pada setiap jenjang jabatan fungsional.⁵

Diterbitkannya Peraturan

4 Gufron, dalam Leny Rohida. 2018. Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol. 6, Nomor 1, Oktober 2018.

5 Puji Santosa. 2016. Pembinaan Jabatan Fungsional Peneliti di Lingkungan Bahasa. Diakses dari laman https://www.researchgate.net/publication/326549691_PEMBINAAN_JABATAN_FUNGSIONAL_PENELITI. Tanggal 6 Mei 2019.

CREATIVITY
COMMUNICATION
COLLABORATION



Ilustrasi: www.freepik.com

Kepala LIPI Nomor 14 Tahun 2018 sekaligus bertujuan untuk menyatukan tugas peneliti sebagai bagian dari pegawai ASN pada organisasi penelitian, pengembangan, dan/atau pengkajian. Hal ini sekaligus merupakan tuntutan akademis peneliti sebagai bagian dari komunitas ilmiah global.⁶ Oleh karena itu, LIPI sebagai pembina jabatan fungsional peneliti perlu mengubah konsep penilaian kinerja jabatan fungsional peneliti yang tidak hanya berdasar pada angka kredit, tetapi dipersyaratkan juga adanya uji kompetensi terhadap hasil kerja minimal untuk menjaga kualitas dan profesionalisme seorang peneliti. Untuk kepentingan itu, diperlukan standarisasi kompetensi dan uji kompetensi.

Standarisasi kompetensi yang dimaksudkan adalah standar kemampuan yang disyaratkan untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu dalam kegiatan penelitian, pengembangan, dan/ atau pengkajian yang menyangkut aspek pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang relevan dengan tugas dan syarat Jabatan fungsional peneliti. Adapun uji kompetensi adalah proses pengujian dan penilaian untuk pemenuhan standar kompetensi pada setiap jenjang jabatan fungsional peneliti. Berikut ini beberapa standarisasi kompetensi dan uji kompetensi yang dipersyaratkan setiap

jenjang peneliti.

1. Jenjang Peneliti Ahli Pertama

Harus menguasai dasar keilmuan sesuai bidang kepakaran melalui tahapan (a) mengidentifikasi masalah; (b) melakukan penelusuran informasi ilmiah untuk mencari alternatif solusi atas masalah; (c) mencari solusi atas masalah; (d) menganalisis hasil; dan (e) menyampaikan hasil yang menjadi topik kegiatan pada tingkat dasar.

2. Jenjang Peneliti Ahli Muda

Harus menguasai dasar keilmuan sesuai bidang kepakaran melalui tahapan (a) mengidentifikasi masalah; (b) melakukan penelusuran informasi ilmiah untuk mencari alternatif solusi atas masalah; (c) mencari solusi atas masalah; (d) menganalisis hasil; dan (e) menyampaikan hasil yang menjadi topik kegiatan pada tingkat pemula.

3. Jenjang Peneliti Ahli Madya

Harus menguasai dasar keilmuan sesuai bidang kepakaran melalui tahapan (a) mengidentifikasi masalah; (b) melakukan penelusuran informasi ilmiah untuk mencari alternatif solusi atas masalah; (c) mencari solusi atas masalah; (d) menganalisis hasil; dan (e) menyampaikan hasil yang menjadi topik kegiatan pada tingkat menengah.

4. Jenjang Peneliti Ahli Utama

Harus menguasai dasar keilmuan sesuai bidang kepakaran melalui tahapan (a) mengidentifikasi

masalah; (b) melakukan penelusuran informasi ilmiah untuk mencari alternatif solusi atas masalah; (c) mencari solusi atas masalah; (d) menganalisis hasil; dan (e) menyampaikan hasil yang menjadi topik kegiatan pada tingkat lanjut.

Tantangan LIPI sebagai pembina jabatan fungsional peneliti adalah menyiapkan langkah-langkah yang diperlukan dalam menyiapkan SDM peneliti sebagai modal yang cakap untuk menangkap isu-isu strategis yang tertuang dalam RPJMN 2020-2024. Seiring dengan tingginya harapan atas hasil riset yang aplikatif serta berstandar global maka Pusbindiklat Peneliti LIPI harus bertanggung jawab terhadap standar mutu pendidikan dan pelatihan penelitiannya dengan cara mengembangkan standar mutu diklat fungsional peneliti, diklat teknis pendukung, maupun standar mutu terhadap pembinaan jabatan peneliti beserta pelayanannya. Penjaminan mutu atau kualitas SDM peneliti harus sejalan dengan tingginya harapan atas hasil riset yang aplikatif serta berstandar global.

PENUTUP

Ada dua hal penting terkait dengan *human capital development plan* (HCDP) yang perlu diperhatikan dalam mendukung pengembangan industri di era digital 4.0, yaitu pasar yang besar dan jumlah SDM yang produktif seiring dengan

6 Perka Kepala LIPI No.14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Peneliti. Diakses dari laman http://pusbindiklat.lipi.go.id/wp-content/uploads/2018_Peraturan-LIPI_14.pdf Tanggal 6 Mei 2019

bonus demografi. Khusus dalam kaitannya dengan peningkatan kapasitas institusi dan pembibitan SDM IPTEK, Indonesia memiliki modal yang cukup baik untuk menerapkannya. Untuk menjawab tantangan tersebut, SDM yang memiliki kompetensi yang profesional adalah salah satu faktor utama penentu keberhasilan transformasi era 4.0. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM perlu diprioritaskan melalui persiapan program-program yang relevan yang bertujuan untuk memperkuat SDM yang bersikap kritis (*critical thinking*) sehingga mampu melahirkan inovasi-inovasi baru (*creativity*), serta mampu meyakinkan kepada publik (*communication*) tentang kebenaran sains dan teknologi, terutama yang dibangun melalui kerja sama (*collaboration*) riset. Tantangan bagi lembaga-lembaga riset adalah adanya sebuah mekanisme pengelolaan SDM dalam suatu proses manajemen yang transparan dan kompatibel sehingga menghasilkan SDM yang profesional, inovatif, responsif, adaptif, dan andal yang pada akhirnya mampu mendorong dan meningkatkan kontribusi riset bagi perekonomian nasional secara berkelanjutan. Lembaga-lembaga riset perlu membangun SDM melalui pembinaan, pengembangan, pendidikan, dan pelatihan peneliti, sehingga memiliki kompetensi yang memenuhi kebutuhan kemajuan dan perkembangan IPTEK.

Sesuai dengan kewenangannya, LIPI ditunjuk sebagai pembina

jabatan fungsional peneliti. Sebagai jaminan atas tanggung jawab tersebut, Kepala LIPI menerbitkan Peraturan Kepala LIPI Nomor 14 Tahun 2018 sebagai bentuk pelaksanaan ketentuan Pasal 46 Peraturan MenPANRB Nomor 34 Tahun 2018. Inti muatan Perka LIPI tersebut adalah menempatkan profesionalitas peneliti yang dinilai berdasarkan pengetahuan, keterampilan (keahlian), dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang berdampak pada penilaian prestasi kerja (PPK). Secara teknis, yang bertanggung jawab terhadap penjaminan mutu kualitas SDM peneliti adalah Pusbindiklat Peneliti LIPI, yaitu melalui diklat fungsional peneliti, diklat teknis pendukung beserta pelayanannya.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. *Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Rencana Induk Riset Nasional Tahun 2017-2045*. Diakses dari laman <https://sipuu.setkab.go.id/PUUdoc/175498/Perpres%20Nomor%2038%20Tahun%202018%201.pdf>. Tanggal 4 Mei 2019.
- _____. *Perka Kepala LIPI No. 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Peneliti*. Diakses dari laman http://pusbindiklat.lipi.go.id/wp-content/uploads/2018_Peraturan-LIPI_14.pdf Tanggal 6 Mei 2019
- Bappenas. 2018. *Kebijakan Pembangunan IPTEK untuk Kemajuan Bangsa: Pentingnya*

Sistem Nasional IPTEK dan Inovasi. Siaran Pers Bappenas. Diakses dari laman <https://www.bappenas.go.id/id/berita-dan-siaran-pers/kebijakan-pembangunan-ipitek-untuk-kemajuan-bangsa-pentingnya-sistem-nasional-ipitek-dan-inovasi/>

- Bappenas. 2008. *Mengukur Kompetensi Unit Riset. Direktorat Kebudayaan-Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*. Diakses dari laman https://bappenas.o.id/4913/5228/1155/11mengukur-kompetensi-unit-riset_20081123002641_10.pdf, tanggal 3 Mei 2019
- Gufron, dalam Leny Rohida. 2018. *Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol. 6, Nomor 1, Oktober 2018.
- Puji Santosa. 2016. *Pembinaan Jabatan Fungsional Peneliti di Lingkungan Bahasa*. Diakses dari laman https://www.researchgate.net/publication/326549691_PEMBINAAN_JABATAN_FUNGSIONAL_PENELITI. Tanggal 6 Mei 2019.

PROFIL PENULIS

Surinta B. Sembiring merupakan Perencana Ahli Madya di Biro Perencanaan dan Keuangan LIPI; Ananto Noegroho P. merupakan Perencana Ahli Muda di Biro Perencanaan dan Keuangan LIPI



MANAJEMEN TALENTA SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA: PRAKTIK SAAT INI DAN PROSPEK KE DEPAN

Oleh: Mochamad Nurhestituggal

87

PADA TANGGAL 29 April 2019 yang lalu, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah diundangkan. Berdasarkan PP ini, hasil penilaian kinerja PNS dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan prioritas pengembangan kompetensi, pengembangan karier, dan program *talent pool* pada suatu instansi pemerintah. Melengkapi PP tentang Manajemen PNS, PP tentang Penilaian Kinerja PNS memperkuat kebijakan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia (SDM) sektor publik di Indonesia.

PENDAHULUAN

Berkaitan dengan kinerja, memastikan bahwa organisasi memiliki SDM berkualitas tinggi merupakan tantangan dalam manajemen SDM. Oleh karenanya, mendapatkan dan mempertahankan SDM yang kompeten dan bertalenta sangat penting untuk keberhasilan setiap organisasi, baik organisasi komersial maupun organisasi publik. Jika organisasi tidak mengelola SDM-nya dengan baik maka kinerjanya dapat menurun. SDM dengan talenta mereka, apa yang mereka ketahui, apa yang mereka pelajari, dan apa yang mereka lakukan dengan talenta yang dimiliki, mewakili apa yang disebut oleh para manajer sebagai "*intellectual capital*" (O'Reilly & Pfeffer, 2000, p. 2), adalah dasar utama kinerja organisasi. Organisasi-organisasi berkinerja tinggi meraih kesuksesan dengan menjadi lebih baik dibanding pesaing karena SDM yang bekerja untuk mereka.

Dalam ilmu manajemen, SDM menjadi faktor yang semakin diperhitungkan. Tidak lagi dianggap sebagai beban biaya tetap (Sonnenfeld, Peiperl, & Kotter, 1988), SDM merupakan aset yang paling berharga untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlangsungan organisasi. Beragam studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor yang signifikan untuk keunggulan kompetitif (Carmeli & Schaubroeck, 2005; Collins & Clark, 2003; Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992), bagian penting dari strategi organisasi (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Katou & Budhwar, 2010; Paauwe & Boselie, 2005; Thite, 2004), dan penentu kinerja organisasi (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Kor & Leblebici, 2005; Subramony, 2009; Sun, Aryee, & Law, 2007). Banyak organisasi menyatakan SDM sebagai aset terpenting dan memberikan pengakuan mengenai peran yang dimainkan SDM dalam keberhasilan organisasi. Dalam

perjalanannya, terjadi pergeseran dari menganggap SDM sebagai aset dalam manajemen personalia tradisional ke aspek manajemen SDM yang lebih strategis seperti manajemen talenta.

Topik manajemen talenta telah diterima secara umum sebagai aktivitas manajemen SDM utama oleh komunitas praktisi dan akademisi dalam beberapa dekade terakhir. Manajemen talenta dikemukakan pada tahun 1990-an oleh Michaels, Handfield-Jones, dan Axelrod (2001) dari McKinsey Company, sebagai bagian dari proyek penelitian yang menghasilkan publikasi berupa laporan *"The War for Talent"* (Dessler, 2013, p. 381; Holland & Scullion, 2019, p. 2; Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2014, p. 316), dengan preposisi *"those with the best people win"* (Armstrong, 2012, p. 255), untuk menekankan pentingnya SDM dalam menentukan kesuksesan kinerja organisasi. Setelah penelitian terobosan tersebut, praktisi serta akademisi dari seluruh dunia menyadari pentingnya masalah *talent* dan manajemen talenta kemudian menjadi bidang spesialisasi dalam domain manajemen SDM yang menghasilkan *output* berupa publikasi hasil penelitian yang diterbitkan setiap tahun.

PERMASALAHAN/TUJUAN

Meskipun SDM dipandang sebagai faktor yang menentukan, studi menemukan bahwa hanya sedikit perhatian diberikan kepada manajemen SDM di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia (Manning, 1998), terutama pada sektor publik (Bennington & Habir, 2003; Synnerstrom, 2007). Bahwa SDM adalah kunci keberhasilan dalam organisasi, baik swasta maupun publik, memang telah disadari bersama. Namun, Tompkins (2002) menganggap bahwa relevansi manajemen SDM dengan organisasi publik masih kurang jelas. Studi oleh Aruan (2015) mengenai penerapan manajemen SDM strategis sektor publik di Indonesia menemukan bahwa kurangnya pemahaman terhadap manajemen

SDM kontemporer merupakan faktor penghambat *"strategic fit"* (Armstrong, 2012, p. 17), yaitu pilihan desain kebijakan manajemen SDM sesuai dengan konteks spesifik organisasi, seperti strategi organisasi, nilai-nilai sosial dan filosofi organisasi.

Selain di tingkat nasional, manajemen SDM di pemerintah daerah juga dianggap masih lemah. Berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah, manajemen SDM diyakini sebagai faktor penentu keberhasilan pelaksanaan desentralisasi, tetapi merupakan aspek yang mendapatkan paling sedikit perhatian (Alm, Aten, & Bahl, 2001). Oleh karenanya, pertanyaan spesifik yang mengemuka pada awal pelaksanaan desentralisasi adalah apakah kualitas SDM di pemerintah provinsi dan kabupaten memungkinkan keberhasilan penyelenggaraan urusan/kewenangan yang diserahkan kepada pemerintah daerah?

Berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah, studi oleh Mardiasmo, Barnes, dan Sakurai (2008) menyimpulkan bahwa kebijakan dan praktik manajemen SDM pemerintah daerah tidak menyediakan SDM yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. Turner, Imbaruddin, dan Sutiyono (2009) berargumen bahwa sementara pertimbangan yang besar telah difokuskan pada fungsi-fungsi yang akan didesentralisasikan, formula pendanaan, langkah-langkah akuntabilitas bagi para pemimpin politik, dan proses pemilihan umum, hanya sedikit perhatian dicurahkan kepada manajemen SDM. Manajemen SDM yang ada lebih berorientasi pada kontrol, tata tertib, dan loyalitas, daripada peningkatan kinerja. Turner et al. (2009) menyebut manajemen SDM sebagai *"the forgotten dimension of decentralisation"* (p. 232). Untuk mengatasi kinerja pemerintah daerah yang kurang baik, Turner et al. (2009) menyarankan untuk mengadopsi prinsip dan praktik yang diambil dari manajemen SDM strategis, sedangkan McLeod (2006) menyarankan untuk mengadopsi

prinsip dan praktik manajemen SDM pada organisasi swasta. Kebijakan dan praktik manajemen SDM sektor publik di Indonesia berubah secara signifikan pada tahun 2014.

Terbitnya Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi babak baru dalam manajemen SDM sektor publik di Indonesia. UU ASN menentukan bahwa rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada suatu jabatan harus berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang dipersyaratkan pada jabatan tersebut. ASN juga diwajibkan untuk mengelola dan mengembangkan diri serta mempertanggungjawabkan kinerja. Prinsip merit menjadi dasar dalam manajemen ASN (Presiden Republik Indonesia, 2014). PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagai pelaksanaan UU ASN tersebut menerapkan prinsip sistem merit dalam manajemen karier PNS: pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi. Penilaian kinerja yang objektif dan transparan yang dipertegas dengan terbitnya PP Nomor 30 Tahun 2019 (Presiden Republik Indonesia, 2019), serta manajemen talenta yang menghasilkan manajemen karier PNS, merupakan bagian dari kriteria sistem merit tersebut (Presiden Republik Indonesia, 2017).

Sebagai prinsip dan praktik kebijakan yang relatif baru, sangat sedikit literatur yang membahas tentang manajemen talenta sektor publik di Indonesia. Artikel ini bertujuan untuk mengisi *gap* tersebut dengan memberikan gambaran mengenai pelaksanaan manajemen talenta sektor publik di Indonesia pada saat ini, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan ke depan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan tinjauan terhadap literatur manajemen, manajemen strategis, manajemen SDM, manajemen talenta, serta kebijakan manajemen SDM sektor publik dan praktiknya di Indonesia.



DEFINISI MANAJEMEN TALENTA, TALENTA, DAN FILOSOFI TALENTA

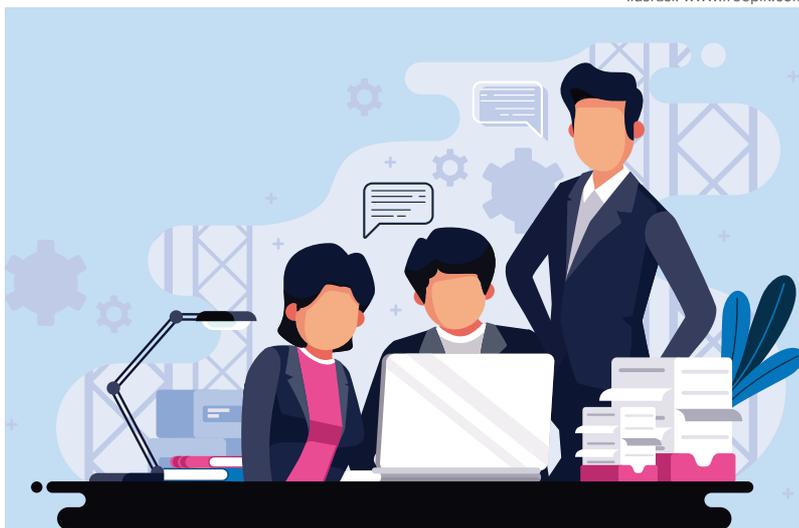
Untuk memahami manajemen talenta, kita perlu mengetahui definisinya. Meskipun demikian, sulit untuk mengidentifikasi makna yang tepat dari "manajemen talenta" karena banyaknya definisi dan istilah serta asumsi yang dibuat oleh para penulis di dalam literatur (Lewis & Heckman, 2006; Tansley et al., 2007). Melakukan *literature review* secara komprehensif, Lewis dan Heckman (2006) mengidentifikasi tiga konsep tentang manajemen talenta. Konsep pertama melabeli siklus manajemen SDM biasa: rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan manajemen karier, serta suksesi, sebagai manajemen talenta dengan beberapa perbedaan kecil, seperti melakukannya dengan lebih cepat melalui internet atau *outsourcing*, atau dalam skala yang lebih luas meliputi seluruh perusahaan, bukan hanya di dalam departemen atau fungsi. Persepsi ini terkait dengan konsep bahwa talenta sama dengan SDM sehingga manajemen talenta sama dengan manajemen SDM.

Konsep kedua dalam literatur manajemen talenta, menurut Lewis dan Heckman (2006), berfokus terutama pada konsep *talent pool* dan menganggap manajemen talenta sebagai proses untuk memastikan aliran pegawai yang memadai di seluruh organisasi. Pendekatan ini mirip dengan perencanaan suksesi atau perencanaan SDM yang dimaksudkan untuk mengisi posisi strategis, terutama posisi-posisi manajerial (p. 140). Manajemen talenta konsep kedua ini, dalam Armstrong (2012), melibatkan manajemen strategis: meningkatkan daya tarik, retensi, dan pertumbuhan profesional terhadap *deep pool* dari pegawai yang beragam dan bertalenta, serta rencana suksesi melalui aliran talenta dalam organisasi dengan menciptakan dan memelihara "*talent pipeline*" (p. 256).

Konsep ketiga tentang manajemen talenta, sebagaimana diidentifikasi oleh Lewis dan Heckman (2006), berfokus pada talenta secara umum tanpa memperhatikan posisi tertentu atau batasan organisasi. Dalam

perspektif ini, terdapat dua sudut pandang yang berbeda. Pertama, memandang talenta, yang biasanya berarti mereka yang berkinerja tinggi dan berpotensi tinggi, sebagai suatu "*unqualified good*" dan sumber daya untuk dikelola sesuai dengan tingkat kerjanya. Berbeda dengan konsep kedua, organisasi didorong untuk mengelola kinerja *pools of talent* secara umum daripada *succession pools* untuk pekerjaan tertentu. Pendukung pendekatan ini mengklasifikasikan pegawai berdasarkan tingkat kinerja, misalnya tingkat "A", "B", dan "C" untuk menunjukkan kinerja terbaik, kompeten, dan terbawah. Perspektif kedua, memandang talenta sebagai "*undifferentiated good*" dan muncul dari perspektif humanistik dan demografis. Talenta sangat penting, oleh karenanya, merupakan peran manajemen SDM yang kuat untuk mengelola semua pegawai agar mencapai kinerja tinggi (p. 141).

Konsensus terhadap konsep dan praktik manajemen talenta sangat bergantung pada konsep talenta,



sehingga titik awal untuk penelitian apa pun dalam manajemen talenta harus terlebih dahulu melakukan eksplorasi terhadap apa yang dimaksud dengan talenta. Gallardo-Gallardo, Dries, dan González-Cruz (2012) melakukan studi teoretis untuk meninjau konsep talenta dalam bisnis. Mereka menyimpulkan dua dimensi dalam mendefinisikan talenta. Dimensi pertama adalah perbedaan antara pendekatan subjek: talenta sebagai pegawai, dan pendekatan objek: talenta sebagai karakteristik, seperti kemampuan, pengetahuan, dan atau kompetensi pegawai. Dimensi kedua berkaitan dengan diferensiasi pegawai. Definisi dapat dibagi menjadi pendekatan inklusif (semua pegawai) atau eksklusif (kelompok tertentu). Talenta, dalam pendekatan inklusif, mencakup semua SDM yang ingin direkrut, dipertahankan, dan dikembangkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Pendekatan eksklusif terhadap talenta sebagai subjek, pada sisi lain, didasarkan pada segmentasi atau diferensiasi sebagian kecil pegawai yang berada di peringkat atas dalam hal kemampuan dan kinerja, dan yang membuat perbedaan signifikan terhadap kinerja organisasi saat ini dan pada masa depan.

Ambiguitas mengenai interpretasi yang berbeda dari definisi talenta dan manajemen talenta: apakah

talenta, atau siapa yang kita anggap bertalenta, dan bagaimana mereka yang bertalenta diperlakukan dan dikelola berkaitan erat dengan asumsi dan keyakinan mendasar tentang sifat, nilai, dan peran talenta. Meyers and van Woerkom (2014) menyebut perspektif tentang sifat, nilai, dan peran talenta tersebut sebagai "*talent philosophy*" (p. 193). Terdapat dua dimensi filosofi talenta, yaitu dimensi kelangkaan atau eksklusivitas talenta dan dimensi fleksibilitas talenta (Meyers, van Woerkom, Paauwe, & Dries, 2019). Dimensi pertama, kelangkaan atau eksklusivitas talenta, menurut Meyers et al. (2019) mengandung dua asumsi: bahwa sangat sedikit orang yang bertalenta (eksklusif) dan asumsi bahwa setiap orang memiliki "talenta" (inklusif). Sementara dimensi kedua, fleksibilitas talenta, terdiri atas asumsi bahwa talenta adalah "*innate*" (bawaan) yang bersifat stabil dan bahwa talenta adalah konstruktif (diperoleh) sehingga dapat dikembangkan (p. 2). Dengan definisi manajemen talenta, definisi talenta, serta filosofi talenta, kita akan melihat praktik manajemen talenta sektor publik di Indonesia.

MANAJEMEN TALENTA SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA

UU ASN mengamanatkan penerapan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. PP Nomor 11 Tahun

2017 sebagai ketentuan pelaksanaan manajemen PNS, menetapkan kriteria sistem merit, yang salah satunya adalah manajemen karier: perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi (Presiden Republik Indonesia, 2017). Untuk mewujudkan sistem merit, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) telah menetapkan pedoman penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah dengan PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018 (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018). Setiap instansi pemerintah, berdasarkan pedoman tersebut, menyusun *roadmap* penerapan sistem merit. Salah satu aspek dalam *roadmap* penerapan sistem merit adalah aspek pengembangan karier. Manajemen talenta dan rencana suksesi merupakan sub-aspek dari aspek pengembangan karier dalam penerapan prinsip merit. Penerapan manajemen talenta dalam PermenPANRB ini mengamanatkan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018, p. 13).

Di Indonesia, kementerian/lembaga (K/L) yang telah menuangkan manajemen talenta ke dalam regulasi adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Kementerian Tenaga Kerja (Kemenaker), Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA), serta Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Berdasarkan definisi talenta, definisi manajemen talenta, serta filosofi talenta, kebijakan manajemen talenta pada K/L tersebut dituangkan dalam Tabel 1 di samping.

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh K/L yang telah memiliki regulasi tentang manajemen talenta, memandang talenta sebagai sesuatu yang konstruktif sehingga dapat dikembangkan.

Tabel 1. Kebijakan Manajemen Talenta di Setiap Kementerian/Lembaga

NO.	KRITERIA	KEMENKEU	KEMENAKER	KEMENPPA	BPKP
1	Dasar Hukum	Permenkeu Nomor 60/PMK.01/2016 (Menteri Keuangan, 2016), Permenkeu Nomor 161/PMK.01/2017 (Menteri Keuangan, 2017).	Permenaker Nomor 16 Tahun 2018 (Menteri Ketenagakerjaan, 2018).	PermenPPPA Nomor 8 Tahun 2018 (Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018).	PerkaBPKP Nomor 4 Tahun 2017 (Kepala BPKP, 2018)
2	Pertimbangan yang melandasi	Mewujudkan <i>succession planning</i> yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel guna memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit	Pengelolaan karier: perencanaan dan pengembangan karier PNS	Pelaksanaan ketentuan PP Nomor 11 Tahun 2017, pemerataan kesempatan dalam mengembangkan karier dan jabatan	Mewujudkan sistem merit, mendukung proses perencanaan karier pejabat fungsional auditor
3	Tujuan	Menjamin ketersediaan PNS yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal untuk mengisi jabatan struktural atau posisi lain yang dianggap strategis, memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier	Penyusunan pola karier PNS berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan	Pola karier dan perencanaan suksesi yang terbuka, objektif, terencana, dan akuntabel	Menyediakan data profil dan peta talenta pejabat fungsional auditor sebagai dasar proses promosi, mutasi, penetapan peserta diklat, dan kebijakan perencanaan, serta pengembangan lainnya bagi pejabat fungsional auditor
4	Definisi talenta	Pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam <i>talent pool</i>	Potensi PNS Kementerian Ketenagakerjaan yang terdiri dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural	Pegawai yang memenuhi syarat dan kriteria yang telah ditentukan dan telah lulus dalam tahapan seleksi untuk masuk dalam <i>talent pool</i> dan akan menduduki jabatan target	Kompetensi dan kinerja aktual serta potensi kepemimpinan yang melebihi kualifikasi standar
5	Definisi manajemen talenta	Serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan	Proses mengidentifikasi, mengakuisisi, menyeleksi, dan memetakan talenta untuk mengisi jabatan strategis	Metode pengelolaan dalam memilih, mengembangkan, mempertahankan, menghargai, dan mempersiapkan pegawai sebagai kader pemimpin masa depan	Persiapan, pengumpulan data, penilaian talenta, pemetaan, serta pelaporan profil dan peta talenta pejabat fungsional auditor.
6	Eksklusivitas talenta	eksklusif	inklusif	inklusif	eksklusif
7	Fleksibilitas talenta	konstruktif	konstruktif	konstruktif	konstruktif

Perbedaan terdapat pada perspektif talenta: Kemenkeu dan KemenPPPA memandang konsep talenta menggunakan pendekatan subjek, sedangkan Kemenaker dan BPKP menggunakan pendekatan objek. Perbedaan juga terdapat pada definisi manajemen talenta dan eksklusivitas talenta. Manajemen talenta di Kemenkeu berfokus pada konsep *talent pool* dan rencana suksesi, demikian halnya dengan Kemenaker. Sementara KemenPPPA dan BPKP, memandang manajemen talenta dari perspektif ketiga dalam definisi talenta menurut Lewis dan Heckman (2006), yaitu untuk pengembangan kompetensi pegawai dalam menjaga kesinambungan organisasi. Dari sisi eksklusivitas talenta, manajemen talenta pada Kemenkeu dan BPKP ditujukan pada segmen tertentu, sedangkan Kemenaker dan KemenPPPA untuk semua pegawai. Terlepas bahwa regulasi-regulasi di K/L tersebut ditetapkan sebelum terbitnya PermenPANRB tentang pedoman penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah, kecuali Permenaker Nomor 16 Tahun 2018, K/L tersebut telah menjadi pionir dalam menerapkan manajemen talenta, bahkan telah mengadopsi pendekatan *coaching* (Menteri Keuangan, 2017; Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 2018) dan *mentoring* (Menteri Keuangan, 2017) yang baru diatur kemudian.

MANAJEMEN TALENTA DI PEMERINTAH DAERAH

Dari kajian literatur, belum ada pemerintah provinsi, maupun kabupaten/kota, yang telah menetapkan regulasi mengenai manajemen talenta. Meskipun demikian, untuk mengindikasikan sejauh mana program manajemen talenta berhasil, Armstrong (2012) menggunakan dua pengukuran, yaitu tingkat promosi internal: persentase dari promosi yang diisi dari dalam, dan cakupan perencanaan suksesi: persentase dari posisi-posisi manajerial yang penerusnya telah diidentifikasi (p. 77). Berkaitan dengan promosi internal dan rencana suksesi, PP Nomor 11 Tahun 2017 mengatur bahwa instansi pemerintah yang

telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan pegawai ASN, dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), dapat dikecualikan dari ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif (Presiden Republik Indonesia, 2017). Karena manajemen talenta dan rencana suksesi merupakan bagian dari penilaian tingkat penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018), manajemen talenta di pemerintah daerah dapat dilihat dari nilai penerapan sistem merit sebagaimana dimaksud PermenPANRB Nomor 40 Tahun 2018 (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018) dan Peraturan Ketua KASN (PerkaKASN) Nomor 5 Tahun 2017 (Ketua KASN, 2017).

Berdasarkan hasil pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, dan pemerintah provinsi pada tahun 2018, belum ada provinsi yang masuk dalam kategori "Sangat Baik", baru enam provinsi masuk dalam kategori "Baik": Daerah Istimewa Yogyakarta, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Banten, 22 Provinsi masuk dalam kategori "Kurang", dan 6 Provinsi masuk dalam kategori "Buruk" (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018). Sekalipun memerlukan studi lebih lanjut, hasil pemetaan ini, dan praktik pengisian JPT, menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum optimal dalam promosi internal dan perencanaan suksesi. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen talenta di pemerintah daerah belum berhasil.

REKOMENDASI

Dengan semakin lengkapnya peraturan pelaksanaan UU ASN, prospek manajemen talenta sektor publik di Indonesia akan semakin baik. Meskipun demikian, berdasarkan pada praktik manajemen talenta baik di tingkat pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia dan studi literatur, berikut ini beberapa rekomendasi untuk perbaikan ke depan.

1. Penerapan manajemen talenta yang komprehensif

Meskipun menjadi konsensus umum bahwa fokus utama manajemen talenta adalah untuk mendapatkan, mengidentifikasi, dan mengembangkan orang-orang dengan potensi tinggi, filosofi seharusnya adalah bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk berhasil, dan tujuan setiap organisasi mestinya "to achieve extraordinary results with ordinary people" (Armstrong, 2012, p. 173). Oleh karenanya, manajemen talenta perlu mengembangkan kemampuan seluruh pegawai yang menjadi inti organisasi. Dries, Van Acker, and Verbruggen (2012) menyebut "workforce segmentation" (p. 272) yang menetapkan strategi manajemen talenta yang berbeda untuk pegawai dari berbagai kategori talenta. Dengan terbitnya PP Nomor 30 Tahun 2019, manajemen talenta dapat menggunakan manajemen kinerja sebagai instrumen untuk proses pengembangan, dengan penekanan pada perencanaan pengembangan pribadi pada setiap level organisasi.

Terhadap hal tersebut, Bappenas telah menginisiasi *human capital development plan* (HCDP) (Pusbindiklatren Bappenas, 2018) untuk perencanaan pengembangan SDM individu. Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengeluarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN (Kepala Lembaga Administrasi Negara, 2018), meskipun masih bersifat umum. Demikian pula praktik di Kemenkeu. Sekalipun menggunakan pendekatan eksklusif dalam manajemen talenta, Kemenkeu melengkapi dengan peraturan yang lebih komprehensif mengenai Manajemen SDM di Lingkungan Kementerian Keuangan (Menteri Keuangan, 2018). Dengan manajemen talenta yang komprehensif, organisasi dapat memprioritaskan apa yang Younger, Smallwood, dan Ulrich (2007, p. 2) sebut sebagai "growth from within", yaitu penekanan pada pengembangan internal, daripada perburuan bakat yang sudah jadi, untuk menjamin promosi internal dalam perencanaan suksesi.

2. Penyelarasan manajemen talenta dengan manajemen strategis

Manajemen talenta yang efektif mensyaratkan bahwa sasaran strategis organisasi mendasari kuantitas dan kualitas talenta yang dibutuhkan (Armstrong, 2012). SDM, dengan talenta yang dimilikinya, dapat berkontribusi positif terhadap keberhasilan organisasi ketika kebijakan dan praktik manajemen talenta selaras dengan tujuan organisasi (Wright & McMahan, 1992). Oleh karena itu, perlu penyelarasan visi-misi organisasi, nilai-nilai dan strategi dengan manajemen talenta, dan mengintegrasikan sistem kinerja organisasi yang telah dilakukan *cascading* dari tingkat manajerial hingga level individu untuk membentuk satu kesatuan yang koheren (Ernst & Young, 2010).

Apabila manajemen talenta di K/L yang hanya menyelenggarakan satu urusan pemerintahan telah diselaraskan dengan manajemen strategis, untuk pemerintah daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan yang kompleks, kebijakan dan praktik manajemen talenta perlu diselaraskan secara "vertikal dan horizontal" (Tompkins, 2002, p. 96), yaitu dengan misi dan tujuan strategis setiap perangkat daerah, serta dengan kebijakan dan praktik manajemen talenta satu sama lain. Berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah, Turner et al. (2009) menekankan proses penyusunan formasi pegawai yang memerlukan review dan revisi untuk menyelaraskan perencanaan SDM dengan tujuan strategis pemerintah daerah. Penyelarasan diperlukan, karena visi suatu daerah untuk unggul pada sektor-sektor tertentu cenderung belum didukung dengan pola perekrutan talenta-talenta di bidang tersebut.

3. Peningkatan peran pimpinan dalam manajemen talenta

Pemetaan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, dan pemerintah provinsi pada tahun 2018 menemukan

bahwa rendahnya nilai penerapan sistem merit di pemerintah provinsi, di antaranya disebabkan oleh kurangnya pemahaman mengenai penerapan sistem merit, dan kurangnya dukungan kepala daerah, selain intervensi politik yang cukup kuat (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2018, p. 16). Ketika pengembangan SDM dilihat sebagai elemen kunci dari pencapaian tujuan strategis maka pimpinan, terutama di daerah, harus mengambil peran lebih. Pimpinan harus mempunyai "*talent mindset*". Younger et al. (2007), mengutip hasil studi Hewitt Associates pada tahun 2005, "*Top Companies for Leaders*", menyimpulkan bahwa "20 perusahaan teratas membanggakan *chief executive officer* (CEO) dan dewan yang secara aktif terlibat dalam program pengembangan kepemimpinan dan secara pribadi terlibat dalam pemilihan, peninjauan, dan pengembangan talenta terbaik mereka". Apabila diterapkan pada sektor publik, siapakah yang dimaksud CEO di organisasi pemerintah? Untuk itu, diperlukan konsistensi mengenai peran pejabat pembina kepegawaian dan pejabat yang berwenang (Presiden Republik Indonesia, 2014, 2017) pada manajemen talenta, termasuk pada proses rekrutmen JPT (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2014) baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk menjaga kualitas penerapan sistem merit.

PENUTUP

Manajemen talenta telah diterima secara umum sebagai aktivitas utama manajemen SDM dalam beberapa dekade terakhir. Seiring dengan pergeseran penekanan dalam administrasi publik, terutama pada pengukuran kinerja, terjadi pergeseran dari pendekatan manajemen personalia tradisional ke manajemen SDM strategis. Organisasi sektor publik semakin mengadopsi praktik manajemen talenta dari sektor swasta, seperti *talent pool* dan perencanaan suksesi. Artikel ini bermaksud untuk mengisi *gap* di literatur manajemen talenta sektor publik di Indonesia. Menggunakan *framework* dari definisi manajemen talenta menurut Lewis & Heckman (2006), definisi

talenta menurut Gallardo-Gallardo et al. (2012), serta filosofi talenta menurut Meyers et al. (2019), ditemukan variasi dalam penerapan manajemen talenta di tingkat K/L. Hasil capaian penerapan merit sistem mengindikasikan bahwa penerapan manajemen talenta di pemerintah daerah masih belum optimal. Untuk itu, disampaikan tiga rekomendasi untuk perbaikan manajemen talenta ke depan: penerapan manajemen talenta yang komprehensif, penyelarasan manajemen talenta dengan manajemen strategis, serta peningkatan peran pimpinan dalam manajemen talenta. Dengan perbaikan pada tiga area tersebut, dan semakin lengkapnya peraturan pelaksanaan UU ASN, diharapkan manajemen talenta, sebagai bagian dari penerapan merit sistem pada sektor publik di Indonesia, menjadi lebih optimal. ■

REFERENSI

- Alm, J., Aten, R. H., & Bahl, R. (2001). *Can Indonesia decentralise successfully? Plans, problems and prospects*. Bulletin of Indonesian Economic Studies, 37(1), 83-102. doi:10.1080/000749101300046537
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 12th edition (12th ed ed.): London, U.K.
- Aruan, C. D. (2015). *HRM Reform in the Indonesian Civil Service: Towards Strategic Fit? Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 49-54. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.008
- Bennington, L., & Habir, A. D. (2003). Human resource management in Indonesia. *Human Resource Management Review*, 13(3), 373-392. doi:10.1016/S1053-4822(03)00041-X
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). *How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations*. *Human Resource Management*, 44(4), 391-412. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.20081>. doi:10.1002/hrm.20081
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). *Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/30040665>. doi:10.5465/30040665
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition (13th Editi ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). *How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers?* *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.

- Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879111001346>. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.006>
- Ernst, & Young. (2010). *Managing today's global workforce: Elevating talent management to improve business*. Retrieved from
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2012). *What do we actually mean by talent in business. Does it really matter*, 11.
- Holland, D., & Scullion, H. (2019). *Towards a talent retention model: mapping the building blocks of the psychological contract to the three stages of the acquisition process*. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-46. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569546>. doi:10.1080/09585192.2019.1569546
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188. doi:10.2307/257025
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). *Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector*. *European Management Journal*, 28(1), 25-39. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237309000565>. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pemetaan Talenta Pejabat Fungsional Auditor di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, (2018).
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara, (2018).
- Peraturan Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah, (2017).
- Komis Aparatur Sipil Negara. (2018). *Pemetaan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) 2018 pada Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Pemerintah Provinsi*(pp. 1-75). Retrieved from <https://www.kasn.go.id/details/item/360-pemetaan-penerapan-sistem-merit-dalam-manajemen-aparatur-sipil-negara-asn-2018>
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). *How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?* *Strategic Management Journal*, 26(10), 967-985. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/smj.485>. doi:10.1002/smj.485
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258742>. doi:10.2307/258742
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271>. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Manning, C. (1998). *Indonesian labour in transition : an East Asian success story?* Cambridge, U.K. New York: Cambridge University Press.
- Mardiasmo, D., Barnes, P. H., & Sakurai, Y. (2008). *Implementation of Good Governance By Regional Governments in Indonesia: The Challenges*. Paper presented at the Contemporary Issues in Public Management: The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII), Brisbane, Australia. <https://eprints.qut.edu.au/15321/>
- McLeod, R. H. (2006). *Private Sector Lessons for Public Sector Reform in Indonesia*. *Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform*, 13(3), 275-288. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/43199426>.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 16 Tahun 2018 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil Kementerian Ketenagakerjaan, (2018).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60 / PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan, (2016).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161 / PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan, (2017).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 216 / PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan, (2018).
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 8 Tahun 2018 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, (2018).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama melalui Seleksi Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, (2014).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, (2018).
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000795>. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paaue, J., & Dries, N. (2019). *HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices*. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-27. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>. doi:10.1080/09585192.2019.1579747
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston : Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value : how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Paaue, J., & Boselie, P. (2005). *HRM and performance: what next?* *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, (2014).
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2017).
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, (2019).
- Pusbindiklatren Bappenas. (2018). *Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan SDM ASN Pembangunan/ Human Capital Development Plan (HCDP)*(pp. 1-60).
- Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A., & Kotter, J. P. (1988). *Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view*. *Human Resource Management*, 27(4), 369-388. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.3930270402>. doi:10.1002/hrm.3930270402
- Subramony, M. (2009). *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>. doi:10.1002/hrm.20315
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). *High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective*. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>. doi:10.5465/amj.2007.25525821
- Synnerstrom, S. (2007). *The civil service: Towards efficiency, effectiveness and honesty*. In (pp. 19).
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. In: CIPD.
- Thite, M. (2004). *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*. *The Learning Organization*, 11(1), 28-44. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/09696470410515715>. doi:10.1108/09696470410515715
- Tompkins, J. (2002). *Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues*. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/009102600203100109>. doi:10.1177/009102600203100109
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management (9th Editio ed.)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Turner, M., Imbaruddin, A., & Sutiyono, W. (2009). *Human resource management: The forgotten dimension of decentralisation in Indonesia*. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 45(2), 231-249. doi:10.1080/00074910903040336
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>. doi:10.1177/014920639201800205
- Younger, J., Smallwood, N., & Ulrich, D. (2007). *Developing your organization's brand as a talent developer*. *People and Strategy*, 30(2), 21.

PROFIL PENULIS

Mochamad Nurhestituggal merupakan Perencana Muda di Bappeda Provinsi Banten

Jangan Install Lebih Dari Satu Antivirus di Komputer!



Ilustrasi: www.freepik.com

ADA BERAPA *software* antivirus yang terpasang di komputer/laptopmu saat ini? Tidak ada, satu, dua, atau bahkan lebih dari dua antivirus? Tahukah kamu, bahwa semakin banyak antivirus yang terpasang di komputermu saat ini, tidak menjamin komputermu akan "selamat" dari serangan *malware*, malah semakin membunuh performa komputermu? Berikut alasannya.

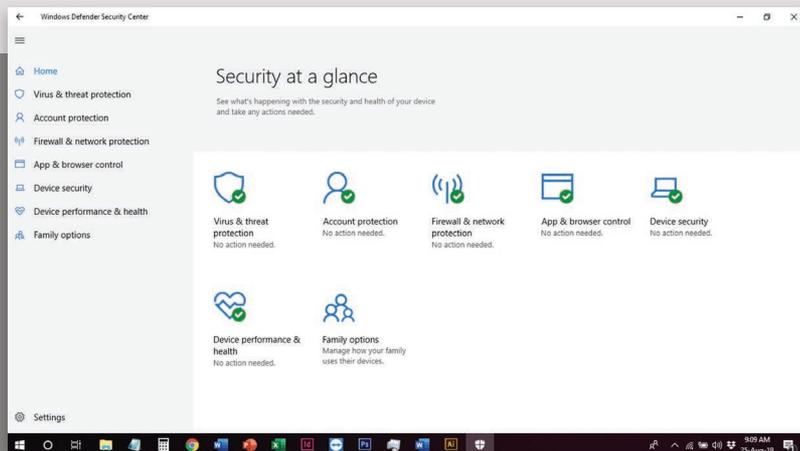
Sebelumnya, mari berkenalan dulu dengan istilah *malware*. *Malware* sebenarnya adalah sebuah *software*. Bedanya, *software* ini dibuat dengan tujuan jahat dan merugikan. *Malware* biasanya diciptakan untuk menghapus, menyembunyikan, atau mencuri data dari komputer yang terinfeksi. Bukan hanya data-data pada komputermu yang terancam, *malware* juga dapat menghabiskan *bandwidth* dan sumber daya komputermu. Komputer yang terserang *malware* biasanya performanya akan menurun drastis (*lemot*) dan baterai bisa cepat habis (*drained*). Sungguh berbahaya dan merugikan, bukan?

Nah, apa hubungannya *malware* dengan virus? Perlu diketahui, bahwa virus sebenarnya bagian dari *malware*. *Malware* dikelompokkan menjadi tiga kategori berdasarkan tujuan pembuatannya, yaitu

- *malware* yang menginfeksi komputer, contohnya virus dan *worm*;
- *malware* yang mengintai dan mencuri data, contohnya *spyware*;
- *malware* yang menyerang secara sembunyi-sembunyi, contohnya Trojan dan *backdoor attack*.

Virus merupakan tipe *malware* pertama kali yang sering kali muncul dan banyak merugikan orang pada umumnya, sehingga virus lebih banyak dikenal daripada tipe *malware* lainnya. Tak jarang, banyaknya orang yang awam akan *malware* dan tipe-tipenya mengategorikan semua *malware* sebagai virus.

Atas dasar berbahayanya *malware* jika sudah berhasil menginfeksi komputer maka diciptakanlah *software* antivirus. Antivirus adalah sebuah jenis perangkat lunak yang digunakan untuk mengamankan, mendeteksi, dan menghapus virus komputer dari sistem komputer. Antivirus disebut juga perangkat lunak perlindungan virus. Program ini dapat menentukan apakah sebuah sistem komputer telah terinfeksi dengan sebuah virus atau tidak. Saat ini, sudah ada ribuan jenis antivirus di pasaran dengan empat golongan, yaitu *free antivirus* (gratis), *trial antivirus* (gratis, tetapi dengan batasan waktu), *donation antivirus* (diperoleh dengan cara berdonasi kepada developernya), dan *paid antivirus* (berbayar).



Halaman pengaturan Windows Defender

Namun, dengan banyaknya antivirus yang bisa didapatkan dengan mudah oleh para penggunanya dan fungsionalitas antivirus yang ditawarkan, tidak serta merta hal tersebut dapat menjamin keamanan dan performa komputer. Tak jarang karena ketakutan akan terinfeksi *malware* yang begitu merepotkan, para pengguna tidak hanya memasang satu antivirus saja, tetapi bahkan bisa lebih dengan anggapan bahwa semakin banyak antivirus yang terpasang maka akan lebih kuat juga pertahanannya.

Sayangnya, anggapan tersebut kurang tepat. Mengapa? Pada saat pengguna melakukan pemasangan software antivirus (apalagi yang *free license* alias gratis), pertahanan dari komputer tersebut sudah dipertanyakan. Apakah *software* antivirus yang dipasang tersebut benar-benar aman? atukah itu adalah bentuk dari *malware* yang siap menyerang? Peralnya, tak sedikit ditemukan kasus bahwa *software* yang diunduh secara bebas, 60%-nya berpotensi sebagai *malware*. Setelah itu, antivirus tersebut akan melakukan proses *scanning* atau pemindaian menyeluruh pada setiap *folder* yang ada di sistem komputer untuk menemukan adanya kemungkinan *malware* di dalam komputer. Apabila ditemukan *malware* maka *malware* tersebut akan dimasukkan ke dalam karantina untuk dibersihkan maupun dimusnahkan.

Apabila di dalam satu komputer terdapat lebih dari satu antivirus bahkan lebih maka dapat dikatakan akan terjadi 'peperangan' antar-antivirus tersebut. Peralnya, ketika antivirus tersebut melakukan pemindaian maka antivirus-antivirus tersebut akan berebut untuk memindahkan *malware* yang terdeteksi ke dalam karantina. Jika satu antivirus lebih cepat untuk memasukkan *malware* yang terdeteksi ke dalam karantina maka antivirus lain akan memperingatkan bahwa ada sebuah virus yang terdeteksi, dan hal tersebut akan berlangsung terus menerus.

Hal tersebut dapat menurunkan kinerja komputer yang sedang berjalan dan menghabiskan sumber daya komputer sebab komputer akan sibuk meng-*handle* kinerja antivirus tersebut karena saling melakukan pemindaian dan *malware* akan terus menerus terdeteksi. Selain itu, dari sisi pengguna akan sangat mengganggu jika pada saat sedang digunakan, antivirus akan terus menerus mengirim pemberitahuan adanya *malware* yang terdeteksi, dan bisa saja *file* yang akan digunakan akan berpindah ke karantina sebab terdeteksi sebagai *suspected malware*. Alih-alih menggunakan antivirus sebagai perlindungan, malah jadi merugikan dan menghambat.

Selain itu, hal tersebut juga menjadi berbahaya untuk sisi sistem operasi di komputer tersebut. Dengan adanya kinerja yang berat akibat antivirus yang bekerja secara simultan, dan memengaruhi performa serta sumber daya komputer tersebut, akan membuat sistem informasi terancam rusak. Apalagi untuk pengguna sistem operasi Microsoft Windows yang tidak asli atau bajakan. Risiko terjadinya sistem operasi *error* dan *corrupt* akan menjadi lebih tinggi. Atas dasar pertimbangan tersebut, disarankan untuk tidak memasang lebih dari satu antivirus di komputer.

Apabila komputermu menggunakan sistem operasi Windows 7, 8, dan 10, berbahagialah karena Microsoft sudah membekali *software* perlindungan bawaan yang mutakhir di dalam sistem operasinya, yaitu Windows Defender. Windows Defender merupakan program yang telah dimutakhirkan menjadi *software* antivirus yang memiliki fitur-fitur di antaranya untuk perlindungan virus dan *thread* serta ancaman *malware* lainnya dengan level pembaruan pengenalan virus yang sangat akurat, pemantau kinerja dan kesehatan komputer, perlindungan *firewall* dan jaringan ketika terhubung ke internet, hingga perlindungan aplikasi dan peramban ketika berselancar di mesin peramban seperti Chrome, Mozilla, dan sebagainya. Yang paling penting, *software* ini merupakan bawaan dari Microsoft yang pasti terjamin aman untuk pengguna sistem operasi Microsoft. Bisa dikatakan bahwa untuk pengguna Microsoft, dengan adanya Windows Defender sebagai antivirus bawaan yang mutakhir sudah cukup untuk perlindungan komputermu tanpa perlu memasang antivirus lainnya.

Bagaimana, masih mau memasang banyak antivirus di komputermu?

[Penulis: Oka Dwi Quarhanda Mugianto/Pusbindiklatren Bappenas] ■

#ZonaIntegritas

#ZonaIntegritas

PIMPINAN DAN STAF PUSBINDIKLATREN BAPPENAS

MENOLAK
SEGALA
BENTUK
GRATIFIKASI



Kementerian PPN/
Bappenas

Pusb̄ndiklatren
Bappenas | Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

www.pusb̄ndiklatren.bappenas.go.id

📍 Pusb̄ndiklatren Bappenas 📍 @pusbindiklatren

Kementerian PPN/
Bappenas

Pusb̄ndiklatren Bappenas

Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

Pelayanan di Pusb̄ndiklatren Bappenas tidak memungut biaya dalam bentuk apapun. Jika terdapat pihak-pihak yang meminta biaya atas pelayanan di Pusb̄ndiklatren Bappenas, silakan Anda laporkan melalui alamat pos-el (e-mail) berikut:

pusbindiklatren@bappenas.go.id



JAM PELAYANAN
SENIN—JUMAT
08.30—11.30 & 12.30—15.00

PELAYANAN PRIMA

- BEBAS PUNGLI
- BEBAS KORUPSI
- BEBAS KOLUSI
- BEBAS NEPOTISME
- BEBAS GRATIFIKASI

ZONA INTEGRITAS

www.pusb̄ndiklatren.bappenas.go.id

#ZonaIntegritas

WBS | WHISTLE BLOWING SYSTEM

LAPORKAN SEKARANG JUGA!

SEGALA BENTUK PENYALAHGUNAAN
DI SEKITAR ANDA MELALUI:

wbs.bappenas.go.id



Masukkan tempat kejadian, waktu, pihak terlapor, dan *upload* dokumen seperti: foto, video, rekaman suara, dan lain-lain.

JANGAN KHAWATIR
IDENTITAS PELAPOR DIJAMIN KERAHASIAANYA

Kementerian PPN/
Bappenas

Pusb̄ndiklatren Bappenas

Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

www.pusb̄ndiklatren.bappenas.go.id

📍 Pusb̄ndiklatren Bappenas 📍 @pusbindiklatren



KONFERENSI NASIONAL PENERIMA BEASISWA BAPPENAS DAN PEJABAT FUNGSIONAL PERENCANA & WORKSHOP PENGEMBANGAN JEJARING KERJA SAMA INTERNASIONAL 2019

HOTEL GRAND SAHID JAYA JAKARTA, 13–14 NOVEMBER 2019

KONFERENSI

Call for Policy Paper

Dalam rangka merumuskan manajemen pengelolaan SDM perencana pembangunan yang andal dan tepat guna, yang mampu menjawab tantangan pembangunan ke depan, Pusbindiklatren Bappenas menggelar *Konferensi Nasional Penerima Beasiswa Bappenas dan Pejabat Fungsional Perencana* dengan tema "**Menuju Perencana yang Profesional Dalam Rangka Pengakhiran Tahapan RPJPN 2005–2025 dan Pematapan Strategi Pelaksanaan Visi Indonesia 2045**".

AGENDA KEGIATAN

Presentasi 20 *policy paper* terbaik dengan pilihan sub-tema sebagai berikut:

1. Memperkuat peran fungsional perencana dalam penyusunan RPJMN 2020–2024.
2. Meningkatkan peran perencana dalam kerangka perspektif jangka panjang penjabaran visi Indonesia 2045.
3. Meningkatkan konsistensi perencanaan pembangunan daerah dalam kerangka RPJMN 2020–2024.
4. Menguatkan kerangka kebijakan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dalam perencanaan pembangunan daerah jangka menengah dan jangka panjang.

WORKSHOP

Call for Profil Potensi Daerah

Dalam rangka mengembangkan kerja sama antara kementerian/lembaga atau pemerintah daerah dengan institusi internasional (lembaga publik dan bisnis) di bidang investasi, bantuan teknis, pelatihan, pariwisata, dan budaya, Pusbindiklatren Bappenas menyelenggarakan *Workshop Pengembangan Jejaring Kerja Sama Internasional*.

AGENDA KEGIATAN

- Presentasi profil informasi potensi daerah dari enam peserta terpilih yang akan dikerjasamakan dengan institusi internasional.
- Presentasi profil informasi lembaga bisnis internasional.
- Pertukaran buku/*booklet* profil potensi daerah dari seluruh peserta dengan profil informasi lembaga bisnis internasional.



JADWAL

4 Juni–20 September 2019

Pendaftaran Peserta & Pemasukan *Policy Paper* dan Profil Potensi Daerah

23 September–23 Oktober 2019

Seleksi Peserta & Evaluasi *Policy Paper* dan Profil Potensi Daerah

24 Oktober 2019

Pemanggilan Peserta & Presenter Konferensi dan *Workshop*

24–31 Oktober 2019

Konfirmasi Peserta dan Presenter

31 Oktober–6 November 2019

Konfirmasi Peserta Pengganti dan Presenter Pengganti

24 Oktober–10 November 2019

Revisi *Policy Paper* dan Penyiapan Bahan Paparan

10–12 November 2019

Pengiriman Bahan Paparan ke Panitia

13–14 November 2019

Pelaksanaan Kegiatan

INFO & PENDAFTARAN

bit.ly/konferensi2019

KONTAK PANITIA

0813-1068-2320 (KARYOTO)

(021) 319-28280/319-28285

(TYAS/NITA/ERWIN/NOVA/HAFIDH/OKA)

Pusbindiklatren
Bappenas | Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional

PENDAFTARAN GRATIS - TIDAK DIPUNGUT BIAYA