

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan yang dibarengi dengan kecanggihan teknologi, dampaknya sangat terasa bagi pengelolaan organisasi akhir-akhir ini. Memperhatikan situasi tersebut, organisasi perlu memahami urgensi keberadaan sumber daya manusia untuk memajukan usahanya. Inilah era, dunia usaha tidak lagi memandang karyawan hanya sebatas sumber daya saja yang sering dianggap sebagai beban kerja, namun sebagai aset berharga untuk perkembangan dan keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Saat ini, sumber daya manusia mengalami perubahan makna menjadi aset berharga yang sering disebut dengan *human capital* (modal manusia). Modal manusia merupakan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan kreativitas yang membentuk kompetensi sumber daya manusia dan dioperasikan untuk meningkatkan nilai ekonomi bagi organisasi bisnis atau layanan profesional bagi organisasi non bisnis. Modal manusia secara prinsip merupakan bagian tak terpisahkan dari *human resource management*, misalkan suatu perusahaan, maka kemampuan karyawannya dapat dikembangkan lebih fokus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar mampu mendorong pengembangan perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai *human capital* ditempatkan pada tingkatan yang lebih tinggi dari sekadar sumber daya. Sumber daya manusia dianggap sebagai harta yang bernilai dan membawa manfaat bagi organisasi atau bisnis. Sebagai aset yang berharga, sumber daya manusia bahkan dapat diibaratkan sebagai portofolio investasi yang dapat dikembangkan dan dilipatgandakan hasilnya. Berkaitan dengan hal itu, sumber daya manusia sebagai modal manusia tidak boleh dianggap sebagai suatu kewajiban atau biaya yang membebani keuangan dan mengurangi perolehan laba perusahaan.

Human capital menekankan sumber daya manusia sebagai suatu keunggulan kompetitif organisasi yang dicapai melalui investasi strategis seperti

halnya *talent management* (Baron dan Armstrong, 2008). *Human capital management (HCM)* merupakan jantungnya *talent management*. Baron dan Armstrong (2007) mendefinisikan *talent* sebagai pegawai yang memiliki kompetensi dan juga informasi, serta mampu mengambil keputusan penting secara fleksibel dalam organisasi namun tetap terkendali. Salah satu perubahan besar dalam MSDM masa kini yang mulai menjadi perhatian yang serius dan mendapatkan bentuk adalah *talent management*. *Talent management* sebagai suatu pendekatan baru dan modern memiliki peran kunci dan mendasar bagi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi. Talen biasanya dioperasikan sebagai modal manusia, istilah yang digunakan untuk merujuk pada serangkaian ketrampilan, pengetahuan, atribut sosial, dan kepribadian yang dinyatakan dalam kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang menciptakan nilai ekonomi (Farndale et al., 2010).

Gary Dessler (2017) sebagai Guru Besar MSDM mendeskripsikan pengelolaan bakat merupakan suatu proses terpadu untuk membantu organisasi mencapai tujuannya yang mencakup perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan penghargaan karyawan. Guru besar ini memandang bahwa ketersediaan *human resource* berpengaruh terhadap perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan untuk meraih tujuan perusahaan sesungguhnya merupakan tujuan akhir dari suatu proses *human resource management*.

Individu yang menunjukkan komitmen, minat dan bekerja secara efektif merupakan wujud dari bakat. (Bhatti et al., 2011). *Talent management* mewakili ide untuk meningkatkan kinerja dan menggunakan sumber daya organisasi yang paling penting bagi karyawan, tetapi hal ini merupakan pendekatan yang sangat sensitif karena jika manajer memilih dan mempertahankan talen yang tidak sesuai maka efek akhirnya akan berlawanan. Dalam ekonomi aktual adalah wajib untuk menyadari bahwa modal manusia terdiri dari pengetahuan tidak berwujud, keterampilan dan kemampuan kreatif elemen manusia organisasi (Bontis, 1998). Pemanfaatan kapabilitas individu yang berhasil dapat memberikan kontribusi secara positif terhadap kinerja dan meningkatkan citra organisasi (Bhatti et al., 2011). Dalam pengetahuan ekonomi, modal manusia adalah elemen utama.

Pengetahuan dihasilkan dan dipertahankan secara kolektif, bukan secara individual dalam kelompok atau komunitas praktik yang ketat (Lang, 2001).

Menurut Slizer dan Dowell (2010), perusahaan visioner dalam membangun budaya mereka, menemukan kriteria yang berbeda yang mencakup praktik *talent management* yaitu orientasi karyawan baru yang luas, menggunakan seleksi dan penghargaan untuk menyelaraskan karyawan dengan nilai-nilai perusahaan, program pengembangan manajemen formal, perencanaan suksesi yang cermat dan pemilihan CEO (*Chief Executive Officer*), dan investasi dalam kemampuan manusia melalui perekrutan, pelatihan, dan pengembangan.

McKinsey melihat dampak dari praktik *talent management* global. Guthridge dan Komm (2008), dalam penelitian terhadap 22 perusahaan global dan 450 CEO, manajer senior, dan profesional SDM, mengurutkan perusahaan menjadi tiga kelompok berdasarkan skor gabungan perusahaan pada sepuluh dimensi praktik *talent management* global. Hasil pengujian mengidentifikasi adanya korelasi yang kuat antara skor *talent management* global perusahaan dan kinerja keuangan. Beberapa perusahaan yang memperoleh skor di posisi sepertiga teratas berdasarkan skor gabungan *talent management* memperoleh laba rata-rata \$168 per karyawan dibandingkan dengan \$93 sepertiga terbawah perusahaan yang memperoleh laba rata-rata. Berikut ini adalah praktik talen yang paling membedakan perusahaan-perusahaan di peringkat sepertiga teratas dengan sepertiga terbawah pada skor talen gabungan, yaitu:

1. Menciptakan proses evaluasi talen yang konsisten secara global.
2. Mencapai keanekaragaman budaya dalam pengaturan global dan,
3. Mengembangkan dan mengelola para pemimpin global.

Perusahaan yang mencapai skor sepertiga teratas yang telah menjalankan salah satu dari tiga bidang praktik ini memiliki peluang 70 persen untuk mencapai kinerja keuangan sepertiga teratas (Guthridge dan Komm, 2008). Dengan kata lain, melakukan salah satu dari praktik ini tampaknya terkait dengan kinerja keuangan yang lebih tinggi. Bidang praktik talen lainnya yang juga membedakan sepertiga teratas dari sepertiga bawah adalah menerjemahkan informasi sumber

daya manusia ke dalam tindakan, menciptakan kumpulan talen internal, dan mencari serta merekrut talen global.

Di banyak perusahaan bisnis yang sukses, *talent management* menerima perhatian yang sama dengan yang diberikan pada manajemen keuangan. Ini merupakan keharusan kepemimpinan bagi mereka. Selama bertahun-tahun, perusahaan terkemuka melihat *talent management* yang efektif sebagai keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain yang memberikan perhatian terbatas pada talen mereka. Perusahaan-perusahaan terkemuka, di antaranya Microsoft, Ingersoll, Allstate, Cargill, Rand, Home, PepsiCo dan Depot memahami bahwa *talent management* lebih dari sekadar keunggulan kompetitif (Slizer dan Dowell, 2010), sehingga hal ini merupakan persyaratan mendasar bagi kesuksesan bisnis. Perusahaan-perusahaan tersebut cenderung memiliki sistem dan proses *talent management* yang terintegrasi dan strategis, terfokus pada pencapaian tujuan bisnis tertentu.

Talent management sekarang lebih dari sekadar program SDM yang diinginkan, *talent management* menjadi keharusan dalam kepemimpinan. Sulit bagi perusahaan bisnis mana pun untuk berhasil dalam jangka panjang tanpa menjadikan talen sebagai pusat model bisnis, karena tantangan bisnis yang kompleks yang perlu ditangani.

Lingkungan bisnis sejak awal 1990-an mengalami ekspansi yang signifikan dengan berkurangnya hambatan perdagangan dan globalisasi bisnis. Bagi banyak perusahaan, pertumbuhan datang melalui ekspansi global, terutama ke Cina dan India. Ekspansi ini menjadi utama karena memiliki talenta global yang diperlukan untuk mendukung inisiatif ini (Sloan, Hazucha, dan Van Katwyk, 2003) dan telah memberikan visibilitas yang hebat kepada para pemimpin global yang sukses. Hal ini menghasilkan kompetisi yang lebih besar untuk talenta terbaik. Tumbuhnya permintaan talen di seluruh dunia, seiring dengan menyusutnya ketersediaan talen yang luar biasa, menjadikan akuisisi, pengembangan, dan retensi talen menjadi tantangan strategis utama di banyak perusahaan.

Menurut Slizer dan Dowell (2010), dunia bisnis berubah dalam banyak hal dan ada sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap pentingnya talen yaitu:

1. Meningkatnya permintaan para pemimpin dan eksekutif bertalenta seperti di Amerika Latin dan Asia yang sebagian besar masih negara-negara berkembang.
2. Menyusutnya kelompok pemimpin berpengalaman dan bertalenta di Amerika, Eropa, dan Jepang.
3. Kompleksitas dan kecepatan bisnis global yang lebih cepat dan kebutuhan untuk memiliki talen yang tersedia untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi bisnis yang berubah.
4. Kesadaran dari suatu industri untuk memiliki kemampuan organisasi khusus dalam mencapai keunggulan kompetitif, merekrut dan mempertahankan talen terkemuka dengan kompetensi khusus.
5. Kesulitan mempertahankan talen kritis karena individu-individu yang bertalenta beralih ke karier profesional yang dikelola sendiri di mana mereka secara agresif mengejar kariernya dan secara aktif mencari kemajuan dengan bergerak melintasi berbagai perusahaan dan batasan geografis.

Perusahaan melalui beberapa siklus bisnis sejak 1980-an belajar beberapa pelajaran tentang menjadi sukses. Salah satu tren utama adalah mencermati biaya dan pengeluaran internal dan mengidentifikasi sebanyak mungkin cara untuk memastikan organisasi berjalan seefisien dan semaksimal mungkin. Misalnya, hal yang mengarah pada layanan bersama yang terpusat, fungsi-fungsi *outsourcing*, dan harapan yang berkelanjutan dengan membuat kasus bisnis yang menarik atau berinvestasi dalam fungsi, program, atau inisiatif yang akan menambah nilai perusahaan di masa depan. Tujuan strategis perusahaan sekarang menjadi pusat dari sebagian besar keputusan bisnis. Eksekutif ingin melihat dengan jelas bagaimana suatu fungsi, program, atau inisiatif berkontribusi untuk mencapai strategi bisnis spesifik mereka.

Ketika meninjau sektor publik, MSDM pada organisasi publik sangat penting untuk memperkuat lembaga dan kinerja negara dengan merekrut dan menjaga sumber daya yang berkualitas serta bertalenta untuk bekerja pada isu-isu

utama dan memastikan bahwa upaya para pemimpin berkontribusi pada kinerja organisasi dan pekerja (UN, 2005; Rauch dan Evans, 2000). Contoh MSDM yang mendukung kemajuan untuk mencapai tujuan pembangunan meliputi memilih pemimpin publik yang mampu, menghubungkan kinerja manajerial dengan hasil, memperkuat rezim anti korupsi, meningkatkan keterlibatan karyawan, menyediakan pertukaran personel dengan *non governmental organizations*/organisasi non pemerintah (LSM) yang membangun kapasitas, mengintegrasikan keutamaan militansi ke dalam layanan publik, dan lainnya (Tessema dan Soeters, 2006).

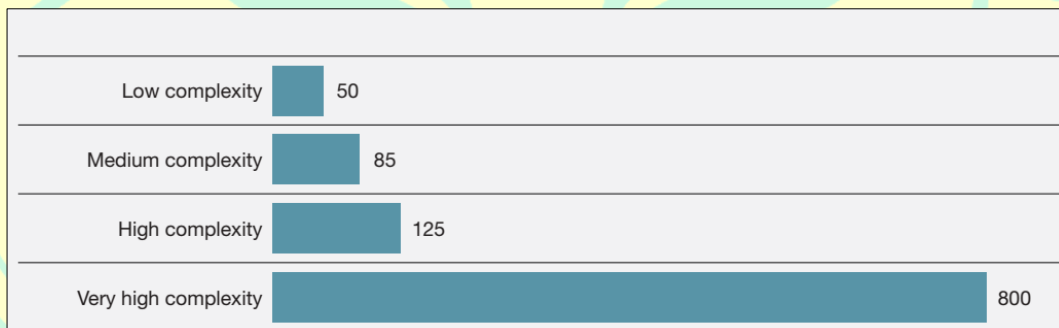
Talent management merupakan kekuatan kompetitif yang menggoda bahwa bagi mereka yang memiliki talen terbaik ingin lebih berperan di sektor swasta, daripada memilih tantangan dalam organisasi yang didanai publik. Studi empiris di Amerika Serikat menemukan bahwa sejumlah besar manajer tergoda untuk meninggalkan layanan publik untuk menerima pekerjaan yang lebih mapan di organisasi lain. Menariknya, mereka yang berada di posisi non manajerial juga mengakui bahwa atasan mereka tidak mampu mempertahankan talenta terbaik di posisi kepemimpinan, yang berdampak buruk pada budaya organisasi (Delfgaauw dan Dur, 2010).

Masih dalam penelitian yang sama juga menyajikan konsep ekonomi sempurna, di mana sektor publik dan swasta menawarkan kesetaraan peluang, talen, kinerja, dan upah, hanya *output* dari masing-masing sektor yang berbeda. Kesetaraan ini dianggap sangat menantang untuk disampaikan, paling tidak karena apa yang digambarkan Delfgaauw dan Dur (2010) sebagai *Public Service Motivation* (PSM) didefinisikan sebagai preferensi untuk bekerja dalam lembaga sektor publik. Orang bekerja di swasta memiliki motivasi yang bisa berbeda dengan mereka yang bekerja di sektor publik. Remunerasi yang meningkat di sektor swasta tidak akan cukup untuk menarik mereka yang memiliki PSM positif untuk pindah atau memang memulai karier mereka di organisasi sektor swasta.

Survei *Chartered Institute of Personnel Development* (2006) dengan lebih dari 600 tanggapan yang menguji sikap dan praktik dalam kaitannya dengan *talent management* dan pengembangan di dalam organisasi Inggris menunjukkan bahwa

51% responden melakukan kegiatan *talent management*, walaupun hanya 20% yang melaporkan memiliki definisi formal. *Talent management* lebih umum di sektor swasta (56%) daripada sektor publik (46%) atau *voluntary* (30%), dan di organisasi yang lebih besar (61% untuk lebih dari 500 karyawan) daripada organisasi yang lebih kecil (35% untuk kurang dari 249 karyawan). Sembilan puluh empat persen setuju bahwa kegiatan pengembangan *talent management* yang dirancang dengan baik dapat memiliki dampak positif pada garis bawah organisasi.

Penelitian terbaru pada sekitar 600.000 orang peneliti, penghibur, politisi, dan atlet menemukan bahwa orang yang berprestasi tinggi, 400 persen lebih produktif daripada yang rata-rata. Studi bisnis tidak hanya menunjukkan hasil yang serupa tetapi juga mengungkapkan bahwa kesenjangan meningkat dengan kompleksitas pekerjaan. Dalam pekerjaan yang sangat kompleks, pekerjaan yang padat informasi dan interaksi antara manajer, pengembang perangkat lunak, dan sejenisnya, pekerja yang berkinerja tinggi menunjukkan 800 persen memiliki produktivitas yang lebih menakjubkan.



Gambar 1.1 Persentase Kesenjangan Produktivitas antara Kinerja Rata-rata dan Berkinerja Tinggi, Berdasarkan Kompleksitas Pekerjaan (Keller dan Meaney, 2017).

Talent management adalah bidang yang relatif baru untuk organisasi sektor publik dan swasta. Terdapat pasokan pekerja muda yang semakin menipis dan yang lebih serius tenaga kerja yang menua pada organisasi sektor publik. Calo (2008) mengidentifikasi dua kategori risiko demografis yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Jenis risiko pertama, risiko kapasitas, mengacu pada pensiun yang akan datang dari sejumlah besar *baby boomer* dan hilangnya akumulasi

pengetahuan dan keahlian. Jenis risiko kedua, risiko produktivitas, mengacu pada risiko efek negatif yang terkait dengan besarnya jumlah pekerja yang lebih tua, biaya tenaga kerja yang meningkat, tetapi usang keterampilan dan memiliki masalah dalam motivasi. Inti dari masalah terletak pada pensiun yang akan datang dari kelompok besar karyawan yang lebih tua dikombinasikan dengan fakta bahwa orang muda dari generasi *milenial* yang memiliki karakter yang jauh berbeda dengan karyawan dari golongan *baby boomer*.

Sebagai contoh, menurut survei *Improvement and Development Agency* (IDeA) bahwa di pemerintah daerah, 31% karyawan berusia di atas 50 tahun, yang mengarah pada kemungkinan kuat hilangnya keterampilan dan pengalaman vital ketika generasi ini pensiun pada dekade berikutnya. Sedangkan menurut *Office of National Statistics* bahwa sejak tahun 2000, jumlah anak muda yang mencapai usia kerja berkurang 60.000 setiap tahun. *National UK Skills Task Force* memprediksi kecenderungan ini menghasilkan kekurangan dua juta karyawan pada tahun 2010 (Devine dan Powell, 2008).

Dalam kondisi ekonomi saat ini, hampir semua organisasi menganut kebijakan yang berorientasi pada pengurangan biaya. Realitas fiskal dan politik memprovokasi malapetaka bagi pemerintah karena anggaran yang rendah, pemotongan belanja tidak terhindarkan, dan sayangnya pemotongan belanja berkaitan dengan praktik mengenai talen dan pelatihan.

Namun dalam kenyataannya kebijakan pengurangan biaya merupakan lingkungan yang ideal untuk mengoptimalkan kinerja setiap karyawan dan mulai menerapkan *talent management* dalam organisasi. Meskipun dalam banyak organisasi konsep *talent management* baru saja mulai diterapkan dan dikembangkan, sudah pasti bahwa *talent management* adalah kunci keberhasilan.

Cara pertama untuk meningkatkan kinerja dalam malapetaka fiskal dan politik ini adalah berinvestasi dalam talenta, sehingga produktivitas setiap karyawan dapat maksimal dan dapat dipertahankan pada tingkat setinggi mungkin. Setiap organisasi pada sektor publik harus memahami bahwa hanya dengan menggunakan solusi *talent management*, mereka akan mengembangkan dan melibatkan tenaga kerja mereka, akan memiliki rencana nyata dan dapat

diterapkan untuk kebutuhan kepemimpinan dan talen generasi berikutnya dan akan membuat karyawan merespons pelatihan dengan lebih baik.

Dengan maraknya praktik manajemen kinerja di sektor publik, perang memperebutkan talenta menjadi agenda utama pelayanan publik di seluruh dunia (Kim, 2008; Van Dijk 2009). Pemerintah terus melakukan usaha untuk menarik, mengembangkan, retensi dan memberi penghargaan kepada pegawainya.

Dorongan untuk menerapkan *talent management* di organisasi sektor publik di Indonesia dapat ditelusuri dari dibangunnya berbagai strategi seperti yang digunakan oleh Bank Indonesia, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Tentara Nasional Indonesia, Kementerian Keuangan, Kementerian Badan Usaha Milik Negara, beberapa BUMN (Bank BUMN, Pertamina, Telkom) serta Badan Pemeriksa Keuangan.

Salah satu perspektif tentang *talent management* adalah melihatnya sebagai fungsi yang berdiri sendiri yang berada di luar kebijakan perekrutan dan pengembangan secara normal. Hampir semua literatur *talent management*, “bakat” yang dimaksud adalah yang terkait dengan kepemimpinan dan tata kelola, daripada keunggulan praktisi yang dapat mendorong garis bawah dari banyak institusi (terutama sektor swasta) (Smith, 2015).

Sebagai contoh, Bank Mandiri mengimplementasikan program pengembangan karier selalu memegang prinsip kesamaan peluang (*fair opportunity*), yakni bank memberikan peluang yang sama kepada setiap pegawai untuk tumbuh dan berkembang, namun tetap mempertimbangkan kebijakan organisasi, kelompok pekerjaan yang ingin dicapai, peringkat hasil, kemampuan, tingkat nilai, klasifikasi talenta, peluang jabatan, dan ketentuan lainnya.

Bank Mandiri sejak tahun 2014 mengenalkan *Middle Management Development Program* (MDP) sebagai suatu solusi terintegrasi untuk pengembangan kepemimpinan (*the integrated-solution approach to leadership development*). Sebagai bagian dari program MDP, Bank Mandiri bekerjasama dengan *top Business School Global* untuk mengembangkan sumber daya manusia yang strategik, sinergis dan berkesinambungan, sehingga Bank Mandiri mampu mengembangkan bakat yang mampu merespon serta mengantisipasi dunia yang

berkembang pada situasi *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* (VUCA).

Bank Mandiri mampu mengelola *human capital* secara optimal yang menghasilkan talenta yang handal sehingga bank ini menjadi pemain utama dalam dunia usaha perbankan dan non perbankan. Banyak Dewan Komisaris, Direksi, dan pejabat setelah menyelesaikan karyanya di Bank Mandiri selanjutnya mampu menduduki posisi-posisi strategis di perusahaan swasta dan juga terutama di sektor publik seperti lembaga atau institusi pemerintah serta BUMN lainnya.

Begitu juga pada Tentara Nasional Indonesia (TNI), *talent management* dan pengembangan pemimpin terkait secara intrinsik (Odierno, 2015). *Talent management* memperhitungkan keterampilan individu, pengetahuan, atribut, dan perilaku profesional TNI dan potensi yang mereka wakili. TNI berusaha untuk memilih, mengembangkan, dan secara efektif mempekerjakan para pemimpin yang berpengetahuan luas berdasarkan bakat yang mereka miliki, bakat yang diperoleh tidak hanya dari pengalaman operasional tetapi juga dari penugasan yang lebih luas, akademi militer dan sekolah staf dan komando.

Keunggulan yang merupakan ciri dari suatu talen juga berkembang. Akademi Militer di Magelang yang mengangkat semboyan *Centre of Excellence*, mencanangkan pendidikan di akademi tersebut sebagai pusat keunggulan. Suatu sekolah dinas kemiliteran yang mampu menghasilkan lulusan perwira militer yang memiliki keunggulan. Beberapa alumni yang menyandang gelar Adhi Makayasa dalam karier militernya mampu menembus karier di bidang politik ataupun pemerintahan, yang merupakan wilayah karier di luar kemiliteran. Keunggulan mereka membuktikan talentanya dalam kepemimpinan. Beberapa diantaranya Susilo Bambang Yudoyono sebagai seorang lulusan akademi militer dengan raihan anugerah Adhi Makayasa (Akmil 1973) mampu menduduki posisi sebagai Presiden Republik Indonesia. Beberapa lulusan akmil lain seperti AM Hendropriyono (1967), Sutiyoso dan Wiranto (Akmil 1968) dan Luhut Binsar Panjaitan yang memperoleh anugerah Adhi Makayasa (Akmil 1970) mampu menduduki posisi menteri/gubernur/lembaga negara, sebagai posisi strategis negara. Tidak ketinggalan di bidang kepolisian, Tito Karnavian yang memperoleh

anugerah Adhi Makayasa (Akp01 1987) menduduki karier sebagai Menteri Dalam Negeri, dan Taufiequrachman Ruki (Adi Makayasa Akmil 1971) yang menduduki komisioner KPK dan Anggota BPK. Karena talentanya, jalur karier (*carrier path*) mereka melampaui keunggulan di jalur karier militer.

Berkaca dari Bank Mandiri, TNI, dan institusi sektor publik lainnya yang telah sukses menempatkan SDM sebagai simpul strategis untuk kemajuan organisasinya, BPK sebagai lembaga sektor publik yang menekuni profesi sebagai pemeriksa keuangan negara juga berupaya mengembangkan dan memperbaiki fungsi-fungsi MSDM sebagai bentuk dukungan kepada organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

BPK menurut UU Nomor 15 Tahun 2006 diberi mandat untuk memeriksa keuangan negara. Selain mengaudit keuangan negara, BPK juga berperan aktif pada lembaga-lembaga internasional seperti *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), *Asian Organization of Supreme Audit Institutions* (ASOSAI), *Independent Audit Advisory Committee* (IAAC) sebagai komite audit PBB. BPK juga memprakarsai kegiatan pemeriksaan di lembaga-lembaga internasional seperti *International Atomic Energy Agency* (IAEA) periode 2015-2021, *International Anti Corruption Academy* (IACA) dalam kurun waktu 2018-2020, dan *International Maritime Organization* (IMO) selama 2020 – 2023.

Meluasnya peran BPK pada pemeriksaan di lembaga-lembaga internasional akan memiliki dampak terhadap kapasitas dan kelembagaan BPK seperti pengetahuan, pengalaman dan kemampuan pemeriksaan BPK pada lembaga internasional, khususnya peningkatan sumber daya manusianya. Renstra BPK tahun 2020 – 2024 menyoroti bahwa pengetahuan yang diperoleh dan juga pengalaman dari aktivitas di dunia internasional akan berpengaruh terhadap perbaikan pengelolaan organisasi, sistem pengelolaan pengetahuan dan memberikan pengalaman praktik terbaik demi peningkatan sumber daya manusia BPK dan berkembangnya lembaga BPK.

SDM berperan sangat penting bagi organisasi bisnis dalam mencapai tujuannya, begitu juga bagi organisasi non bisnis seperti pemerintahan, yayasan,

pendidikan, dan sebagainya. Jika organisasi-organisasi tersebut mampu mengelola dan memanfaatkan SDM dengan baik, maka SDM itu sendiri akan mampu menjalankan roda organisasi secara optimal karena sejatinya sumber daya manusia itu yang menjalankan organisasi.

Sekarang ini sumber daya manusia mempunyai peran utama bagi organisasi karena kesuksesannya sangat dipengaruhi oleh manusia yang menggerakkan organisasi tersebut. Sumber daya manusia, jika disadari oleh organisasi sebagai aset yang sangat bernilai, maka SDM akan memiliki fungsi yang strategis bagi organisasi. SDM sebagai pelaksana seluruh kegiatan organisasi menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi, sehingga perekrutan, pengembangan serta mempertahankan SDM menjadi fokus penting bagi organisasi.

Jumlah SDM yang mendukung aktivitas BPK mencapai 6.869 pegawai yang terdiri dari pejabat struktural sebanyak 618 orang, pejabat fungsional pemeriksa (PFP) sebanyak 4.059 orang dan pejabat pelaksana sebanyak 2.192 orang, seperti rincian berikut:

Tabel 1.1 SDM BPK Menurut Kelompok Jabatan (orang)

No.	Unit Kerja	Eselon I.A	Eselon I.B	Eselon II.A	Eselon III.A	Eselon IV.A	Jumlah
1	Sekretaris Jenderal	1	0	6	18	60	85
2	Staf Ahli	0	5	0	0	0	5
3	Badiklat PKN	1	0	2	8	9	20
4	Itama	1	0	3	7	17	28
5	Ditama Revbang	1	0	3	10	21	35
6	Ditama Binbangkum	1	0	2	6	12	21
7	AKN, Auditorat Utama Investigasi (AUI), BPK Perwakilan	7	0	53	168	196	424
I	Pejabat Struktural Eselon I s.d. Eselon IV	12	5	69	217	315	618
II	Pejabat Fungsional Pemeriksa						4.059
III	Jabatan Pelaksana						2.192

Sumber : Renstra BPK, 2020-2024

Sejak tahun 2011, pegawai BPK telah berkembang menjadi manajemen kompetensi, manajemen kinerja, manajemen karir, serta pelatihan dan pengembangan. Untuk kesuksesan pengembangan tersebut, peran pegawai-pegawai BPK yang cakap dan memiliki keahlian yang unggul pada bidang-bidang yang dibutuhkan sangat diperlukan.

Sebelum *talent management* diperkenalkan untuk pengembangan kompetensi dan perencanaan suksesi, untuk memandu pelaksanaan agenda reformasi birokrasi di bidang MSDM, BPK mengembangkan Rencana MSDM (MSDM Plan) pada tahun 2009. Rencana MSDM adalah dokumen strategis yang terdiri atas kerangka dan pendekatan yang terpadu yang mengatur praktik-praktik di bidang MSDM di BPK. Banyak kegiatan telah dilakukan dalam kaitan dengan Rencana MSDM tersebut. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain diarahkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik di bidang MSDM di BPK.

BPK telah mencanangkan konsep kompetensi yang menjadi ciri dari suatu *talent management* sejak tahun 2011 yang dikembangkan dalam jabatan fungsional pemeriksa. Dengan SK Sekjen BPK Nomor 292/K/X-X111.2/6/2011 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pemeriksa, BPK mengajukan suatu konsep kompetensi untuk pegawai yang menekuni profesi sebagai pemeriksa. Mekanisme peran jabatan fungsional kemudian diatur dengan SK Sekjen BPK Nomor 519/K/X-X111.2/12/2012. Untuk memperoleh sertifikasi peran sebagai pemeriksa, pegawai harus memenuhi suatu kompetensi yang dipersyaratkan. Pegawai harus menempuh pendidikan dan juga melalui suatu proses *assessment* untuk memenuhi syarat kompetensi.

Sebagai upaya merealisasikan UU ASN, BPK dalam Rencana Strategis (Renstra) tahun 2016-2020 mengagendakan program pengembangan dan optimalisasi pegawai yang berfokus pada membangun sekumpulan talenta, yang kemudian dikembangkan menjadi *talent management* sesuai SK Sekjen BPK No. 64 Tahun 2019 yang menekankan pada perencanaan suksesi dengan fokus pada jabatan struktural.

BPK melaksanakan *talent management* dalam rangka mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Pegawai bertalenta adalah pegawai yang memiliki potensi dan kinerja yang diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan untuk mencapai tujuan strategis BPK. BPK menerapkan *management talent* sebagai suatu usaha untuk menjawab tantangan dan begitu juga permasalahan sumber daya manusia untuk mendukung tugas-tugas pemeriksaan.

Organisasi BPK memiliki jabatan-jabatan baik struktural maupun fungsional yang memerlukan pengisian jabatan-jabatan tersebut dengan pegawai yang mempunyai kompetensi di bidangnya. Memegang prinsip *the right man on the right job* merupakan keniscayaan bagi organisasi besar.

Pelaksanaan *talent management* dalam usahanya mewujudkan tujuan strategis direalisasikan dalam bentuk sebagai berikut:

1. Perencanaan suksesi dilaksanakan dengan memegang prinsip obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan *akuntabel*; serta
2. Bakat dimanfaatkan pada tugas ataupun pekerjaan yang memiliki kontribusi tercapainya tujuan strategis BPK.

Talent management di BPK dikelompokkan menjadi:

1. *Talent management* pada Jabatan Manajerial dan;
2. *Talent management* pada Jabatan Fungsional Pemeriksa.

Beberapa literatur mendefinisikan *talent management* sebagai sekumpulan proses yang dirancang untuk memastikan aliran pegawai ke dalam jabatan-jabatan yang ada di dalam organisasi secara memadai. Oleh karena itu, konsep *talent management* berhubungan erat dengan perencanaan suksesi. Selain memastikan aliran pegawai ke dalam jabatan-jabatan yang ada di dalam organisasi secara memadai, penerapan *talent management* di dalam organisasi juga dapat mengintegrasikan fungsi-fungsi MSDM seperti penilaian kompetensi, penilaian kinerja, pengembangan pegawai dan pemindahan jabatan sehingga berjalan selaras untuk mencapai tujuan yang sama.

Terlepas dari kenyataan bahwa banyak kebijakan dan praktik di bidang MSDM telah dikembangkan dan ditingkatkan, ada satu praktik yang sedang dikembangkan yaitu *talent management*. Strategi semacam itu dikatakan berhasil

dalam beberapa konteks dan kurang berhasil dalam konteks lain. Meskipun ada niat baik dari kementerian dan lembaga negara, strategi seperti itu dianggap tidak adil dan tidak wajar. Strategi semacam itu juga dapat mendistorsi perilaku pegawai dengan cara yang berbeda dan juga dapat mengubah budaya organisasi. Banyak fenomena-fenomena yang menantang dan harus dihadapi BPK dalam menjalankan *talent management*, antara lain:

- a. Tawaran perusahaan swasta yang menawarkan gaji lebih tinggi menjadi daya tarik bagi mereka. BPK seperti halnya instansi lain yang menekuni aktivitas sektor publik yang sedang giatnya menerapkan *talent management* menghadapi persaingan ketat dengan sektor swasta yang bergaji lebih tinggi. Jika pemerintah tidak mampu menyeleksi dan menjaga orang-orang yang memenuhi syarat, maka situasi tersebut akan menambah deretan daftar tata kelola yang lemah. Terutama, negara-negara berkembang menghadapi banyak tantangan kemiskinan, degradasi lingkungan, keamanan, regulasi, korupsi, dan integrasi ras dan etnis. Semua ini membutuhkan orang-orang dan pemimpin yang mempunyai kemampuan dan termotivasi dengan baik untuk membuat kemajuan. Mereka juga membutuhkan organisasi efektif yang mampu menggunakan teknologi dan proses kerja yang tepat. Beberapa institusi negara dengan pendapatan yang dibawa pulang cukup besar juga memberikan daya tarik tersendiri bagi pegawai BPK untuk berpindah tugas. Tidak hanya dengan sektor swasta yang menawarkan penghasilan yang lebih tinggi, BPK juga menghadapi persaingan dengan sesama instansi sektor publik. Bagi mereka yang memiliki *public service motivation* yang baik pun, berpeluang melakukan pindah pekerjaan ke sesama instansi sektor publik baik dengan cara lulus butuh (pindah yang diijinkan oleh instansi) atau bahkan berani mengundurkan diri demi mengejar karier dan penghasilan yang lebih besar. Mereka yang berhasrat pindah kerja diperkirakan memiliki kinerja dan kompetensi yang mumpuni.
- b. Agar birokrasi dikelola oleh orang-orang bertalenta terbaik, Pemerintah telah melakukan intervensi dengan memberlakukan UU ASN. UU ASN mensyaratkan adanya perbandingan obyektif antara kompetensi, kualifikasi

dan persyaratan jabatan yang dimiliki oleh pegawai. Namun demikian, perbandingan obyektif tersebut belum sepenuhnya dijalankan. Realitanya, masih banyak pejabat eselon tertentu menjalani diklat kepemimpinan (diklatpim) yang sesuai dengan jenjang eselonnya setelah pejabat eselon tertentu tersebut duduk pada jabatan eselon atau strukturalnya. Mereka masih mengikuti pola duduk dan didik (dukdik). Melalui penerapan *talent management*, seharusnya pola didik dan duduk (dikduk) sebagaimana diharapkan oleh UU ASN bisa berlaku di mana pegawai-pegawai yang berpotensi, kompeten, dan berkinerja baik dapat diidentifikasi untuk kemudian dikembangkan dan pada akhirnya dapat mengisi jabatan yang lowong.

Walaupun pola dikduk telah diakomodir dalam suatu proses *talent* melalui proses *assessment* dan perankingan peserta *talent* telah dibuat, namun pada saat pengisian jabatan, pertimbangan-pertimbangan lain masih dimungkinkan muncul yang mungkin akan mengaburkan proses *talent* itu sendiri.

- c. BPK mengembangkan *talent pool* diawali dari pengembangan kompetensi untuk menghasilkan tenaga pemeriksa yang mempunyai keahlian yang diperlukan. Menerapkan manajemen karier dan suksesi yang lebih baik dan adil serta memiliki ahli-ahli di berbagai bidang pemeriksaan merupakan prasyarat kepemimpinan. Talenta didefinisikan sebagai mereka yang memiliki kompetensi agar mampu melaksanakan tugas menurut jenis audit, mengembangkan kemampuan organisasi dan melaksanakan proses bisnis yang diprioritaskan oleh organisasi, tergantung pada potensi yang selanjutnya dapat mendukung karir (Rencana Strategis BPK, 2016-2020).

Pembentukan *talent* pemeriksa bukanlah suatu cara yang mudah dalam suatu kategori formal karena mengidentifikasi kompetensi mereka membutuhkan suatu proses dan metode. Namun demikian, realitanya, beberapa dari mereka menunjukkan talennya. Mereka mampu dan berhasil melaksanakan audit berskala internasional seperti *Internal Anti Corruption Academy* (IACA) dalam kurun waktu 2015-2016 dan 2018-2020, *International Atomic Energy Agency* (IAEA)

pada periode 2016-2021, dan terbaru pada *International Maritime Organization* (IMO) untuk periode 2020-2023.

Pemeriksa-pemeriksa yang ditugaskan untuk audit investigasi membuktikan kemampuannya mengungkap tindak pidana keuangan negara. Beberapa auditor yang memiliki kemampuan khusus ditugaskan pada beberapa penugasan berbeda. Dengan kompetensinya yang tinggi dalam suatu jenis pemeriksaan, mereka berhasil menjalankan tugas yang diperintahkan, walaupun mereka secara formal belum teridentifikasi bertalenta.

Melanjutkan strategi SDM yang akan dicanangkan pada Renstra tahun 2020-2024, Badan ini akan mengembangkan kebijakan SDM, termasuk pemetaan bakat, analisis perbedaan capaian kinerja terhadap kompetensinya, langkah-langkah mengatasi perbedaan, merealisasikan kelompok bakat, dan perencanaan suksesi. Kebijakan SDM disusun dengan mengidentifikasi aktivitas yang terkait dengan 8 aspek *merit system* yaitu:

1. Perencanaan kebutuhan ASN bersinkronisasi dengan KemenPAN-RB;
2. Pengadaan ASN dan pegawai kontrak harus memperhatikan kebutuhan pegawai, kuantitas dan kualitas serta pegawai akan purna bhakti;
3. BPK memiliki kebijakan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi pegawai;
4. BPK memiliki ketentuan mutasi dan promosi secara berkala dengan memelihara IIP (Independensi, Integritas dan Profesionalisme) sebagai nilai-nilai dasar BPK;
5. BPK akan melaksanakan mekanisme terkait analisis dan strategi penyelesaian permasalahan kinerja;
6. BPK akan menyusun mekanisme penggajian pegawai berdasarkan kinerja individu yang menghubungkan hasil penilaian kinerja dan disiplin pegawai dengan pemberian tunjangan dan penghargaan bagi pegawai;
7. BPK telah menetapkan dan akan melanjutkan program persiapan pensiun, program bimbingan dan orientasi pegawai, serta program pelayanan kesehatan berupa sosialisasi dan pendidikan kesehatan; dan

8. BPK memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) dan akan dikembangkan untuk membantu mencapai tujuan manajemen ASN berbasis kinerja.

Berkaitan dengan implementasi *management talent* dengan dilatarbelakangi kondisi yang menyertainya, maka timbul pertanyaan yang menarik untuk dijawab adalah “bagaimana BPK mengimplementasikan *talent management*?” Pertanyaan ini sangat menarik untuk dijawab terkait dengan harapan diterapkannya *talent management* dalam usahanya BPK menjawab persoalan pengelolaan sumber daya manusia dan mendukung terwujudnya sistem merit.

Memperhatikan luasan, karakter dan pengembangan *talent management* terhadap suatu profesi pemeriksa yang bekerja dalam sektor publik, disertasi ini menawarkan kerangka kerja untuk menganalisis implementasi *talent management* di Badan Pemeriksa Keuangan.

Pembatasan Penelitian

Penelitian tentang sumber daya manusia di BPK difokuskan pada *talent management*. Hal inilah yang akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif serta berbagai faktor yang mendukung dan menghambat pengaplikasian *talent management*.

Pertanyaan Penelitian

Memperhatikan latar belakang penelitian dan juga batasan-batasannya, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan terkait manajemen talenta di BPK sebagaimana disebutkan di bawah ini:

1. Bagaimana BPK menilai kebutuhan pegawai yang bertalenta yang tercermin pada visi, misi, tujuan dan sasaran program yang dijalankan?
2. Bagaimana BPK menggunakan strategi, rencana program serta sumber daya sebagai *input* untuk menjalankan program *talent management*?
3. Bagaimana BPK mengimplementasikan program *talent management* yang telah ditetapkan?

4. Bagaimana BPK memanfaatkan produk sebagai hasil yang dicapai dari suatu program *talent management*?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis dan mengevaluasi program manajemen talenta di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Kasus manajemen talenta di BPK ini menggambarkan perlunya para pembuat kebijakan untuk sepenuhnya menyadari nilai yang mereka harapkan untuk ditingkatkan untuk layanan publik dan struktur tata kelola tempat BPK beroperasi serta dapat digunakan sebagai pedoman. Penelitian juga berkontribusi pada pengetahuan baru tidak hanya tentang bagaimana *talent pool* dikelola di sektor publik tetapi juga pada faktor-faktor yang menjelaskan variasi berbagai kementerian dan lembaga negara di Indonesia.

State of the Art dan Novelty Research

State of the Art (SOTA) dalam penelitian ini adalah:

1. Pertama kalinya di kementerian dan lembaga negara Indonesia serta khususnya di BPK, penelitian ini dilakukan terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan nilai-nilai yang bersaing dalam identifikasi talen pada suatu profesi yang menangani pemeriksaan keuangan negara dengan keterbatasan konteks kelembagaan yang dipelajari secara eksplisit.
2. Dalam penelitian ini peneliti melakukan triangulasi terhadap hasil wawancara dengan para nara sumber untuk mengklarifikasi ulang dan membandingkan pernyataan mereka dengan yang lain melalui suatu Forum Group Discussion (FGD).

Dari hasil penelitian ini, peneliti menemukan bahwa manajemen talenta yang dikelola dengan baik menghasilkan perencanaan suksesi sebagai suatu model manajemen karier di BPK RI.