



Contents lists available at [Journal IICET](#)

**JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



## Model penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara dalam pengembangan karir tenaga kependidikan di perguruan tinggi

M. Irfani Hendri<sup>1\*)</sup>, Yulia Ekawati Tasbita<sup>2</sup>, Sari Rusmita<sup>1</sup>, Syahbandi Syahbandi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura

<sup>2</sup>Magister Manajemen FEB Universitas Tanjungpura

### Article Info

#### Article history:

Received Jun 21<sup>st</sup>, 2022

Revised Aug 31<sup>st</sup>, 2022

Accepted Oct 31<sup>st</sup>, 2022

#### Keyword:

Manajemen talenta  
Karir tenaga kependidikan  
Perguruan tinggi

### ABSTRACT

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh SDM berbakat dimana diatur dalam bidang pengelolaan manajemen SDM dalam pengorganisasian lembaga. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan statistik deskriptif dan kualitatif. Sumber data yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber data primernya adalah melakukan asesmen potensi dan kompetensi manajerial serta sosial kultural tenaga kependidikan Universitas Tanjungpura. Data tersebut menunjukkan bahwa hasil rekomendasi pengukuran potensi dan kompetensi pada jabatan subkoordinator yang berjumlah sebanyak 40 orang memiliki kriteria K9 yaitu unggul dengan potensi dan kompetensi optimal sebanyak 13%, K8 yaitu kompetensi optimal dan potensi cukup optimal sebanyak 25%, K7 yaitu kompetensi cukup optimal dan potensi optimal sebanyak 1 orang atau 3%, K6 yaitu kompetensi optimal, potensi kurang optimal sebanyak 13%, K5 yaitu kompetensi dan potensi cukup optimal sebanyak 3%, K4 yaitu kompetensi kurang optimal dan potensi optimal 13%, K3 yaitu kompetensi cukup optimal dan potensi kurang optimal sebanyak 10%, K2 yaitu kompetensi kurang optimal dan potensi cukup optimal sebanyak 13% dan K1 yaitu kompetensi dan potensi kurang optimal sebanyak 10%. Data tersebut menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kependidikan pada level koordinator dan subkoordinator yang belum memiliki kesesuaian potensi dan kompetensi sesuai yang diharapkan sehingga perlu dilakukan pengembangan talenta yang bertujuan untuk peningkatan potensi dan kompetensi yang diharapkan.



© 2023 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

### Corresponding Author:

M. Irfani Hendri,  
Universitas Tanjungpura  
Email: [muhammad.irfani@ekonomi.untan.ac.id](mailto:muhammad.irfani@ekonomi.untan.ac.id)

### Pendahuluan

Semakin tinggi tingkat persaingan di Indonesia mengakibatkan Perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan untuk dapat bertahan hidup. Salah satu cara adalah dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusianya (Primayana, 2015; Setiawan, 2017). Universitas Tanjung Pura sebagai Perguruan Tinggi Negeri Terbesar di Kalimantan Barat dituntut memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas didalam melakukan kegiatan operasional organisasi. Tenaga Kependidikan merupakan salah satu SDM yang berperan penting dalam keberhasilan penyelenggaraan kegiatan operasional sehingga organisasi harus mampu mempertahankannya. Hal tersebut didukung dengan perubahan jaman yang terus mengalami peningkatan

dimana era revolusi industry 4.0 menuntut sumberdaya manusia lebih cepat tanggap dalam membaca peluang dan SDM yang memiliki talenta akan mudah untuk menghadapi persaingan secara mudah (Nurbaya, 2020; Savitri, 2019). Menjadi perguruan tinggi yang kompetitif dan berwawasan internasional tentunya menjadi pekerjaan bagi seluruh stakeholder yang ada pada organisasi tersebut (Santika, 2021).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas SDM yang memiliki keahlian, tenaga, dan kreativitas, adalah faktor individu yang di dalamnya termasuk talenta sebagai kemampuan yang dimiliki setiap individu (Rohida, 2018). Organisasi yang memiliki SDM dengan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan membuat organisasi tersebut lebih unggul dan berkualitas (Angliawati & Fatimah, 2020). Dengan semakin besarnya kesadaran organisasi akan talenta tersebut, maka mereka akan bersaing untuk mendapatkan pegawai bertalenta tinggi, baik dengan cara menjangkau dari luar ataupun pelatihan dan kaderisasi. Tentunya talenta, juga akan dibutuhkan oleh perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Penerapan manajemen talenta yang dilakukan oleh Universitas Tanjungpura mampu memberikan keuntungan dan nilai bagi keberlangsungan organisasi.

Talenta adalah unsur terbesar yang membentuk kekuatan sumber daya manusia, unsur lainnya adalah pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill) yang dapat diperoleh melalui proses pengembangan sumber daya manusia (Wulan & Wulansari, 2021). Keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat (Bamberger et al., 2014; Gallardo-Gallardo, 2018) dimana sumberdaya manusia diatur dalam bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang secara khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam pengorganisasian lembaga atau organisasi (Wright & McMahan, 2011). Manajemen talenta merupakan sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan bakat (Isanawikrama et al., 2018), dengan kata lain, manajemen talenta bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses (Dries, 2013). Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Manajemen talenta akan berdampak kepada keberhasilan suatu organisasi. Sukses dalam manajemen talenta sangat penting karena akan berdampak pada kesuksesan sebuah organisasi (Mellahi). Sedangkan kurangnya kemampuan dalam membaca peluang, mengembangkan keterampilan, strategi organisasi akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki peran penting bagi organisasi karena dengan kemampuan dalam mengembangkan talenta, merencanakan dan membangun talenta akan berdampak pada hasil positif bagi perkembangan organisasi.

Manajemen talenta merupakan proses manajemen SDM yang sangat penting bagi pengembangan karir pegawai di suatu organisasi, dimana dapat memberikan ruang kepada pegawai untuk dapat berkembang sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimilikinya, sekaligus pegawai juga dapat belajar mengenai beragam tugas dan tanggung jawab baru yang dapat diselesaikan dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya. Untuk itu organisasi perlu menyusun sistem pengembangan karir yang dapat mendukung kinerja organisasi baik dimasa sekarang atau dimasa depan. Sistem pengembangan karir juga perlu diselaraskan dengan strategi organisasi serta kebutuhan organisasi. Pengembangan karir tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik.

## Metode

Metode penelitian yang dilakukan pada artikel ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Creswell (2010) dikatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Jenis deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti pada saat penelitian langsung.

Sumber data terdiri dari dua sumber yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2016).

Pada penelitian ini sumber data primernya adalah melakukan asesmen potensi dan kompetensi manajerial serta sosial kultural tenaga kependidikan Universitas Tanjungpura pada jabatan Koordinator dan Subkoordinator. Sedangkan sumber data sekundernya, penulis dapatkan pada data, dokumen yang berkaitan dengan tenaga kependidikan dan juga hasil studi kepustakaan yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku dan internet.

Data primer penelitian ini diperoleh melalui teknik pengukuran potensi dan kompetensi. Penelitian ini dilakukan kepada tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Tanjungpura pada jabatan koordinator sebanyak 6 (enam) orang dan jabatan subkoordinator sebanyak 40 (empat puluh) orang. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari studi dokumen tentang tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Tanjungpura.

## Hasil dan Pembahasan

Menetapkan kriteria talenta pada tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Tanjungpura dengan memastikan ketersediaan kader melalui proses identifikasi kandidat talent, seleksi talent dan pengembangan talent. Dalam menetapkan kriteria seorang pegawai yang dapat digolongkan menjadi calon kandidat talent tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Tanjungpura menggabungkan hasil pengukuran potensi dan kompetensi individu.

### Pengukuran Potensi Individu

Didalam pengukuran potensi individu diperoleh dari hasil penilaian individu yang dilakukan melalui pengukuran psikometri dan observasi potensi untuk mengukur 11 (sebelas) aspek potensi yang terdiri dari kemampuan intelektual, kemampuan kuantitatif, kemampuan verbal, kemampuan interpersonal, kesadaran diri, kemampuan berpikir kritis dan strategis, kemampuan menyelesaikan masalah, kecerdasan emosi, belajar cepat dan mengembangkan diri, motivasi dan komitmen.

### Pengukuran Kompetensi Individu

Pengukuran kompetensi individu diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan metode wawancara langsung dan assesment center dan. Kompetensi individu berisi kompetensi suatu jabatan yang terdiri dari 3 Kompetensi yaitu kompetensi teknis atau bidang, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Ketiga kompetensi tersebut mengacu pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) Aparatur Sipil Negara dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi nomer 38 tahun 2017. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Sedangkan kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan atau sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi, yang terdiri dari : integritas, Kerjasama, komunikasi, orientasi terhadap hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, keterampilan dan atau sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan. Terdapat beberapa kriteria didalam menentukan talenta individu berdasarkan box talenta.



**Gambar 1.** Box talenta: kriteria dalam menentukan talenta individu

- K9 : Kriteria unggul, kompetensi dan potensi optimal
- K8 : Kompetensi optimal dan potensi cukup optimal
- K7 : Kompetensi cukup optimal dan potensi optimal
- K6 : Kompetensi optimal, potensi kurang optimal
- K5 : Kompetensi dan potensi cukup optimal
- K4 : Kompetensi kurang optimal dan potensi optimal
- K3 : Kompetensi cukup optimal dan potensi kurang optimal
- K2 : Kompetensi kurang optimal dan potensi cukup optimal
- K1 : Kompetensi dan potensi kurang optimal

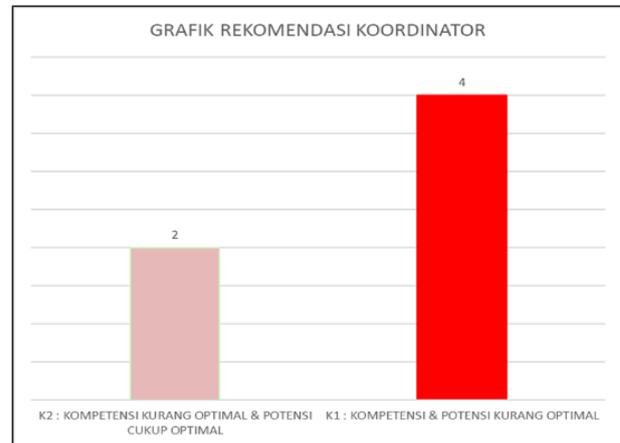
Berdasarkan wawancara dengan pihak Universitas Tanjungpura pegawai yang digolongkan sebagai talent adalah pegawai yang hasil pengukuran potensi dan kompetensi individu memiliki kriteria;

- K9 : Kriteria unggul, kompetensi dan potensi optimal
- K8 : Kompetensi optimal dan potensi cukup optimal
- K7 : Kompetensi cukup optimal dan potensi optimal

Berikut hasil penetapan kriteria talenta yang didapatkan dari penggabungan pengukuran potensi dan kompetensi individu pada jabatan koordinator dan subkoordinator pada tahun 2021.

KATEGORI	JUMLAH	PERSENTASE
K 9	-	-
K 8	-	-
K 7	-	-
K 6	-	-
K 5	-	-
K 4	-	-
K 3	-	-
K 2	2	33 %
K 1	4	67 %
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Gambar 2. Hasil penetapan kriteria talenta

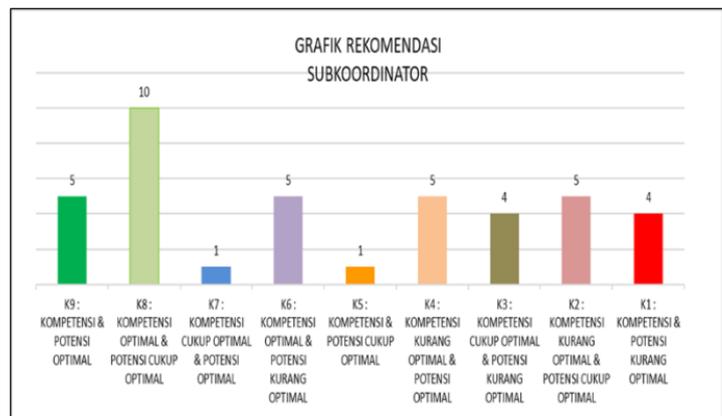


Gambar 3. Grafik rekomendasi koordinator

Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa hasil rekomendasi pengukuran potensi dan kompetensi pada jabatan koordinator yang berjumlah sebanyak 6 (enam) orang memiliki kriteria K2 yaitu kompetensi kurang optimal dan potensi cukup optimal sebanyak 2 (dua) orang atau 33% dan kriteria K1 yaitu kompetensi dan potensi kurang optimal sebanyak 4 (empat) orang atau 67%. Dengan demikian pada jabatan koordinator tidak terdapat orang atau pegawai yang masuk pada kriteria talent. Untuk data pengukuran potensi dan kompetensi bagi jabatan subkoordinator tersebut diatas diperoleh gambaran sebagai berikut:

KATEGORI	JUMLAH	PERSENTASE
K 9	5	13%
K 8	10	25%
K 7	1	3%
K 6	5	13%
K 5	1	3%
K 4	5	13%
K 3	4	10%
K 2	5	13%
K 1	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Gambar 4. Potensi dan kompetensi bagi jabatan subkoordinator



Gambar 5. Grafik rekomendasi subkoordinator

Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa hasil rekomendasi pengukuran potensi dan kompetensi pada jabatan subkoordinator yang berjumlah sebanyak 40 (empat puluh) orang memiliki kriteria K9 yaitu unggul dengan potensi dan kompetensi optimal sebanyak 5 (lima) orang atau 13 %, kriteria K8 yaitu kompetensi optimal dan potensi cukup optimal sebanyak 10 (sepuluh) orang atau 25%, kriteria K7 yaitu kompetensi cukup optimal dan potensi optimal sebanyak 1 (satu) orang atau 3%, kriteria K6 yaitu ompetensi optimal, potensi kurang optimal sebanyak 5 (lima) orang atau 13%, kriteria K5 yaitu kompetensi dan potensi cukup optimal sebanyak 1 (satu) orag atau 3%, kriteria K4 yaitu kompetensi kurang optimal dan potensi optimal 5 (lima) orang atau 13%, kriteria K3 yaitu kompetensi cukup optimal dan potensi kurang optimal sebanyak 4 (empat) orang atau 10%, kriteria K2 yaitu kompetensi kurang optimal dan potensi cukup optimal sebanyak 5 (lima) orang atau 13% dan kriteria K1 yaitu kompetensi dan potensi kurang optimal sebanyak 4 (empat) orang atau

10%. Dapat disimpulkan bahwa pada jabatan subkoordinator terdapat pegawai yang masuk pada kategori talent yaitu kriteria K9, K8 dan K7 sebanyak 16 (enam belas) orang.

Berdasarkan data tersebut diatas menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kependidikan pada level koordinator dan subkoordinator yang belum memiliki kesesuaian potensi dan kompetensi sesuai yang diharapkan sehingga perlu dilakukan pengembangan talenta yang bertujuan untuk peningkatan potensi dan kompetensi yang diharapkan. Pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan cara Job Enrichment (Vertical Job Loading), dalam wujud seperti workshop, seminar/ forum ilmiah, menjadi anggota profesi, penugasan tim kerja, dan pengurus harian. Special Assignment, yaitu kader diminta untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah-masalah kritical atau proyek khusus dalam bidangnya. Job Enlargement (Horizontal Job Loading), yaitu kader diberikan penugasan pada jabatan lain pada bidang yang sama. On the Job Development, yaitu memberikan keterampilan, pengetahuan dan arahan secara langsung di tempat kerja. Action Based Learning, yaitu proses pelatihan yang dilakukan secara kontinyu dengan mengacu pada pemecahan masalah di lapangan (diklat). CMC (Coaching Mentoring Councelling), yaitu konsultasi dan pembinaan dengan mentor yang terjadwal sesuai kebutuhan. Pelatihan. Pengelolaan Pengetahuan, seperti knowledge sharing, community of practice (CoP), dan knowledge capturing.

## Simpulan

Dari hasil penelitian artikel ini dapat diambil kesimpulan bahwa Universitas Tanjungpura menerapkan Manajemen Talenta pada tenaga kependidikan menggunakan penggabungan dari pengukuran potensi dan kompetensi manajerial serta sosial kultural yang mengacu pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) Aparatur Sipil Negara dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 38 tahun 2017 yang bertujuan untuk membina budaya pembelajar dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusi pegawai bagi lembaga atau organisasi. Pada jabatan koordinator tidak terdapat pegawai yang masuk pada kategori talent sehingga diperlukan evaluasi pada pegawai di jabatan tersebut serta diperlukan pengembangan. Pada jabatan subkoordinator 41% pegawainya masuk pada kriteria talent sedangkan 59% tidak memenuhi kriteria talent. Universitas Tanjungpura perlu memberikan fasilitas dalam proses pengembangan pegawai tenaga kependidikan dengan memberikan pelatihan, seminar dan juga sarana mentoring lainnya kepada pegawai talent maupun non talent, serta perlu memberikan kesempatan karir yang sama kepada pegawai talent maupun non talent. Aspek terpenting dari berhasilnya program manajemen talenta ini adalah organisasi melakukan talent mindset kepada seluruh pegawai sebelum menerapkan program ini. Hal ini sangat diperlukan karena dengan tertanamnya tujuan dan pola pikir yang sama, program akan terlaksana dengan baik dan akan mencapai tujuan bersama secara optimal.

## Referensi

- Angliawati, R. Y., & Fatimah, F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan Sdm Yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, 2(2), 28–40.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Pelajar.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). The meaning of talent in the world of work. *Global Talent Management*, 33–58.
- Isanawikrama, I., Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2018). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 2(2), 150–160.
- Nurbaya, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Nas Media Pustaka.
- Primayana, K. H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi Primayana. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(02), 7–15.
- Rohida, L. (2018). Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136.
- Santika, I. G. N. (2021). Grand Desain Kebijakan Strategis Pemerintah Dalam Bidang Pendidikan Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Education and Development*, 9(2), 369–377.
- Savitri, A. (2019). *Revolusi industri 4.0 : mengubah tantangan menjadi peluang di era disrupsi 4.0*. Penerbit Genesis.
- Setiawan, T. (2017). Pencapaian Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusianya. *Pencapaian Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusianya*.

---

16(1).

Sugiyono, P. (2016). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. PT. Alfabeta.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.

Wulan, M. R., & Wulansari, P. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karier (studi Pada Karyawan Tenaga Penunjang Akademik Universitas Telkom). *EProceedings of Management*, 8(3).