



PERATURAN WALIKOTA SERANG
NOMOR 07 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS RENCANA SUKSESI PENYUSUNAN
PETA TALENTA (*TALENT POOL*) PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SERANG
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA SERANG,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan keberhasilan strategi yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel guna memperkuat dan mengakselerasi penerapan sistem Merit, diperlukan Pegawai Negeri Sipil terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja optimal untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas dan jabatan lain yang strateginya berdampak secara signifikan terhadap pencapaian visi dan misi Pemerintah Daerah Kota Serang atau posisi lain yang dianggap strategis;
- b. bahwa dengan berlakunya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, maka perlu disusun Pedoman Teknis Rencana Suksesi Penyusunan Peta Talenta (*Talent Pool*) Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Serang yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari Manajemen Talenta sehingga perlu kebijakan Daerah dalam pelaksanaannya;

c. bahwa ...

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Walikota tentang Pedoman Teknis Rencana Suksesi Penyusunan Peta Talenta (*Talent Pool*) Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Serang;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Serang di Provinsi Banten (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 98, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4748);
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68,

Tambahan.....

Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1252);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 28);
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 526);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN TEKNIS RENCANA SUKSESI PENYUSUNAN PETA TALENTA (*TALENT POOL*) PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SERANG.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Walikota ini, yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Daerah Kota Serang.
2. Pemerintah Daerah adalah Walikota serangsebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom
3. Walikota adalah Walikota serang.
4. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Pasal 2.....

Pasal 2

Pedoman teknis penyusunan peta talenta (*talent pool*) PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Serang tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

Pasal 3

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Serang.

Ditetapkan di Serang
pada tanggal 25 Januari 2022
WALIKOTA SERANG,

Ttd.

SYAFRUDIN

Diundangkan di Serang
pada tanggal 26 Januari 2022
SEKRETARIS DAERAH KOTA SERANG,

Ttd.

NANANG SAEFUDIN

BERITA DAERAH KOTA SERANG TAHUN 2022 NOMOR 203

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM

Ttd.

Drs. Subagyo M.Si

NIP. 19740910 199303 1 002

LAMPIRAN I

PERATURAN WALIKOTA SERANG
NOMOR 07 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS RENCANA SUKSESI
PENYUSUNAN PETA TALENTA (*TALENT
POOL*) PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA
SERANG

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sesuai Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Serang Tahun 2008-2025 dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Serang Tahun 2008-2025 mengamanatkan pembangunan aparatur Pemerintah Daerah yang profesional dan bersih untuk mengelola pembangunan Kota Serang menuju Kota Serang sebagai kota sejajar dengan kota maju dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Perangkat Daerah yang melaksanakan manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Daerah, berfungsi sebagai perencana pengembangan pegawai melalui program Reformasi Birokrasi dan diperkuat dengan program Transformasi Kelembagaan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terus melakukan perubahan menuju perbaikan organisasi, baik perbaikan tugas dan mutu pelayanan kepada masyarakat, maupun mewujudkan tata kelola yang baik di internal melalui kinerja dan pelayanan publik ini menurut konsekuensi peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi peningkatan kualitas SDM, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, sistem pola karier yang jelas dan terukur, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan organisasi.

Diantara strategi peningkatan kualitas manajemen SDM di lingkungan Pemerintahan Daerah adalah menerapkan Manajemen Talenta. Manajemen Talenta merupakan salah satu metode pengelolaan SDM yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan Pegawai Negeri Sipil terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan (*Future Leaders*) dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka panjang.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan ASN yang profesional guna menduduki jabatan strategis, Pemerintah Daerah Kota Serang melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mencari kelompok orang-orang yang bertalenta dan disebut sebagai kelompok rencana suksesi, yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi bagi organisasi. PNS yang memiliki talenta juga disebut sebagai talenta. Identifikasi PNS yang bertalenta dilakukan melalui seleksi terhadap PNS dalam organisasi berdasarkan database yang ada.

Penilaian terhadap potensi dan kompetensi pegawai dilakukan dalam rangka pemetaan dan penyusunan profil baik untuk Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional. Untuk dapat memberikan kualitas hasil penilaian yang profesional, objektif, dan memiliki kualitas baik. Data hasil pemetaan ini digunakan sebagai database dalam pembinaan dan pengembangan PNS.

Kebutuhan akan ASN yang profesional, produktif, dan berkinerja tinggi yang sangat diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan pelayanan kepada publik, diperlukan standar yang diantaranya adalah kompetensi.

B. Prinsip Manajemen Talenta

Manajemen talenta dirancang untuk menjamin ketersediaan PNS yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal sebagai penerus pada masing-masing jabatan dalam Manajemen Talenta berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, dengan berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Kepastian dan Keberlanjutan, Pelaksanaan manajemen

talenta membutuhkan waktu dan investasi, sehingga program ini harus dijamin akan terus berjalan secara berkelanjutan serta terintegrasi dengan rencana pola karier dan pengembangan Sumber Daya Aparatur (SDA) Pemerintah Daerah yang dituangkan dalam Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangun Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

2. Objektif, yaitu bahwa semua proses dalam Manajemen Talenta dapat diukur, dilihat dan/atau dirasakan oleh seluruh Pegawai.
3. Terencana, yaitu bahwa talenta pada masing-masing Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang kosong telah direncanakan dan disiapkan pada tahun sebelumnya.
4. Terbuka, bahwa informasi Manajemen Talenta yang meliputi tahapan pelaksanaan, kriteria dan informasi mengenai Pegawai yang ditetapkan menjadi Talenta yang dapat diakses melalui laman oleh seluruh Pegawai.
5. Tepat Waktu, yaitu bahwa Target Jabatan dalam Manajemen Talenta yang kosong dapat segera diisi oleh Talenta sehingga tidak terdapat kekosongan jabatan untuk waktu yang relatif lama.
6. Akuntabel, yaitu bahwa pengelolaan Manajemen Talenta dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
7. Bebas dari intervensi politik; yaitu pelaksanaan manajemen talenta Bebas dari intervensi dari pengaruh dan/atau tekanan politik.
8. bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme yaitu Manajemen Talenta yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

C. Maksud dan Tujuan Manajemen Talenta PNS :

1. Manajemen Talenta PNS di lingkungan Pemerintah Kota Serang dimaksudkan sebagai pedoman pengelolaan dan pengembangan karier pegawai dalam tata kelola sistem merit yang disusun untuk mewujudkan visi dan misi organisasi melalui penempatan talenta terbaik pada jabatan prioritas dan untuk menyusun perencanaan suksesi yang objektif, terencana, terukur dan akuntabel.
2. Tujuan Manajemen Talenta PNS di Lingkungan Pemerintah adalah untuk:

- i. menemukan dan mempersiapkan PNS terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi dan memimpin inisiatif dalam organisasi guna mengoptimalkan capaian strategi, tujuan organisasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik serta mendukung Pemerintah Kota Serang menjadi *world class government institution*;
- ii. menemukan dan mempersiapkan Talenta terbaik untuk mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung urusan inti organisasi (*core business*) dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional;
- iii. mendorong peningkatan profesionalisme jabatan, kompetensi dan kinerja Talenta, serta memberikan kejelasan dan kepastian karier Talenta dalam rangka akselerasi pengembangan karier yang berkesinambungan;
- iv. mewujudkan rencana suksesi *succession planning* yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Merit Sistem sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- v. memastikan tersedianya pasokan Talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi; dan
- vi. menyeimbangkan antara pengembangan karier ASN dan kebutuhan instansi.

BAB II
MANAJEMEN TALENTA DILINGKUNGAN PEMERINTAH
DAERAH KOTA SERANG

A. Penyusunan Rencana Strategis Manajemen Talenta Pemerintah Daerah Kota Serang

Dokumen rencana pengembangan program manajemen talenta yang akan disusun Pemerintah Daerah berisikan tentang:

1. Gambaran capaian umum pelayanan publik.
2. Visi, Misi dan Arah kebijakan daerah yang terkait dengan manajemen talenta.
3. Analisa kondisi pengembangan ASN saat ini, yang terdiri dari penilaian:
 - Kapasitas organisasi perangkat daerah penanggungjawab manajemen talenta.
 - Kapasitas manajemen kinerja.
 - Kapasitas pengembangan kompetensi ASN.
 - Kapasitas infrastruktur (sarana dan prasarana)
4. Analisa manajemen talenta yang diharapkan yang terdiri dari:
 - Indikator keberhasilan.
 - Strategi pencapaian indikator keberhasilan.
5. Program dan kegiatan manajemen talenta yang terdiri dari:
 - Program Pengembangan dan penguatan kapasitas organisasi perangkat daerah penanggung jawab manajemen talenta.
 - Program pengembangan kompetensi.
 - Program Manajemen Kinerja.
 - Program Pengembangan Infrastruktur (sarana dan prasarana).
6. Rencana pagu indikator pembiayaan program dan kegiatan manajemen talenta.

B. Pembentukan Tim Manajemen Talenta Daerah

Pembentukan tim manajemen talenta disesuaikan dengan tahapan manajemen talenta itu sendiri, yaitu:

a) Tim Perencana

Tim ini bekerja di awal, bertugas menyusun dokumen rencana dalam rangka penyiapan suprastruktur dan infrastruktur manajemen talenta. Tim ini berasal dari beberapa perangkat daerah yang bukan hanya memahami tentang perencanaan

daerah tapi juga memahami substansi dari manajemen talenta yang akan dibangun. Anggota tim ini sekurang-kurangnya terdiri dari:

Pengarah	: Kepala Daerah (Pejabat Pembina Kepegawaian)
Penanggung jawab	: Sekretaris Daerah (Pejabat Yang Berwenang)
Ketua Tim	: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Wakil ketua	: Kepala Bappeda dan Kepala BKPSDM
Sekretaris	: Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Anggota	Susunan kelompok kerja tim disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari analis unsur perencana, kebijakan, analis kepegawaian, assessor, dan tenaga ahli dibidang manajemen talenta.

Tim ini ditetapkan melalui surat Keputusan Kepala Daerah, dengan tugas utama menyusun dokumen rencana pengembangan program manajemen talenta. Tim ini diharapkan dapat bekerja dalam waktu sesingkat mungkin dan selesai sebelum pembahasan anggaran berikutnya dengan tujuan agar rekomendasi rencana pengembangan program manajemen talenta dapat dimasukkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

b) Tim Manajemen Talenta Daerah

Tim manajemen talenta daerah adalah tim yang memiliki tugas dan kewenangan untuk menetapkan calon talenta, menetapkan talenta untuk dimasukkan kedalam kelompok rencana suksesi, mengevaluasi talenta dan mencalonkan talenta yang akan dipilih oleh Kepala Daerah selaku pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan. Adapun susunan tim Manajemen Talenta Daerah adalah:

Penanggung jawab	: Sekretaris Daerah
Ketua Tim	: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Perangkat Daerah yang

- bertanggungjawab pada urusan kepegawaian)
- Wakil ketua : Kepala BKPSDM dan Kepala Inspektorat
- Sekretaris : Asisten Bidang Administrasi Umum (Asisten yang mengkoordinir urusan kepegawaian)
- Anggota : Seluruh pejabat pimpinan tinggi pratama dimana keterlibatan mereka disesuaikan dengan jabatan target yang akan diisi. Misalnya jika jabatan target yang akan di isi adalah Kepala Bidang Penagihan Pajak dan Retribusi Daerah maka anggota tim adalah Asisten yang membawahi bidang perekonomian Kepala Dinas Pendapatan Daerah dan Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya, Tim Manajemen Talenta dibantu oleh kelompok kerja yang bertugas membantu proses penilaian kinerja, penilaian kompetensi dan pengembangan talenta.

1. Kelompok Kerja (Pokja) Manajemen Kinerja, bertugas menyusun indikator kinerja pegawai berdasarkan indikator kinerja utama perangkat daerah, menilai dan mengevaluasi kinerja PNS sebagai dasar penentuan dan penetapan calon talenta yang akan mengikuti penilaian kompetensi. Kelompok kerja ini dibagi atas dua yaitu manajemen kinerja daerah dan tim manajemen kinerja tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pokja manajemen kinerja daerah terdiri atas:

- Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Ketua : Kepala BKPSDM
- Wakil ketua : Kepala BAPPEDA
- Sekretaris : Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, yang terdiri dari Unsur

perencana BAPPEDA yang bertugas menyusun pohon kinerja SKPD dan Unsur Bagian Organisasi yang bertugas menyusun output kerja yang disesuaikan dengan hasil analisa jabatan dan Unsur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertugas mengkoordinasikan pelaksanaan penilaian kinerja SKPD

2. tim manajemen kinerja tingkat SKPD terdiri atas:

- Penanggung jawab : Kepala SKPD
- Ketua : Sekretariat SKPD
- Sekretaris : Kepala Subbag/Subbid yang menangani urusan kepegawaian
- Anggota : Anggota Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari pejabat administrator dan unsur analis kepegawaian

3. Kelompok Kerja Penilaian Kompetensi, bertugas menyusun standar kompetensi manajerial, teknis dan sosial kultural dan alat ukur yang digunakan, serta melakukan assessment kompetensi berdasarkan standar dan alat ukur yang telah ditetapkan. Tim ini terdiri dari:

- Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Ketua : Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Sekretaris : Kepala Bidang Penilaian Kompetensi Pegawai
- Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, terdiri dari seluruh Kepala Sub Bagian yang menangani urusan kepegawaian SKPD, fungsional assessor dan atau assessor bersertifikat yang berasal dari eksternal

4. Kelompok Kerja Pengembangan Kompetensi, bertugas menyusun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi,

melaksanakan pengembangan kompetensi dan evaluasi pengembangan kompetensi, Tim ini terdiri dari:

- Penanggung jawab : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (atau kepala perangkat daerah yang menangani urusan pengembangan sumber daya manusia).
- Ketua : Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Sekretaris : Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi
- Anggota : Jumlah anggota Pokja disesuaikan dengan kebutuhan, minimal terdiri dari fungsional analis kepegawaian dan widyaiswara /fasilitator.

Hasil kerja setiap kelompok kerja harus dilaporkan secara periodik minimal tiga bulan sekali. Laporan dilengkapi dengan rekomendasi kebijakan bagi Tim Manajemen Talenta. Penyampaian laporan dilaksanakan tidak hanya dalam bentuk dokumen tapi juga dalam bentuk pemaparan dalam forum manajemen talenta daerah, yang dihadiri oleh perwakilan semua kelompok kerja dan tim manajemen talenta. Hal ini dimaksudkan agar hasil kerja setiap kelompok kerja dapat berkontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan hasil kelompok kerja lainnya sebagai satu kesatuan. Tim Manajemen talenta daerah beserta tim pokja yang dibawahinya ini ditetapkan melalui surat Keputusan Kepala Daerah.

C. Pola Karier

Pola Karier PNS yang selanjutnya disebut Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Alur Pengembangan Karier yang selanjutnya disebut alur karier adalah lintasan perpindahan jabatan secara vertikal, horizontal

maupun diagonal yang dapat dilalui PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan jabatan tertinggi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka sejak seseorang telah ditetapkan sebagai PNS, maka harus mulai dan mengikuti pola karier yang dibangun organisasi, sehingga tidak boleh ada seorang pegawai pun yang dalam masa kerjanya hingga pensiun tidak memperoleh pengembangan karier baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal.

Karier PNS dapat dilihat dari lintasan perpindahan jabatan yang dilalui sejak menjadi PNS. Lintasan perpindahan jabatan ini harus menunjukkan kemajuan atau stagnasi apabila telah menemukan jabatan pemantapan yang sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya. Perpindahan jabatan PNS juga harus mempertimbangkan syarat jabatan sesuai ketentuan **Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 tentang Perubahan Ketigabelas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil** dan **Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang manajemen ASN**. Berdasarkan hal tersebut, maka pola karier PNS yaitu :

Tabel 5.

Pola Karier PNS berdasarkan Masa Kerja Jabatan PNS Yang ditempatkan di Pemerintah Daerah

JABATAN	MASA KERJA JABATAN	PERPINDAHAN JABATAN
Pelaksana	Minimal 2 tahun sejak penetapan PNS	Fungsional Tingkat Pertama
Pelaksana	Minimal 4 tahun sejak diangkat jadi pelaksana	Pengawas
Fungsional Tingkat Pertama	1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat pertama/III.b	Pengawas
Fungsional Tingkat Pertama	2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat pertama/III.b	Fungsional Tingkat Muda
Pengawas	Minimal 3 tahun sejak	Administrator

JABATAN	MASA KERJA JABATAN	PERPINDAHAN JABATAN
	ditetapkan	
Pengawas	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan	Fungsional Tingkat Muda
Fungsional Tingkat Muda	1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat pertama/III.c	Administrator
Fungsional Tingkat Muda	2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat pertama/ III.d	Fungsional Tingkat Madya
Fungsional Tingkat Madya	1 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat Madya /IV.a	Administrator
Administrator	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan dan berpangkat IV.b	Pimpinan Tinggi Pratama
Administrator	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan	Fungsional tingkat muda atau madya (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan angka kredit)
Fungsional Tingkat Madya	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan sebagai fungsional tingkat Madya	Pimpinan Tinggi Pratama
Fungsional Tingkat Madya	2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat Madya	Fungsional Tingkat Utama
Pimpinan Tinggi Pratama	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan	Pimpinan Tinggi Madya
Pimpinan Tinggi Pratama	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan	Fungsional tingkat Mady atau Utama (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan)

JABATAN	MASA KERJA JABATAN	PERPINDAHAN JABATAN
		angka kredit)
Fungsional Tingkat Utama	2 tahun sejak ditetapkan fungsional tingkat utama	Pimpinan Tinggi Madya
Pimpinan Tinggi Madya (Sekretaris Provinsi)	Minimal 2 tahun sejak ditetapkan	Fungsional tingkat Madya atau Utama (sesuai hasil uji kompetensi dan atau perhitungan angka kredit)

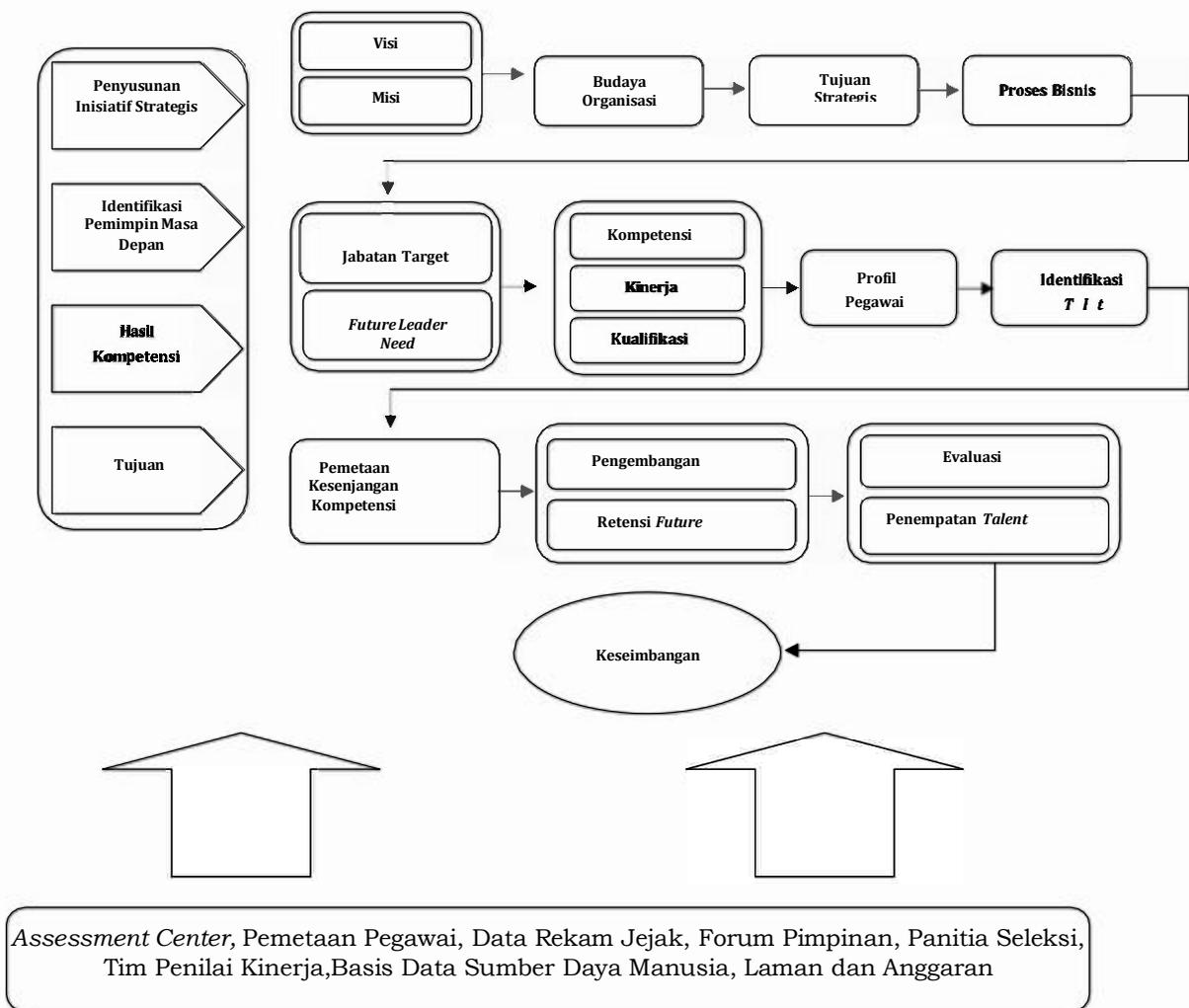
Selain mempertimbangkan masa kerja jabatan, pola karier juga harus mempertimbangkan masa pengalaman jabatan yang pernah diduduki. Ini dimaksudkan agar jabatan yang akan diduduki oleh PNS adalah jabatan yang sesuai dengan bidang keahlian dan kompetensinya. Untuk tingkat pemerintah daerah, rekam jejak seorang PNS dalam jabatan, dapat dilihat dari perpindahan jabatan yang sesuai dengan jenis dan rumpunisasi perangkat daerah yang ada dan Berdasarkan rumpunisasi jabatan di tingkat pemerintah daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah beberapa kali terakhir diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah beberapa kali terakhir diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.

Sebagai contoh, walaupun seseorang telah menduduki jabatan administrator selama 2 tahun, namun apabila tidak memiliki pengalaman dalam bidang tugas jabatan target, maka yang bersangkutan tidak memenuhi syarat untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama.

Selain berdasarkan rumpunisasi, hal-hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan kesesuaian pengalaman dengan bidang tugas bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional yang akan dipindahkan ke dalam jabatan administrasi atau pimpinan tinggi, maka hendaknya disesuaikan dengan rumpun jabatan fungsionalnya yang telah ditetapkan oleh melalui Peraturan kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

D. Gambaran Umum Manajemen Talenta

Kerangka Manajemen Talenta Pembangunan Manajemen Talenta menggunakan kerangka sebagaimana gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Manajemen Talenta

Dari gambar di atas, terdapat beberapa tahapan persiapan yang harus dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan Pegawai melalui Manajemen Talenta.

Tahapan persiapan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan Inisiatif Strategis

Sebagai upaya mewujudkan peningkatan kualitas manajemen SDM yang mampu membentuk SDM yang memiliki keunggulan kompetitif, organisasi perlu menyusun inisiatif strategis dalam manajemen SDM yang mengacu pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Penyusunan inisiatif strategis dimaksud harus dilakukan dengan memperhatikan asas-asas Manajemen Talenta, yaitu objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel guna mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan Talenta berkualitas tinggi yang diimplementasikan melalui Manajemen Talenta.

b. Identifikasi Pemimpin Masa Depan

Pengelola Manajemen Talenta dan pemimpin organisasi harus menyusun dan menetapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat, guna mendukung penempatan visi, misi, dan strategi organisasi. Untuk itu, pemilihan strategi dalam mengidentifikasi pemimpin masa depan melalui Manajemen Talenta, dilakukan dengan cara

1. menetapkan Jabatan Kritis, Jabatan Target; dan
2. menetapkan jumlah kebutuhan Talenta.

c. Perolehan Kompetensi

Perolehan Kompetensi (*Competency Acquisition*) merupakan proses untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh Talenta dalam rangka menentukan program pengembangan yang akan diberikan kepada Talenta. Perolehan Kompetensi meliputi:

1. rencana pengembangan individu (*Individual Development Plan/ IDP*)
IDP merupakan dokumen perencanaan pengembangan talenta yang disusun oleh Talenta bersama dengan Mentor Tetap. IDP disusun untuk memastikan pengembangan kompetensi secara sistematis, efektif, dan efisien bagi Talenta untuk meningkatkan kompetensi pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang.
2. program pengembangan talenta (*Talent Development Program*)
Program Pengembangan Talenta merupakan program pengembangan bagi Talenta berupa kesempatan dan kegiatan yang menunjang peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keahlian

baru, namun Talenta tetap melaksanakan tugas rutin sesuai dengan bidang tugasnya. Program Pengembangan Talenta merupakan sinergi dari 2 (dua) pendekatan utama yaitu, Metode *On-the-job Training (Non- Class)* dan Metode *Off-the-job Training (On-Class)*.

3. evaluasi pengembangan talenta

Evaluasi Pengembangan Talenta Evaluasi Pengembangan Talenta merupakan penilaian secara sistematis yang bertujuan untuk mengetahui pencapaian, Program Pengembangan Talenta yang telah disepakati dalam formulir IDP.

4. tujuan pembangunan sumber daya manusia melalui Manajemen Talenta memegang peranan penting dalam mewujudkan Kestinambungan Organisasi dengan cara menyiapkan Talenta untuk mengisi jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah. Dalam rangka memotivasi Talenta agar tetap berkontribusi optimal dan mengurangi timbulnya suatu ketidakpuasan kerja dari Talenta organisasi memberikan Retensi dalam bentuk penghargaan. Retensi yang diberikan mengacu pada ketentuan sebagaimana diatur dalam Standar Biaya.

E. Infrastruktur Manajemen Talenta

Manajemen Talenta harus didukung dengan infrastruktur, yang terdiri dari:

1. Jabatan Target, adalah jabatan struktural yang kosong atau akan kosong dan di isi oleh talenta. Penetapan jabatan kosong dilakukan melalui hasil analisa Tim Manajemen Talenta Daerah dengan pertimbangan:
 - a. untuk jabatan pengawas dan administrator yang bersifat teknis dan operasional, jabatan dianggap kosong apabila minimal enam bulan kedepan pemangku jabatan akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP); dan
 - b. untuk jabatan pimpinan tinggi Pratama dan Madya yang bersifat strategis, jabatan dianggap kosong apabila satu tahun kedepan pemangku jabatan akan memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP);

- c. hasil penilaian kinerjanya yang dilakukan minimal 2 tahun, menunjukkan pemangku jabatan saat ini tidak mampu memenuhi syarat minimal nilai capaian Indikator Kinerja Utama Organisasi dan Capaian Indikator Kinerja Individu.
 - d. terjadinya peristiwa post mayor dari pemangku jabatan sebelumnya akibat berhalangan tetap (sakit menahun dan meninggal).
 - e. untuk mengetahui data jabatan kosong akibat pensiun, Badan Kepegawai dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus membangun Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) yang secara otomatis memberikan data tentang pegawai yang akan memasuki masa usia pensiun untuk minimal 5 tahun kedepan dan data pegawai yang berkeinginan untuk mengambil Masa Persiapan Pensiun (MPP).
 - f. selain menetapkan jabatan kosong, tim manajemen kinerja juga harus melakukan analisis kebutuhan Talenta yang merupakan tahapan perhitungan jumlah kebutuhan Talenta yang akan dikelola atau dikembangkan dalam Manajemen Talenta. Untuk satu jabatan kosong, tim manajemen kinerja minimal menetapkan 3 orang talenta yang telah mencapai kriteria *ready to use* untuk dimasukkan kedalam Kelompok Rencana Suksesi (KRS) dan diusulkan untuk dipilih oleh Kepala Daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menduduki jabatan target. Informasi tentang hasil penilaian dan penetapan Kelompok Rencana Suksesi (KRS) harus diketahui oleh talenta dan calon talenta untuk dijadikan sebagai dasar pengembangan kompetensi.
2. Profil Talenta merupakan formulir yang berisi data antara lain mengenai pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, pendidikan, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya.
 3. Asesmen dan Seleksi merupakan metode yang digunakan oleh Komite Talenta PNS dalam melakukan identifikasi dan penyaringan Talenta.
 4. Tim Penilai Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural, dan teknis merupakan tim yang terdiri dari Assessor SDM Aparatur yang

bertugas untuk menyelenggarakan uji penilaian Kompetensi Manajerial, Sosial Kultural dan teknis melalui Alat ukur kompetensi manajerial, sosial kultural dan teknis yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilai Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menilai, dan mengevaluasi kelayakan Talenta untuk seluruh jenjang jabatan struktural dan fungsional ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu *Ready Now*, *Need Development*, dan *Exit*.

5. Forum Pimpinan, Forum Pimpinan merupakan forum yang beranggotakan para pejabat yang bertugas untuk menetapkan Talenta. Forum Pimpinan terdiri dari Pimpinan yang bertugas menetapkan Talenta untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Forum ini dipimpin oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekretaris Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah, dan anggota para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Organisasi yang memiliki calon Talenta di lingkungannya, serta Pejabat Administrator yang mempunyai tugas di bidang pengelolaan SDM.
6. Tim Penilai Kinerja merupakan tim yang bertugas untuk menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan melalui wawancara dalam rangka mengevaluasi kelayakan Talenta untuk Jabatan Pimpinan tinggi, Jabatan administrator dan jabatan Pengawas ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu *Ready Now*, *Need Development*, dan *Exit*. Pelaksanaan uji kelayakan dan kepatutan tersebut mempertimbangkan aspek-aspek penilaian, yaitu hasil pencapaian kinerja pegawai, hasil pencapaian pengembangan, dan hasil wawancara.
7. Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS

sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

8. Mentoring merupakan kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh Mentor kepada Talenta dalam mengembangkan kompetensi tertentu untuk mencapai target pengembangan individu yang telah ditentukan. Mentor terdiri dari Mentor Tetap dan Mentor Tidak Tetap. Mentor Tetap adalah atasan langsung Talenta atau pejabat lain yang setingkat dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung Talenta yang ditunjuk, sedangkan Mentor Tidak Tetap adalah pejabat struktural yang menduduki jabatan satu tingkat lebih tinggi dari jabatan Talenta berdasarkan penunjukan dan atau praktisi ahli yang ditunjuk untuk melakukan bimbingan maupun alih pengetahuan untuk meningkatkan keterampilan/ kompetensi tertentu yang dibutuhkan Talenta.

a. Tugas Mentor Tetap adalah:

- 1) mendampingi dan membimbing Talenta dalam melakukan pengisian IDP, khususnya dalam hal memberikan masukan pilihan metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi Talenta;
- 2) memberikan saran metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan pengembangan karakter Talenta;
- 3) memberikan penugasan untuk manajerial dan pengembangan meningkatkan kompetensi karakter dengan tetap mempertimbangkan kompetensi teknis Talenta;
- 4) melakukan Mentoring kepada Talenta;
- 5) melakukan monitoring pelaksanaan Pengembangan Talenta; dan
- 6) melakukan evaluasi pengembangan Talenta.

b. Tugas Mentor Tidak Tetap adalah:

- 1) melakukan monitoring pelaksanaan Pengembangan Talenta;
- 2) mendampingi dan membimbing Talenta khususnya dalam hal memberikan masukan pilihan metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi Talenta;
- 3) memberikan penugasan untuk meningkatkan kompetensi

teknis Talenta dengan tetap mempertimbangkan kompetensi manajerial dan pengembangan karakter;

- 4) melakukan Mentoring kepada Talenta; dan
- 5) melakukan evaluasi pengembangan Talenta. Penetapan Mentor Tidak Tetap yang akan mendampingi Talenta untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan oleh Pengelola Manajemen Talenta Pusat, sedangkan penetapan Mentor Tidak Tetap yang akan mendampingi Talenta untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dilakukan oleh Pengelola Manajemen Talenta Unit. Mentor Tidak Tetap dapat juga dipilih dari kalangan PNS di luar atau Non-PNS yang ditunjuk oleh Pemerintah Daerah yang memenuhi syarat untuk ditetapkan sebagai Mentor Tidak Tetap.

c. Kriteria Mentor Tidak Tetap adalah sebagai berikut:

- 1) menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi dari jabatan Talenta,
- 2) memiliki Nilai Kinerja Pegawai (NKP) Sangat Baik;
- 3) memiliki kompetensi perilaku yang mendukung pelaksanaan Mentoring;
- 4) memiliki kompetensi teknis yang sesuai dengan kebutuhan Talenta;
- 5) bukan merupakan Talenta; dan
- 6) tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat.

9. Program Pengembangan Talenta merupakan program yang diberikan kepada Talenta dalam rangka mempersiapkan Talenta untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah. Dimana Pengembangan Talenta adalah strategi pengembangan karier dan kompetensi Talenta melalui ASN *corporate university*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya.

- ASN *Corporate University* adalah entitas kegiatan pengembangan kompetensi ASN yang berperan sebagai sarana strategis untuk

mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dalam bentuk penanganan isu-isu strategis melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi dengan melibatkan Instansi Pemerintah terkait dan tenaga ahli dari dalam/luar Instansi Pemerintah.

- Sekolah Kader adalah sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan.

Adapun tujuan dari program pengembangan Talenta adalah:

- a. memberi gambaran yang cukup mengenai target dan metode pengembangan kepada seluruh Talenta,
- b. memastikan seluruh Talenta memiliki kesempatan pengembangan yang sama;
- c. mempersiapkan Talenta menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah; dan
- d. memastikan pengembangan Talenta melibatkan berbagai pihak dengan efektif.

Program Pengembangan Talenta meliputi Pra pengembangan, Pengembangan dan Monitoring Program, dan Evaluasi.

- a. pra pengembangan, Pra pengembangan merupakan tahap awal pengembangan Talenta. Tahap ini bertujuan untuk mempersiapkan Talenta dan Mentor dalam mengikuti program pengembangan yang telah ditetapkan. Tahap Prapengembangan terdiri dari:

- 1) Tahap Persiapan Talenta

Tahap Persiapan Talenta bertujuan untuk memberikan informasi yang komprehensif mengenai latar belakang, maksud, tujuan, ruang lingkup, prinsip, tahapan, metode, pengelola dan infrastruktur pengembangan Talenta.

- 2) Tahap Persiapan Mentor

Tahap Persiapan Mentor bertujuan untuk membekali Mentor, baik Mentor Tetap maupun Mentor Tidak Tetap, dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam rangka pengembangan Talenta.

Pengembangan dan Monitoring Program Pengembangan dan

Monitoring Program merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilaksanakan oleh Talenta dan Mentor dalam jangka waktu tertentu dan merupakan tahap inti dari program pengembangan. Tahap Pengembangan dan Monitoring Program terdiri dari Penyusunan IDP, Pelaksanaan *Off-the-job Training*, Pelaksanaan *On-the-job Training*, dan pelaksanaan Monitoring.

3) Evaluasi

Evaluasi merupakan penilaian secara sistematis untuk mendapatkan umpan balik tentang pelaksanaan program pengembangan Talenta. Evaluasi terkait program pengembangan Talenta dilakukan oleh talenta, Mentor, dan penyelenggara Program Pengembangan. Evaluasi dituangkan dalam bentuk laporan program pengembangan Talenta yang disusun oleh pengelola pengembangan Talenta pusat untuk Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan pengelola pengembangan Talenta unit untuk Talenta Jabatan Administrator dan Talenta Jabatan Pengawas.

- a) Panitia Seleksi, Panitia Seleksi merupakan panitia yang bertugas menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan melalui wawancara dalam rangka mengevaluasi kelayakan Talenta untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu Ready Now, Need Development, dan Exit. Pelaksanaan uji kelayakan dan kepatutan tersebut mempertimbangkan aspek-aspek penilaian, yaitu hasil pencapaian kinerja pegawai, hasil pencapaian pengembangan, dan hasil wawancara.
- b) Basis Data SDM, Basis Data SDM merupakan data terkait SDM yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan Pegawai
- c) Laman merupakan sarana penyampaian informasi dan interaksi melalui internet/intranet antara pihak-pihak yang terlibat dalam Manajemen Talenta dalam rangka pengelolaan pengembangan Talenta.
- d) Anggaran, Anggaran merupakan dana yang dialokasikan dalam Anggaran di masing-masing Unit Organisasi

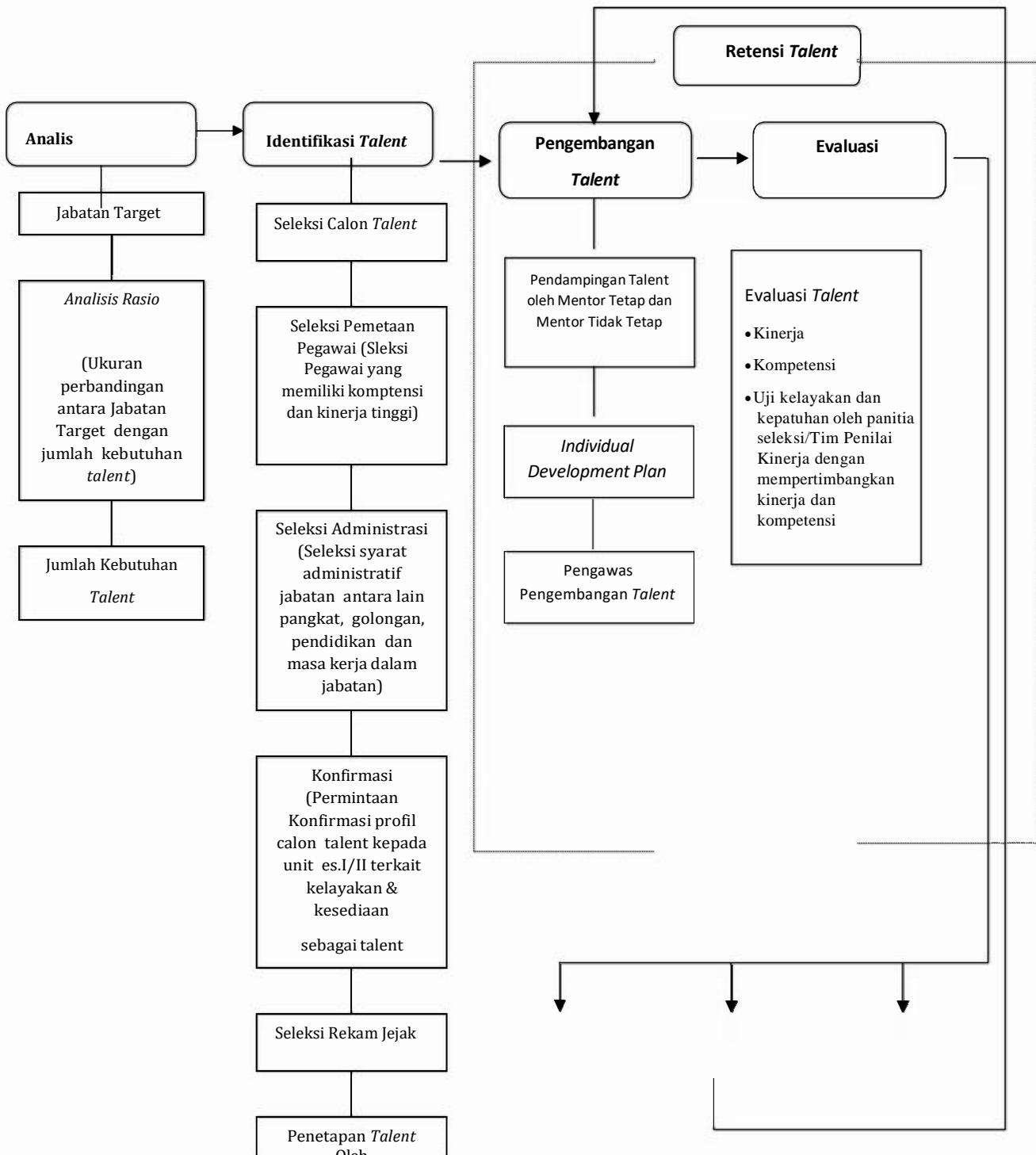
dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Manajemen Talenta sesuai bidang tugas dan fungsinya.

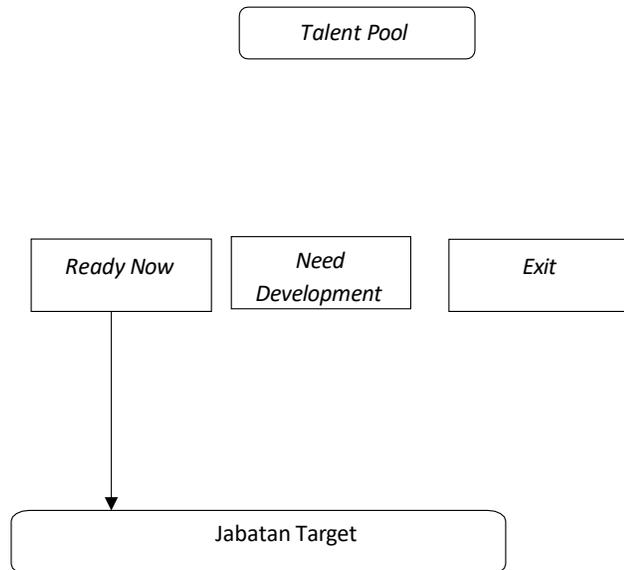
- e) Infrastruktur sarana dan prasarana merupakan fasilitas dalam dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Manajemen Talenta sesuai bidang tugas dan fungsinya.

F. Pelaksanaan Manajemen Talenta

1. Alur Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan serangkaian proses SDM terpadu yang dirancang untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan Pegawai terbaik di Pemerintah Daerah Kota Serang yang memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang unggul dengan alur sebagai berikut :





Gambar 2 Alur Manajemen Talenta Pemerintah Daerah Kota Serang

2. Analisis Kebutuhan Talent

Analisis Kebutuhan Talenta merupakan tahapan penghitungan jumlah kebutuhan Talenta yang akan dikelola/dikembangkan dalam Manajemen Talenta. Tahapan Analisis Kebutuhan meliputi:

a. Mendefinisikan dan Menentukan Jabatan Target

Jabatan Target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang yang akan diisi oleh Talenta. Penetapan jabatan target dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal antara lain sebagai berikut:

Penetapan Jabatan Target

- 1) Sifat Tugas, yang terdiri dari:
 - a) Perumusan kebijakan;
 - b) Pengendalian; dan
 - c) Pelaksana kebijakan.
- 2) Peringkat Jabatan (*job Grading*) ; dan

3) Jabatan lain yang sesuai karakteristik Unit Organisasi Eselon II masing-masing.

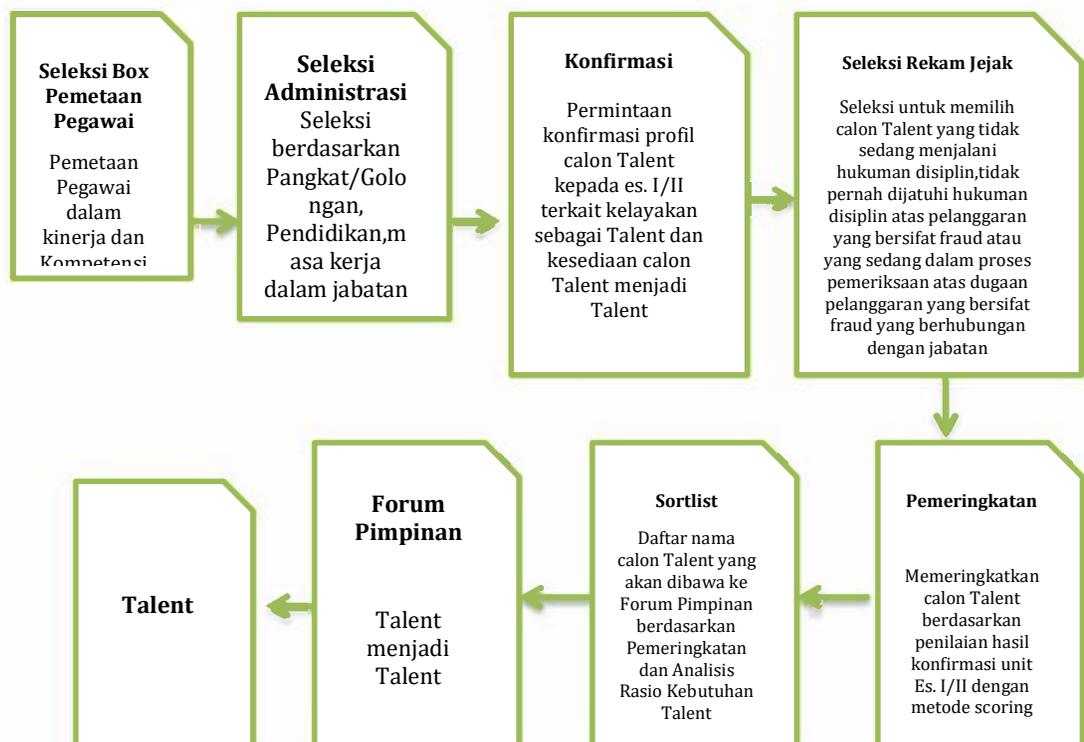
b. Analisis Rasio

Analisis Rasio merupakan ukuran perbandingan antara jumlah kebutuhan Talenta dengan jumlah Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang akan kosong. Jumlah Talenta yang dibutuhkan adalah minimal 3 (tiga) Talenta atau maksimal 5 (lima) Talenta dikalikan dengan jumlah Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang akan kosong.

3. Identifikasi Talenta

Ilustrasi Identifikasi Talenta dapat dilihat sesuai gambar dibawah ini:

Gambar 3 Ilustrasi Identifikasi Talent



Merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh Talenta dengan tahapan:

1) Pemetaan Talenta

Pemetaan Talenta merupakan proses pemetaan Talenta berdasarkan kompetensi dan kinerja pada 9 (sembilan) boks Pemetaan Talenta. Hasil pemetaan tersebut merupakan data primer seleksi calon Talenta didasarkan dari penilaian kinerja dan penilaian kompetensi.

2) Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, menggunakan dan menggabungkan dua jenis sistem pengukuran kinerja yaitu *result based* dan *behavior based* dengan formulasi *Result based* = 60% (Pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)); dan *Behavior based* = 40% (Prilaku)

Hasil penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara sistem *result based* dan *Behavior based* guna kepentingan penilaian pengelompokan talenta dibagi atas 4 kualifikasi penilaian yaitu:

- 1) ≥ 91 : Sangat Tinggi (Tidak ada kesenjangan kinerja)
- 2) 76 - 90,99 : Tinggi (Kesenjangan kinerja rendah)
- 3) 61 - 75,99 : Sedang (Kesenjangan kinerja sedang)
- 4) < 61 : Rendah Kesenjangan kinerja tinggi

a. *Result Based*

Result based Pengukuran kinerja pegawai berdasarkan dilakukan melalui pengukuran capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dikontrakkan diawal tahun dan diukur setiap bulannya. Kegiatan yang dikontrakkan dalam SKP berasal dari turunan dari Indikator Kinerja Utama (IKU) SKPD yang disesuaikan dengan urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. *Behavior Based*

Pengukuran kinerja pegawai berdasarkan *behavior base* dilakukan dengan cara menilai setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Nilai perilaku didasarkan pada penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai yang ditunjukkan untuk mendukung kinerjanya yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh atasan langsung, rekan kerja dan/atau bawahan. Kuesioner penilaian disusun berdasarkan enam aspek yang diterjemahkan dalam standar perilaku, sebagaimana pada tabel berikut:

No	Aspek	Standar Perilaku
1	Orientasi Pelayanan	Memberikan pelayanan yang memuaskan dan selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan
2	Integritas	Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala kondisi sesuai nilai-nilai, norma dan etika kerja.
3	Komitmen	Kemampuan untuk mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.
4	Disiplin	Kemampuan menaati waktu kerja, standar pelayanan dan atau standar operasional prosedur.
5	Kerjasama	Mampu menjalin dan membina hubungan kerja dengan rekan kerja dan pimpinan.
6	Kepemimpinan	Kemampuan menggerakkan rekan kerja

No	Aspek	Standar Perilaku
		dan bawahan.

Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan dan pengisian kuesioner oleh evaluator terhadap PNS yang dinilai, Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (seratus). Metode dan evaluator dari perilaku setiap jabatan adalah:

Hasil pengisian kuesioner evaluator diolah oleh bagian sekretariat khususnya Sub Bagian yang menangani urusan kepegawaian. Hasil penilaian oleh evaluator bersifat rahasia dan PNS yang dinilai hanya mengetahui hasil rata-rata nilai perilaku dari seluruh evaluator. Jika memungkinkan, untuk menjaga kerahasiaan hasil penilaian evaluator, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai SKPD penanggung jawab urusan dapat menciptakan sistem penilaian yang berbasis teknologi informasi.

3) Penilaian Kompetensi

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dari pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif yang dapat dinilai. Kompetensi yang harus dimiliki oleh PNS terdiri atas 3 (tiga) yaitu:

Kompetensi	Uraian	Jenis Kompetensi	Metode Pengukuran
Manajerial	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.	1) Integritas 2) Kerja sama 3) Komunikasi 4) Orientasi Pada Hasil 5) Pelayanan Publik 6) Pengembangan Diri dan Orang lain 7) Mengelola Perubahan 8) Pengambilan Keputusan	Assessment

Kompetensi	Uraian	Jenis Kompetensi	Metode Pengukuran
Teknis	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.	Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis, operasional dan strategis dari TUPOKSI	Wawancara Kompetensi
Sosial kultural	pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan 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,	Perekat Bangsa	Assessment

Kompetensi	Uraian	Jenis Kompetensi	Metode Pengukuran
	fungsi dan Jabatan.		

Sebelum pengukuran kompetensi dilakukan, terlebih dahulu disusun standar kompetensi jabatan. Penyusunan standar kompetensi jabatan ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Alat ukur kompetensi manajerial dan sosial kultural ditetapkan sesuai dengan ketentuan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019.

Hasil penilaian kompetensi, dibagi menjadi empat kategori yang disesuaikan dengan kategori berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 10 Tahun 2018, yaitu:

- 1) ≥ 91 : Sangat Tinggi (Tidak Ada Kesenjangan Kompetensi)
- 2) 76 - 90,99 : Tinggi (Kesenjangan Kompetensi Rendah)
- 3) 61 - 75,99 : Sedang (Kesenjangan Kompetensi Sedang)
- 4) < 61 : Rendah (Kesenjangan Kompetensi tinggi).

Calon Talenta yang ditetapkan sebagai talenta berdasarkan hasil pemetaan dalam kotak manajemen talenta (*talent management box*) yang penjabarannya terdapat pada lampiran II, dimana hasilnya terdiri dari 2 kategori, yaitu:

1. *Top Talenta*, adalah calon talenta yang hasil pemetaannya berada dalam kategori *Ready to Use* (Siap) Box 9.
2. Talenta Berkembang, adalah calon talenta yang hasil

pemetaannya berada dalam kategori *Ready with development* (Siap dengan Pengembangan) Box 7 dan 8.

4) Seleksi Administrasi

Seleksi Administrasi merupakan proses seleksi calon Talenta berdasarkan syarat administratif jabatan yang akan diisi oleh calon Talenta, yaitu antara lain pangkat golongan, pendidikan, dan masa kerja dalam jabatan yang setingkat yang didudukinya.

5) Konfirmasi Calon Talenta

Calon Talenta yang telah melalui Seleksi Box Pemetaan Pegawai dan Seleksi Administrasi dimintakan konfirmasi kepada Organisasi Eselon I/Eselon II terkait dengan Profil Calon Talenta, yaitu formulir yang berisi data calon Talenta antara lain berupa pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, pendidikan, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya. Konfirmasi terkait Kompetensi Teknis dapat dilakukan melalui mekanisme wawancara atau metode lain dan verifikasi dokumen pendukung yang dilakukan oleh Organisasi Eselon I/Eselon II. Dalam wawancara maupun metode lain dimaksud, juga dilakukan konfirmasi kesediaan calon Talenta menjadi Talenta. Terhadap calon Talenta yang disetujui, Organisasi Eselon I/Eselon II melakukan verifikasi Profil Calon Talenta berikut mengisi data yang akan digunakan dalam pemeringkatan dan menyampaikannya kepada Pengelola Manajemen Talenta Unit sesuai kewenangannya. Selain itu, Unit Organisasi Eselon I/Eselon II dapat mengusulkan tambahan calon Talenta paling banyak 10% (sepuluh persen) dari jumlah calon Talenta yang telah melalui Seleksi Pemetaan Pegawai dan Seleksi Administrasi.

6) Seleksi Rekam Jejak

Seleksi Rekam Jejak merupakan seleksi untuk memilih calon Talenta yang tidak sedang menjalani hukuman disiplin atau tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat fraud atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran yang bersifat fraud yang berhubungan dengan jabatan dari calon Talenta hasil

konfirmasi. Calon Talenta yang sedang menjalani hukuman disiplin atau pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat fraud atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas pelanggaran yang bersifat fraud yang berhubungan dengan jabatannya dinyatakan tidak lulus.

7) Pemeringkatan

Pemeringkatan merupakan tata cara untuk memeringkatkan calon Talenta setelah dinyatakan lulus dari Seleksi Rekam Jejak berdasarkan penilaian atas data dalam Profil Calon Talenta. Pemeringkatan terbagi atas:

a. Bagi Calon Talenta untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama:

- (1) Pemeringkatan yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari seluruh Organisasi Eselon II; dan
- (2) Pemeringkatan Organisasi Eselon II, yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari Organisasi Eselon II yang sama.

b. Bagi Calon Talenta untuk Jabatan Administrator:

- (1) Pemeringkatan Organisasi Eselon III, yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari seluruh Organisasi Eselon III; dan
- (2) Pemeringkatan Organisasi Eselon III, yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari Unit Organisasi Eselon III yang sama.

c. Bagi Calon Talenta untuk Jabatan Pengawas:

- (1) Pemeringkatan Organisasi Eselon IV, yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari seluruh Organisasi Eselon IV; dan
- (2) Pemeringkatan Organisasi Eselon IV, yang merupakan pemeringkatan calon Talenta dari Organisasi Eselon IV yang sama. Pemeringkatan tersebut dilakukan dengan data penilaian paling kurang sebagai berikut:
 - Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan hasil penilaian uji kompetensi 2 (dua) tahun terakhir;
 - Pendidikan;
 - Data hasil Rekam Jejak
 - Riwayat Jabatan; Prestasi Kerja; dan

- Catatan Kepegawaian.

8) Penetapan Calon Talenta

Penetapan calon talenta dilakukan oleh Tim Manajemen Kinerja yang diambil dari PNS yang telah lulus seleksi administrasi dan seleksi rekam jejak. PNS yang dinyatakan, dibuatkan surat penetapan yang minimal ditandatangani oleh Sekretaris Daerah selaku penanggungjawab Tim Manajemen Talenta. Surat penetapan kemudian disampaikan kepada calon Talenta terpilih dan diumumkan melalui website Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi azas keterbukaan dan objektivitas

9) Penetapan Talenta

Penetapan Talenta dilakukan dengan mengintegrasikan Hasil penilaian kinerja dan kompetensi dalam 9 pengelompokan talenta yang dilakukan oleh tim Manajemen Talenta Daerah. Hasil integrasi dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. *Ready to Use* (Siap) Box 9;
- b. *Ready with development* (Siap dengan Pengembangan) Box 7 dan 8;
- c. *Ready with Extra Development* (Siap dengan pengembangan yang lebih banyak Kuadran 4, 5, dan 6;
- d. *Not Ready at This Time* (Belum siap untuk saat ini) Kuadran 1, 2, dan 3.

10) Penetapan Talenta oleh Forum Pimpinan

Forum Pimpinan menetapkan Talenta dari daftar nama calon Talenta / *Shortlist* yang telah melalui proses pemeringkatan sesuai jumlah Talenta yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Kebutuhan Talenta. Penetapan Talenta dituangkan dalam Berita Acara yang ditandatangani oleh seluruh peserta. Surat penetapan kemudian disampaikan kepada calon Talenta terpilih dan diumumkan melalui website Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1) Forum Pimpinan Pengembangan Talenta

Pengembangan Talenta bertujuan mempersiapkan Talenta untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih

tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Sebelum kegiatan pengembangan Talenta dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan persiapan pengembangan Talenta antara lain:

- a) Penetapan Mentor Talenta kan didampingi oleh Mentor Tetap dan Mentor Tidak Tetap dalam pengembangan kompetensinya. Talenta dapat memilih Mentor Tidak Tetap yang tercantum dalam Daftar Mentor Tidak Tetap untuk kemudian disetujui oleh Pengelola Manajemen Talenta.
- b) Penyelenggaraan Pembekalan Mentor Pembekalan Mentor diselenggarakan oleh Pengelola Manajemen Talenta dalam rangka membekali para Mentor tentang Talenta Management, memberikan pengetahuan mengenai tata cara menjadi Mentor yang baik dan cara melakukan Mentoring yang efektif dan efisien.
- c) Penyusunan IDP, Penyusunan IDP dilakukan oleh Talenta bersama Mentor Tetap. Dalam IDP disepakati hal-hal yang akan dilakukan untuk mengembangkan Talenta dalam rangka persiapan menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang.

11) Retensi Talenta

Retensi Talenta merupakan sarana untuk meningkatkan motivasi dan komitmen Talenta agar menunjukkan kompetensi dan kinerja optimal dalam Manajemen Talenta. Retensi Talenta merupakan penghargaan yang diberikan organisasi kepada para Talenta.

12) Evaluasi Talenta

Evaluasi Talenta dalah tahapan pengukuran kesiapan Talenta untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Evaluasi Talenta diperoleh dari hasil Capaian Kinerja Tahun Berjalan, peningkatan

kompetensi Talenta selama program pengembangan dan hasil uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh Panitia Seleksi untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan oleh Tim Penilai Kinerja untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Capaian Kinerja Talenta tahun berjalan merupakan NKP dalam tahun berjalan sebagaimana dimaksud dalam ketentuan yang mengatur mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Serang. Peningkatan Kompetensi Talenta diperoleh dari setiap program pengembangan yang diikuti oleh Talenta yang pengukurannya dilakukan oleh Mentor dan/ atau penyelenggara program pengembangan. Uji kelayakan dan kepatutan Talenta merupakan wawancara yang dilakukan oleh Panitia Seleksi untuk Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan oleh Tim Penilai Kinerja untuk Talenta Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dengan tujuan untuk memastikan hasil capaian kinerja dan peningkatan kompetensi Talenta. Evaluasi Talenta dilakukan dengan mempertimbangkan 3 (tiga) aspek penilaian sebagai berikut:

13) Capaian Kinerja Talenta.

Capaian Kinerja Talenta diperoleh dari NKP yang terlebih dahulu disamakan skala pengukurannya sehingga diperoleh skala 1 - 100 mengingat nilai tertinggi NKP dapat mencapai maksimal 120. Selanjutnya, hasil skala pengukuran NKP tersebut kemudian dilakukan pembobotan penilaian sebesar 30%.

Contoh: Sdr. X memiliki NKP sebesar 110, maka terhadap nilai tersebut terlebih dahulu disamakan skala pengukuran nilai kinerjanya ke dalam skala 1 - 100 sehingga Nilai Kinerja Sdr. X setelah dilakukan perhitungan menjadi: $(110/ 120) \times 100 = 91,67$ Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan Nilai Kinerja sebesar 91,67 setelah dilakukan pembobotan penilaian sebesar 30% menjadi 27,50. Dengan demikian, hasil pencapaian Nilai Kinerja Sdr. X sebesar 27,50 dipergunakan sebagai bahan evaluasi penilaian bagi yang bersangkutan.

14) Peningkatan Kompetensi Talenta

Peningkatan Kompetensi Talenta merupakan hasil

pengembangan Talenta sesuai IDP dan/atau penugasan tambahan jika ada). Hasil pencapaian pengembangan Talenta berupa nilai dengan skala 1-100 yang dihitung dari rata-rata seluruh program pengembangan yang diikuti oleh Talenta sebagaimana diberikan oleh Mentor Tetap, Mentor Tidak Tetap maupun penyelenggara program pengembangan. Selanjutnya, nilai rata-rata hasil pencapaian pengembangan Talenta tersebut dilakukan pembobotan penilaian sebesar 40%.

Contoh: Sdr. X mengikuti 4 (empat) program pengembangan sesuai IDP yaitu, Job Shadowing, job Assignment, Mentoring, dan diklat pengembangan kompetensi teknis, serta 1 (satu) penugasan tambahan berupa konferensi di luar negeri. Dari 4 (empat) program pengembangan dan 1 (satu) penugasan tambahan yang diikuti, Sdr. X mendapat nilai 83 untuk Job Shadowing, nilai 77 untuk Job Assignment, nilai 85 untuk Mentoring, nilai 90 untuk diklat pengembangan kompetensi teknis, dan nilai 95 untuk konferensi di luar negeri. Keseluruhan nilai program pengembangan dan penugasan tambahan yang diperoleh Sdr. X tersebut.

15) Uji Kelayakan dan Kepatutan

Dalam melakukan uji kelayakan dan kepatutan, Panitia Seleksi atau Tim Penilai Kinerja melakukan wawancara dengan Talenta yang bertujuan untuk memastikan hasil capaian kinerja dan peningkatan kompetensi Talenta. Dari wawancara tersebut, Panitia Seleksi atau Tim Penilai Kinerja memberikan penilaian kepada Talenta dalam skala 1-100. Selanjutnya, hasil wawancara tersebut dilakukan pembobotan penilaian sebesar 30%.

Contoh: Sdr. X mendapat nilai wawancara sebesar 75, selanjutnya setelah nilai tersebut dilakukan pembobotan penilaian sebesar 30%, diperoleh perhitungan sebagai berikut: $75 \times 30\% = 22,50$ Dengan demikian, nilai wawancara Sdr. X sebesar 22,50 dipergunakan sebagai bahan evaluasi penilaian bagi yang bersangkutan.

Dari total hasil ketiga aspek penilaian tersebut, setelah dikompilasi diperoleh 3 (tiga) kategori kesiapan Talenta untuk

ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang:

- a) *Ready Now Talent* telah memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Talenta yang masuk dalam kategori *Ready Now* memperoleh penilaian evaluasi mulai dari 80 sampai dengan 100.
- b) *Need Development Talent* masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Talenta yang masuk dalam kategori *Need Development* memperoleh penilaian evaluasi mulai dari 60 sampai dengan 79,99. Bagi Talenta yang masuk dalam kategori *Need Development* dapat memperoleh 1 (satu) Kali kesempatan berada dalam kelompok rencana suksesi (*Talent Pool*) dan mendapat program pengembangan pada periode berikutnya.
- c) *Exit Talent* yang tidak memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang dan dikeluarkan dari kelompok rencana suksesi (*Talent Pool*). Talenta yang masuk dalam kategori exit memperoleh penilaian evaluasi kurang dari 60.

Dari contoh tersebut di atas, Sdr. X yang telah mengikuti seluruh tahapan evaluasi Talenta, memperoleh nilai total hasil Capaian Kinerja Talenta, Peningkatan Kompetensi Talenta dan Uji Kelayakan dan Kepatutan sebesar: $(27,50 + 34,40 + 22, 50) = 84,4$ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Sdr. X dapat dikategorikan sebagai Talenta yang *Ready Now*, yaitu Talenta yang telah memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Pemerintah Daerah Kota Serang. Hasil evaluasi Talenta

untuk Talenta Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilaporkan oleh Panitia Seleksi kepada Walikota Kota Serang dengan tembusan Pengelola Manajemen Talenta, sedangkan hasil evaluasi Talenta untuk Talenta Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dilaporkan oleh Tim Penilai Kinerja kepada Pimpinan Organisasi

16) Penetapan Talenta

Penetapan Talenta untuk duduk dalam Jabatan Struktural Setingkat Lebih Tinggi atau Posisi/Jabatan Lain yang dianggap Strategis di Pemerintahan Daerah Kota Serang Penetapan Talenta kategori *Ready Now* untuk duduk dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis di Pemerintah Daerah Kota Serang dilakukan oleh Panitia Seleksi untuk memilih Talenta untuk posisi jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Penilai Kinerja untuk memilih Talenta untuk posisi jabatan Administrator dan jabatan Pengawas. Dalam rangka mempersiapkan Talenta *Ready Now* tersebut untuk duduk dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis di Pemerintah Daerah Kota Serang, dapat dilakukan transfer knowledge terkait Jabatan Target dalam bentuk antara lain *job Shadowing* maupun *On the job training*.

Hal-hal yang menyebabkan Talenta dikeluarkan dari Kelompok Rencana Suksesi Instansi (*Talent Pool*), Talenta dapat dikeluarkan dari Kelompok Rencana Suksesi Instansi (*Talent Pool*), apabila antara lain:

- a) Mengundurkan diri sebagai Talenta,
- b) Dijatuhi hukuman disiplin tingkat rendah, sedang, dan berat;
- c) Dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran disiplin yang bersifat fraud yang berhubungan dengan jabatan Talenta;
- d) Dalam proses pemeriksaan atas dugaan tindak pidana;
- e) Dinyatakan tidak dapat bekerja lagi berdasarkan surat keterangan dari pihak yang berwenang karena:
 - kondisi kesehatannya;

- menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya dan atau lingkungan kerjanya; dan
- setelah berakhirnya cuti sakit belum mampu bekerja kembali;
- Mengambil cuti bersalin;
- Ditugaskan belajar;
- Dipekerjakan / diperbantukan ke luar Pemerintah Daerah;
- Pindah Instansi ke luar Pemerintah Daerah Kota Serang; dan
- Alasan lainnya berdasarkan pertimbangan Pimpinan Pengelola Manajemen Talenta

G. Monitoring dan Evaluasi

Indikator keberhasilan organisasi dalam menjalankan suatu program dapat dilihat dari kesesuaian proses dengan perencanaan dan pemanfaatan sumber daya yang efektif dan efisien melalui sebuah mekanisme kendali yang baik. Mekanisme kendali tersebut merupakan sebuah pendekatan yang sistematis dan terintegrasi yang merupakan bagian dari manajemen untuk memastikan bahwa dalam menjalankan sistem tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang telah disisun sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

a) Monitoring

Monitoring terhadap pelaksanaan Manajemen Talenta dilakukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi dalam sistem guna memastikan kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan. Fakta, data dan informasi tersebut selanjutnya dijadikan sebagai rujukan bagi pimpinan dalam melakukan evaluasi terhadap Manajemen Talenta. Monitoring lebih menitikberatkan pada pemantauan proses pelaksanaan dan supervisi, yang meliputi pengumpulan data dan informasi tentang kesulitan dan hambatan selama proses Manajemen Talenta, serta informasi tentang metode yang tepat dalam melaksanakan kegiatan untuk mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah dilaksanakannya Manajemen Talenta dalam satu periode waktu. Dalam rangka monitoring Talenta Management, harus disampaikan laporan

pelaksanaan Manajemen Talenta pada setiap awal tahun pelaksanaan Manajemen Talenta untuk periode berikutnya.

b) Evaluasi

Evaluasi merupakan sarana untuk mengukur kemajuan yang dicapai, melakukan perencanaan dan perbaikan serta memastikan tercapainya sasaran implementasi program Manajemen Talenta. Kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan Monitoring. Evaluasi kiranya dilakukan secara menyeluruh, obyektif, dan berkesinambungan sehingga Manajemen Talenta dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien.

BAB III
PENUTUP

Dengan diaturnya Manajemen Talenta PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Serang ini, maka seluruh Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Pemerintah Kota Serang agar segera mengimplementasikan Manajemen Talenta di lingkungan kerjanya masing-masing dan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Melakukan internalisasi pengelolaan Manajemen Talenta guna memperoleh kesamaan pemahaman terkait dengan penerapan Manajemen Talenta Organisasi masing-masing;
- b. Melakukan monitoring dan evaluasi Manajemen Talenta di Organisasi masing-masing secara berkala sesuai dengan periode pelaporannya; dan
- c. Menetapkan Manajemen Talenta Organisasi masing-masing paling lambat 12 (dua belas) bulan setelah diundangkannya Peraturan Walikota ini.

Dalam hal terdapat current issues yang relevan dengan penerapan Manajemen Talenta, permasalahan dimaksud dapat diusulkan untuk dibahas bersama dalam Forum Pimpinan untuk memperoleh langkah-langkah dalam penyelesaiannya.

WALIKOTA SERANG,

Ttd.

SYAFRUDIN

LAMPIRAN II
PERATURAN WALIKOTA SERANG
NOMOR 07 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS RENCANA SUKSESI
PENYUSUNAN PETA TALENTA (*TALENT
POOL*) PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA
SERANG

**MATRIKS PEMETAAN TALENTA (*TALENT
IDENTIFICATION*)**

KINERJA	DI ATAS EKSPEKTASI	4	7	9
		Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	SESUAI EKSPEKTASI	2	5	8
		Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	DI BAWAH EKSPEKTASI	1	3	6
		Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
	RENDAH	MENENGAH	TINGGI	
	POTENSIAL			

Rekomendasi

KOTAK	KATEGORI	REKOMENDASI
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipromosikan dan dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Rotasi/Perluasan jabatan 4. Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3. Rotasi/Pengayaan jabatan 4. Pengembangan kompetensi Tugas belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan kinerja 3. Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan yang sesuai 2. Bimbingan kinerja 3. Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotasi 2. Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan kinerja 2. Konseling kinerja

KOTAK	KATEGORI	REKOMENDASI
	potensial menengah	3. Pengembangan kompetensi 4. Penempatan yang sesuai

2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	1. Bimbingan kinerja 2. Pengembangan kompetensi 3. Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan

Berdasarkan pemetaan PNS melalui matriks 9 *boxes*/kotak tersebut, maka individu yang disebut sebagai talenta adalah individu yang memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi, atau termasuk di dalam box Star (9), *Possible Future Star* (6) dan *Key Contributor* (8). Penjelasan Ketiga Boxes tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kotak Nomor 9. Star

a. Star: Kinerja Melebihi Ekspektasi/Kompetensi Melebihi Standar.

b. Definisi: Pegawai berkembang lebih cepat dari standar jabatan (persyaratan jabatan) serta tuntunan peran dan tanggung jawabnya saat ini. Selama penugasan, pegawai menunjukkan komitmen yang tinggi dengan meraih hasil yang sangat memuaskan. Pegawai telah siap memperluas keahliannya dengan menerima peran dan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar.

c. Indikator:

- 1) Menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi saat ini secara konsisten; unggul saat diberikan tugas tambahan.
- 2) Menunjukkan perilaku konsisten yang mencerminkan nilai-nilai dan kompetensi utama Pemprov Banten.
- 3) Mencari kesempatan baru untuk belajar, pengembangan kepemimpinan, dan pengalaman lanjutan dengan konsisten.
- 4) Mencari solusi dari masalah secara mandiri dan

membuat rekomendasi - rekomendasi untuk meningkatkan keunggulan Pemprov Banten.

- 5) Menunjukkan cara berpikir secara sistem dan berdampak besar pada Pemprov Banten.
- 6) Menempatkan kesuksesan Pemprov Banten di atas capaian individu.
- 7) Melakukan upaya lebih (extra miles).
- 8) Menjadi Role Model.
- 9) Membangun hubungan kerja dan relasi dengan pemangku kepentingan yang luas.

2. Kotak Nomor 6. *Possible Future Star*

- a. *Possible Future Star*: Kinerja Memenuhi Ekspektasi/ Kompetensi Melebihi Standar
- b. Definisi: Pegawai berkontribusi dan memiliki kinerja sesuai ekspektasi. Pegawai mungkin akan siap menerima tanggung jawab teknis dan/ atau kepemimpinan yang lebih besar dalam jangka waktu menengah.
- c. Indikator:
 1. Menunjukkan kinerja yang dapat diandalkan serta sesuai dengan ekspektasi.
 2. Memiliki peran yang penting di dalam tim.
 3. Menunjukkan kapasitas untuk lebih maju
 4. Sering menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan kompetensi inti Pemprov Banten.
 5. Sering mencari tugas-tugas, proyek, dan kesempatan baru untuk berkembang.

3. Kotak Nomor 8. *Key Contributor*

- a. *Key Contributor*: Kinerja Melebihi Ekspektasi/ Kompetensi Sesuai Standar.
- b. Definisi: Pegawai menunjukkan kinerja sangat baik di pekerjaannya saat ini, berkontribusi tinggi dan secara konsisten menunjukkan kompetensi yang dibutuhkan. Ada kemungkinan pegawai tersebut siap mendapat peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam waktu dekat.
- c. Indikator:
 - 1) Menunjukkan kinerja melebihi ekspektasi; walaupun

demikian, atasan/ Pimpinan tetap tidak yakin akan kapabilitas pegawai tersebut dalam menangani ruang lingkup dan kompleksitas pekerjaan yang lebih luas.

- 2) Menunjukkan kapabilitas selama menerima pekerjaan atau proyek tambahan; secara sukarela menerima penugasan baru dengan tingkat kerumitan lebih tinggi.
- 3) Mencari kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dirinya dan Pemerintah Provinsi Banten.
- 4) Menunjukkan pemahaman atas misi, nilai, dan kompetensi inti dari Pemprov Banten melalui perilaku yang sudah terbukti; kesemuanya diintegrasikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

WALIKOTA SERANG,

Ttd.

SYAFRUDIN