

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
SALINAN
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI

NOMOR PER-30/BC/2017
TENTANG
MANAJEMEN TALENTA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

Menimbang : bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 3 ayat (3) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai tentang Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;

Mengingat : Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI
TENTANG MANAJEMEN TALENTA DIREKTORAT JENDERAL
BEA DAN CUKAI.

Pasal 1

Dalam Peraturan Direktur Jenderal ini, yang dimaksud dengan:

1. Manajemen Talenta adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola pegawai terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal.
2. *Talent* adalah pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam wadah pembinaan dan pengembangan bernama *talent pool*.

3. Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan berupa perilaku dan keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.
4. Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu.
5. Jabatan Target adalah jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang akan diisi oleh *Talent*.
6. Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*) adalah rencana kegiatan pengembangan karakter, kemampuan, dan komitmen *Talent* melalui kegiatan-kegiatan terprogram yang spesifik dengan tujuan yang jelas dan dalam jangka waktu tertentu.
7. *Mentoring* adalah kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh mentor kepada *Talent* dalam mengembangkan kompetensi tertentu untuk mencapai target pengembangan individu yang telah ditentukan.
8. Program Pengembangan *Talent* adalah program pengembangan kompetensi yang diberikan kepada *Talent* dalam rangka mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
9. Retensi *Talent* adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada *Talent* agar termotivasi untuk bertahan di *talent pool*.
10. Evaluasi *Talent* adalah proses untuk mengevaluasi *Talent* melalui pengukuran tingkat kesiapan *Talent* (*Talent readiness*).

11. Tim Bintang adalah tim yang melaksanakan pembentukan dan pemeliharaan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan kebangsaan yang diarahkan pada terbangunnya kesadaran moralitas dan keteguhan hati untuk memilih menjadi pribadi yang berintegritas dan bangga sebagai bagian penting NKRI.
12. Forum Pimpinan adalah forum yang beranggotakan para pejabat yang bertugas untuk menetapkan *Talent*.
13. Tim Penilai Kinerja adalah tim yang dibentuk oleh Direktur Jenderal dan bertugas untuk menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan dalam rangka mengevaluasi kelayakan *Talent* untuk jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Pelaksana.

Pasal 2

- (1) Peraturan Direktur Jenderal ini mengatur mengenai pengelolaan Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- (2) Pengelola Manajemen Talenta adalah Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- (3) Tatalaksana pengelolaan Manajemen Talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dituangkan dalam pedoman manajemen talenta sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.

Pasal 3

Manajemen Talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dilaksanakan melalui proses:

- a. analisis kebutuhan *Talent*;
- b. identifikasi *Talent*;
- c. pengembangan *Talent*;
- d. Retensi *Talent*; dan
- e. Evaluasi *Talent*.

Pasal 4

Manajemen Talenta didukung dengan infrastruktur yang terdiri dari:

- a. Jabatan Target;
- b. profil *Talent*;
- c. Forum Pimpinan;
- d. *Mentoring*;
- e. Program Pengembangan *Talent*;
- f. Tim Penilai Kinerja;
- g. Tim Bintal;
- h. basis data sumber daya manusia (SDM);
- i. laman yang terkait dengan pengembangan *Talent*; dan
- j. anggaran.

Pasal 5

- (1) Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai selaku Pengelola Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyampaikan laporan pelaksanaan Manajemen Talenta kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan dengan tembusan kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan pada setiap awal tahun pelaksanaan Manajemen Talenta periode berikutnya.

- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- a. identifikasi kebutuhan *Talent*;
- b. hasil seleksi;
- c. pengembangan;
- d. monitoring dan evaluasi; dan
- e. penempatan *Talent*.

Pasal 6

Peraturan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Oktober 2017

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

ttd.

HERU PAMBUDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Sekretaris Direktorat Jenderal

u.b.

Kepala Bagian Umum



Wahjudi Adrijanto

NIP-19700412 198912 1 001

LAMPIRAN
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA
DAN CUKAI
NOMOR 30/BC/2017
TENTANG
MANAJEMEN TALENTA DIREKTORAT
JENDERAL BEA DAN CUKAI

PEDOMAN MANAJEMEN TALENTA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas menyelenggaraan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki visi "Menjadi Institusi Kepabeanan dan Cukai Terkemuka di Dunia". Dalam perjalanan mewujudkan visi tersebut, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sangat menyadari arti penting SDM sebagai motor penggerak dibalik segala kebijakan dan langkah yang diambil oleh organisasi. Untuk mendapatkan SDM yang profesional dan kompetitif, dibutuhkan suatu sistem pengelolaan SDM yang profesional dan terukur dalam rangka mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan *talent-talent* terbaik.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai telah melakukan berbagai perubahan untuk mendukung layanan dan pengelolaan di bidang kepabeanan dan cukai yang semakin profesional. Tuntutan masyarakat akan layanan yang berkualitas dan transparan juga menjadi pendorong bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk menjadi semakin baik. Hal ini memiliki dampak pada peningkatan manajemen SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM yang mumpuni sesuai dengan Sistem Merit sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Berdasarkan undang-undang tersebut pengelolaan SDM mengacu pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, status pernikahan, kondisi kecacatan, atau kondisi lain apapun yang tidak ada hubungannya dengan performa seorang pegawai dalam bekerja.

Salah satu strategi peningkatan kualitas manajemen SDM di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah dengan menerapkan Manajemen Talenta. Manajemen Talenta merupakan salah satu metode pengelolaan SDM yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan Pegawai terbaik Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan (*future leaders*) dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi.

Manajemen Talenta dirancang dengan tujuan untuk menjawab kebutuhan organisasi dengan menyiapkan *Talent* untuk mengisi posisi jabatan yang setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan diharapkan dapat memberi dampak signifikan bagi organisasi. Selain itu, Manajemen Talenta juga bertujuan untuk mengembangkan Pegawai dengan memberikan kesempatan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan secara sistematis dan transparan guna memenuhi kebutuhan pengembangan *Talent*.

B. Maksud dan Tujuan Manajemen Talenta bagi Organisasi maupun Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

1. Manajemen Talenta bagi organisasi bertujuan untuk:

- a. menemukan dan mempersiapkan Pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi atau yang lebih strategis dan memimpin inisiatif dalam organisasi guna mengoptimalkan capaian strategi, tujuan organisasi, serta mendukung visi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- b. mewujudkan perencanaan suksesi (*succession planning*) yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit sebagaimana yang diamanatkan dalam UU ASN;

- c. membangun iklim kompetisi positif dan transparansi di antara Pegawai untuk memberikan prestasi terbaik bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai; dan
 - d. membangun kepercayaan dan meningkatkan *engagement* Pegawai kepada organisasi.
2. Manajemen Talenta bagi Pegawai bertujuan untuk:
- a. memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier; dan
 - b. sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Manajemen Talenta dalam Peraturan Direktur Jenderal ini meliputi:

1. *Talent* untuk Jabatan Administrator;
2. *Talent* untuk Jabatan Pengawas;
3. *Talent* untuk Jabatan Pelaksana.

D. Asas Manajemen Talenta

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

1. Objektif

Semua proses dalam Manajemen Talenta dapat diukur, dilihat dan/atau dirasakan oleh seluruh Pegawai.

2. Terencana

Talent pada masing-masing Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang kosong telah direncanakan dan disiapkan pada tahun sebelumnya.

3. Terbuka

Informasi Manajemen Talenta yang meliputi seluruh tahapan pelaksanaan, kriteria dan informasi mengenai Pegawai yang ditetapkan menjadi *Talent* yang dapat diakses melalui laman oleh seluruh Pegawai.

4. Tepat Waktu

Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang kosong dapat segera diisi oleh *Talent* sehingga tidak terdapat kekosongan jabatan untuk waktu yang relatif lama.

5. Akuntabel

Pengelolaan Manajemen Talenta dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

E. Sasaran

Sasaran penetapan Pedoman Manajemen Talenta adalah:

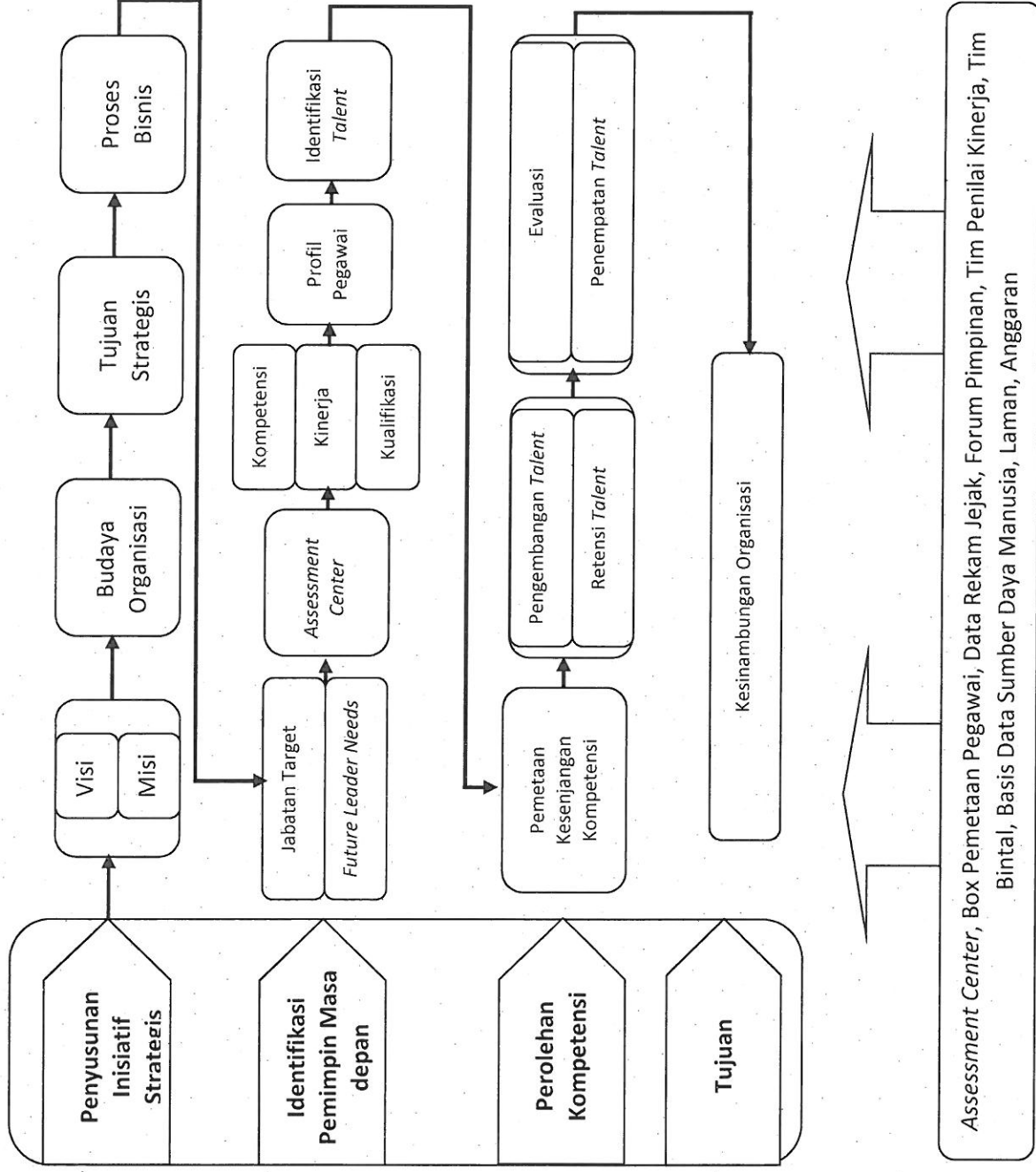
1. tercapainya kesamaan pengertian dan penafsiran serta keselarasan dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta;
2. terwujudnya kemudahan dan kelancaran komunikasi dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta; dan
3. terselenggaranya Manajemen Talenta yang efektif dan efisien.

BAB II

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN TALENTA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

A. 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:

1. 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 visi, misi, budaya, tujuan strategis dan proses bisnis 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 *Talent* berkualitas tinggi yang diimplementasikan melalui Manajemen Talenta.

2. Identifikasi Pemimpin Masa Depan

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

a. Menetapkan Jabatan Target.

Jabatan Target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang akan diisi oleh *Talent*.

b. Menetapkan jumlah kebutuhan *Talent*.

Kebutuhan *Talent* dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah jabatan yang akan kosong pada periode tertentu sehingga tugas pokok dan fungsi jabatan tersebut dapat berjalan secara berkesinambungan.

c. Memetakan profil pegawai dari sisi kompetensi, kinerja dan kualifikasi.

Profil Pegawai merupakan formulir yang berisi data antara lain mengenai pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, pendidikan, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya.

3. Perolehan Kompetensi

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

Perolehan Kompetensi meliputi:

a. Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan/ IDP*)

IDP merupakan dokumen perencanaan pengembangan *Talent* yang disusun oleh *Talent* bersama dengan Mentor tetap, IDP disusun untuk memastikan pengembangan kompetensi secara sistematis, efektif, dan efisien bagi *Talent* untuk meningkatkan kompetensi pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

b. Program Pengembangan *Talent* (*Talent Development Program*)

Program Pengembangan *Talent* merupakan program pengembangan bagi *Talent* berupa kesempatan dan kegiatan yang menunjang peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keahlian baru, namun *Talent* tetap melaksanakan tugas rutin sesuai dengan bidang tugasnya. Program Pengembangan *Talent* merupakan sinergi dari 2 (dua) pendekatan utama yaitu, *Metode On-the-job Training (Non-Class)* dan *Metode Off-the-job Training (On-Class)*.

c. Evaluasi Pengembangan *Talent*

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

4. Tujuan

Pembangunan sumber daya manusia melalui Manajemen Talenta memegang peranan penting dalam mewujudkan kesinambungan organisasi dengan cara menyiapkan *Talent* untuk mengisi jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dalam rangka memotivasi *Talent* agar tetap

berkontribusi optimal dan mengurangi timbulnya suatu ketidakpuasan kerja dari *Talent*, organisasi memberikan Retensi dalam bentuk penghargaan. Retensi yang diberikan mengacu pada ketentuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) tentang Penghargaan.

B. Infrastruktur Manajemen Talenta

Manajemen Talenta harus didukung dengan infrastruktur, yang terdiri dari:

1. Jabatan Target

Jabatan Target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang akan diisi oleh *Talent*.

2. Profil *Talent*

Profil *Talent* merupakan formulir yang berisi data antara lain mengenai pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, kinerja, pendidikan, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya.

3. Forum Pimpinan

Forum Pimpinan merupakan forum yang beranggotakan para pejabat yang bertugas untuk menetapkan *Talent*. Forum Pimpinan ini dipimpin oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai dan beranggotakan Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, para Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang memiliki calon *Talent* di lingkungannya, dan Kepala Bagian Administrasi Kepegawaian.

4. Mentoring

Mentoring merupakan kegiatan pendampingan yang dilakukan oleh Mentor kepada *Talent* 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 *Talent* atau pejabat lain yang tetap. Mentor tidak tetap adalah atasan langsung dari atasan langsung *Talent* yang ditunjuk, sedangkan Mentor tidak tetap adalah pejabat struktural yang menduduki jabatan satu tingkat lebih tinggi dari jabatan *Talent* berdasarkan penunjukan dan atau praktisi ahli yang ditunjuk untuk melakukan bimbingan maupun alih pengetahuan untuk meningkatkan keterampilan/kompetensi tertentu yang dibutuhkan *Talent*.

Tugas Mentor tetap adalah:

- a. mendampingi dan membimbing *Talent* dalam melakukan pengisian IDP, khususnya dalam hal memberikan masukan pilihan metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi *Talent*;
- b. memberikan saran metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan pengembangan karakter *Talent*;
- c. memberikan penugasan untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan pengembangan karakter dengan tetap mempertimbangkan kompetensi teknis *Talent*;
- d. melakukan *Mentoring* kepada *Talent*;
- e. melakukan monitoring pelaksanaan Pengembangan *Talent*; dan
- f. melakukan evaluasi pengembangan *Talent*.

Tugas Mentor tidak tetap adalah:

- a. melakukan monitoring pelaksanaan Pengembangan *Talent*;
- b. mendampingi dan membimbing *Talent* khususnya dalam hal memberikan masukan pilihan metode pengembangan untuk meningkatkan kompetensi *Talent*;
- c. memberikan penugasan untuk meningkatkan kompetensi teknis *Talent* dengan tetap mempertimbangkan kompetensi manajerial dan pengembangan karakter;
- d. Melakukan Mentoring kepada *Talent*; dan
- e. Melakukan evaluasi pengembangan *Talent*.

Penetapan Mentor tidak tetap yang akan mendampingi *Talent* dilakukan oleh Pengelola Manajemen Talenta Unit. Mentor tidak tetap dapat juga dipilih dari kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di luar Direktorat Jenderal Bea dan Cukai atau Non-PNS yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal yang memenuhi syarat untuk ditetapkan sebagai Mentor tidak tetap.

Adapun kriteria Mentor tidak tetap adalah sebagai berikut:

- a. menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi dari jabatan *Talent*;
- b. memiliki Nilai Kinerja Pegawai (NKP) Sangat Baik;
- c. memiliki kompetensi perilaku yang mendukung pelaksanaan *Mentoring*;
- d. memiliki kompetensi teknis yang sesuai dengan kebutuhan *Talent*;
- e. bukan merupakan *Talent*;
- f. tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat; dan
- g. kriteria lain yang dipersyaratkan oleh Pengelola Manajemen Talenta.

5. Program Pengembangan *Talent*

Program Pengembangan *Talent* merupakan program yang diberikan kepada *Talent* dalam rangka mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Adapun tujuan dari program pengembangan *Talent* adalah:

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

Program Pengembangan *Talent* meliputi Prapengembangan, Pengembangan dan Monitoring Program, dan Evaluasi.

a. Prapengembangan

Prapengembangan merupakan tahap awal pengembangan *Talent*. Tahap ini bertujuan untuk mempersiapkan *Talent* dan Mentor dalam mengikuti program pengembangan yang telah ditetapkan. Tahap Prapengembangan terdiri dari:

1) Tahap Persiapan *Talent*

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

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 *Talent*.

b. Pengembangan dan Monitoring Program

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

c. Evaluasi

Evaluasi merupakan penilaian secara sistematis untuk mendapatkan umpan balik tentang pelaksanaan program pengembangan *Talent*. Evaluasi terkait program pengembangan *Talent* dilakukan oleh *Talent*, Mentor, dan penyelenggara Program Pengembangan. Evaluasi dituangkan dalam bentuk laporan program pengembangan *Talent* yang disusun oleh pengelola pengembangan *Talent* unit.

6. Tim Penilai Kinerja

Tim Penilai Kinerja merupakan tim yang bertugas untuk menyelenggarakan uji kelayakan dan kepatutan melalui wawancara dalam rangka mengevaluasi kelayakan *Talent* 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. Tim Bintal

Tim Bintal merupakan tim yang bertugas untuk melaksanakan pembinaan mental *Talent* yang diarahkan pada terbangunnya kesadaran moralitas dan keteguhan hati untuk memilih menjadi pribadi yang berintegritas dan bangga sebagai bagian penting NKRI.

8. Basis Data SDM

Basis Data SDM merupakan data terkait SDM yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan Pegawai (Calon *Talent*).

9. Laman

Laman merupakan sarana penyampaian informasi dan interaksi melalui *internet/intranet* antara pihak-pihak yang terlibat dalam Manajemen Talenta dalam rangka pengelolaan pengembangan *Talent*.

10. Anggaran

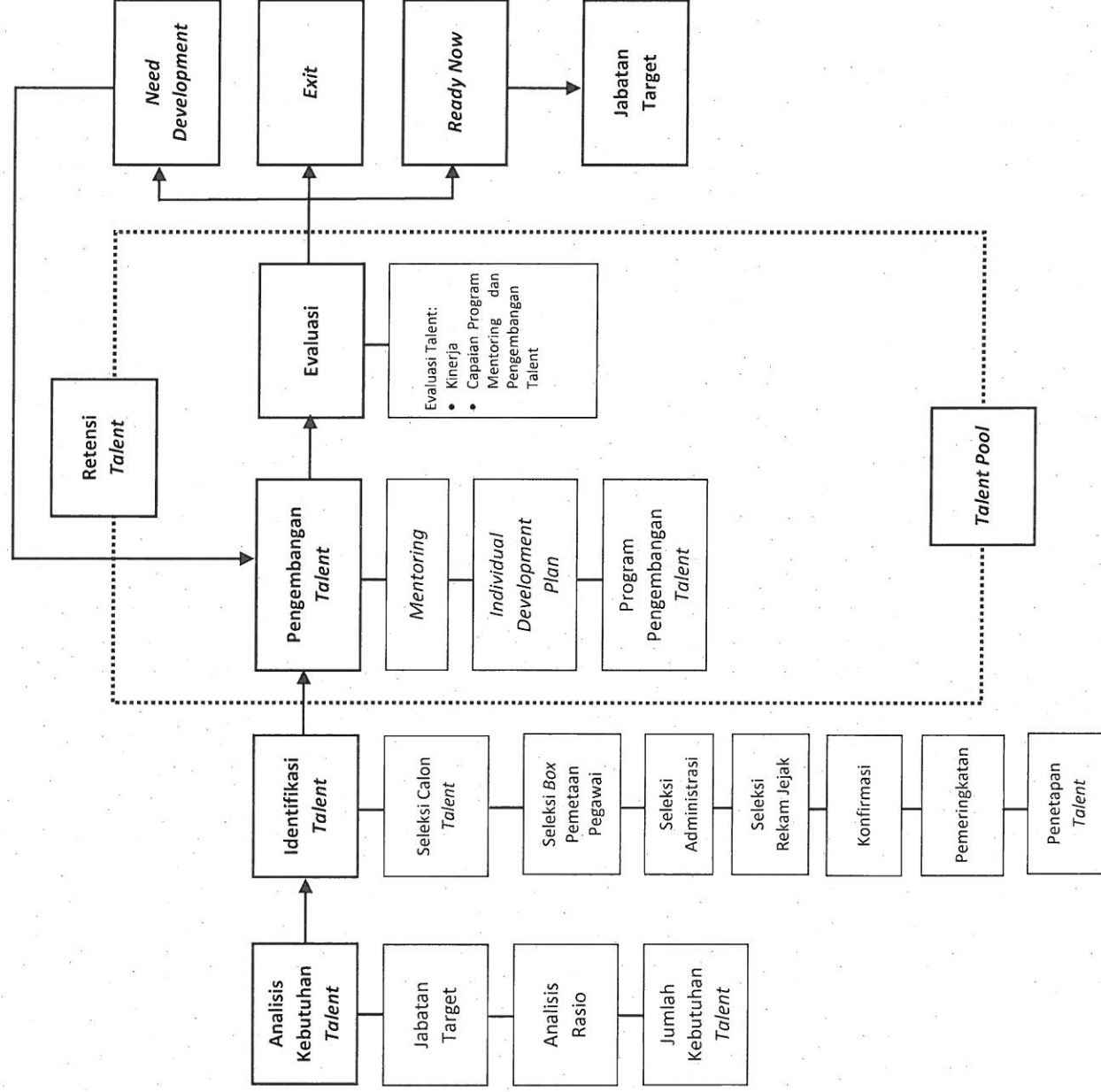
Anggaran merupakan dana yang dialokasikan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Manajemen Talenta sesuai bidang tugas dan fungsinya.

BAB III

PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

A. Alur Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan serangkaian proses SDM terpadu yang dirancang untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan Pegawai terbaik Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang unggul dengan alur sebagai berikut:



Gambar 2 Alur Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

B. Analisis Kebutuhan Talenta

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

Tahapan Analisis Kebutuhan *Talent* meliputi:

1. Mendefinisikan dan Menentukan Jabatan Target

Jabatan Target merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang akan diisi oleh *Talent*. Penetapan jabatan target dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal antara lain sebagai berikut:

- a. Sifat tugas, yang terdiri dari:
 - 1) Perumusan kebijakan;
 - 2) Pengendalian; dan
 - 3) Pelaksanaan kebijakan.
 - b. Peringkat Jabatan (*Job Grading*); dan
 - c. Jabatan lain yang sesuai dengan karakteristik Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- ### 2. Analisis Rasio

Analisis Rasio merupakan ukuran perbandingan antara jumlah kebutuhan *Talent* dengan jumlah Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang akan kosong.

3. Jumlah Kebutuhan *Talent*

Jumlah *Talent* yang dibutuhkan adalah minimal 3 (tiga) *Talent* atau maksimal 5 (lima) *Talent* dikalikan dengan jumlah Jabatan Target dalam Manajemen Talenta yang akan kosong.

C. Identifikasi *Talent*

Identifikasi *Talent* merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh *Talent* dengan tahapan:

1. Seleksi Box Pemetaan Pegawai

Pemetaan Pegawai merupakan pengelompokan pegawai berdasarkan Kompetensi dan Kinerja ke dalam 9 (sembilan) Box Pemetaan Pegawai. Pengukuran kompetensi dilakukan dengan menjumlahkan nilai dari Kompetensi Umum dan Kompetensi Inti berdasarkan hasil *Assessment Center*. Kategorisasi dilakukan dengan kurva normal sehingga diperoleh kategori Tinggi, Sedang, dan Rendah. Pengukuran kinerja akan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Seleksi Box Pemetaan Pegawai merupakan proses seleksi Pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi pada Box IX Pemetaan Pegawai.

2. Seleksi Administrasi

Seleksi Administrasi merupakan proses seleksi calon *Talent* berdasarkan syarat-syarat administratif Jabatan Target yang akan diisi oleh calon *Talent* sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

3. Seleksi Rekam Jejak

Seleksi Rekam Jejak merupakan seleksi untuk memilih calon *Talent* 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 *Talent*. Calon *Talent* 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.

4. Konfirmasi

Calon *Talent* yang telah melalui Seleksi Box Pemetaan Pegawai, Seleksi Administrasi, dan Seleksi Rekam Jejak dimintakan konfirmasi terhadap dua hal yaitu:

- a. Konfirmasi kepada Unit Organisasi Eselon II terkait dengan profil Calon *Talent* antara lain berupa pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, pendidikan, rekam jejak, riwayat jabatan, prestasi kerja, dan catatan kepegawaian lainnya.
- b. Konfirmasi atas calon *Talent* dilakukan dengan cara mengkonfirmasi kesiediaan calon *Talent* untuk siap ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia dengan menandatangani pernyataan oleh yang bersangkutan dengan diketahui oleh atasan dan keluarga.

5. Pemeringkatan

Pemeringkatan merupakan tata cara untuk memeringkatkan calon *Talent* setelah dinyatakan lulus dari Seleksi Rekam Jejak berdasarkan penilaian atas data dalam Profil Calon *Talent*. Pemeringkatan tersebut dilakukan dengan data penilaian paling kurang sebagai berikut:

- a. Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai (NKP) 2 (dua) tahun terakhir;
- b. Pendidikan;
- c. Data hasil Rekam Jejak;
- d. Riwayat Jabatan;
- e. Prestasi Kerja; dan
- f. Catatan Kepegawaian.

6. Penetapan *Talent* oleh Forum Pimpinan

Forum Pimpinan menetapkan *Talent* dari daftar nama calon *Talent/Shortlist* yang telah melalui proses pemeringkatan sesuai jumlah *Talent* yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Kebutuhan *Talent*. Penetapan *Talent* dituangkan dalam Berita Acara yang ditandatangani oleh seluruh peserta Forum Pimpinan sesuai contoh Berita Acara Penetapan *Talent* sebagaimana tercantum dalam Format I dan Format II Lampiran Peraturan Direktur Jenderal.

D. Pengembangan *Talent*

Pengembangan *Talent* merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilaksanakan oleh *Talent* dalam rangka mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pengembangan *Talent* terdiri dari Mentoring, Penyusunan IDP, Pelaksanaan *Off-the-job Training*, Pelaksanaan *On-the-job Training*, dan Pelaksanaan Pembinaan Mental. Sebelum kegiatan pengembangan *Talent* dilakukan, terlebih dahulu dilaksanakan persiapan pengembangan *Talent* antara lain:

1. Penetapan Mentor

Talent akan didampingi oleh Mentor tetap dan Mentor tidak tetap dalam pengembangan kompetensinya. *Talent* dapat memilih Mentor tidak tetap yang tercantum dalam Daftar Mentor tidak tetap untuk kemudian disetujui oleh Pengelola Manajemen Talenta.

2. Penyelenggaraan Pembekalan Mentor

Pembekalan Mentor diselenggarakan oleh Pengelola Manajemen Talenta

dalam rangka membekali para Mentor tentang Manajemen Talenta, memberikan pengetahuan mengenai tata cara menjadi Mentor yang baik dan cara melakukan *Mentoring* yang efektif dan efisien.

3. Penyusunan IDP

Penyusunan IDP dilakukan oleh *Talent* bersama Mentor tetap. Dalam IDP disepakati hal-hal yang akan dilakukan untuk mengembangkan *Talent* dalam rangka persiapan menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

E. Retensi *Talent*

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

F. Evaluasi *Talent*

Evaluasi *Talent* adalah tahapan pengukuran kesiapan *Talent* untuk ditempatkan pada Jabatan Target yang diperoleh dari hasil Capaian Kinerja, Peningkatan Kompetensi, dan Uji Kelayakan dan Kepatutan. Dari hasil ketiga aspek penilaian tersebut, setelah dikompilasi diperoleh 3 (tiga) kategori kesiapan *Talent* untuk ditempatkan pada Jabatan Target:

1. *Ready Now*

Talent telah memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

2. *Need Development*

Talent masih membutuhkan pelatihan dan pengembangan kompetensi lebih lanjut untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

3. *Exit*

Talent yang tidak memenuhi kriteria untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/ jabatan lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan dikeluarkan dari Talent Pool.

G. Penetapan *Talent* untuk duduk dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Penetapan *Talent* untuk Jabatan Administrator dan Pengawas dengan kategori *Ready Now* yang akan duduk dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja. Dalam rangka mempersiapkan *Talent Ready Now* tersebut untuk duduk dalam jabatan setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dapat dilakukan *Transfer of Knowledge* terkait Jabatan Target dalam bentuk antara lain *Job Shadowing* maupun *On-the-job-training*.

H. Hal-hal yang Menyebabkan *Talent* Dikeluarkan dari *Talent Pool*

Talent dapat dikeluarkan dari *Talent Pool* apabila antara lain:

1. Mengundurkan diri sebagai *Talent*;
2. Dijatuhi hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat;

3. Dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran disiplin yang bersifat *fraud* yang berhubungan dengan jabatan *Talent*;
4. Dalam proses pemeriksaan atas dugaan tindak pidana;
5. Dinyatakan tidak dapat bekerja lagi berdasarkan surat keterangan dari pihak yang berwenang karena:
 - a. kondisi kesehatannya;
 - b. menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya dan atau lingkungan kerjanya; dan
 - c. setelah berakhirnya cuti sakit belum mampu bekerja kembali.
6. Mengambil cuti bersalin;
7. Ditugaskan belajar;
8. Dipekerjakan/diperbantukan ke luar Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
9. Pindah instansi ke luar Direktorat Jenderal Bea dan Cukai; dan
10. Alasan lainnya berdasarkan pertimbangan Pimpinan Pengelola Manajemen Talenta.

BAB IV

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 disusun 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 Manajemen Talenta, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai akan menyampaikan laporan pelaksanaan Manajemen Talenta di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada setiap awal tahun pelaksanaan Manajemen Talenta 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, objektif, dan berkesinambungan sehingga Manajemen Talenta dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien.

BAB V

PENUTUP

Dengan ditetapkannya Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal ini, maka seluruh kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan monitoring Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mengacu pada peraturan yang telah ditetapkan ini.

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



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
FORUM PIMPINAN UNIT MANAJEMEN TALENTA

JALAN JENDERAL A. YANI JAKARTA-13230 KOTAK POS 225 JAKARTA-13013
TELEPON (021) 4890308; FAKSIMILE (021) 4890871; SITUS www.beacukai.go.id
PUSAT KONTAK LAYANAN 1500225; SURAT ELEKTRONIK info@customs.go.id

BERITA ACARA FORUM PIMPINAN UNIT
Nomor BA- /FPU-MT/20xx

Pada hari ini, [Hari] tanggal [tanggal bulan tahun], bertempat di [tempat pelaksanaan rapat], [alamat tempat pelaksanaan rapat], telah dilakukan rapat Forum Pimpinan Unit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka penetapan *Talent* untuk Jabatan Administrator/Jabatan Pengawas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan uraian sebagai berikut:

1. Rapat dipimpin oleh : [Nama pejabat/NIP]
[Jabatan]

2. Peserta rapat : 1. [Nama pejabat/NIP]
[Jabatan]
2. [Nama pejabat/NIP]
[Jabatan]
3. [Nama pejabat/NIP]
[Jabatan]
4. [Nama pejabat/NIP]
[Jabatan]

3. Berdasarkan hasil identifikasi *Talent*, Forum Pimpinan Unit menetapkan *Talent* untuk Jabatan Administrator/Jabatan Pengawas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Berita Acara ini.

4. Selanjutnya, *Talent* tersebut pada angka 3 di atas akan masuk ke dalam *Talent Pool* dan mendapatkan program pengembangan dalam rangka persiapan menduduki jabatan setingkat lebih tinggi atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Demikian Berita Acara ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

1. [Nama pejabat]
[NIP] 1.
2. [Nama pejabat]
[NIP] 2.
3. [Nama pejabat]
[NIP] 3.
4. [Nama pejabat]
[NIP] 4.
5. [Nama pejabat]
[NIP] 5.

Format 2 Lampiran Berita Acara Forum Pimpinan

Lampiran
Berita Acara Forum Pimpinan Unit
Nomor : BA- /FPU-MT/20xx
Tanggal : 20xx

TALENT JABATAN ADMINISTRATOR/PENGAWAS

1. [Nama Unit Eselon II]

No	Nama/NIP	Gol./TMT	Jabatan Saat Ini	Pendidikan	Masa Kerja	Usia
1.						
2.						
3.						

2. [Nama Unit Eselon II]

No	Nama/NIP	Gol./TMT	Jabatan Saat Ini	Pendidikan	Masa Kerja	Usia
1.						
2.						
3.						

3. dst.

Pimpinan Forum
Direktur Jenderal,

[Nama]
[NIP]

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

Salinan sesuai dengan aslinya,

ttd.

Sekretaris Direktorat Jenderal

u.b.

HERU PAMBUDI

Kepala Bagian Umum

