



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1196, 2019

KEMEN-BUMN. PNS. Manajemen Talenta.
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR PER - 03/MBU/07/2019

TENTANG

MANAJEMEN TALENTA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN

KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka penataan pola karier di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara, telah ditetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER 02/MBU/07/2019 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
 - b. bahwa untuk mewujudkan penataan pola karier yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel guna memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit di Kementerian Badan Usaha Milik Negara, diperlukan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Badan Usaha Milik Negara terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal untuk mengisi jabatan struktural yang berdampak secara signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi Kementerian Badan Usaha Milik Negara atau posisi lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
 2. 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);
 3. Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2015 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 76) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2017 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 74);
 4. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1379) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/12/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-10/MBU/07/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1782);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG MANAJEMEN TALENTA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.

Pasal 1

Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara 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 obyektif, terencana, terukur dan akuntabel.

Pasal 2

- (1) Peraturan Menteri ini mengatur mengenai Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang meliputi meliputi filosofi, strategi, metodologi dan proses, teknologi, implementasi, output, keberlanjutan, dan manajemen perubahan dalam kerangka manajemen talenta Pegawai Negeri Sipil Kementerian Badan Usaha Milik Negara untuk menduduki Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi.
- (2) Manajemen Talenta sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dituangkan dalam Pedoman Manajemen Talenta sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

- (1) Manajemen Talenta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dilaksanakan melalui proses:
 - a. perencanaan talenta (*talent planning*);
 - b. pemetaan talenta (*talent identification*);
 - c. penetapan jabatan prioritas (*critical job selection*);

- d. hak dan kewajiban talenta; dan
 - e. asesmen dan seleksi.
- (2) Pemetaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dituangkan melalui matriks pemetaan talenta (9 *boxes*) sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 4

Manajemen Talenta didukung dengan infrastruktur yang terdiri dari:

1. Jabatan prioritas;
2. Profil talenta;
3. Asesmen dan Seleksi;
4. Komite Talenta (*Talent Committee*);
5. Tim Penilai Kinerja PNS;
6. Mentoring dan *Coaching*;
7. Program Pengembangan Talenta;
8. Basis data Sumber Daya Manusia;
9. Portal Manajemen Talenta; dan
10. Anggaran.

Pasal 5

Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 akan dievaluasi dan disesuaikan secara berkelanjutan sesuai dinamika perubahan dan kebutuhan organisasi.

Pasal 6

Pada saat Peraturan Menteri ini berlaku, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-154/MBU/07/2019 tentang Manajemen Talenta Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 7

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 4 Oktober 2019

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 16 Oktober 2019

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN I
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR PER-03/MBU/07/2019
TENTANG
MANAJEMEN TALENTA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK
NEGARA

PEDOMAN MANAJEMEN TALENTA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Umum

1. Berdasarkan Pasal 51 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), bahwa manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.
2. Dalam Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
3. Berdasarkan Pasal 134 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, salah satu kriteria sistem merit adalah memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta yang obyektif dan terukur.
4. Dalam rangka mendukung implementasi Manajemen PNS berdasarkan Sistem Merit, diperlukan penyusunan Manajemen Talenta di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

B. Tujuan

Manajemen Talenta (*Talent Management*) merupakan bagian dari Manajemen Karier PNS dalam tata kelola Sistem Merit di lingkungan Kementerian BUMN, yang disusun dengan tujuan untuk:

1. Mewujudkan visi dan misi organisasi melalui penempatan talenta terbaik pada posisi jabatan prioritas;

2. Mendapatkan dan mempersiapkan PNS terbaik untuk menduduki posisi jabatan prioritas setingkat lebih tinggi;
3. Mewujudkan perencanaan suksesi (*Succession Plan*) yang obyektif, terencana, terukur dan akuntabel sehingga dapat mendukung dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit dan manajemen pola karier sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN;
4. Membangun kepercayaan dan meningkatkan *engagement* PNS kepada organisasi; dan
5. Memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh PNS dan sebagai sarana perwujudan aktualisasi diri.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup manajemen talenta di lingkungan Kementerian BUMN meliputi filosofi, strategi, metodologi dan proses, teknologi, implementasi, output, keberlanjutan, dan manajemen perubahan dalam kerangka Manajemen Talenta PNS Kementerian BUMN untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi.

D. Pengertian

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. 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 di lingkungan Kementerian BUMN.
3. Pegawai adalah PNS di lingkungan Kementerian BUMN.
4. Jabatan struktural adalah Jabatan Pimpinan Tinggi (Madya dan Pratama) dan Jabatan Administrasi (Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas).
5. Manajemen Talenta (*Talent Management*) adalah bagian dari 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 obyektif, terencana, terukur dan akuntabel.

6. *Talent Pool* merupakan wadah pembinaan Talenta dalam rangka pengelolaan sejak proses penetapan hingga proses pengembangan dan evaluasi Talenta.
7. Talenta merupakan Pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam *Talent Pool*.
8. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) merupakan tim yang bertugas untuk menyelenggarakan seleksi Talenta melalui penyaringan hasil asesmen kompetensi dan potensi, penilaian perilaku dan kinerja, dan/ atau metode lain dalam rangka mengevaluasi kelayakan Talenta.
9. Tim Penilai Kinerja PNS adalah tim yang memiliki tugas untuk memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional.
10. *Coach* merupakan Pejabat yang ditunjuk untuk melakukan bimbingan maupun alih pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas, kemampuan dan/atau kompetensi tertentu yang dibutuhkan Talenta.
11. Kinerja merupakan kemampuan menghasilkan keluaran (hasil kerja) berkualitas dengan memiliki keterampilan teknis, keahlian, dan pengetahuan atas materi di bidang pekerjaan terkait kemampuan dalam mengembangkan dan memelihara hubungan kerja yang sesuai dengan nilai-nilai Kementerian BUMN.
12. Kompetensi merupakan pemetaan kemampuan dan kapasitas Pegawai berdasarkan hasil penilaian kompetensi, yaitu gabungan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), perilaku (*behaviour*), dan sikap (*attitude*).
13. Potensi merupakan kemampuan atau kapasitas untuk tumbuh dan berkembang menjadi Pimpinan di Kementerian BUMN.
14. Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plan*) adalah rencana kegiatan pengembangan karakter, kemampuan, dan komitmen Talenta melalui kegiatan-kegiatan terprogram yang spesifik dengan tujuan yang jelas dan disusun untuk jangka waktu tertentu.

BAB II
 MANAJEMEN TALENTA
 DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

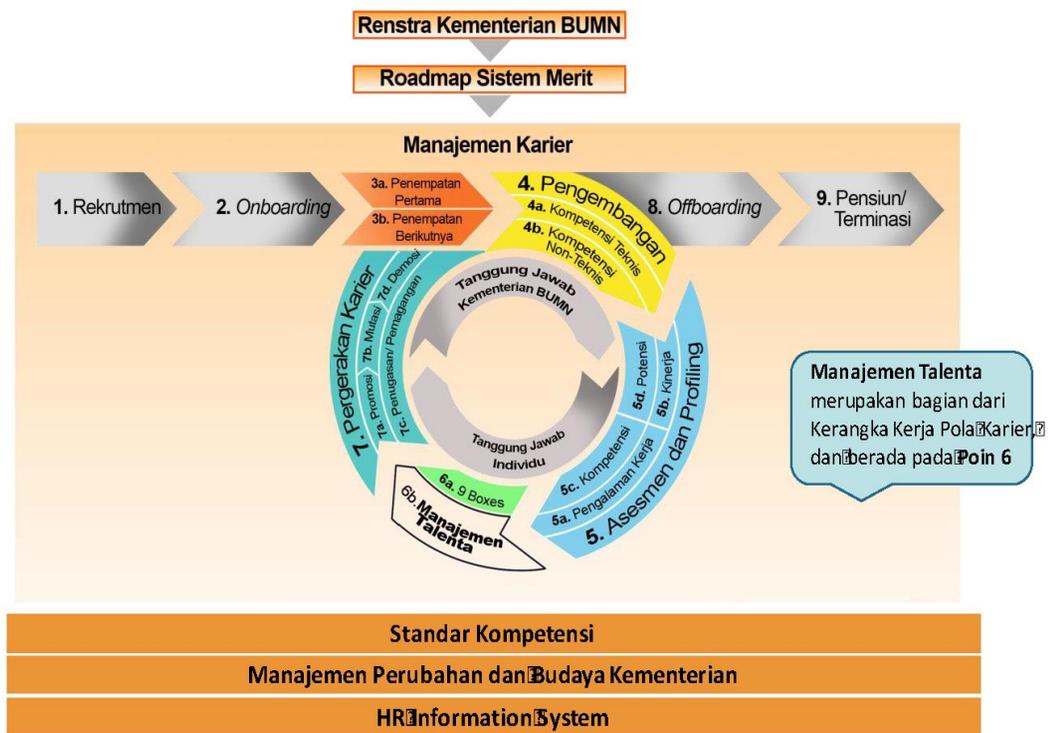
A. Filosofi

Filosofi manajemen talenta adalah:

1. Pemetaan Talenta secara Objektif dan Terukur
 Kementerian BUMN sebagai organisasi yang menyelenggarakan kegiatan Manajemen Talenta secara objektif dan terukur.
2. Akuntabilitas dan Tata Kelola yang Baik
 Kementerian BUMN memastikan akuntabilitas setiap proses untuk menjaga kesinambungan dari keseluruhan Manajemen Talenta.

B. Kebijakan Umum

Kebijakan Umum penyusunan desain Manajemen Talenta adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kebijakan Umum Manajemen Talenta

1. Metodologi dan proses Manajemen Talenta diturunkan dari kebijakan dan arah organisasi Kementerian BUMN secara umum yang tertuang

dalam Rencana Strategis Kementerian BUMN khususnya dalam Sasaran Strategis untuk menciptakan SDM yang kompeten dan profesional. SDM yang kompeten adalah SDM yang memiliki kemampuan yang diperlukan oleh organisasi dan ditunjukkan secara konsisten dalam memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi. Sedangkan SDM yang profesional adalah SDM yang memiliki kemampuan terhadap suatu bidang keahlian, kesiapan melakukan kompetisi, kemampuan melakukan efisiensi waktu dan kerja, keterampilan, pandai membaca situasi dan keadaan, berpengalaman, memiliki sifat dan hasil kerja baik.

2. Selanjutnya strategi organisasi tersebut diterjemahkan dalam Roadmap Penerapan Sistem Merit, utamanya yang berkaitan dengan Manajemen SDM, Manajemen Karier dan Manajemen Talenta.
3. Roadmap Sistem Merit tersebut didukung oleh penetapan standar kompetensi SDM pada setiap jabatan dan Sistem Informasi Pengelolaan SDM untuk penyediaan *database* SDM yang komprehensif.

C. Infrastruktur Manajemen Talenta

1. Jabatan Prioritas

Jabatan Prioritas merupakan jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian BUMN dan akan diisi oleh Talenta.

2. Profil Talenta

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

3. Asesmen dan Seleksi

Asesmen dan Seleksi merupakan metode yang digunakan oleh Komite Talenta PNS dalam melakukan identifikasi dan penyaringan Talenta.

4. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*)

Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) merupakan tim yang bertugas untuk menyelenggarakan seleksi yang dapat dilakukan melalui penyaringan hasil asesmen kompetensi dan potensi, penilaian perilaku dan kinerja, dan/atau metode lain dalam rangka mengevaluasi kelayakan Talenta.

5. Tim Penilai Kinerja PNS

Tim Penilai Kinerja PNS merupakan tim yang memiliki tugas untuk memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional.

6. *Coaching/Mentoring*

Coaching/mentoring merupakan kegiatan evaluasi dan pendampingan yang dilakukan oleh Coach dalam proses pengembangan Talenta.

7. Program Pengembangan Talenta

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 Kementerian BUMN.

8. Basis Data SDM

Basis Data SDM merupakan data terkait SDM yang digunakan sebagai sumber data dalam penyeleksian dan pengelolaan Pegawai khususnya Talenta.

9. Portal Manajemen Talenta

Portal Manajemen Talenta merupakan infrastruktur berbasis teknologi informasi yang menyajikan pengelolaan Manajemen Talenta termasuk namun tidak terbatas pada identifikasi Talenta, pemetaan Talenta, evaluasi Talenta, penetapan Jabatan Prioritas dan pola suksesi pada jabatan struktural lebih tinggi.

10. Anggaran

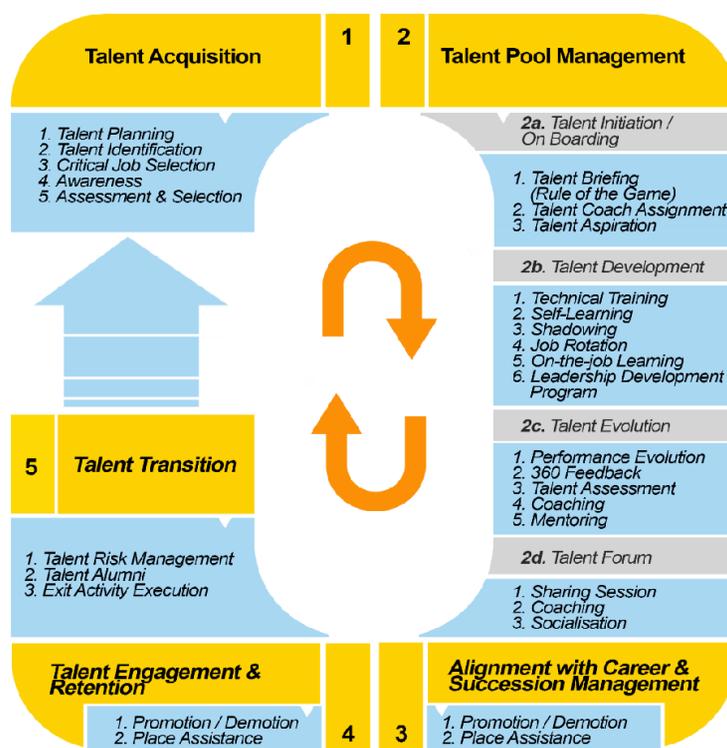
Anggaran merupakan dana yang dialokasikan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di masing-masing Unit Kerja dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Manajemen Talenta sesuai bidang tugas dan fungsinya.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

D. Metodologi dan Proses

Metodologi dan Proses Manajemen Talenta dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 2. Metodologi dan Proses Manajemen Talenta

Metodologi dan proses Manajemen Talenta memiliki penanggung jawab masing-masing yang telah terbagi ke dalam beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut:

1. Proses *talent planning*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
2. Proses *talent identification*, pihak yang bertanggung jawab adalah Komite Talenta PNS (*Talent Committee*).
3. Proses *critical job selection*, pihak yang bertanggung jawab adalah Komite Talenta PNS (*Talent Committee*).
4. Proses *awareness*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.

5. Proses *assessment & selection*, pihak yang bertanggung jawab adalah Komite Talenta PNS (*Talent Committee*).
6. Proses *talent briefing (rule of the game)*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
7. Proses *talent coach assignment*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
8. Proses *talent aspiration*, pihak yang bertanggung jawab adalah Talenta, *Coach*, dan Bagian Manajemen SDM.
9. Proses *talent programme assignment*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
10. Proses *talent evaluation*, pihak yang bertanggung jawab adalah Komite Talenta PNS (*Talent Committee*).
11. Proses *talent forum*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
12. Proses *promotion/demotion*, pihak yang bertanggung jawab adalah Tim Penilai Kinerja PNS.
13. Proses *placement assistance*, pihak yang bertanggung jawab adalah *Coach*, Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) dan Tim Penilai Kinerja PNS.
14. Proses *intangible rewards*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
15. Proses *talent engagement*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
16. Proses *talent retention program*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
17. Proses *talent risk management*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
18. Proses *talent alumni*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.
19. Proses *exit activity execution*, pihak yang bertanggung jawab adalah Bagian Manajemen SDM.

Selanjutnya, dalam hal pelaksanaan Manajemen Talenta dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Talenta (*Talent Acquisition*)
Pelaksanaan metode *talent acquisition* dilakukan melalui proses sebagai berikut:

1.1. Perencanaan Manajemen Talenta (*Talent Planning*)

PNS Kementerian BUMN yang ditetapkan menjadi Talenta wajib memenuhi kriteria berikut :

- 1) Menunjukkan kinerja tinggi yang konsisten; dibuktikan dengan riwayat kinerja selama 2 tahun berturut-turut.
- 2) Memiliki kompetensi yang tinggi; dibuktikan dengan hasil *profiling*, seperti umpan balik dari atasan atau pemberi tugas, penilaian kinerja dan perilaku serta hasil asesmen potensi dan kompetensi.
- 3) Memiliki potensi pengembangan yang tinggi; dibuktikan dengan hasil asesmen potensi dan kompetensi, sebagai bahan pertimbangan tambahan jika diperlukan.

1.2. Identifikasi talenta (*Talent Identification*)

Identifikasi talenta (*Talent Identification*) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Pemetaan PNS dalam matriks 9 kotak (*boxes*)
- 2) Berdasarkan pemetaan PNS melalui matriks 9 *boxes* tersebut, maka individu yang disebut sebagai talenta adalah individu yang memiliki kinerja dan kompetensi yang tinggi, atau termasuk di dalam *Box Star*, *Possible Future Star* dan *Key Contributor*.

1.3. Seleksi Jabatan Prioritas (*Critical Job Selection*)

Seleksi Jabatan Prioritas (*Critical Job Selection*) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Pemilihan jabatan prioritas dilakukan secara berkala, kecuali terdapat kondisi yang menyebabkan perubahan fundamental pada organisasi dan perubahan arahan terhadap Kementerian. Untuk kondisi sebagaimana yang dimaksud, maka dapat dilakukan evaluasi segera, dan tetap dimonitor/dievaluasi secara berkala.
- 2) Pemilihan jabatan prioritas wajib memenuhi kriteria, antara lain:
 - a) Merupakan jabatan inti dari Kementerian BUMN;
 - b) Memiliki nilai strategis yang tinggi terhadap pencapaian sasaran Kementerian BUMN;

- c) Memiliki tingkat kompleksitas dan *load* kerja yang tinggi dan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian sasaran Kementerian BUMN;
- d) Memiliki nilai jabatan lebih besar dari sama dengan setingkat lainnya;
- e) Memiliki riwayat penetapan target kinerja yang tinggi;
- f) Masa bakti pejabat saat ini kurang dari 2 tahun sebelum mencapai masa pensiun;
- g) Jabatan lain yang membutuhkan upaya dan perhatian lebih.

1.4. Hak dan Kewajiban Talenta

Setiap Talenta Kementerian BUMN yang masuk ke dalam *talent pool* memiliki hak dan kewajiban sebagai berikut :

1) Hak Talenta, meliputi :

- a) Memperoleh informasi yang lengkap dan jelas mengenai program Manajemen Talenta dan juga program pengembangannya (*Training-Learning-Development/TLD*);
- b) Memperoleh pembinaan sesuai dengan program pengembangan Talenta (TLD) yang dimiliki Kementerian BUMN;
- c) Memperoleh informasi mengenai jumlah jam atau anggaran untuk pengembangan diri yang dimilikinya;
- d) Memperoleh *coach* yang cocok dengan karakteristiknya;
- e) Memperoleh dukungan penuh dari atasannya saat ini untuk menjadi talenta dan dalam mengikuti seluruh program pengembangan yang sedang dan akan dilakukan;
- f) Memperoleh kesempatan untuk dapat memperluas jaringan dan pengetahuan.

2) Kewajiban Talenta, meliputi :

- a) Menyusun *Individual Development Plan* (IDP) yang menggambarkan aspirasi kariernya;
- b) Secara berkala berkomunikasi dengan *Coach* dan mengatur sesi *coaching* secara mandiri dengan *Coach* terkait;
- c) Menjalankan rencana pengembangan yang tercantum dalam IDP;
- d) Memenuhi syarat nilai kelulusan dari setiap program TLD sebagai Talenta;

- e) Menjadi agen perubahan (*Change Agent*) untuk mensosialisasikan nilai-nilai Kementerian BUMN.

Rencana Karier dan IDP

Formulir Rencana Karier

Nama Pegawai :
Jabatan Saat Ini :

Rencana Karier

Tahun	Rencana pengembangan karier	Jabatan yang ingin diduduki
2019	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kompetensi Ikut serta dalam kegiatan Diklat PIM Tingkat 3 	xxxxx
2020	<ul style="list-style-type: none"> Mengikuti penugasan khusus menjadi Anggota Komite Dewan Komisaris di BUMN Tipe B 	xxxxx
2021		

Formulir IDP

Kode Kompetensi	Unit Kompetensi	Hasil <i>assessment</i> kompetensi		Rencana Pengembangan					
		Tingkat kemahiran kompetensi		<i>Skill gaps</i>	Prioritas	Keluaran yang diharapkan	Rencana pengembangan	PIC	Tanggal batas pengembangan
		Persyaratan Jabatan	Hasil <i>assessment</i>						
xxxxx	Kemahiran menggunakan komputer	4	2	2	High				
xxxxx	Kemahiran berbahasa Inggris	4	3	1	Medium				

Gambar 3. Ilustrasi Individual Development Plan (IDP)

1.5. Asesmen dan Seleksi (*Assessment & Selection*)

Kegiatan asesmen & seleksi (*Assessment & Selection*) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Proses seleksi Talenta dilakukan setelah proses asesmen yang secara umum diberlakukan untuk seluruh pegawai.
- 2) Pegawai yang memiliki hasil asesmen yang menonjol atau masuk dalam *box Star*, *Possible Future Star* dan *Key Contributor* akan ditindaklanjuti dengan pemeriksaan riwayat kinerja pegawai tersebut selama minimal 2 tahun sebelumnya berturut-berturut.
- 3) Proses pemilihan Talenta dilakukan oleh Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) dan hasilnya dikonsultasikan dan dilaporkan kepada Tim Penilai Kinerja PNS. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) dan Tim Penilai Kinerja PNS dibentuk dan ditetapkan keanggotaannya oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara sebagaimana ketentuan dalam Pasal 201 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

- 4) Kandidat pada satu jabatan prioritas terdiri dari maksimum 3 (tiga) Talenta sebagai calon suksesornya. Jumlah Talenta maksimum dalam *Talent Pool* setiap level jabatan (Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama, Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas) adalah tiga kali jabatan prioritas yang ditetapkan oleh Komite Talenta PNS (*Talent Committee*).
- 5) Talenta wajib dievaluasi secara berkala (24 bulan) untuk menjamin bahwa Talenta tetap memiliki keunggulan dibandingkan dengan pegawai lainnya.
- 6) Apabila berdasarkan hasil pemetaan tidak diperoleh 3 (tiga) Talenta sebagai suksesor pada setiap jabatan prioritas, maka Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) dapat mengalokasikan Talenta yang sama pada jabatan prioritas yang berbeda.
- 7) Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) dapat merekomendasikan kepada Bagian Manajemen SDM untuk melakukan asesmen ulang atau melakukan metode seleksi lainnya kepada kandidat Talenta dan pegawai yang dinilai berpotensi masuk ke dalam *talent pool* sebelum penempatan pada jabatan prioritas.
- 8) Kementerian BUMN wajib memberikan undangan kepada pegawai yang masuk dalam *talent pool* untuk melakukan *briefing* mengenai program Manajemen Talenta serta hak dan kewajiban Pegawai sebagai Talenta.

2. Manajemen *Talent Pool* (*Talent Pool Management*)

Terdapat 4 (empat) proses yang akan dilalui oleh talenta dengan tujuan untuk melakukan pengembangan talenta, yaitu:

2.1. Proses inisiasi Talenta (*Talent Initiation/Onboarding*) merupakan proses awal yang dilalui oleh Pegawai yang menjadi Talenta, dengan subproses yang meliputi:

- 1) *Talent briefing (Rule of the Game)* merupakan pemberian *briefing* kepada talenta paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah pengumuman mengenai daftar pegawai yang resmi menjadi talenta setelah memenuhi syarat-syarat yang berlaku. Kegiatan *briefing* akan melibatkan seluruh pemangku jabatan, baik yang merupakan Jabatan Prioritas maupun bukan Jabatan Prioritas.

Keterlibatan seluruh pemangku jabatan sebagai upaya agar seluruh atasan mengetahui program Manajemen Talenta sekaligus sebagai bentuk dukungan yang sepenuhnya untuk menciptakan iklim pelaksanaan program yang kondusif untuk mencapai pembelajaran dan akselerasi kompetensi selama pelaksanaan program Manajemen Talenta.

- 2) *Talent Coach Assignment* merupakan kegiatan bimbingan dari aspek mental/psikologis dan kompetensi dari talenta yang ditugaskan kepada *Coach*/Mentor. Pelaksanaan *coaching* formal dilaksanakan 3 (tiga) bulan sekali sekaligus untuk mengawal pelaksanaan program dan mengawasi Talenta dalam menjalankan program Manajemen Talenta.
- 3) Aspirasi Talenta (*Talent Aspiration*) merupakan kegiatan pengisian IDP oleh para Talenta berdasarkan hasil diskusi bersama *coach* masing-masing. Melalui IDP yang diisi Talenta maka Talenta diwajibkan melakukan *self assessment* dan menggambarkan aspirasi karier Talenta. Selanjutnya *Coach* berkewajiban mengevaluasi dan memberikan gambaran pengembangan yang dilakukan untuk aspirasi karier yang dimiliki Talenta, termasuk memberikan gambaran arahan bisnis dan organisasi serta kemungkinan kebutuhan karier baru di masa depan. IDP yang telah diisi dan disepakati bersama antara Talenta dengan *Coach* diberi waktu maksimal 3 (tiga) hari untuk dikembalikan kepada Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) untuk kemudian ditetapkan dan dijadikan acuan bagi pelaksanaan program selama 1 (satu) tahun ke depan. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) menyerahkan salinan IDP kepada Talenta, *Coach* dan Bagian Manajemen SDM baik dalam bentuk elektronik atau dokumen konvensional.

2.2. Proses Pengembangan Talenta (*Talent Development*) yang meliputi subproses:

- 1) *Pelatihan teknis (Technical Training)* adalah kegiatan pengembangan Talenta sesuai dengan IDP yang telah disepakati dan diselaraskan dengan program Manajemen Talenta. Pelatihan ini disesuaikan dengan kompetensi teknis yang menjadi persyaratan jabatan bagi pegawai yang hendak menduduki

Jabatan Prioritas. Pelatihan memungkinkan diikuti oleh Talenta bersama dengan Pegawai terkait lainnya namun Talenta memiliki tanggung jawab untuk memperoleh nilai memuaskan dalam pelatihan tersebut. Hasil penilaian dari pelatihan akan dicatat oleh Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) baik melalui sistem atau manual.

- 2) *Self-Learning* merupakan kewajiban Talenta untuk melakukan pengembangan diri berupa pembelajaran yang mandiri.
- 3) *Shadowing* merupakan proses kegiatan pendampingan Pimpinan oleh Talenta dalam melaksanakan tugas dari Pimpinan baik berupa pekerjaan rutin/situasional/pekerjaan kompleks.
- 4) *Job Rotation* merupakan kesempatan yang diperoleh Talenta untuk memperoleh rotasi jabatan secara berkala.
- 5) *On-the-job learning* merupakan kesempatan yang diperoleh Talenta untuk bekerja di unit pekerjaan tertentu, jika diperlukan Talenta akan diberikan penugasan ke badan usaha atau organisasi lain.
- 6) *Leadership Development Program* merupakan pemberian sejumlah program pengembangan *soft skill* yang dibutuhkan oleh Talenta.

2.3. Proses *Talent Evaluation* yang meliputi subproses:

- 1) Penilaian Kinerja, merupakan kegiatan evaluasi kinerja yang dilakukan dari berbagai sisi yaitu:
 - a) Evaluasi kinerja pada jabatan yang saat ini diampu.
 - b) Evaluasi kinerja sebagai *shadow* Pimpinan atau kinerja Talenta yang mendapatkan penugasan ke badan usaha atau organisasi lain.
 - c) Evaluasi kinerja sebagai pejabat sementara saat rotasi jabatan.
 - d) Evaluasi kinerja berdasarkan penerapan keterampilan teknis hasil *technical training* jika telah diimplementasikan.

Kegiatan evaluasi dilakukan secara berkala dan ditinjau pemetaannya setiap 2 (dua) tahun sekali.

2) Penilaian Perilaku

Penilaian Perilaku dilakukan melalui metode 360° *Feedback* atau metode lainnya yang ditetapkan oleh Bagian Manajemen SDM.

Kegiatan evaluasi perilaku dilakukan secara objektif oleh Talenta bersangkutan (*self assessment*), rekan kerja talenta di jabatan saat ini, rekan kerja di jabatan tujuan (saat penugasan atau *shadowing*), atasan di jabatan sementara (saat penugasan atau *shadowing*), bawahan di jabatan saat ini, serta bawahan di jabatan tujuan (saat penugasan atau *shadowing*). Kegiatan penilaian ini dilakukan secara berkala, setidaknya satu tahun sekali.

3) *Talent Assessment*

Talent Assesment merupakan penilaian ulang terhadap perkembangan dan/atau peningkatan kompetensi utama dan kemampuan teknis secara berkala. Pemetaan hasil kompetensi dilakukan berdasarkan standar kompetensi jabatan pada masing-masing jabatan dan pada jabatan setingkat di atasnya.

4) *Coaching*

Coaching/ Mentoring merupakan kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Coach selama proses pengembangan Talenta. Evaluasi harus didasarkan pada proses dan hasil diskusi, pengamatan langsung, umpan balik dari Jabatan Prioritas dan rekan sejawat jabatan prioritas lainnya, serta pencapaian target dalam IDP. Evaluasi ini dilakukan secara berkala dan didokumentasikan oleh *Coach* setiap dilakukannya *coaching/mentoring*. Kewajiban *Coach/Mentor* meliputi:

- a) Membimbing talenta baik dari aspek mental/psikologis maupun kompetensi;
- b) Turut mengawal pelaksanaan program dan mengawasi Talenta dalam menjalankan program Manajemen Talenta;
- c) Mengevaluasi dan memberikan gambaran pengembangan yang dilakukan untuk aspirasi karier yang dimiliki Talenta, termasuk memberikan gambaran arahan bisnis dan organisasi serta kemungkinan kebutuhan karier baru di masa depan.

2.4. *Talent Forum*

Talent Forum merupakan forum yang diinisiasi oleh Bagian Manajemen SDM Kementerian BUMN untuk para Talenta agar dapat mengungkapkan seluruh aspirasi dan berbagi cara serta pengalaman dalam menghadapi suatu kondisi tertentu. Forum ini terdiri atas

Talenta dari seluruh angkatan yang sudah berjalan lebih dari 1 (satu) tahun. Forum dapat dilakukan secara langsung maupun melalui diskusi via aplikasi yang disepakati bersama dengan mempertimbangkan aspek keamanan informasi. Bentuk kegiatan *Talent Forum* yang dilakukan antara lain, tetapi tidak terbatas pada *Focus Group Discussion, Workshop, Sharing Session, Coaching*, dan Sosialisasi.

3. *Alignment with Career & Succession Management*

Proses *alignment with career & succession management* dilakukan dengan 4 (empat) tahapan, sebagai berikut:

3.1. Penempatan

Penempatan pegawai pada unit sesuai kebutuhan formasi dan kebijakan mutasi/promosi untuk menjalankan pekerjaan sesuai tugas dan fungsi.

3.2. Pengembangan

Terdapat 3 (tiga) model pengembangan kompetensi, yaitu:

a. Kompetensi Kepemimpinan

Program pengembangan aspek *soft competency* yaitu kompetensi kepemimpinan mencakup aspek kompetensi strategis dan kompetensi manajerial untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan jenjang jabatan. Semakin tinggi level jenjang jabatan seorang Pegawai, semakin besar porsi kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki.

b. Kompetensi Fundamental

Program pengembangan aspek *soft competency* yaitu kompetensi fundamental mencakup aspek kompetensi inti dan kompetensi digitalisasi yang harus dimiliki oleh seluruh pegawai di semua level jenjang jabatan.

c. Kompetensi Teknis

Program pengembangan aspek *hard competency* yaitu kompetensi teknis untuk melaksanakan tugas jabatan, serta aspek pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan jenjang jabatan. Semakin tinggi level jenjang jabatan seorang Pegawai, semakin kecil porsi kompetensi teknis yang harus dimiliki.

3.3. Asesmen dan Profiling

Secara berkala, seluruh Pegawai di setiap jenjang jabatan dilakukan asesmen melalui *Assessment Center* oleh asesor independen yang ditunjuk oleh Kementerian BUMN. Hasil asesmen tersebut akan dikombinasikan dengan riwayat kinerja pegawai untuk memperoleh *profiling* yang tepat.

3.4. Pergerakan Karier

Promosi merupakan pergerakan karier pegawai ke tingkatan yang lebih tinggi, sedangkan mutasi adalah menduduki jabatan yang setara di unit kerja lain sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perpindahan jabatan tersebut dapat terjadi di dalam jabatan struktural, jabatan fungsional, maupun dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dan sebaliknya.

4. *Talent Engagement & Retention*

4.1. *Talent Engagement*

Talenta harus selalu terlibat dalam kegiatan yang dilakukan di Kementerian BUMN dan adanya *word of mouth* yang baik mengenai Manajemen Talenta di Kementerian BUMN. Selain itu, talenta juga harus memberikan ulasan yang positif mengenai Kementerian BUMN di hadapan pihak eksternal. Bentuk keberhasilan *talent engagement* terlihat pada perilaku Talenta yang selalu melakukan yang terbaik, serta terus merasa tertantang dan bermanfaat berada di dalam *talent pool*.

4.2. *Retention Program*

Kementerian BUMN mengantisipasi adanya *hijacking* Talenta yang telah dibina di Kementerian BUMN baik oleh BUMN, Kementerian/Lembaga lain, maupun swasta. Beberapa program retensi Talenta yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan *counselling*;
- 2) Pengembangan yang lebih menantang atau lebih prestisius;
- 3) Pemberian *reward* baik dalam bentuk material maupun non-material.

5. *Talent Transition*

5.1. *Talent Risk Management*

Sejak awal, Bagian Manajemen SDM Kementerian BUMN telah mengidentifikasi risiko dan isu yang muncul terkait dengan penerapan Manajemen Talenta dari seluruh pemangku kepentingan.

5.2. *Talent Alumni*

Bagi talenta yang tidak lagi menjadi talenta aktif Kementerian BUMN, dapat bergabung dalam *Talent Alumni* untuk berbagi pengalaman.

5.3. *Exit Activity Execution*

Bentuk *exit* Talenta dari *talent pool* diantaranya sebagai berikut:

1) Mengundurkan diri atas keinginan sendiri

Talenta memberikan pemberitahuan paling tidak 1 (satu) bulan sebelum akhirnya keluar dari *talent pool*. Contoh dari aktivitas ini adalah talenta yang mundur karena adanya fokus prioritas lain berdasarkan pertimbangan pribadinya yang telah melalui diskusi dengan *Coach* Talenta tersebut. Tidak ada penalti yang akan diberlakukan kepada Talenta, tetapi akan ada ketentuan yang menahan Talenta untuk kembali ke *talent pool* sebagai bentuk *punishment*.

2) Memasuki masa pensiun

Untuk talenta yang memasuki masa pensiun dalam waktu 2 (dua) tahun mendatang, akan dikeluarkan dari *talent pool* untuk mengikuti Masa Persiapan Pensiun (MPP) selama 1 (satu) tahun. Dengan demikian, Talenta masih berkesempatan untuk melakukan alih pengetahuan selama setidaknya 3 (tiga) bulan sebelum MPP.

3) Keluar dari organisasi Kementerian BUMN

Talenta yang keluar dari organisasi Kementerian BUMN harus menyampaikan pemberitahuan paling tidak 1 (satu) bulan sebelum akhirnya keluar dari *talent pool*.

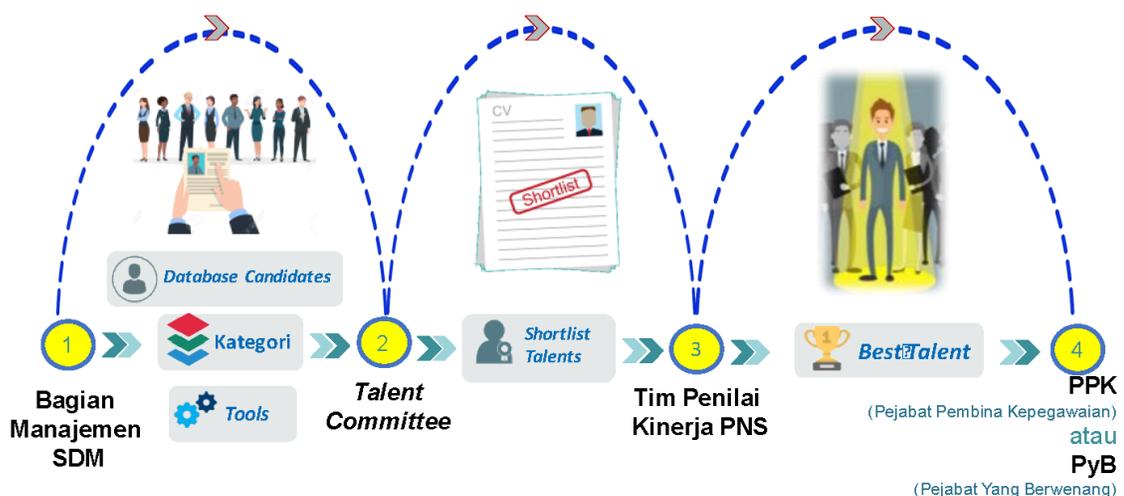
4) Tidak memenuhi persyaratan standar minimum Talenta

Secara berkala, talenta dievaluasi dan diberikan penilaian. Untuk talenta yang memiliki nilai rendah dan sudah melalui

proses *coaching* dan pengembangan lainnya yang diperlukan tetapi tetap tidak mencapai target, Talenta dikeluarkan dari *talent pool* dan masuk ke proses Manajemen Karier regular. Posisinya kemudian dapat dimanfaatkan untuk pengisian oleh Talenta baru yang telah teridentifikasi.

D. Proses Nominasi Talenta

Berikut adalah gambaran proses nominasi talenta dalam pengisian Jabatan Prioritas atau Jabatan Strategis Tertentu:



Gambar 4. Proses Nominasi Talenta

Alur Penetapan Talenta Kementerian BUMN adalah sebagai berikut:

1. Bagian Manajemen SDM

Bagian Manajemen SDM akan menyiapkan beberapa dokumen yang dibutuhkan untuk penentuan talenta, diantaranya:

a. Database Kandidat

Database kandidat berasal dari pemetaan pegawai ke dalam 9 *boxes* dan masuk ke dalam kategori 3 box, yaitu *Key Contributor*, *Possible Future Star*, dan *Star*. *Database* tersebut diurutkan berdasarkan ranking atau peringkat pada setiap jabatannya, serta tidak terbatas pada data kepegawaian lainnya.

b. Kategori

Kategori penentuan talenta ditentukan berdasarkan Kinerja (SKP), Kompetensi (360° *feedback*) ataupun Potensi (asesmen). Termasuk

apabila ada permintaan data khusus dari Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) berdasarkan kategori lain yang dibutuhkan.

c. *Tools*

Tools yang disediakan terutama adalah berkaitan dengan aplikasi/portal Manajemen Talenta untuk melihat gambaran pemetaan pegawai berdasarkan 9 boxes dan aplikasi terkait kepegawaian lainnya.

2. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*)

Berdasarkan *database* pegawai yang diperkirakan masuk kualifikasi sebagai kandidat talenta, Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) menentukan *shortlist* atau daftar kandidat Talenta untuk disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja PNS. Komite Talenta PNS (*Talent Committee*) menetapkan Jabatan Prioritas dan Daftar Talenta yang masuk ke dalam *talent pool* melalui Berita Acara Komite.

3. Tim Penilai Kinerja PNS

Tim Penilai Kinerja PNS memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau Pejabat yang Berwenang (PyB) dalam menetapkan seorang Kandidat Suksesor terbaik untuk menduduki jabatan struktural lebih tinggi.

4. Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau Pejabat yang Berwenang (PyB)

PPK atau PyB adalah Pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan dan mengangkat PNS Kementerian BUMN sebagai Pejabat Struktural Kementerian BUMN. Menteri BUMN selaku PPK dapat menetapkan kebijakan Manajemen Talenta lain di luar yang ditentukan baik dalam Peraturan maupun Lampiran ini, sesuai dengan kebutuhan organisasi Kementerian BUMN.

BAB III
PENUTUP

Demikian Pedoman Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kementerian BUMN ini dibuat untuk menjadi acuan dalam pengembangan karier PNS di Lingkungan Kementerian BUMN.

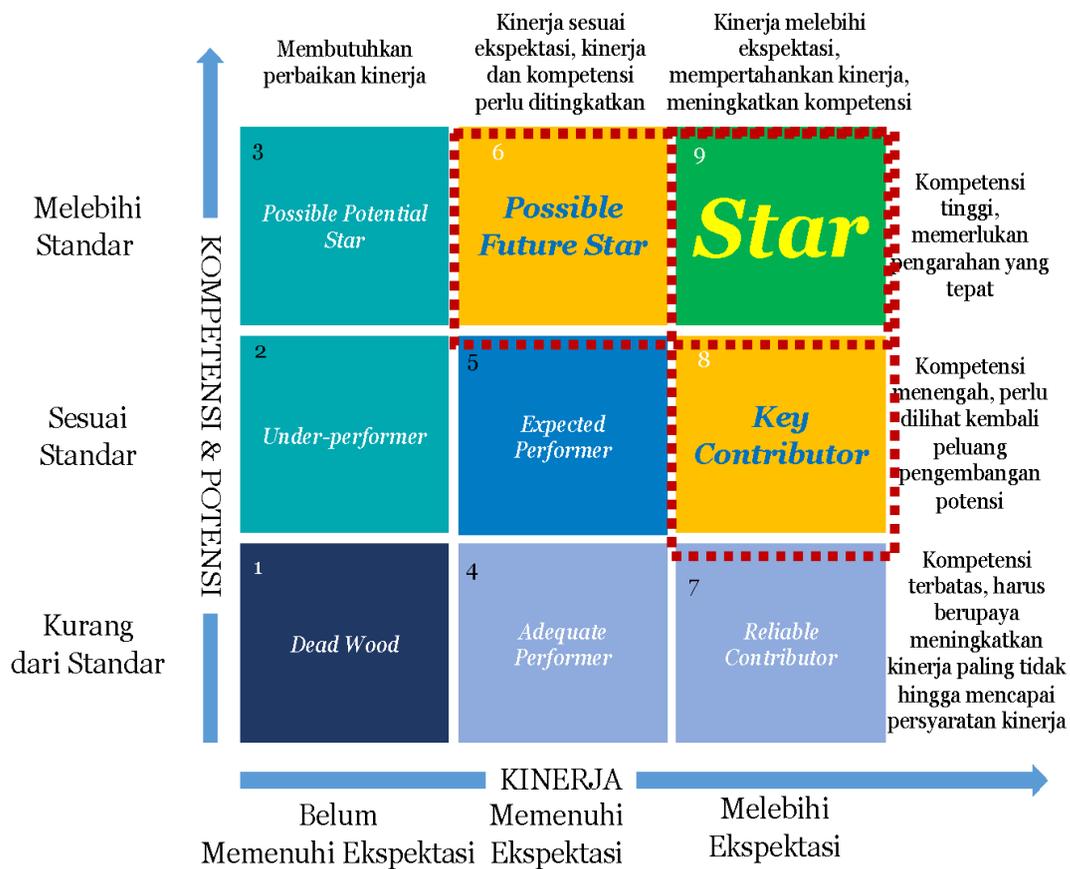
MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO

LAMPIRAN II
 KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
 NOMOR: PER-03/MBU/07/2019
 TENTANG
 MANAJEMEN TALENTA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
 LINGKUNGAN KEMENTERIAN BADAN USAHA MILIK
 NEGARA

GAMBARAN
 MATRIKS 9-BOXES



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 Kementerian BUMN.
- 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 Kementerian BUMN.
- 5) Menunjukkan cara berpikir secara sistem dan berdampak besar pada Kementerian BUMN.
- 6) Menempatkan kesuksesan Kementerian BUMN 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 Kementerian BUMN.
- 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 Kementerian BUMN.
 - 4) Menunjukkan pemahaman atas misi, nilai, dan kompetensi inti dari Kementerian BUMN melalui perilaku yang sudah terbukti; kesemuanya diintegrasikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

RINI M. SOEMARNO