

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pergeseran pemahaman terkait manajemen sumber daya manusia berimbas pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM) baik di sektor publik (pemerintah) maupun sektor swasta. Pemahaman sebelumnya yang memandang sumber daya manusia sebagai sumber daya yang akan habis belakangan berubah menjadi pemahaman bahwa sumber daya manusia sebagai aset organisasi yang harus dijaga dan dikembangkan (*human capital*) (Krissetyanti, 2013). Dalam *human capital management* tenaga kerja dinilai sebagai aset dinamis yang nilainya dapat terus-menerus naik, sehingga berapapun biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaannya dianggap investasi (Diniati et al., 2018). Sedarmayanti (2019) menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu-individu didalamnya dimana tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Sejalan dengan itu maka dalam perkembangannya manajemen sumber daya manusia belakangan ini mengungkap *brand* baru melalui manajemen talenta. Cappeli dan Keller dalam (Rifai, dkk, 2021) menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan proses yang dilaksanakan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui bakat di dalam pekerjaan yang strategis. Martin (2015) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses sumber daya manusia terintegrasi dalam

organisasi yang didesain untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan- karyawan produktif.

Ali et al. (2019) dalam penelitiannya di PT. Unilever Indonesia Tbk. menyatakan bahwa strategi manajemen talenta yang dilaksanakan oleh perusahaan meliputi *attracting*, *developing*, dan *retaining*. (1) *Attracting* adalah langkah awal untuk mengetahui kebutuhan talent dan memahami kompetensi apa yang dimiliki oleh seorang karyawan, (2) *developing* adalah program pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan melalui *classroom*, *e-learning*, *coaching and mentoring*, *on the job training*, *job enrichment*, dan *job enlargement*, dan (3) *retaining* adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan demi kemajuan dan pertumbuhan perusahaan di masa mendatang dengan meningkatkan pemahaman akan kebutuhan karyawan. Pelaksanaan manajemen talenta di Kementerian Keuangan sebagaimana dinyatakan oleh Suryanto (2019) meliputi tahapan : (1) analisis kebutuhan talenta, (2) identifikasi calon talenta, (3) penetapan talenta, (4) pengembangan talenta, (5) retensi talenta, serta (6) evaluasi talenta. Irfan (2020) menyatakan dalam perencanaan suksesi di pemerintahan tahapan manajemen talenta yang dilakukan meliputi tahapan identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai tindak lanjut dari Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan upaya pemerintah dalam mewujudkan reformasi birokrasi. Manajemen PNS disini digambarkan sebagai pengelolaan pegawai negeri sipil yang menghasilkan pegawai negeri sipil yang

professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, dimana dalam pelaksanaannya menggunakan sistem merit yaitu kebijakan dan manajemen PNS 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. Pelaksanaan manajemen PNS melingkupi seluruh instansi pemerintah baik instansi pusat maupun instansi daerah.

Perangkat daerah kabupaten/ kota sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 merupakan unsur pembantu bupati/wali kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten/kota. Sebagai organisasi yang bertugas memberikan pelayanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung dimana kinerja perangkat daerah akan memberikan dampak kepada kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Dalam struktur perangkat daerah terdapat individu- individu yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi yang mengisi formasi jabatan kritikal dalam organisasi. Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2020 disebutkan bahwa jabatan kritikal adalah jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi dan prioritas pembangunan nasional. Dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 38 Tahun 2017 disebutkan bahwa setiap jenjang jabatan baik itu jabatan pimpinan tinggi, administrasi, maupun fungsional memiliki standar

kompetensi tersendiri. Ini dapat diartikan bahwa pengisian jabatan kritikal dalam perangkat daerah berangkat dari penilaian matang terkait dengan persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dan juga memperhatikan karakteristik instansi itu sendiri. Perbedaan karakteristik muncul karena perbedaan urusan pemerintahan yang dijalankan oleh masing-masing perangkat daerah yang menuntut kompetensi yang berbeda pula. Dalam rangka pengisian jabatan kritikal di perangkat daerah, mekanisme yang lazim digunakan adalah melalui proses mutasi dimana mutasi bisa berupa rotasi yaitu perpindahan dalam jenjang eselon yang sama ataupun promosi menuju jenjang eselon yang lebih tinggi dalam satu instansi ataupun antar instansi yang berbeda.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Buleleng pada November tahun 2021 jumlah PNS yang ada adalah sebanyak 7.232 orang dengan rincian sebagaimana terlihat dalam tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1 Jumlah PNS Berdasarkan Jabatan (November 2021)

No	Jabatan PNS	Jumlah (Orang)
I	JABATAN PIMPINAN TINGGI	35
II	JABATAN ADMINISTRASI	
a	Administrator	172
b	Pengawas	581
c	Pelaksana	1545
III	JABATAN FUNGSIONAL	4899
		7232

(Sumber: BKPSDM Kabupaten Buleleng, November 2021)

Pemerintah Kabupaten Buleleng berkomitmen terkait pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini PNS di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2017- 2022 pada misi 3 yaitu Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia yang Profesional, Berbudaya, dan Berintegritas yang dijabarkan lebih lanjut melalui sasaran keenam yaitu Meningkatnya kualitas SDM dan akuntabilitas instansi pemerintah. Selanjutnya sasaran ini dijabarkan kembali melalui strategi mendorong peningkatan kualitas sumber daya aparatur melalui pendidikan dan penjurangan karir dengan arah kebijakan penerapan sistem rekrutmen dan pengembangan karier ASN secara transparan, akuntabel dan berdasarkan prestasi (*merit based*).

Pemerintah daerah secara berkala melaksanakan mutasi pegawai sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan di perangkat daerah terkait dengan pengisian jabatan kritis dalam organisasi yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi khususnya untuk jabatan pimpinan tinggi, administrator, dan pengawas. Idealnya pelaksanaan mutasi seharusnya mampu mengisi seluruh formasi jabatan kritis di perangkat daerah, namun terkadang pelaksanaan mutasi tidak mampu memenuhi seluruh kebutuhan jabatan kritis sehingga ditunjuklah pelaksana tugas untuk melaksanakan tugas pada jabatan tersebut. Keterbatasan kewenangan ataupun tambahan beban kerja yang dimiliki pelaksana tugas ini sedikit banyak mempengaruhi kinerja pelaksana tugas yang berdampak pada organisasi secara keseluruhan. Jika dikaitkan dengan salah satu tujuan dari pelaksanaan manajemen talenta sebagaimana termuat dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 3 Tahun

2020 yaitu memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi, berdasarkan hal tersebut maka kondisi tidak terpenuhinya formasi jabatan kritikal dalam perangkat daerah perlu mendapat perhatian lebih karena menjadi indikasi belum optimalnya pelaksanaan manajemen talenta di Pemerintah Kabupaten Buleleng serta berdampak pada kinerja organisasi. Jika melihat dari tahapan pelaksanaan manajemen talenta sebagaimana dilaksanakan di PT. Unilever Indonesia Tbk dan Kementerian Keuangan maka belum optimalnya pengisian jabatan kritikal ini terkait dengan pelaksanaan tahapan- tahapan sebelumnya yaitu (1) identifikasi kebutuhan jabatan yang harus diisi termasuk persyaratannya, (2) identifikasi pegawai yang ada (eksisting) terkait ketersediaan pegawai sekaligus tingkat kesiapan para pegawai untuk mengisi posisi jabatan kritikal dimana kesiapan ini menyangkut kesiapan dari sisi kepangkatan maupun dari sisi kompetensi, serta (3) pengembangan diri para kandidat sesuai kebutuhan sebagai hasil dari pemetaan pegawai. Tanpa bermaksud mengesampingkan peran dari tahapan identifikasi kebutuhan jabatan dan tahapan pengembangan diri kandidat, terlihat bahwa tahapan identifikasi pegawai memegang peranan strategis dalam menghasilkan profil aktual dari para pegawai sebagai dasar bagi organisasi untuk menyiapkan tahapan pengembangan pegawai sehingga mampu memenuhi persyaratan jabatan kritikal sesuai kebutuhan organisasi. Identifikasi pegawai dilakukan dengan pemetaan pegawai yang menghasilkan kelompok- kelompok kecil dengan kriteria tertentu (Irfan, 2020). Masing-masing kelompok ini menunjukkan kondisi terkini (profil) dari

para kandidat yang memberikan gambaran tingkat kesiapan atau tingkat pemenuhan persyaratan jabatan kritikal yang seyogyanya menjadi pertimbangan organisasi dalam merencanakan pengembangan dari para kandidat ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Salah satu tujuan manajemen talenta sebagaimana termuat dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 3 Tahun 2020 adalah memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan ASN yang tepat dengan jabatan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis, misi dan visi organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa manajemen talenta dirancang untuk dapat menjamin kelangsungan organisasi melalui kesiapan suksesor pada organisasi dengan kompetensi yang sesuai pada waktu yang tepat. Kondisi yang menunjukkan tidak semua formasi jabatan kritikal di perangkat daerah terisi pasca pelaksanaan mutasi mengindikasikan belum optimalnya pelaksanaan manajemen talenta di perangkat daerah. Di sisi yang berbeda pemetaan pegawai memegang peranan penting dalam menghasilkan profil aktual dari para pegawai (kandidat) baik dari sisi kesiapan kepangkatan maupun dari sisi kesiapan kompetensi. Maka menjadi penting untuk dicermati terkait:

- (1) pelaksanaan pemetaan pegawai di perangkat daerah
- (2) kesiapan sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan pemetaan pegawai di perangkat daerah
- (3) kendala yang dialami oleh perangkat daerah dalam pelaksanaan pemetaan pegawai

- (4) upaya yang telah dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan pemetaan pegawai di perangkat daerah

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini akan berfokus pada penggalian informasi dan menganalisa pelaksanaan tahapan pemetaan pegawai yang terkait dengan kompetensi pegawai yang dilaksanakan pada perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng dimana perangkat daerah yang menjadi lokasi penelitian adalah perangkat daerah yang formasi jabatan kritisnya tidak sepenuhnya terisi.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil pada perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng?
2. Kendala apa saja yang dialami oleh perangkat daerah saat pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil?
3. Bagaimana tindak lanjut pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil pada perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng dalam kaitannya dengan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil pada perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng
2. Untuk mengidentifikasi kendala yang dialami oleh perangkat daerah saat pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil

3. Untuk merumuskan strategi tindak lanjut pelaksanaan pemetaan Pegawai Negeri Sipil pada perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng dalam kaitannya dengan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan

1.6 Manfaat Penelitian

1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan pemahaman pelaksanaan manajemen talenta khususnya pemetaan pegawai di organisasi pemerintahan

2 Manfaat Praktis

a. Untuk pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng

Bagi pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng penelitian ini akan memberikan gambaran tentang bagaimana pelaksanaan pemetaan pegawai di perangkat daerah sehingga pegawai (PNS) dapat mempersiapkan diri sesuai dengan mekanisme pemetaan pegawai

b. Untuk Pemerintah Kabupaten Buleleng

Bagi Pemerintah Kabupaten Buleleng penelitian ini akan berguna dalam penyempurnaan mekanisme pemetaan Pegawai Negeri Sipil pada khususnya dan mekanisme manajemen PNS pada umumnya

1.7 Rencana Publikasi

Hasil Penelitian ini akan dipublikasikan pada *Budapest International Research and Critics Institute – Journal (BIRCI-Journal)* dengan link

<https://www.bircu-journal.com/index.php/birci>