

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Pegawai sebagai sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Suatu organisasi dikatakan berhasil jika secara efektif dan efisien dapat mendayagunakan sumber daya terutama pegawai yang ada dengan optimal dan profesional. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting yang harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja bisnis. Manajemen sumber daya manusia adalah program kegiatan berkaitan dengan konservasi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan kunci untuk menentukan perkembangan suatu perusahaan, manusia pada hakekatnya adalah penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Semua perusahaan membutuhkan karyawan sebagai pekerja untuk menjalankan segala aktivitas di dalam perusahaan (Mailiana & Hayati, 2022). Kehadiran talenta berkualitas dapat melengkapi strategi fungsional lainnya, memberikan kepercayaan kepada perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis dan menjadi menguntungkan. Masalah utama dalam manajemen SDM adalah fokus pada kinerja pegawai. Perusahaan harus menerapkan strategi yang efektif dan komprehensif (Damarasri & Ahman, 2020). Talent manajemen

perusahaan dapat sangat membantu dalam memberikan kontribusi yang signifikan bagi keberhasilan perusahaan. Salah satu cara perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam hal talent manajemen adalah melalui pemetaan talenta yang tepat. Ini memastikan bahwa lowongan diisi sesuai dengan keterampilan dan bakat karyawan itu sendiri dan meningkatkan kinerjanya (Kardo et al., 2020)

Talent manajemen merupakan salah satu strategi untuk mengembangkan kinerja pegawai untuk menghadapi persaingan bisnis yang terdiri dari skill dan knowledge. Memfasilitasi talent manajemen sangat penting untuk mengembangkan dan menemukan karyawan baru yang berbakat di pasar kerja, dengan penekanan pada perolehan talenta, integrasi dan adaptasi talenta, pengembangan, compensation, partisipasi, dan pelatihan (Kaleem, 2019). Menurut Hasibuan dalam (Supomo & Nurhayati, 2020) “Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan

Penulis melakukan penelitian ini di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM Aparatur) yang didirikan Pada tahun 2010 - 2016 berdasarkan peraturan menteri ESDM No 150 tahun 2001 tentang organisasi dan tata kelembagaan ESDM Pusdiklat Geologi mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan dalam bidang geologi, namun pada tahun 2017 berdasarkan peraturan pemerintahan No 13 mengenai OTK KESDM PPSDM juga mempunyai tugas melaksanakan Pengembangan Sumber Daya manusia dalam bidang kepemimpinan, manajemen dan

administrasi, Pusat pengembangan sumber daya manusia juga mempunyai tujuan untuk menjadi lembaga terandal dalam membangun ASN KESDM yang jujur, profesional, inovatif, melayani, dan berarti dan juga meningkatkan ASN KESDM secara efektif dan berkelanjutan melalui pelatihan klasik dan non klasik di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Masalah yang terjadi pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu Banyak pegawai mungkin merasa bahwa Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur belum memfasilitasi kebutuhan perencanaan karir di masa yang akan datang karena kurangnya program dan pelatihan yang relevan serta pendampingan karir yang memadai Hal ini didukung dengan hasil survey awal dengan menggunakan kuesioner terhadap 15 Pegawai yang telah mengisi kuesioner awal yang terlihat pada Tabel 1.1 berikut ini

Tabel 1.1 Hasil Survei Awal Manajemen Talenta

NO	PERNYATAAN	YA		TIDAK	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1	Apakah proses rekrutmen dan seleksi sebagai tahap untuk bergabung di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai salah satu pegawai yang bertalenta.	12	80%	3	20%
2	Program Orientasi sebagai program pengenalan untuk memberikan semangat baru dalam bergabung di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	14	93%	1	7%
3	Penilaian Kinerja Sangat diperlukan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap saya selama bekerja di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	11	73%	4	27%

4	Menurut anda, apakah ada Program Pengembangan dan Pembelajaran di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	14	93%	1	7%
5	Apakah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur telah memfasilitasi dalam kebutuhan perencanaan karir di masa yang akan datang	3	20%	12	80%
6	Apakah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur memiliki program khusus untuk meningkatkan kualitas pegawai	14	93%	1	7%

Sumber : Hasil Olah Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas banyak pegawai mungkin merasa bahwa Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur belum memfasilitasi kebutuhan perencanaan karir di masa yang akan datang karena kurangnya program dan pelatihan yang relevan serta pendampingan karir yang memadai. Pegawai membutuhkan program yang tidak hanya mencakup pengembangan keterampilan teknis yang diperlukan saat ini, tetapi juga pelatihan yang mempersiapkan mereka menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

Namun, seringkali program yang ditawarkan tidak disesuaikan dengan kebutuhan individu atau tren terbaru di sektor mereka. Tanpa adanya penyesuaian berkala dan evaluasi program, pelatihan yang disediakan bisa menjadi usang dan tidak efektif dalam membantu pegawai merencanakan dan mengembangkan karir mereka. Selain itu, kurangnya pendampingan karir yang personal dan sistem pemantauan perkembangan karir membuat pegawai merasa kurang didukung dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Informasi mengenai program dan kesempatan pengembangan juga perlu disosialisasikan dengan lebih baik. Banyak pegawai mungkin tidak mengetahui adanya

fasilitas yang tersedia karena kurangnya komunikasi yang efektif dari pusat pengembangan. Untuk mengatasi hal ini, pusat pengembangan harus meningkatkan keterlibatan mereka dengan pegawai melalui komunikasi yang lebih intensif, menyediakan program yang relevan dan disesuaikan dengan kebutuhan individu, serta memastikan adanya pendampingan karir yang berkelanjutan. Ini akan membantu pegawai merasa lebih didukung dan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap fasilitas yang disediakan untuk perencanaan karir mereka di masa depan.

Tabel 1.2 Hasil Survey Pengembangan Karir

NO	PERNYATAAN	YA		TIDAK	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1	Apakah Bapak/Ibu menerima pengakuan atau apresiasi atas kontribusi dalam pekerjaan	13	87%	2	13%
2	Apakah Bapak/Ibu merasa kontribusi yang telah diberikan dapat berdampak positif bagi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	14	93%	1	7%
3	Apakah setiap pegawai mendapatkan peluang yang sama dalam promosi jabatan	2	13%	13	87%
4	Apakah Bapak/Ibu sudah merasa puas dengan posisi atau jabatan yang saat ini miliki	11	73%	4	27%
5	Apakah Bapak/Ibu memiliki rencana jangka panjang untuk berkembang di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	14	93%	1	7%
6	Apakah atasan bapak/ibu peduli dan terlibat dalam perencanaan dan pengembangan karir saya	9		6	

Sumber : Hasil Olah Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, Banyak pegawai mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan peluang yang sama dalam promosi jabatan karena adanya favoritisme dan bias dalam proses seleksi. Meski sistem yang ada mungkin dirancang

untuk memberikan kesempatan yang adil kepada semua pegawai, pelaksanaannya sering kali dipengaruhi oleh preferensi pribadi dan hubungan informal. Pegawai yang memiliki hubungan dekat dengan atasan atau mereka yang lebih terlihat aktif dalam kegiatan sosial kantor sering kali dianggap lebih layak untuk dipromosikan, terlepas dari kualifikasi dan kinerja mereka yang sebenarnya.

Selain itu, kurangnya transparansi dalam proses penilaian dan kriteria seleksi juga memperkuat persepsi ketidakadilan. Jika pegawai tidak diberitahu secara jelas tentang apa yang dibutuhkan untuk mencapai promosi atau bagaimana penilaian kinerja mereka dilakukan, mereka mungkin merasa bahwa keputusan promosi dibuat secara arbitrer dan tidak berdasarkan meritokrasi. Ini bisa menyebabkan demotivasi dan ketidakpuasan di kalangan pegawai yang merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka tidak dihargai secara adil.

Faktor lain yang mempengaruhi persepsi ini adalah ketidakmerataan akses terhadap peluang pengembangan dan pelatihan. Pegawai yang berada di unit kerja atau departemen tertentu mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan proyek yang dapat meningkatkan kompetensi mereka, sementara pegawai di unit lain mungkin tidak mendapatkan kesempatan yang sama. Ketidakmerataan ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk alokasi anggaran yang tidak merata, prioritas unit kerja, atau kebijakan manajemen yang tidak konsisten.

Tabel 1.3 Hasil Survei Kinerja Pegawai

NO	PERNYATAAN	YA		TIDAK	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1	Apakah perusahaan memberikan insentif yang sesuai dengan prestasi kerja pegawai	9	60%	6	40%
2	Apakah penghargaan yang diberikan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan untuk bekerja	13	87%	2	13%
3	Apakah Bapak/Ibu mendapatkan kompensasi berupa gaji yang kompetitif dari perusahaan.	5	33%	10	67%
4	Apakah perusahaan memberikan fasilitas kepada setiap Pegawai. Seperti adanya tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, dan lain-lain.	14	93%	1	7%
5	Apakah pimpinan berlaku adil untuk semua pegawai	14	93%	1	7%
6	Apakah Hubungan Bapak/Ibu dengan rekan kerja sangat baik	13	87%	2	13%

Sumber : Hasil Olah Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.3 Diatas, Banyak pegawai mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan kompensasi berupa gaji yang kompetitif dari perusahaan karena kurangnya penyesuaian gaji dengan kondisi pasar dan peningkatan biaya hidup. Meskipun perusahaan mungkin telah menetapkan struktur gaji yang berdasarkan skala internal, seringkali tidak dilakukan evaluasi dan penyesuaian yang rutin untuk memastikan bahwa gaji yang diberikan tetap sesuai dengan standar industri dan inflasi.

Salah satu faktor utama adalah kurangnya benchmarking yang efektif terhadap perusahaan sejenis dalam industri yang sama. Tanpa melakukan analisis pasar yang komprehensif dan periodik, perusahaan mungkin tidak menyadari bahwa gaji yang

mereka tawarkan sudah tertinggal dibandingkan dengan kompetitor. Hal ini bisa menyebabkan pegawai merasa kurang dihargai, terutama jika mereka mengetahui bahwa rekan-rekan mereka di perusahaan lain dengan tanggung jawab dan kualifikasi serupa menerima kompensasi yang lebih tinggi.

Selain itu, struktur gaji yang tidak fleksibel dan kebijakan kenaikan gaji yang kaku juga bisa menjadi penyebab ketidakpuasan. Dalam beberapa kasus, kebijakan perusahaan mungkin hanya mengizinkan kenaikan gaji berdasarkan masa kerja atau penilaian kinerja tahunan yang terbatas. Ini bisa mengabaikan kontribusi pegawai yang luar biasa atau kebutuhan untuk menyesuaikan gaji secara dinamis sesuai dengan kondisi ekonomi dan kinerja perusahaan yang mungkin sudah berubah.

Ketidakpuasan terhadap gaji juga dapat diperburuk oleh kurangnya transparansi dalam proses penentuan gaji. Jika pegawai tidak mengetahui bagaimana gaji mereka ditentukan atau merasa bahwa proses tersebut tidak adil dan tidak berdasarkan pada kinerja dan kontribusi nyata, mereka mungkin merasa tidak dihargai. Rasa ketidakadilan ini bisa menyebabkan motivasi dan moral kerja menurun, yang pada gilirannya bisa mempengaruhi produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan.

1.2 IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH

1.2.1 IDENTIFIKASI MASALAH

Identifikasi masalah adalah salah satu dari sekian aspek yang penting dalam pelaksanaan penelitian ini sehingga penelitian menjadi terstruktur dan mempunyai

tujuan yang jelas. Berdasarkan latar belakang maupun fenomena terhadap masalah penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang muncul dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Banyak pegawai mungkin merasa bahwa Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur belum memfasilitasi kebutuhan perencanaan karir di masa yang datang karena kurangnya program dan pelatihan yang relevan serta pendampingan karir yang memadai. Pegawai membutuhkan program yang tidak hanya mencakup pengembangan keterampilan teknis yang diperlukan saat ini, tetapi juga pelatihan yang mempersiapkan mereka menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.
2. Banyak pegawai mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan peluang yang serupa dalam promosi jabatan karena adanya favoritisme dan bias dalam proses seleksi. Meski sistem yang ada mungkin dirancang untuk memberikan kesempatan yang adil kepada semua pegawai, pelaksanaannya sering kali dipengaruhi oleh preferensi pribadi dan hubungan informal. Pegawai yang memiliki hubungan dekat dengan atasan atau mereka yang lebih terlihat aktif dalam kegiatan sosial kantor sering kali dianggap lebih layak untuk dipromosikan, terlepas dari kualifikasi dan kinerja mereka yang sebenarnya
3. Banyak pegawai mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan kompensasi berupa gaji yang kompetitif dari perusahaan karena kurangnya

penyesuaian gaji dengan kondisi pasar dan peningkatan biaya hidup. Meskipun perusahaan mungkin telah menetapkan struktur gaji yang berdasarkan skala internal, seringkali tidak dilakukan evaluasi dan penyesuaian yang rutin untuk memastikan bahwa gaji yang diberikan tetap sesuai dengan standar industri dan inflasi.

1.2.2 RUMUSAN MASALAH

Penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Manajemen Talenta, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
2. Apakah Pengaruh Manajemen Talenta, Pengembangan Karir berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
3. Apakah Manajemen Talenta dan Pengembangan karir mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
4. Seberapa Besar pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 MAKSUD PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data dan informasi, serta mengetahui terkait pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

1.3.2 TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk Memperoleh gambaran Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Retensi Pegawai Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
2. Untuk mengetahui Manajemen Talenta, Pengembangan Karir secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
3. Untuk mengetahui Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 Kegunaan Praktis

Penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat berpengaruh positif dan transparan bagi Universitas Komputer Indonesia yang terbuka bagi seluruh masyarakat sebagai bahan pemecahan masalah dan sumbangan pikiran yang bermanfaat bagi masalah yang terkait dengan Pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

1.4.2 Kegunaan Akademis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pengaruh positif yaitu dengan menambah wawasan penulis terkait dengan ada atau tidak adanya Pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

b. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat membangun pengetahuan dan memfasilitasi berbagai masalah terutama tentang Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai

1.5 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM Aparatur) yang beralamat di Jl. Cisitu Lama No. 37, Dago, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis mulai Bulan april sampai dengan Bulan Agustus 2024. Adapun jadwal penelitian sebagai berikut

Tabel 1.4 Tabel Waktu Penelitian

No	Uraian	Waktu Kegiatan																													
		April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Spetember									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1.	Survey tempat penelitian																														
2.	Melakukan penelitian																														
3.	Mencari data																														
4.	Membuat proposal																														
5.	Seminar																														
6.	Revisi																														
7.	Penelitian lapangan																														
8.	Bimbingan																														
9.	sidang																														

