

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan sejalan dengan pesatnya perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumber daya manusia pernah dianggap sebagai biaya yang kemudian berubah menjadi investasi sehingga jika dikelola secara strategis dapat menghasilkan pengembalian investasi yang maksimal (Saadat & Eskandari, 2016). Fenomena ini memberikan tantangan baru bagi organisasi untuk dapat memahami dan menciptakan konsep manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menjawab setiap tantangan organisasi, sehingga muncul konsep internasional yaitu orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat (*the right people in the right place at the right time*) (Greenberg, Jerald & Baron, 2020). Peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kemampuan untuk menggunakan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif bagi organisasi (Angliawati & Maulyan, 2020). Selain itu, pengelola SDM harus mampu mengembangkan rencana pengelolaan sumber daya manusia yang mampu dan responsif terhadap perubahan dunia bisnis masa depan (Nurjaman *et al.*, 2020).

Perwujudkan *Good Governance, Corporate Governance* dan *Civil Society* dalam manajemen pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) bertanggung jawab untuk merumuskan dan menerapkan langkah-langkah strategis dan harus

kreatif dan inovatif untuk kesejahteraan masyarakat. Upaya untuk mencapai hal tersebut memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, keahlian dan karakter serta sikap yang baik. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa dalam mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN dikelola melalui manajemen ASN yang berbasis sistem merit. Sistem merit dilakukan dengan prinsip meritokrasi yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam mewujudkan aparatur yang berdaya saing belum membawa efisiensi yang optimal. Berdasarkan *E-Government Development Index* atau laporan EGDI yang diterbitkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2020, Indonesia hanya menempati urutan ke-7 (tujuh) di ASEAN dan ke-88 (delapan puluh delapan) di dunia dalam Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Mediaindonesia.com, 2020). Lebih lanjut, data International Corruption Watch (ICW) menunjukkan bahwa pada tahun 2020, 321 dari 1.218 kasus korupsi dilakukan oleh Aparat Sipil Negara (Guritno, 2021).

Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan, Kementerian

Kesehatan Republik Indonesia yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara lengkap di bidang penyakit jiwa dan non jiwa serta pelatihan dan wahana pendidikan kesehatan. Berdasarkan data Sub Substansi Administrasi SDM Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo bahwa pada bulan Januari 2022 jumlah SDM sebanyak 756 pegawai yang terdiri dari 572 PNS, 3 PPPK dan 179 Non PNS. Dari seluruh SDM terdapat katagori jabatan manajerial yang terdiri dari 4 Direksi, 6 Koordinator, 13 Sub Koordinator dan 17 Kepala Instalasi. Sampai dengan tahun 2022 mekanisme pengisian formasi jabatan Direksi, Koordinator dan Sub Koordinator ditetapkan melalui Surat Keputusan Menteri Kesehatan, sedangkan mekanisme pengisian formasi dan penetapan jabatan Kepala Instalasi melalui Surat Keputusan Direktur Utama.

Sukses jabatan manajerial setingkat Kepala Instalasi di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo saat ini melalui mekanisme seleksi terbuka secara internal yang terdiri dari serangkaian proses rekrutmen terbuka, seleksi administrasi dan wawancara dengan pimpinan rumah sakit. Dalam studi pendahuluan tentang suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo ditemukan beberapa masalah antara lain terdapat pejabat yang mengajukan pengunduran diri, kekosongan formasi jabatan dalam waktu yang lama dan seleksi terbuka sering dilakukan setelah suatu jabatan kosong, sumber daya manusia rumah sakit yang kurang tertarik untuk berpartisipasi dalam seleksi terbuka sehingga formasi jabatan sering diisi dengan mekanisme penunjukan langsung oleh pimpinan, belum terdapat peta potensi sebagai acuan suksesi

jabatan, dan pejabat terpilih merasa belum dibekali keterampilan manajemen yang terencana dan terukur.

Sesuai dengan Irfan (2020), dalam penelitiannya mengatakan bahwa banyak masalah yang muncul ketika suatu organisasi tidak memiliki rencana suksesi yang baik yang akan merugikan organisasi itu sendiri. Azmi *et al.*, (2016) menyatakan bahwa perencanaan suksesi memungkinkan perusahaan untuk segera mengidentifikasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengisi lowongan,, menghindari keterlambatan dalam proses penempatan sehingga waktu dan biaya yang dibutuhkan lebih efisien. Salah satu strategi operasional yang dapat diterapkan untuk membangun sistem perencanaan suksesi dalam suatu organisasi adalah melalui manajemen talenta (Irfan, 2020).

Manajemen talenta saat ini dianggap sebagai kebutuhan penting organisasi dan mulai diadopsi di sektor publik (Suryokusumo, 2019). Sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, manajemen talenta mulai direplikasi oleh instansi pemerintah dan beberapa diantaranya dijadikan *pilot project* untuk penilaian penerapan manajemen talenta ASN (infosulawesi.com, 2021).

Manajemen talenta dipahami sebagai strategi organisasi berkelanjutan yang menggunakan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi, serta portofolio terintegrasi dari aktivitas SDM yang menghasilkan penempatan orang-orang berbakat sesuai kapasitas dengan biaya yang tepat (Claus, 2013). Menurut Altındag & Bilaloglu Akturk (2020),

manajemen talenta adalah pendekatan umum untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan bakat untuk kepentingan masa depan organisasi. Beberapa perusahaan besar yang telah menerapkan manajemen talenta antara lain PT Astra International, General Electric Co.Ltd, PT. Garuda Indonesia Tbk, PT. Telkom Tbk dan PT. Pertamina Tbk (Rejeki, 2016; Suryanto, 2019).

Salah satu inspirasi rencana penelitian ini adalah dari studi yang dilakukan oleh Tyskbo (2019), dengan judul *Talent management in a Swedish Public Hospital*. Penelitian kualitatif dengan menggunakan desain studi kasus tunggal di rumah sakit umum Swedia. Pada penelitian ini disampaikan bahwa masih terbatasnya penelitian disektor publik, sehingga penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memajukan pemahaman tentang bagaimana manajemen talenta dipraktikkan pada organisasi publik. Mempertimbangkan pernyataan tersebut, masih terbuka untuk melakukan penelitian-penelitian serupa terutama pada sektor publik di pemerintah.

Berdasarkan beberapa hal yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan studi eksplorasi tentang penerapan manajemen talenta khususnya pada perencanaan suksesi jabatan manajerial yang selanjutnya dicocokkan dengan sumber ilmiah atau teori. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam melakukan pengelolaan aset strategis organisasi berupa sumber daya manusia yang dimanipulasi (Qamari, 2022) melalui perbaikan proses yang berkelanjutan dalam mempersiapkan pemimpin masa depan (Irfan, 2020; Syah & Negara, 2019).

B. Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo”. Selanjutnya rumusan masalah tersebut dibagi menjadi tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja prinsip-prinsip penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo?
2. Apa saja dimensi dalam penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo?
3. Bagaimana tahapan/proses dalam penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan prinsip-prinsip penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo.
2. Menjelaskan dimensi penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo.
3. Mendiskripsikan tahapan/proses penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis
 - a. Sebagai bahan refleksi dan evaluasi organisasi dalam memecahkan masalah penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial.
 - b. Sebagai bahan panduan/*guide* penerapan manajemen talenta dalam perencanaan suksesi jabatan manajerial.
2. Manfaat teoritis
 - a. Memperluas wawasan peneliti tentang penerapan manajemen talenta pada perencanaan suksesi jabatan manajerial.
 - b. Sebagai referensi bagi penulis lain yang memiliki topik penelitian yang sama.

E. Orisinalitas Penelitian

Berikut adalah beberapa penelitian yang dilakukan pada subjek manajemen talenta:

1. Tyskbo (2019) dengan judul *Talent management in a Swedish Public Hospital*. Sebuah studi kasus eksplorasi tunggal yang dilakukan di rumah sakit umum Swedia, berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumen. Rumah sakit mengambil pendekatan eksklusif, talenta diidentifikasi dengan kriteria informal berdasarkan lingkungan mereka, termasuk penerapan praktik inovatif dan penting secara strategis, termasuk penerapan praktik yang inovatif dan penting secara strategis.

2. Rejeki (2016) dengan judul “*The Talent Management Models In Some Countries And Corporates In Indonesia*”. Penelitian *Comparative Studies* mengenai model manajemen talenta di beberapa negara dan BUMN di Indonesia. Studi ini menetapkan bahwa model manajemen talenta di PT Astra International Tbk berfokus pada pengembangan karyawan untuk proses regenerasi kepemimpinan. Proses mempersiapkan pemimpin di masa depan menggunakan strategi “*make*”, strategi yang mengembangkan potensi calon pemimpin yang berada didalam perusahaan, dan strategi “*buy*” yaitu memperoleh sumber daya manusia yang diperlukan dari luar perusahaan. PT Astra International Tbk menggunakan dua cara dalam mendapatkan talenta, yaitu seleksi dari calon karyawan serta seleksi melalui pemetaan potensi dan kinerja. Hasil pemetaan dilakukan manajemen kinerja karyawan dalam bentuk pengembangan, dan review pengembangan secara berkala dilakukan dalam bentuk evaluasi (*People Performance Management*). PT Astra International Tbk mempertimbangkan calon pemimpin adalah karyawan yang memiliki keterampilan kepemimpinan (*leadership competency*). PT Garuda Indonesia, Tbk berfokus pada pengembangan talenta karyawan untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi. Pengembangan berupa *hard* dan *soft competence* serta *leadership* berdasarkan penilaian terhadap gap yang dibutuhkan untuk mencapai penilaian kinerja kunci individu (*Key Performance Individu*). Hasil pengembangan lebih lanjut adalah pemetaan kompetensi untuk mengidentifikasi talenta perusahaan. Pengembangan

yang dilakukan PT Garuda Indonesia, Tbk tidak hanya menggunakan metode pembelajaran yang tidak hanya didalam kelas tetapi juga dalam pembinaan (coaching) dan penugasan kerja (*job assignment*). Karyawan dengan kinerja yang buruk dan sulit untuk dikembangkan karena faktor usia, didorong untuk mengikuti program pensiun dini.

3. Salajegheh *et al* (2018) berjudul “*Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran*” penelitian ini menyatakan bahwa dari dua bagian utama (mindset manajemen talenta dan strategi manajemen talenta) yang mempengaruhi praktik manajemen talenta di sektor publik, pola pikir/mentalitas adalah yang paling berpengaruh.
4. Hendriarti *et al* (2022) dengan judul “*Talent Management Analysis of Indonesian Civil Advocates*”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah *Soft Skills* tidak berpengaruh terhadap *talent management*. *Hard Skills* berpengaruh positif terhadap *talent management*. Kompetensi berpengaruh positif terhadap *talent management*. Kinerja berpengaruh positif terhadap *talent management*. Keberhasilan memiliki pengaruh positif pada *talent management*.
5. Kim (2003) berjudul *Linking Employee Assessments to Succession Planning*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan memberikan saran tentang hubungan antara evaluasi karyawan dan perencanaan suksesi.

Setelah menjelaskan hubungan antara evaluasi karyawan dan perencanaan suksesi, makalah ini menyampaikan hasil dari pengukuran sikap karyawan terhadap pengembangan karir dan persepsi perencanaan suksesi di Kantor Operasi Nevada Departemen Energi. Analisis dari makalah ini disampaikan tentang bagaimana prosedur evaluasi karyawan dapat mempertimbangkan pengembangan karir, kebutuhan pelatihan, perencanaan pensiun, keragaman karyawan, perencanaan suksesi dan program pendampingan. Kesimpulannya adalah pentingnya proses evaluasi karyawan untuk memfasilitasi keputusan manajemen dalam perencanaan suksesi yang selaras dengan tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan di perusahaan swasta, BUMN, dan beberapa instansi pemerintah, selanjutnya peneliti akan melakukan studi untuk memahami fenomena praktik suksesi jabatan dengan menggunakan manajemen talenta sebagai determinan dalam penerapan perencanaan suksesi jabatan pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo.

Penelitian ini merepresentasikan orisinalitas dalam konsep manajemen talenta yang diterapkan di rumah sakit. Talenta yang dibutuhkan bagi perencanaan suksesi di rumah sakit terdiri dari tiga peran utama manajerial yang meliputi peran interpersonal yaitu figur kepala, pemimpin, penghubung (*figurehead, leader, liaison*), peran informasional yaitu monitor, pengganda, juru bicara (*monitor, disseminator, spokesperson*) dan peran pengambilan keputusan (*desesional role*). Selain peran tersebut, lima fungsi manajemen

yaitu perencanaan, pengorganisasian, ketenagaan, pengarahan dan pengendalian (Dewi *et al.*, 2021) secara konsep dapat memberikan kontribusi teoritis di bidang manajemen talenta.

Secara praktis bahwa dengan implementasi manajemen talenta yang baik di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo akan memberikan kontribusi dalam penataan SDM dan perencanaan suksesi kepemimpinan khususnya bagi rumah sakit dan organisasi pada umumnya.