

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 khususnya perkembangan teknologi secara masif menghasilkan persaingan global yang kompetitif dan tidak terbandung dalam dunia industri dan organisasi termasuk di dalamnya institusi pemerintahan. Dalam hal demikian, baik individu maupun organisasi ditantang untuk mampu beradaptasi dengan cara kerja baru yang berujung pada tuntutan peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Lawler (dalam Martin, 2015) mengatakan bahwa organisasi yang menyadari pentingnya memiliki talenta yang tangkas akan mampu menjaga kesuksesan dan eksistensi jangka panjangnya ditengah perubahan dunia yang cepat (*rapid change*).

Menyikapi tantangan ini, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan tegas mendorong peningkatan kualitas manajemen aparatur sipil negara diarahkan pada sistem merit yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja dalam kegiatan seleksi, promosi, rotasi, dan pola karir ASN. Hal ini kemudian dielaborasi melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara dengan *talent pool* sebagai instrumen utama di dalamnya. Adapun terminologi *talent pool* ini memiliki beberapa padanan istilah, seperti *human asset value matrix* (Pella & Inayati, 2011), *talent management grid* (Berger & Berger, 2004), dan *potential grid* (Rothwell, 2016).

Berbicara menyangkut *human asset value matrix* atau *talent pool* dalam konteks instansi pemerintah, pasal 11 Permenpan-RB Nomor 40 Tahun 2018 telah menyebutkan bahwa *talent pool* merupakan kelompok rencana suksesi berdasarkan tingkat kesesuaian kompetensi tertentu yang diperoleh dari hasil pemetaan talenta melalui metode pengukuran yang obyektif. Selanjutnya, Permenpan-RB Nomor 3 Tahun 2020 menetapkan metode *assessment center* sebagai salah satu metode yang digunakan dalam penilaian kompetensi ASN.

Strategi di atas dinilai tepat mengingat metode *assessment center* merupakan sebuah pendekatan ilmiah yang melibatkan beberapa instrumen pengukuran (Pulakos, 2005) yang menghasilkan informasi seputar potensi dan kompetensi individu. Selain itu, Prien, dkk. (2003) menjelaskan bahwa sebagai bagian dari asesmen individu, *assessment center* diawali dengan penyusunan *job modelling* dan *assessment protocol* yang memastikan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan, jenis instrumen yang digunakan, dan karakteristik individu yang diharapkan. Proses sistematis ini akan menjamin objektivitas data terkait potensi dan kompetensi kandidat dalam mendukung tercapainya sistem merit yang diharapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Namun demikian, dalam implemementasi pemetaan talenta, masih ditemukan kelemahan terkait pengolahan data hasil *assessment center*. Mekanisme konversi hasil *assessment center* yang saat ini diterapkan oleh instansi pemerintah belum mengakomodir kebutuhan organisasi yang sangat bervariasi terhadap profil SDM yang dimiliki. Hal ini tercermin dalam Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2019

pasal 26 ayat 5 yang mengatur bahwa penentuan kategori dalam matriks (pemetaan) didasarkan pada skor *Job Person Match* (JPM) yang diperoleh melalui rasio antara nilai capaian *assesse* melalui metode *assessment center* dengan level kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Uniknya, peraturan ini memersepsikan seluruh instansi pemerintah sebagai organisasi yang homogen dimana seluruh aspek potensi dan kompetensi yang diukur memiliki bobot yang sama satu sama lain. Hal ini berbanding terbalik dengan studi yang dilaksanakan oleh Claussen, dkk. (2013) yang menegaskan penting dalam pengelolaan talenta untuk mengenali persyaratan spesifik organisasi pada setiap jenjang jabatan, termasuk keterampilan manajerial yang khas.

Mekanisme dalam Perban BKN 26 Tahun 2019 di atas mengadopsi model *unit weighting*. Bobko, Roth, dan Buster (dalam Cascio & Aguinis, 2014) menyebutkan bahwa *unit weighting* memiliki bobot penilaian yang sama sehingga dapat diterapkan pada seluruh konteks, termasuk institusi pemerintah di dalamnya. Pada titik ini, bobot penilaian yang sama akan memberikan nilai kepraktisan yang lebih besar bagi asesor dalam memilih kandidat. Namun demikian, di saat yang sama regulasi ini juga memiliki *adverse impact* yang tinggi sebagai kelemahan yang signifikan dalam penerapannya. Aamodt (2010), Muchinsky (2006), dan Riggio (2013) menjelaskan bahwa *adverse impact* terjadi ketika kelompok minoritas (baik oleh karena suku, agama, ras, jenis kelamin, kondisi geografis, dan sebagainya) mendapatkan perlakuan diskriminasi baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Adapun diskriminasi dalam hal ini merujuk pada standar atau prosedur penilaian yang identik yang diberlakukan pada seluruh individu

(Cascio & Aguinis, 2014). Dengan lain kata bahwa standar penilaian yang ditetapkan dan berlaku secara nasional tidak efektif dikarenakan kondisi demografi dan geografi Indonesia. Dalam hal ini, skor 3 yang ditetapkan sebagai level minimal pada jabatan administrator (setingkat eselon III), sangat memungkinkan diperoleh oleh ASN yang bertugas pada kota besar, namun menjadi sesuatu hal yang sulit dicapai oleh ASN yang bertugas pada daerah-daerah terpencil.

Selanjutnya, studi Claussen, dkk. (2013) sejalan dengan realita di lapangan dimana instansi pemerintah memiliki karakteristik, tugas, dan fungsi yang berbeda-beda (heterogen) sehingga kebutuhan akan kualifikasi SDM-nya pun berbeda-beda termasuk prioritas (bobot) potensi dan kompetensi SDM. Pada titik ini, peneliti menduga proses komputasi yang dilakukan menegasikan kondisi riil masing-masing instansi yang menghadapi tantangan yang berbeda-beda. Dengan kata lain, metode konversi hasil asesmen yang diamanahkan dalam Perban BKN Nomor 26 Tahun 2019 tidak mengakomodir kebutuhan organisasi untuk mendapatkan SDM yang sesuai (*fit*) dengan kondisi internalnya (Prien, dkk. 2003). Selain itu, Martin (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa organisasi memerlukan pengelolaan talenta yang selaras dengan strategi dan tujuan bisnis demi pertumbuhan dan ekspansi organisasi.

Kelemahan mekanisme konversi yang berlaku saat ini, seperti yang telah diuraikan di atas, berpotensi menimbulkan keraguan dan ketidaktepatan keputusan seleksi yang diambil. Dengan kata lain, proses seleksi yang dilakukan akan menghasilkan kandidat yang belum sepenuhnya sesuai dengan karakter dan

kebutuhan organisasi. Kondisi ini terungkap dalam wawancara dengan pejabat BKD Sidoarjo yang bertanggung jawab dalam pengelolaan talenta internal, sebagai berikut.

“Pengalaman kalau kita mencari kandidat, misalnya Kabag Organisasi. Dari talent score kan muncul rumpun organisasi itu kandidat 1 s/d 10. Secara skor bicara yang tertinggi yang paling layak kan? Nah kita juga mempertimbangkan bahwa Kabag Organisasi ini dia harus bisa merumuskan konsep, membuat kebijakan, sementara skor yang tinggi ada skor dibawahnya yang lebih tepat seharusnya bukan skor tinggi tadi.”

Berangkat dari uraian permasalahan di atas, penelitian ini akan menitikberatkan pada penentuan bobot kriteria yang digunakan sebagai parameter dalam penyusunan *human asset value matrix*. Strategi dalam menentukan bobot kriteria ini akan ditempuh melalui pendekatan *analytic hierarchy process* (AHP) terhadap kriteria dan alternatif pengukuran. Abdullah, dkk. (2013) menyatakan bahwa kemampuan metode AHP dalam mensintesa multi-kriteria dan multi-alternatif memberikan informasi diagnostik yang berguna bagi pengambil keputusan atau kebijakan.

Saaty dan Vargas (2012) menyebutkan bahwa AHP merupakan pendekatan dasar dalam pengambilan keputusan. AHP dirancang untuk mengakomodasi aspek rasionalitas dan intuisi dalam memilih dari sejumlah alternatif pilihan keputusan. Pada titik ini, organisasi akan memiliki instrumen objektif dan terukur untuk menyusun prioritas terhadap keseluruhan kriteria pengukuran dalam *assessment center*. Adapun kriteria yang diprioritaskan disesuaikan dengan strategi di bidang SDM terkait pencapaian visi misi organisasi.

Metode AHP telah digunakan dalam penelitian-penelitian sosial sebelumnya, seperti psikologi, sosiologi, dan politik, untuk mengukur konsep-konsep abstrak (*intangible*). Salah satu contoh implementasi metode AHP tercermin dalam penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, dkk. (2018) dalam menyusun *human asset value (HAV) matrix* untuk jabatan Kepala Sekolah. Rancangan penelitian Hermawan, dkk. (2018) melibatkan 7 kriteria untuk aspek potensi dan 10 kriteria untuk aspek kinerja. Selanjutnya, Hermawan, dkk. (2018) menerapkan metode AHP dalam menentukan bobot masing-masing kriteria penilaian yang kemudian dimanfaatkan sebagai pedoman mengidentifikasi kelompok rencana suksesi. Selain itu, utilitas pendekatan AHP juga tampak dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdullah, dkk. (2013) dalam penelitiannya terkait pembobotan indikator *Human Capital*. Saaty (2008) juga menyebutkan pemanfaatan lain dari metode AHP dalam kegiatan penerimaan peserta didik, promosi personel militer, dan keputusan seleksi pegawai.

Konsep *human asset value matrix* ini sendiri dapat dipahami sebagai sebuah instrumen yang digunakan oleh organisasi untuk memetakan posisi individu dalam peta talenta yang dapat menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan di bidang SDM (Pella & Inayati, 2011). Pada titik ini, instansi pemerintah menerapkan *human asset value (HAV) matrix* sebagai salah satu bagian dalam agenda manajemen talenta nasional. HAV matriks sendiri akan digunakan sebagai instrumen untuk memetakan setiap ASN ke dalam 9 kotak manajemen talenta berdasarkan hasil penilaian kinerja dan potensi (Permenpan-RB Nomor 3 Tahun 2020).

KINERJA	Tinggi	4	7	9
		Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	Sedang	2	5	8
		Kinerja sesuai ekspektasi dan potensi rendah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	Rendah	1	3	6
		Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
		Rendah	Sedang	Tinggi
		POTENSI		

Gambar 1.1. Kotak Manajemen Talenta dalam Permenpan-RB Nomor 3 Tahun 2020

Posisi individu dalam matriks di atas selanjutnya dijadikan sebagai acuan dalam proses manajemen ASN, dimana dalam penelitian ini diarahkan pada rencana suksesi (*succession planning*) baik untuk kebutuhan promosi maupun pengembangan SDM. Tujuan ini sesuai dengan pandangan Pella dan Inayati (2011) yang menyatakan bahwa pemetaan talenta akan menjadi data berharga dan terbarukan dalam memutuskan individu mana dalam organisasi yang menerima promosi, membutuhkan pelatihan, pengembangan, konseling, atau bahkan demosi.

Pada tataran pragmatis, HAV matriks disajikan dengan berbagai variasi yang merupakan konfigurasi dua dari tiga elemen, yaitu potensi, kompetensi, dan kinerja (*performance*). Informasi yang dihimpun dari Assessor SDM Aparatur (jabatan fungsional di bidang penilaian kompetensi) BKN RI mengatakan bahwa saat ini masih sulit mendapatkan data kinerja yang valid sesuai kondisi kerja riil. Realita ini menyebabkan strategi untuk menerapkan elemen kinerja (*performance*) sebagai salah satu variabel dalam HAV matriks bagi instansi pemerintah merupakan dua sisi mata uang. Pada satu sisi, selain sebagai amanah Permenpan-

RB Nomor 3 Tahun 2020, kinerja (*performance*) juga berfungsi sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan SDM seperti promosi, mutasi, dan rencana pengembangan (Robbins & Judge, 2013; George & Jones, 2012). Namun demikian, realita yang terjadi pada beberapa instansi pemerintah menunjukkan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dijalankan tidak sesuai dengan standar (PP Nomor 30 Tahun 2019) dan hanya sebatas formalitas kegiatan tahunan.

Selanjutnya, konsep *Performance* memiliki makna yang tidak hanya terbatas pada apa yang dikerjakan atau dicapai oleh karyawan, tetapi juga bagaimana cara melakukan atau mencapainya (Armstrong, 2011 & Rotwell, 2010). Dubois dan Rothwell (2000) berpandangan bahwa *performance* yang baik hanya dapat dihasilkan oleh individu yang kompeten. Pandangan yang sama juga menyatakan bahwa *performance* dalam HAV matriks dapat pula dimaknai sebagai tingkat sejauh mana individu menunjukkan *core competencies* dalam peran saat ini (Cornerstone, 2020). Sehubungan dengan tema sentral penelitian ini yang masih berada dalam ruang lingkup *talent management*, Armstrong (2011) menyatakan bahwa salah satu komponen dalam strategi *talent management* adalah menjabarkan kriteria talenta dalam kerangka kompetensi dan potensi.

Mishra (2020) menyatakan bahwa parameter yang digunakan dalam menyusun HAV matriks dapat berbeda-beda antar organisasi. Sejalan dengan hal ini, Rothwell (2016) menguraikan beberapa variasi HAV matriks yang dapat digunakan dalam memetakan profil individu. Beberapa aspek penilaian yang dapat digunakan dalam menyusun HAV matriks adalah *performance*, *potential*,

pengetahuan khusus, etika, *value*, hubungan sosial tertentu, potensi promosi, dan resiko *turnover*. Lebih lanjut, Rothwell (2016) juga menegaskan bahwa untuk menghindari hasil yang bias maka penyusunan HAV matriks sebaiknya menggunakan kriteria yang telah melalui pengukuran objektif.

Berangkat dari kondisi di atas, penyusunan HAV matriks dalam penelitian ini akan menggunakan data potensi dan kompetensi yang diperoleh melalui metode *assessment center*. Berger dan Berger (2004) menyatakan bahwa program pengelolaan talenta memerlukan asesmen dalam kerangka definisi kompetensi dan potensi yang berlaku dalam organisasi. Senada dengan pandangan Berger & Berger di atas, Armstrong (2011) menyatakan bahwa aspek potensi dan kompetensi yang digunakan merupakan sintesa dari strategi bisnis organisasi sebagai penjabaran kualifikasi SDM. Adapun data hasil *assessment center* ini dianalisis terlebih dahulu dengan metode AHP untuk menentukan bobot kriteria masing-masing aspek potensi dan kompetensi sebagai dasar penyusunan HAV.

Wawancara yang dilakukan terhadap Kepala Bidang Pengembangan ASN pada BKD Kabupaten Sidoarjo diperoleh beberapa data sebagai gambaran awal penelitian ini. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo melalui Badan Kepegawaian Daerah saat ini telah memiliki manajemen talenta dalam pengelolaan ASN secara internal. Manajemen talenta yang dijalankan saat ini didasarkan pada *talent score*. Adapun penilaian *talent score* dimaksud melibatkan beberapa atribut dalam penilaian yaitu 1) nilai potensi dan kompetensi manajerial yang diperoleh dari *assessment center*; 2) kualifikasi pendidikan; 3) rekam jejak; dan 4) faktor

pengoreksi, yaitu sertifikat PPBJ sebagai nilai plus dan hukuman disiplin sebagai nilai minus.

Masing-masing atribut telah ditetapkan bobotnya berdasarkan pertimbangan administratif. Pembobotan ini yang kemudian dinilai oleh responden wawancara sebagai kelemahan sistem yang ada saat ini. Sebagai contoh, pengelompokan jabatan ke dalam rumpun tertentu yang kemudian disesuaikan dengan latar belakang pendidikan seorang kandidat. Dalam implementasinya, sering dijumpai ketidakkonsistenan kedua dimensi ini, seperti yang diungkapkan oleh responden.

“ketika konsep ini kami jalankan, kami mendapatkan ketidaksesuaian angka dengan kenyataan. Contoh, ada orang kualifikasi tertentu, katakanlah S1 Hukum, tapi dia sudah terlalu lama (bertugas) di kecamatan, maka (ilmu) hukumnya ini mandek. Kalau secara skor dia tinggi, tapi secara aktual sudah tidak berjalan (pengetahuan ilmu hukum)”.

Selain itu, agenda yang juga perlu segera dibenahi adalah penentuan suksesor terhadap sejumlah kandidat yang berada pada rumpun jabatan yang sama. Mekanisme yang diambil selama ini dalam memilih suksesor dari sejumlah kandidat yang tersedia masih sarat dengan pertimbangan subyektif tim penilai dimana atribut yang digunakan tidak konsisten, tergantung kondisi yang dihadapi dalam diskusi penentuan kandidat.

Responden wawancara menyebutkan bahwa BKD saat ini masih mencari metode yang lebih presisi dalam memilih seseorang pada sebuah jabatan. Adapun rancangan *human asset value* yang dihasilkan penelitian ini diharapkan akan memberikan strategi alternatif dalam mengelola talenta yang meliputi proses

identifikasi, pengembangan, penempatan, dan suksesor dalam sebuah jabatan lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan pada paparan permasalahan di atas, penelitian ini akan diarahkan pada penyusunan *human asset value matrix* dengan metode *analytic hierarchy process* (AHP) lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Keseluruhan proses ini didorong oleh semangat untuk mengidentifikasi sejak dini calon pemimpin masa depan yang mampu meningkatkan pelayanan publik, membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang lebih profesional serta menciptakan pemerintahan yang transparan dan akuntabel, khususnya lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur.

1.2. Signifikansi Penelitian

Uraian yang telah dipaparkan dalam latar belakang di atas menunjukkan urgensi pengelolaan aparatur sipil negara khususnya terkait pengelompokan talenta-talenta (*human asset value*) potensial yang dapat diproyeksikan sebagai pemimpin masa depan. Permasalahan menyangkut strategi pembobotan kriteria dalam mengidentifikasi ASN bertalenta yang sesuai dengan karakter organisasi / instansi perlu untuk segera diselesaikan. Oleh karena itu, riset yang mengkaji strategi pembobotan ini, salah satunya adalah *analytic hierarchy process* (AHP), perlu dilaksanakan.

Beberapa penelitian yang mengkaji pemanfaatan metode AHP dalam pembobotan kriteria penilaian telah dilaksanakan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, dkk. (2018) menggunakan metode AHP dalam

penentuan bobot kriteria penilaian dalam menyusun *talent pool* terhadap 1647 Guru SMA berstatus PNS di Kota Bandung yang disiapkan untuk menduduki jabatan kepala sekolah tingkat SMA. Kriteria penilaian yang digunakan berjumlah 17 aitem dengan sebaran 7 kriteria untuk aspek potensi dan 10 kriteria untuk aspek kinerja. Model pembobotan yang dihasilkan menemukan 40 orang (2,43%) kandidat tergolong kedalam kategori *Star* yang dapat langsung dipromosikan.

Abdullah, dkk. (2013) dalam penelitiannya menampilkan penerapan pendekatan *analytic hierarchy process* dalam me-rangking indikator *human capital* yang terdiri atas empat kriteria utama dengan mensintesa dua puluh kriteria *human capital* yang dikemukakan oleh Bontis, Keow, dan Richardson. Penelitian ini melibatkan ahli yang berasal dari kalangan akademisi sebanyak dua orang dan dari kalangan birokrat sebanyak satu orang sebagai responden dalam pengisian kuesioner perbandingan berpasangan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa indikator “*creating result by using knowledge*” merupakan indikator yang paling penting dalam sistem *human capital* Malaysia dan indikator “*employee’s skill index*” merupakan indikator yang kurang penting dibandingkan indikator lainnya.

Beberapa penelitian di atas telah mengkaji penerapan pendekatan *analytic hierarchy process* (AHP) dalam menentukan bobot kriteria yang dinilai. Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan yang mencolok jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, yaitu.

1. Parameter *human asset value* (HAV) *matrix*

Human asset value matrix yang dikembangkan dalam penelitian ini menggunakan atribut potensi dan kompetensi sebagaimana yang diatur dalam regulasi kepegawaian. Hal ini berbeda dengan penelitian Hermawan, dkk. (2018) yang menggunakan atribut potensi dan kinerja sebagai parameter HAV matriks. Adapun riset Abdullah, dkk. (2013) tidak sampai kepada penyusunan HAV matriks.

2. *Person – Environment Fit*

Kriteria penilaian yang dievaluasi dalam penelitian ini, selain mengacu pada regulasi kepegawaian, juga mengacu kepada kebutuhan organisasi akan profil SDM. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian ini yang berupaya menghasilkan model bobot kriteria yang spesifik untuk organisasi lokus penelitian. Strategi ini yang tidak nampak dalam uraian riset Hermawan, dkk. (2018) sehingga sulit untuk disimpulkan apakah riset dimaksud telah mempertimbangkan kesesuaian individu dengan organisasi atau belum. Sedangkan riset Abdullah, dkk. (2013) menetapkan empat kriteria yang disintesa dari dua puluh kriteria dalam *human capital* berdasarkan pandangan Bontis, Keow, dan Richardson.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

- 1) Bagaimanakah prioritas/bobot kriteria pengukuran *assessment center* lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo?
- 2) Bagaimanakah rancangan *human asset value* (HAV) *matrix* lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat penerapan metode *analytic hierarchy process* (AHP) dalam penyusunan *human asset value* (HAV) *matrix* lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dengan mengekspose beberapa hal, yaitu.

1. Mengidentifikasi prioritas kriteria pengukuran *assessment center* lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.
2. Mengidentifikasi rancangan *human asset value* (HAV) *matrix* lingkup Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai rujukan atau acuan dalam menyusun *human asset value* (HAV) *matrix* yang merupakan basis rencana suksesi secara internal.