

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu unsur utama pelaksana sistem pemerintahan. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil diharapkan mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, termasuk di dalamnya melayani masyarakat. Menurut Pasal 1 Butir 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Kemkumham, 2017, hal. 2), “PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan”. Pegawai Negeri Sipil diharapkan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur abdi negara dan abdi masyarakat dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Maka dari itu, sosok Pegawai Negeri Sipil yang ideal adalah yang profesional, memiliki budi pekerti yang luhur, berdaya guna dan berhasil guna. Ini merupakan tantangan yang harus dijawab oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil di negeri ini. Hal ini pula yang mendasari pemikiran yang tak dapat dipungkiri lagi bahwa meski bukan satu-satunya faktor penentu, maju mundurnya negeri ini tergantung pada kinerja instansi pemerintahan, yang dalam hal ini ditentukan oleh Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat yang bekerja berdasarkan visi dan misi yang dimilikinya, maka sudah sepantasnya bila Pegawai Negeri Sipil memiliki kinerja yang baik dalam mengemban dan melaksanakan tugas-tugas yang dimilikinya. Karena dengan kinerja yang produktif dan efisien waktu, maka hasil yang diperoleh akan maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan baik oleh instansi yang bersangkutan maupun oleh seluruh rakyat Indonesia. Namun kenyataan yang dapat kita

ketahui di lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh Pegawai Negeri Sipil mendedikasikan diri secara maksimal pada pekerjaannya. Banyak keluhan yang datang dari masyarakat tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil terutama yang menyangkut masalah yang berhubungan dengan pelayanan. Keluhan yang kerap terjadi di antaranya menunda-nunda waktu pelayanan yang semestinya diberikan kepada masyarakat dengan segera, tanpa ada alasan yang jelas.

Hal ini salah satunya dibuktikan dengan survey nasional yang dilaksanakan oleh Lembaga Klimatologi Politik (LKP), seperti yang diberitakan CNN Indonesia, di 34 provinsi pada 24-29 Oktober 2015 melalui teknik wawancara via telepon kepada sebanyak 784 responden (Gumilang, 2015). Hasil survey tersebut menyebutkan bahwa kepuasan publik terhadap kinerja pemerintah secara umum mengalami penurunan, meskipun dalam bidang pelayanan publik sendiri kinerja birokrasi dinilai membaik. Berdasarkan hasil riset LKP, bagian terbesar yakni 44,3% publik memiliki persepsi bahwa birokrasi pelayanan publik pada masa survey tersebut mengalami perbaikan, sebanyak 42,8% mempersepsikan sama saja dengan pemerintahan sebelumnya, dan 10,5% menyatakan semakin buruk jika dibandingkan dengan pemerintah sebelumnya.

Selain itu, penilaian yang dilakukan Ombudsman, seperti diberitakan *tirto.id*, juga memperlihatkan bahwa meski pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil merupakan idaman banyak orang, namun kinerja Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 4,37 juta orang per 31 Desember 2016 ini terindikasi belum optimal (Purnamasari, 2017). Hal ini tercermin dari kinerja instansi pemerintahan serta standar pelayanan yang mereka berikan, khususnya instansi tingkat pusat yaitu kementerian dan lembaga.

Tabel 1. 1 Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik  
Kementerian/Lembaga

Kementerian/Lembaga	2015		2016	
	Nilai	Zona	Nilai	Zona
Kementerian Sosial	50,5	Merah	58,88	Kuning
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	49,5	Merah	93,1	Hijau

Tabel 1. 1 Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik  
Kementerian/Lembaga

Kementerian/Lembaga	2015		2016	
	Nilai	Zona	Nilai	Zona
Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	66	Kuning	72,2	Kuning
Kementerian Dalam Negeri	84,7	Kuning	101	Hijau
Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	81	Kuning	71	Kuning
Kementerian Koperasi dan UKM	73,83	Kuning	55,5	Merah
Kementerian Agraria dan Tata Ruang	71,92	Kuning	80,24	Kuning
Kementerian Luar Negeri	71,5	Kuning	78,25	Kuning
Kementerian Pertahanan	54,3	Merah	70,25	Kuning
Kementerian Sekretariat Negara	n/a	n/a	78,5	Kuning
Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi	n/a	n/a	50,5	Merah
Badan Pusat Statistik	107	Hijau	105	Hijau
Badan Standarisasi Nasional	64,25	Kuning	104	Hijau
Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia	78	Kuning	102,79	Hijau
Konsil Kedokteran Indonesia	79,5	Kuning	102,6	Hijau
Badan Tenaga Nuklir Nasional	86	Kuning	102	Hijau
Badan Koordinasi Penanaman Modal	107,5	Hijau	100	Hijau
Perpustakaan Nasional	76,5	Kuning	98	Hijau
Kepolisian Negara (Polri)	83	Kuning	92,55	Hijau
Badan Pengawas Obat dan Makanan	80,44	Kuning	92	Hijau
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	74,5	Kuning	90	Hijau
Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	51,5	Merah	86	Kuning
Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	96	Hijau	78	Kuning
Badan Narkotika Nasional	49,5	Merah	57,5	Kuning
Badan Pengawas Tenaga Nuklir	69,5	Kuning	51,75	Merah
Badan Nasional Sertifikasi Profesi	50	Merah	46	Merah
Kementerian Perdagangan	95	Hijau	97,5	Hijau
Kementerian Perindustrian	96,93	Hijau	89,57	Hijau
Kementerian Kesehatan	105,5	Hijau	104,5	Hijau
Kementerian ESDM	96,65	Hijau	67,39	Kuning
Kementerian Perhubungan	83,87	Kuning	104,33	Hijau
Kementerian Agama	51,95	Merah	65,9	Kuning
Kementerian Lingkungan Hidup	89	Hijau	90,25	Hijau
Kementerian Riset dan Teknologi	60,75	Kuning	101,92	Hijau
Kementerian Keuangan	n/a	n/a	83,5	Kuning
Kementerian Hukum dan HAM	85,93	Kuning	95,97	Hijau
Kementerian Komunikasi dan Informasi	83,43	Kuning	95,45	Hijau
Kementerian Kelautan dan Perikanan	79,55	Kuning	60,58	Kuning
Kementerian Pertanian	92,79	Hijau	98,62	Hijau
Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi/Tenaga Kerja	80,35	Kuning	79,36	Kuning

(Sumber: Ombudsman)

Berdasarkan laporan hasil penelitian Ombudsman tersebut, hasil penelitian diklasifikasikan dengan menggunakan *traffic light system* yang terdiri dari zona merah, zona kuning dan zona hijau. Zona merah memiliki arti tingkat kepatuhan rendah, zona kuning berarti tingkat kepatuhan sedang, dan zona hijau berarti tingkat kepatuhan standar pelayanan terhadap publik tinggi. Indikator kepatuhan standar pelayanan publik ini dilihat dari ada atau tidaknya persyaratan pelayanan, kepastian waktu dan biaya, prosedur dan alur pelayanan, sarana pengaduan, dan kualitas pelayanan dalam kategori ramah atau tidak. Pada tahun 2015, Kementerian Kesehatan mendapatkan skor terbaik dengan angka 105,50 dan masuk ke dalam zona hijau. Sementara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2015 masuk ke dalam zona merah dengan nilai 49,50 (Purnamasari, 2017).

Selain survey Ombudsman, masih menurut pemberitaan *tirto.id*, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga merilis penilaian akuntabilitas kinerja untuk melihat kinerja kementerian/lembaga (Purnamasari, 2017). Penilaian ini untuk mengidentifikasi kemampuan instansi pemerintahan, mulai dari mengidentifikasi kinerja yang harus dicapai sesuai peran dan fungsi, merencanakan target kinerja, menyelaraskan alokasi anggaran dengan program dan kegiatan, hingga melakukan evaluasi dalam rangka meningkatkan kinerja.

Tabel 1. 1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Kementerian/Lembaga

Kementerian/Lembaga	2014		2015	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
Arsip Nasional Republik Indonesia	66,31	B	61,21	B
Badan Informasi Geospasial/Bakosurtanal	65,03	B	62,96	B
Badan Intelijen Negara (BIN)	65,06	B	65,18	B
Badan Kepegawaian Negara (BKN)	65,07	B	58,54	CC
Badang Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN)	65,95	B	67,59	B
Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)	71,03	BB	73,31	BB
Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG)	61,21	B	65,37	B
Badan Narkotika Nasional (BNN)	63,6	B	64,22	B
Badan Nasional Penanggulangan Terorisme	57,79	CC	60,17	B
Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB)	65,17	B	66,6	B

Tabel 1. 1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Kementerian/Lembaga

Kementerian/Lembaga	2014		2015	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BNP2TKI)	60,28	B	60,96	B
Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	80,41	A	80,45	A
Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)	66,83	B	68,07	B
Badan Pengawas Tenaga Nuklir (BAPETEN)	65,56	B	66,23	B
Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	66,7	CC	60,17	B
Kementerian Pemuda dan Olah Raga	53,18	BB	53,54	CC
Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	77,35	BB	77	BB
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	72,2	BB	73,43	BB
Kementerian Perdagangan	73,16	BB	73,3	BB
Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	75,2	BB	76,13	BB
Kementerian Perhubungan	71,8	BB	68,51	B
Kementerian Perindustrian	73,11	BB	73,9	BB
Kementerian Pertahanan	65,03	B	65,14	B
Kementerian Pertanian	71,03	BB	72,16	BB
Kementerian Perumahan Rakyat	66,66	B	68,13	B
Kementerian Riset dan Teknologi	71,07	BB	68,76	B
Kementerian Sosial	65,04	B	63,04	B
Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	61,14	B	60,96	B
Kepolisian Negara RI (POLRI)	65,1	B	68,04	B
Komisi Nasional Hak Asasi Manusia (Komnas HAM)	53,32	CC	51,6	CC
Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)	80,46	A	80,89	A
Komisi Pemilihan Umum (KPU)	54,52	CC	56,17	CC
Komisi Yudisial (KY)	53,48	CC	60,07	B
Lembaga Administrasi Negara (LAN)	70,03	BB	71,12	BB
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)	71,31	BB	70,14	BB
Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP)	60,6	B	60,84	B
Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhana)	56,43	CC	55,04	CC
Lembaga Penerbangan Antariksa Nasional (LAPAN)	70,8	BB	68,94	B
Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg)	53,94	CC	54,24	CC
Mahkamah Agung (MA)	62,12	B	64,04	B
Mahkamah Konstitusi (MK)	72,33	BB	73,73	BB
Ombudsman	50,18	CC	54,51	CC
Kementerian Kehutanan	70,69	BB	65,07	B
Kementerian Kelautan dan Perikanan	77,68	BB	80,76	A
Kementerian Kesehatan	69,76	B	72,82	BB
Kementerian Keuangan	80,69	A	82,93	A
Kementerian Komunikasi dan Informatika	66,46	B	64,35	B
Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat	70,01	BB	70,12	BB
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	70,07	BB	63,83	B

Tabel 1. 1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Kementerian/Lembaga

Kementerian/Lembaga	2014		2015	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
Kementerian Bidang Politik, Hukum dan Keamanan	70,04	BB	67,02	B
Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	56,5	CC	57,61	CC
Kementerian Lingkungan Hidup	53	CC	65,07	B
Kementerian Luar Negeri	65,27	B	72,2	BB
Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Pariwisata	73,97	BB	72,08	BB
Kementerian Pekerjaan Umum	73,36	BB	68,13	B
Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal	61,73	B	53,97	CC
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)	76,31	BB	77,54	BB
Badan Pengawasan Pemilihan Umum	50,05	CC	60,52	B
Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT)	67,07	BB	68,13	B
Badan Pertahanan Nasional (BPN)	60,01	B	62,11	B
Badan Pusat Statistik (BPS)	70,05	BB	73,86	BB
Badan SAR Nasional	64,11	B	65,88	B
Badan Standardisasi Nasional (BSN)	63,81	B	64,21	B
Badan Tenaga Nuklir Nasional (BATAN)	65,08	B	70,46	BB
Kejaksanaan Agung	50,01	CC	50,02	CC
Kementerian Agama	60,52	B	62,01	B
Kementerian Badan Usaha Milik Negara	65,09	B	64,06	B
Kementerian Dalam Negeri	70,16	BB	70,64	BB
Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	70,34	B	70,48	BB
Kementerian Hukum dan HAM	70,08	B	68,32	B
Perpustakaan Nasional	56,89	C	50,38	CC
Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)	66,52	B	72,25	BB
Sekretariat Kabinet	65,3	B	66,09	B
Sekretariat Negara	74,28	BB	74,02	BB
Setjen Dewan Ketahanan Nasional	50,11	CC	56,97	CC
Setjen DPD	59,84	CC	58,07	CC
Setjen DPR	61,15	B	58,95	CC
Setjen MPR	57,36	CC	60,01	B
Tentara Nasional Indonesia (TNI)	61,55	B	58,24	CC

(Sumber: Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi)

Nilai akuntabilitas ini dibagi dalam tujuh kategori, dari AA (sangat memuaskan) hingga D (sangat kurang). Akuntabilitas kinerja dianggap sudah baik jika suatu instansi sudah masuk dalam kategori CC. Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa hanya tiga instansi yang mendapatkan predikat A yakni Badan Pemeriksa Keuangan (80,41), Kementerian Keuangan (80,69), dan KPK (80,46). Sementara Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan masuk ke dalam kategori BB dengan nilai sebesar 72,2 pada tahun 2014, dan meningkat menjadi 73,43 pada tahun 2015. Meskipun secara umum akuntabilitas kinerja kementerian/lembaga terlihat meningkat, tetapi tak sedikit lembaga yang juga mengalami penurunan secara kinerja. Perlu dipahami bahwa penilaian oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini hanya pada ketersediaan informasi layanan publik. Sementara permasalahan terbesar ada pada layanan yang tidak ramah pada masyarakat. Selain itu, proporsi lembaga yang masuk dalam kategori memuaskan dari penilaian Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi masih jauh di bawah kategori cukup. Artinya, perbaikan akuntabilitas kinerja terindikasi belum sampai ke unit kerjanya.

Pemberian layanan sesuai standar maupun akuntabilitas kinerja pada dasarnya sangat terkait kinerja pemberi layanan publik, dalam hal ini pada Pegawai Negeri Sipil. Kinerja merekalah yang akan menentukan efektivitas layanan institusinya kepada masyarakat. Kinerja Pegawai Negeri Sipil ini cukup disorot masyarakat di seluruh Indonesia. Sebab meskipun tidak seperti perusahaan atau lembaga berorientasi bisnis lainnya, lembaga pemerintah yang merupakan organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil mengabdikan juga menghasilkan produk yang pada umumnya berupa jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, secara tidak langsung Pegawai Negeri Sipil digaji oleh masyarakat, sehingga masyarakat akan menjadi pihak yang paling kritis dalam menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil dan menuntut peningkatan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Begitu pula halnya dengan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bagian dari Direktorat Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Dit. PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud). Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas merupakan satuan kerja unit eselon II yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berlokasi di Jakarta, Indonesia. Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas menangani seluruh permasalahan tentang pembinaan guru dan tenaga

kependidikan (non guru) pada lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) serta lembaga pendidikan non formal dan informal lainnya seperti lembaga kursus, Pusat Kegiatan Belajar dan Mengajar (PKBM), Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB), dan lain sebagainya. Dengan demikian, pengguna layanan (*customer*) Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas pada umumnya adalah guru dan tenaga kependidikan dari lembaga nonformal dan informal tersebut yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia.

Tabel 1. 2 Gambaran Persentase Pengunjung (*Customer*) Unit Layanan Terpadu Kemdikbud Tahun 2017

Pekerjaan	Persentase (%)												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Rata-rata
Masyarakat umum	5,3	9,2	9,4	4,3	8,1	5,9	12,4	11,2	19,9	11,0	3,2	3,0	8,6
Karyawan swasta	2,3	2,5	1,8			1,6		2,4	4,1	2,7			2,5
Orang tua/wali siswa	10,0	6,0	7,1	2,6	6,8	14,0	18,6	7,2	4,7	6,4	4,0	5,0	7,7
Kepala sekolah	3,5	4,9	4,2	3,7	4,2	1,8	3,4	1,4	1,3		2,2	3,4	3,1
Siswa	15,0	20,3	9,1	11,7	11,6	14,2	11,4	16,9	5,2	4,0	7,3	5,0	10,9
Operator sekolah	13,7	18,3	21,7	20,0	15,1	12,0	5,8	14,4	19,5	26,1	21,4	23,1	17,6
Guru	37,2	33,4	39,7	52,0	46,2	42,7	40,5	40,2	35,6	40,2	57,1	55,7	43,4
Lain-lain	5,3	1,0	1,4		3,2	2,3	5,3	2,4	5,5	4,9			3,5

(Sumber: Statistik Unit Layanan Terpadu Kemdikbud)

Tabel di atas menunjukkan besaran jumlah pengunjung (*customer*) Unit Layanan Terpadu (ULT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Unit Layanan Terpadu Kemdikbud adalah unit penyelenggara pelayanan terpadu satu pintu di lingkungan Kemdikbud. Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa pengunjung Unit Layanan Terpadu Kemdikbud terbanyak setiap bulannya berasal dari kalangan guru dengan rata-rata presentase sebesar 43,4%. Ini menunjukkan bahwa Direktorat PGTK PAUD dan

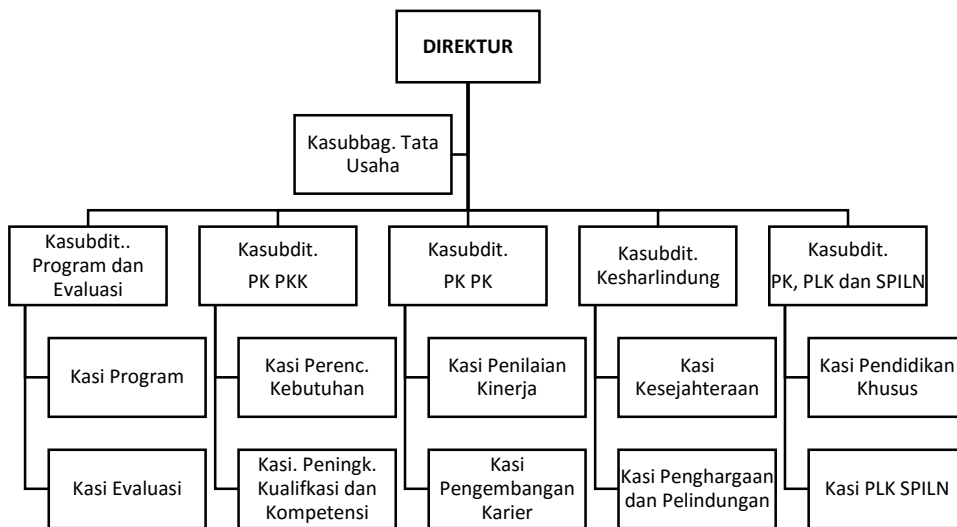


Dikmas adalah salah satu unit kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang perannya sangat penting dan cukup disorot oleh masyarakat, khususnya yang berprofesi sebagai guru yang tersebar di seluruh daerah di Indonesia.

Mengingat pentingnya peran guru dan tenaga kependidikan dalam upaya mencerdaskan bangsa, maka penting bagi pemerintah untuk memberikan layanan yang terbaik pula untuk memfasilitasi para pencetak generasi penerus bangsa ini. Layanan yang baik adalah layanan yang diberikan oleh sumber daya manusia yang kompeten. Dengan demikian, pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan ini dituntut untuk memberikan kinerja terbaik kepada pengguna layanannya. Sesuai dengan salah satu arah kebijakan dan strategi peningkatan tata kelola Kementerian yang dijelaskan pada Rencana Strategis Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kepegawaian Tahun 2015 – 2019 (Kemdikbud, 2015, hal. 39) sebagai unit eselon I yang memayungi Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas, yaitu menerapkan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit, yang dilaksanakan melalui strategi (i) pengendalian jumlah dan distribusi pegawai; (ii) penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif dan berbasis merit serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (iii) penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat; (iv) penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif dan berbasis kompetensi didukung oleh efektifnya KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara); dan (v) penerapan sistem manajemen kinerja pegawai dan penguatan sistem informasi kepegawaian nasional. Arah kebijakan dan strategi peningkatan tata kelola organisasi ini seluruhnya sangat berkaitan dengan tujuan pencapaian kinerja pegawai khususnya di Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud yang efektif, melalui upaya pengimplementasian manajemen sumber daya manusia.

Direktorat PGTK PAUD Dikmas Kemdikbud sendiri pada akhir tahun 2017 memiliki jumlah pegawai sebanyak 101 orang pegawai yang tersebar dalam lima Subdirektorat dan satu Subbagian (Gambar 1). Masing-

masing subdirektorat dan subbagian membutuhkan pegawai dengan bakat atau *talent* yang berbeda-beda, sehingga dibutuhkan upaya pendistribusian yang tepat dan juga menjaga agar pegawai tetap memberikan kinerja terbaik. Bilamana pendistribusian pegawai tersebut tidak tepat, maka akan menimbulkan permasalahan-permasalahan kurang efektifnya kinerja pegawai, yang tentunya perlu dihindari. Berikut gambaran struktur organisasi Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud

(Permendikbud No. 11 Tahun 2015)

Menurut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) tahun 2017, Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud mengelola anggaran yang dialokasikan sebesar Rp. 1.622.412.359.000,- untuk menjalankan sejumlah program yang telah menjadi sasaran strategis lembaga. Realisasi anggaran yang dicapai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud hingga akhir tahun 2017 adalah sebesar Rp. 1.616.566.751.580,- atau dengan persentase rata-rata sebesar 99,64%. Persentase ini meningkat 2,62% dibandingkan dengan capaian tahun 2016. Capaian kinerja empat dari delapan IKK telah melebihi target, namun sisa empat IKK lagi masih belum mencapai target. Berikut gambaran target dan

capaian kinerja Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud tahun 2017.

Tabel 1. 3 Capaian Kinerja Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Tahun 2017

Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)	Target		Realisasi			
	Kinerja	Anggaran	Kinerja	%	Anggaran	%
Jumlah guru TK yang bersertifikat pendidik	11.488 org	Rp. 50.472.000.000	9.538 org	83,03%	Rp. 50.412.648.940	99,88%
Rata-rata nilai kompetensi pengetahuan dan keterampilan guru TK mencapai 8.0	7 (nilai)	Rp. 30.398.766.000	-	-	Rp. 30.176.517.523	99,27%
Jumlah GTK PAUD dan Dikmas yang meningkat indeks kinerja dan kualitas sikapnya	898 org	Rp. 7.182.000.000	860 org	95,77%	Rp. 7.124.386.081	99,20%
Jumlah guru TK yang terfasilitasi pengembangan karirnya	25.923 org	Rp. 13.418.643.000	26.294 org	101,43%	Rp. 12.635.668.327	94,17%
Jumlah GTK PAUD dan Dikmas yang memperoleh peningkatan kesejahteraan dan harlindung	121.961 org	Rp. 1.446.099.438.000	121.203 org	99,38%	Rp. 1.445.884.138.455	99,99%
Jumlah guru PAUD penerima tunjangan khusus	721 org	Rp. 16.789.219.000	766 org	106,24%	Rp. 13.097.476.800	78,01%
Jumlah TK yang memiliki rasio guru dan siswa sesuai standar	3.306 lembaga	Rp. 3.436.820.000	19.416 org	587,30%	Rp. 3.308.524.512	96,27%
Jumlah guru TK/TPA/KB minimal berkualifikasi S1/D4	1.819 org	Rp. 7.807.115.000	1.819 org	100,00%	Rp. 7.734.495.691	99,07%

(Sumber: LAKIP 2017 Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud)

Belum tercapainya target kinerja secara keseluruhan ini salah satunya disebabkan oleh instruksi presiden terkait efisiensi atau pemotongan anggaran, sehingga mengakibatkan keterlambatan pencairan

Irni Diniati, 2018

PENGARUH TALENT MANAGEMENT DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT PGTK PAUD DAN DIKMAS KEMDIKBUD

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan beberapa kali perubahan atau revisi anggaran. Selain itu juga dikarenakan jumlah pengembalian dana anggaran yang cukup besar yakni sejumlah 1,9% dari total anggaran akibat adanya pengembalian dari pihak ketiga pada akhir tahun anggaran.

Namun kinerja suatu lembaga atau organisasi bukan semata-mata ditentukan oleh besar kecilnya daya serap anggaran dan tercapainya target kinerja pada LAKIP. Suradji (Riduwan, 2015, hal. 269) menyebutkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kinerja suatu organisasi tergantung pada kinerja orang-orangnya mulai dari pejabat hingga bawahannya. Sebuah organisasi dapat bekerja secara efektif bukan hanya karena dana (*money*), namun karena individu-individu yang ada di dalamnya bekerja secara efektif sesuai dengan target yang ditetapkan. Rivai dan Mulyadi (2009) berpendapat bahwa efektivitas kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individual orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 76 ayat pertama (2014, hal. 45) disebutkan bahwa “Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja seorang pegawai diukur dari pencapaian target yang diberikan oleh lembaganya. Semakin tinggi pencapaian targetnya, maka akan semakin efektif kinerja pegawai tersebut. Maka dari itulah, Penilaian Prestasi Kerja (PPK) digunakan sebagai alat ukur pencapaian kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kementerian/lembaga.

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Kemkumham, 2011, hal. 4), Penilaian Prestasi Kerja PNS dibagi dalam dua unsur, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan

berdasarkan kurun waktu tertentu dengan bobot penilaian sebesar 60%. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek, yaitu: kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan bobot penilaian sebesar 40%. Adapun unsur perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Sebagai gambaran, berikut hasil penilaian prestasi kerja PNS di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud tahun 2016.

Tabel 1. 4 Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai di Lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud Tahun 2016

<b>NO.</b>	<b>UNIT KERJA</b>	<b>RATA-RATA PPK</b>
1.	Subdirektorat Program dan Evaluasi	87,25
2.	Subdirektorat Perencanaan Kebutuhan dan Peningkatan Kualifikasi dan Kompetensi (PK PKK)	87,33
3.	Subdirektorat Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier (PK PK)	89,06
4.	Subdirektorat Kesejahteraan, Penghargaan dan Pelindungan (Kesharlindung)	88,58
5.	Subdirektorat Pendidikan Khusus, Pendidikan Layanan Khusus dan Satuan Pendidikan Indonesia Luar Negeri (PK, PLK dan SPILN)	87,95
6.	Subbagian Tata Usaha (TU)	87,26
	Rata-rata	87,91

(Sumber: Subbagian Tata Usaha Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud)

Berdasarkan kriteria yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud pada tahun 2016 ini berada pada rentang kategori baik. Kendati demikian, nilai tersebut seharusnya masih bisa ditingkatkan lagi. Sudah tidak dapat dipungkiri lagi bahwa di lapangan masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang lalai dalam melaksanakan tugas. Mereka tidak mampu menunjukkan bukti hasil kerja, masih memberikan pelayanan yang kurang memuaskan, dan memiliki tingkat disiplin yang masih rendah. Rendahnya kedisiplinan pegawai di Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas ini tercermin dalam kurangnya kesadaran untuk menaati ketentuan jam kerja seperti contohnya datang terlambat, pulang cepat, meninggalkan kantor tanpa ijin, tidak hadir kerja tanpa alasan yang jelas, dan lain sebagainya.

Tabel 1. 5 Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Tahun 2017

Bulan	Jumlah Pegawai Tidak Hadir					
	Sakit	Cuti Melahirkan	Cuti Tahunan	Izin	Tugas Belajar	Alpa
Januari	22	1	15	55	1	27
Februari	11	0	6	36	1	30
Maret	19	0	2	48	1	27
April	4	0	2	30	1	19
Mei	16	0	4	39	1	21
Juni	1	0	105	18	1	12
Juli	15	0	3	40	1	17
Agustus	10	0	5	48	1	28
September	8	0	6	39	1	0
Oktober	0	1	9	50	1	23
November	10	1	1	36	1	26
Desember	13	1	32	22	1	24

Tabel 1. 5 Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Tahun 2017

Bulan	Jumlah Pegawai Tidak Hadir					
	Sakit	Cuti Melahirkan	Cuti Tahunan	Izin	Tugas Belajar	Alpa
Rata-Rata	11	0	16	38	1	21

(Sumber: Subbagian Tata Usaha Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud)

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah rata-rata pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud yang tidak hadir pada tahun 2017 paling tinggi adalah disebabkan karena Izin yaitu 38 orang. Kemudian diikuti dengan keterangan Alpa yang berjumlah rata-rata sebanyak 21 orang. Angka ketidakhadiran pegawai dengan keterangan Alpa ini terbilang tinggi dan cukup mencerminkan ketidakpatuhan serta ketidakdisiplinan Pegawai Negeri Sipil terhadap aturan jam kerja di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Ketidakdisiplinan ini pula lah yang pada akhirnya akan mencerminkan kurang maksimalnya kinerja pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud tersebut. Pasalnya, semakin sering pegawai tidak masuk kerja, maka akan semakin buruk pula kinerja pegawai tersebut.

Permasalahan serupa hampir terjadi di seluruh kementerian/lembaga pemerintahan yang menaungi Pegawai Negeri Sipil di seluruh penjuru Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pemerintah melalui presiden mengeluarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang bertujuan untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, di mana pemerintah menganggap perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara. Di samping itu, Undang-Undang ini juga dikeluarkan guna menjawab

tantangan globalisasi yang menuntut Sumber Daya Manusia untuk memiliki kinerja yang *Smart, Speed, dan Solid*.

Globalisasi adalah fenomena khusus dalam peradaban manusia yang terus bergerak dan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan suatu bangsa. Menurut Friedman (2007, hal. 9-11), hingga saat ini telah terjadi tiga era globalisasi besar di dunia. Di mana globalisasi gelombang pertama terjadi pada tahun 1942 – 1800 yang ditandai dengan terjadinya penguasaan oleh negara-negara dan bangsa-bangsa yang kuat di dunia. Kemudian globalisasi gelombang kedua terjadi tahun 1800 – 2000 yang ditandai dengan upaya integrasi usaha secara global oleh perusahaan-perusahaan multinasional di seluruh dunia. Dan terakhir serta yang sedang terjadi sejak tahun 2000 hingga masih terjadi saat ini adalah globalisasi gelombang ketiga di mana terlihat bahwa individu dari berbagai bangsa, negara, dan ras manapun mulai menyadari kekuatan baru yang bertumpu pada individu itu sendiri untuk berkolaborasi dan berkompetisi secara global.

Perubahan era globalisasi dari gelombang kedua menjadi ketiga ini adalah dikarenakan munculnya kesadaran manusia bahwa pangsa pasar bukanlah tempat persaingan yang sesungguhnya. Suatu produk dan layanan jasa yang dihasilkan suatu organisasi adalah hasil dari perbedaan kualitas proses antar organisasi tersebut. Proses apapun yang dilakukan organisasi, baik berupa produk barang maupun layanan jasa, adalah merupakan hasil kerja dari manusia. Manusia inilah yang menentukan kualitas dari proses produksi barang maupun jasa layanan organisasinya, menentukan persepsi kualitas di mata konsumen, hingga menentukan pangsa pasarnya (*market share*). Sehingga sesungguhnya persaingan antar organisasi adalah bukan pada pasar (*not in the market*), melainkan dalam kepala (*but in the brain*), bukan pada produk (*not in the product*), tetapi pada cara berpikir (*but in the mindset*) (Pella & Inayati, 2011, hal. 3).

Perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi yang terjadi saat ini mengharuskan organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan dan sosial dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif,



dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan suatu proses manajemen yang mengatur unsur-unsur di antaranya *men, money, methods, materials, machines, dan market* atau disingkat dengan 6M (Hasibuan, 2016, hal. 1). Unsur *men* atau sumber daya manusia merupakan penentu yang signifikan. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang *smart, speed, solid* dan memiliki kinerja berstandar kelas dunia untuk melakukan kegiatan operasional organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan dalam rangka menyambut tantangan era globalisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia ini adalah faktor individu yang di dalamnya termasuk *talent* sebagai kemampuan yang dimiliki setiap individu.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan membuat organisasi tersebut lebih unggul dan berkualitas internasional. Dengan semakin besarnya kesadaran organisasi akan *talent* tersebut, maka mereka akan bersaing untuk mendapatkan pegawai bertalenta tinggi, baik dengan cara menjanging dari luar ataupun pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* merupakan permasalahan serius bagi pertumbuhan organisasi di masa mendatang. Sebab banyaknya jumlah sumber daya manusia yang sekaligus dibarengi dengan langkanya calon pemimpin berkualitas, menandakan bahwa manusia dalam organisasi tersebut dibiarkan berkembang alakadarnya (Pella & Inayati, 2011, hal. 8). Dengan demikian, merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi suatu hal yang sangat penting.

Proses mengelola sumber daya manusia mulai dari menjanging (merekrut) hingga mempertahankan tenaga kerja ini merupakan bagian dari *talent management*. Beberapa komponen-komponen kunci yang mencirikan diterapkannya proses *talent management* dalam suatu organisasi adalah perekrutan dan seleksi, orientasi, manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan dan pelatihan, dan pengembangan kaderisasi (Pella & Inayati, 2011, hal. 84-85). *Talent management* intinya adalah mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat pula

(Cappelli, 2009, hal. 1). *Talent management* merupakan versi yang lebih baru dan lebih baik dari manajemen sumber daya manusia tradisional atau *Human Resource Management* (HRM). Karena pada dasarnya *talent management* sangat erat kaitannya dengan *Human Capital Management* (HCM). Namun *Human Capital Management* berbeda dengan *Human Resource Management*, di mana pada *Human Resource Management*, manusia dianggap sebagai sumber daya yang akan habis dikonsumsi sehingga seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaan sumber daya manusia akan diperlakukan sebagai *expense*.

Ini berbeda dengan *Human Capital Management* yang memiliki premis bahwa sumber daya manusia dianggap sebagai modal utama di antara semua aset yang dimiliki organisasi. Tenaga kerja dinilai sebagai aset dinamis yang nilainya dapat terus-menerus naik tanpa harus dilakukan depresiasi sebagaimana aset tetap lain seperti bangunan, kendaraan, dan peralatan/mesin yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sehingga berapapun biaya yang dikeluarkan untuk pengelolannya dianggap investasi yang nilai keuntungan dan kerugiannya dapat dihitung dengan rumus *Return of Investment* (ROI).

Menurut Pella dan Inayati (2011, hal. 64), salah satu alasan mengapa *talent management* sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi adalah karena pada dasarnya, pemimpin yang bagus dan bertalenta pun suatu saat nanti akan mengakhiri masa jabatannya. Setidaknya dikarenakan oleh tiba masanya bagi yang bersangkutan untuk pensiun. Ketika pemimpin tersebut sudah harus purna tugas, tantangan organisasi adalah harus selalu siap untuk mencari pengganti yang sama baiknya, bahkan harus lebih baik dari sebelumnya. Organisasi harus selalu mempersiapkan stok kader kepemimpinan yang melebihi kebutuhan organisasi. Sebab usia pegawai adalah faktor alami yang tidak akan dapat dihindari, di mana akan selalu ada tenaga kerja yang pensiun dari suatu organisasi di setiap tahunnya.

Penyebab lainnya mengapa *talent management* itu penting adalah dikarenakan saat ini dunia tengah didominasi oleh tenaga kerja Gen-Y, yakni sumber daya manusia yang berusia muda atau 27 tahun ke bawah.

Ciri-ciri tenaga kerja Gen-Y ini di antaranya memiliki kepercayaan diri yang tinggi, kemandirian, dan juga nilai-nilai atau harapan yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi yang disebut sebagai *emergent workers* ini adalah kelompok yang sedang tumbuh membesar dalam komposisi SDM dalam suatu organisasi.

Alasan berikutnya adalah dari survey terhadap tenaga kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa penghargaan, pengakuan, pengembangan kompetensi, pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, adalah beberapa faktor yang memang dibutuhkan oleh para karyawan. Kurangnya perhatian organisasi terhadap faktor-faktor yang dipandang perlu oleh tenaga kerja ini mengakibatkan terjadinya fenomena *Brain Drain* atau Eksodus Talenta. *Brain Drain* atau disebut juga dengan *Human Capital Flight* adalah perpindahan individu-individu yang memiliki pengetahuan dan kompetensi teknis dalam jumlah cukup besar dari satu institusi atau wilayah ke institusi atau wilayah lainnya (Pella & Inayati, 2011, hal. 73). Umumnya disebabkan oleh masalah ekonomi, manajemen organisasi, ketersediaan peluang pertumbuhan, konflik, stabilitas politik, dan terkadang dikarenakan masalah resiko kesehatan. Di Indonesia sendiri, fenomena ini juga sudah terjadi meski belum tersedia data empirisnya. Tenaga kerja Indonesia merasa perlu meninggalkan negaranya demi mendapatkan prospek ekonomi serta kehidupan dan fasilitas yang lebih baik di negara tujuan. Maka dari itulah diperlukan usaha *brain gain* dalam wujud *talent* agar mereka kembali mau bekerja dan berkarya untuk negaranya sendiri.

Kendati demikian, bakat yang dimiliki seorang *talent* tak muncul begitu saja. Meskipun seseorang sudah memiliki bakat sejak awal, namun terkadang bakat tersebut masih tersembunyi dan butuh suatu dorongan untuk dapat muncul dan diperlihatkan. Bakat seseorang bisa saja kurang berkembang atau tidak menonjol apabila tak ada motivasi atau dorongan dari dalam maupun luar dirinya untuk dikembangkan. Motivasi ini berhubungan dengan kuatnya daya juang seseorang untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Menurut Nawawi (1997, hal. 351), motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan

suatu pekerjaan, yang berlangsung secara sadar. Seiring dengan hal tersebut, motivasi kerja juga didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2016, hal. 94). Sehingga dengan motivasi tertentu, seseorang akan dapat menghasilkan suatu kinerja yang berpadu dengan unsur kemampuan atau *ability* (Adriyanto, 2014, hal. 23). Begitulah kinerja pegawai suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh motivasi tertentu untuk pengembangan dirinya.

Dalam Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow seperti dijelaskan Sayekti dkk (2011, hal. 71), dalam diri manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan di antaranya kebutuhan psikologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri berarti kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi (Mangkunegara, 2016, hal. 95). Sehingga mengasah *talent* juga dapat dikategorikan sebagai menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi yang adalah termasuk salah satu perwujudan dari aktualisasi diri tersebut.

Pada teori kebutuhan lainnya seperti dijelaskan Siagian (2009, hal. 108), David McClelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga jenis di antaranya kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). *Need of power* atau kebutuhan akan kekuasaan dapat dikaitkan erat dengan *talent management*, sesuai dengan karakteristik dan tujuannya yaitu mengidentifikasi sistemik posisi kunci untuk kemudian diisi oleh kader yang kompeten. Di mana kader kompeten inilah yang nantinya akan ditempatkan untuk mengisi posisi-posisi strategis pemimpin masa depan di organisasi tersebut, yang setidaknya sudah tentu pada akhirnya akan memasuki masa purnabakti. Di samping itu, *need of affiliation* atau kebutuhan akan afiliasi juga merupakan salah satu unsur yang berkaitan erat dengan *talent management*. Sebab dengan perasaan diberdayakan dan dilibatkan sebagai bentuk dari afiliasi dengan organisasi, membuat tenaga

kerja merasa ingin bertahan (*engaged*) untuk terus mengabdikan pada organisasi tersebut.

Sementara pada teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang digagas oleh Victor Vroom sebagaimana dijelaskan Siagian (2009, hal. 116-117), menekankan bahwa kekuatan kecenderungan berperilaku tertentu tergantung pada kuatnya harapan bahwa perilaku tersebut akan diikuti oleh keluaran (*outcome*) tertentu dan oleh kuatnya daya tarik keluaran itu bagi orang yang bersangkutan. Selain unsur harapan, motivasi menurut Vroom (Prawirosentono & Primasari, 2017, hal. 5) juga dipengaruhi oleh unsur lainnya yaitu instrumen atau peralatan (misalnya aplikasi atau komputer canggih) serta valensi (*valence*) yang diartikan sebagai *personal preference*, yakni perasaan suka pada pekerjaannya (misalnya dikarenakan bakat). Sehingga ketika seorang individu tersebut memiliki bakat dalam pekerjaannya, ia akan serta merta menyukai pekerjaannya serta lebih tergerak untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Sinambela seperti diuraikan Bintoro dan Daryanto (2017, hal. 105), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. T.R. Mitchell (Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, 2009, hal. 51) menetapkan rumus untuk mengukur kinerja sebagai berikut:  $Performance = Ability + Motivation$ . Di mana faktor pencapaian kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sehingga dari pernyataan tersebut jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Seiring dengan hal tersebut, Payaman J. Simanjuntak (Bintoro & Daryanto, 2017, hal. 111-113) juga menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok diantaranya kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Faktor kemampuan atau *ability* yang bisa didapatkan melalui upaya pengimplementasian *talent management*, serta faktor

motivasi adalah dua hal utama yang merupakan bagian dari faktor kompetensi individu yang bersangkutan.

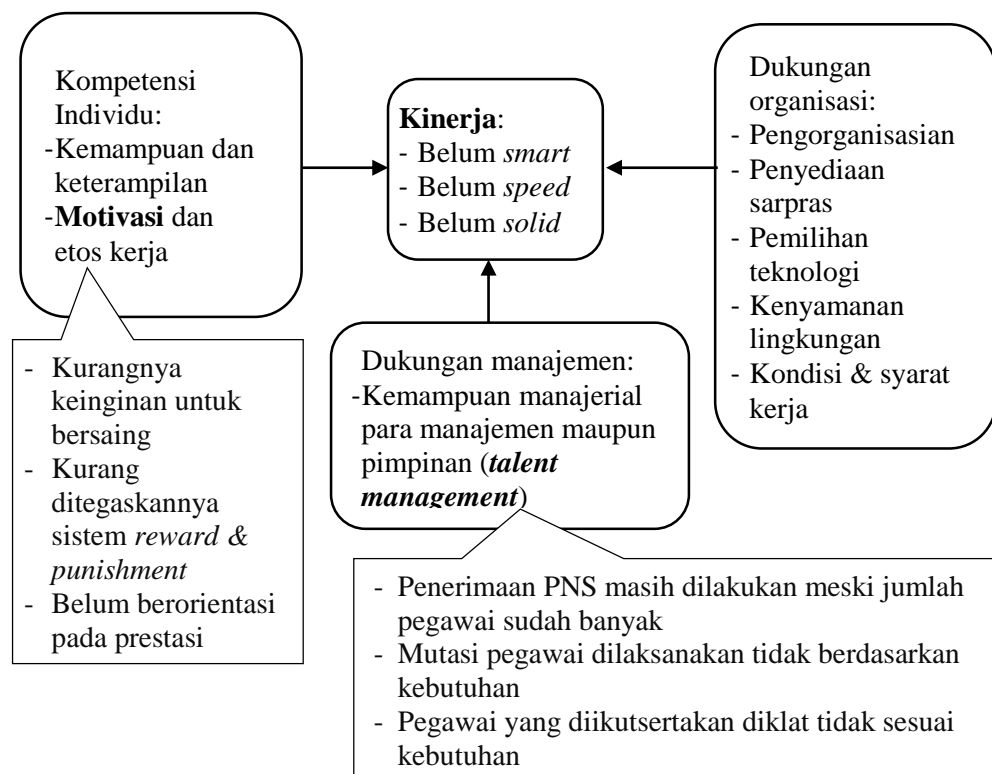
Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kementerian khususnya Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud yang telah dijelaskan sebelumnya menjadi sangat penting karena akan berdampak pada rendahnya efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan program dan kegiatan lembaga. Meskipun kinerja yang terlihat atau ternilai saat ini memperlihatkan ukuran yang baik, namun permasalahan kinerja ini harus tetap disorot dan digarisbawahi demi menjawab tantangan globalisasi yang sudah semakin cepat. Untuk itu diperlukan upaya-upaya penanggulangan agar tidak berdampak lebih jauh kepada kinerja organisasi secara keseluruhan. Bertitik tolak pada permasalahan kinerja pegawai dan globalisasi ini, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Talent Management* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud”.

## **B. IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH**

### **1. Identifikasi Masalah**

Kinerja pegawai adalah hal yang dapat membuat manusia dapat berkembang dan bertahan dalam suatu organisasi. Kinerja yang *smart*, *speed*, dan *solid* adalah tergantung kepada kemampuan dan motivasi pegawai dalam mewujudkannya, selain juga didukung oleh *support system*. Namun dalam praktiknya, pegawai belum termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas sebagai insitusi yang melahirkan dan membentuk pegawai dengan talenta yang tinggi memerlukan manajemen yang efektif dan efisien guna menghasilkan pegawai dengan kinerja yang *smart*, *speed*, dan *solid*. Kendati demikian, diduga *talent management* belum dirancang sedemikian rupa guna memotivasi pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud tersebut untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005). Faktor kompetensi individu ini dipengaruhi lagi oleh dua golongan faktor yakni kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja. Faktor dukungan organisasi dapat diartikan sebagai bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Sementara faktor dukungan manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja yang salah satunya dapat dilakukan melalui pelatihan, dan juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh tenaga untuk bekerja secara optimal.



Gambar 1. 2 Identifikasi Masalah

Motivasi merupakan salah satu yang termasuk dalam faktor kompetensi individu, sementara *talent management* adalah salah satu yang termasuk dalam faktor dukungan manajemen. Berdasarkan hal tersebut, dengan demikian permasalahan yang akan diteliti berfokus pada tiga variabel yaitu kinerja pegawai, *talent management*, dan motivasi kerja.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sehubungan dengan tiga variabel, yaitu kinerja, *talent management*, dan kinerja pegawai di atas, dirumuskan masalah penelitian yaitu belum *smart, speed, dan solid*-nya kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud diduga disebabkan oleh kurang efektifnya pelaksanaan *talent management* dan rendahnya motivasi kerja pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Selanjutnya pertanyaan penelitian dijabarkan dalam enam pertanyaan sebagai berikut

1. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
2. Bagaimana gambaran *talent management* pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
3. Bagaimana gambaran motivasi kerja pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
4. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
6. Bagaimana pengaruh *talent management* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?

## C. TUJUAN PENELITIAN

### 1. Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran empirik mengenai pengaruh *talent management* dan motivasi



kerja terhadap kinerja pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.

## 2. Tujuan Khusus

Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan mengkaji gambaran kinerja pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
2. Mendeskripsikan dan mengkaji gambaran *talent management* pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
3. Mendeskripsikan dan mengkaji gambaran motivasi kerja pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
4. Menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
6. Menganalisis pengaruh *talent management* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.

## D. MANFAAT PENELITIAN

Secara garis besar hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yakni:

1. Pengembangan keilmuan  
Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan wacana pengembangan disiplin ilmu pengembangan sumber daya manusia, ditinjau dari konsep kinerja, *talent management*, dan motivasi kerja.
2. Manfaat praktis  
Dalam tataran praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak di antaranya:
  - a. Pengambil kebijakan di lingkungan Kementerian, sebagai bahan masukan dalam mewujudkan implementasi *talent management* sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.

- b. Pimpinan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, sebagai bahan masukan dalam memotivasi pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.
- c. Pegawai, agar dapat mengetahui pentingnya memotivasi kerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerjanya.
- d. Memberikan tambahan informasi dan data bagi penelitian selanjutnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Tesis yang berjudul “Pengaruh *Talent Management* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud” ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut:

### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Berisi uraian tentang pendahuluan tesis yang memuat: latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **2. BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Berisi konsep-konsep, teori-teori, hasil penelitian terdahulu yang relevan, yang merupakan landasan penelitian secara teoritik.

### **3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi penjabaran mengenai metode penelitian yang digunakan serta komponen-komponen penelitiannya seperti lokasi, populasi, sampel, instrumen, definisi operasional variabel, serta hasil uji coba instrumen penelitian.

### **4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi hasil penelitian yang dilaporkan secara lengkap dan dibahas dengan merujuk pada teori-teori yang terdapat pada Bab II.

### **5. BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

Berisi hasil kesimpulan penulis dari hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, serta implikasi dan rekomendasi yang disampaikan kepada pihak terkait seperti pengambil

kebijakan di lingkungan Kementerian, pimpinan dan pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, serta peneliti selanjutnya.

