

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 PENELITIAN TERDAHULU**

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 diundangkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi pemerintah Indonesia dari model pemerintahan yang berbasis aturan menjadi model pemerintahan yang dinamis. Pola pengelolaan Aparatur Sipil Negara yang semula bersumber dari administrasi kepegawaian perlu diubah menjadi pengembangan sumber daya manusia agar selaras dengan konsep dan tujuan pembangunan nasional yang diinginkan. Yang dimaksud dengan “birokrasi” adalah struktur organisasi yang ada dalam suatu instansi dan menetapkan hierarki jabatan yang diangkat atau diangkat menurut garis kewenangan dan fungsinya. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, birokrasi merujuk pada suatu sistem yang dikendalikan oleh Aparatur Sipil Negara dan didasarkan pada persyaratan peraturan perundang-undangan yang telah berlaku.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia, Manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Samsuni, 2017). Potensi Sumber Daya Manusia yang berkualitas dapat meningkatkan kapasitas status dan kemajuan sektor pembangunan sumber daya manusia di suatu negara. Berpacu pada taraf kualitas SDM yang tinggi dimana mampu menciptakan produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas dan stabilitas sebuah organisasi (Sholihah & Firdaus, 2019). Sumber daya manusia sebagai aset penting yang dibutuhkan organisasi untuk mendukung penerapan strategi bisnis yang efektif.

SDM yang kompeten, unggul, dan terlatih sangat penting untuk daya saing organisasi dan daya saing atas pesaing. Kualitas dan keunggulan manusia akan menciptakan nilai bagi organisasi yang kompeten,

demikian pula kemampuan untuk menggunakan teknologi secara efektif (Hidayati et al., 2021). Sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi, sebagai modal dasar untuk mendorong pembangunan daerah secara lebih nyata dan berkelanjutan. Pakar SDM di konferensi di Johannesburg (Habiburrahman, 2021), mengemukakan terkait kompetensi SDM baik pada aspek perangkat pengetahuan, keterampilan yang relevan, dan sikap yang memengaruhi bagian penting dari pekerjaan (peran atau tugas), terkait dengan kinerja di tempat kerja, dapat diukur terhadap standar yang diakui, dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. SDM merupakan komponen utama dalam menjalankan sebuah tugas dan fungsi dalam sebuah organisasi, merujuk pada perspektif Hasibuan terkait dengan “Sumber Daya Manusia”, SDM memiliki fungsi bisnis atau serangkaian layanan yang dapat disediakan selama proses produksi. Kualitas usahanya sebagaimana ditentukan oleh seseorang pada waktu memproduksi barang dan jasa tertentu kemudian tercermin dalam SDM. Sumber daya manusia dalam pandangan Mangkunegara adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sifat yang mempengaruhi kepribadian secara langsung terhadap kinerja (Carmen, 2020). Sumber daya manusia yang perlu dikembangkan untuk kesejahteraan masyarakat dalam bentuk pertumbuhan perubahan terkhusus sektor reformasi kelembagaan, perbaikan regulasi, dan kerjasama yang sehat antara swasta dan pemerintah untuk perkembangan pembangunan nasional.

Kemudian (Mahadiansar et al., 2020) menyatakan bahwa pembangunan adalah suatu usaha atau rangkaian upaya yang dilakukan oleh suatu bangsa untuk memajukan negara. Tidak dapat disangkal bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan prasyarat yang sangat diperlukan bagi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Sesuai dengan definisi Sjafi'i dan Hidayanti, sumber daya manusia mempunyai arti penting dalam mendorong pembangunan ekonomi jangka panjang dan berkelanjutan. Oleh karena itu, jika suatu negara ingin membangun perekonomian yang berjangka panjang dan

berkelanjutan, maka peningkatan indeks pembangunan manusia merupakan hal yang sangat penting, sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di negara tersebut (Mukhtar et al., 2019).

Amartya Sen, peraih Nobel bidang Ilmu Ekonomi tahun 1998, Laporan Pembangunan Manusia PBB tahun 1990 membuat perbedaan penting antara cara dan tujuan pembangunan: "manusia adalah tujuan sebenarnya dari semua kegiatan, dan pembangunan harus dipusatkan pada peningkatan prestasi, kebebasan dan kemampuan mereka. Yang secara intrinsik penting adalah kehidupan, bukan komoditas atau pendapatan yang mereka miliki" Aiginger menyatakan bahwa daya saing harus berorientasi pada tujuan utama suatu negara, terutama kesejahteraan warga negaranya dan bahwa konsensus konseptual mengenai daya saing yang dipahami sebagai kemampuan menciptakan kesejahteraan mulai muncul baik di bidang akademik maupun politik (Daud et al., 2021). Pembangunan sumber daya manusia sebuah langkah untuk meningkatkan kesejahteraan umum dan taraf hidup masyarakat, dengan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas, dapat memperoleh pelayanan kesehatan, administratif, pendidikan, prospek karir dan kehidupan yang layak (Ottay et al., 2022). Mengingat pertumbuhan nasional mengarah pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dapat diperoleh dalam kehidupan bermasyarakat, maka perlu adanya upaya yang kuat untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki sifat-sifat unggul yang diperlukan untuk daya saing.

Merujuk pada keberhasilan Singapura dalam meningkatkan efisiensi pemerintahan dengan merombak manajemen aparatur negara dimana tidak ada toleransi terhadap korupsi, menawarkan kompensasi yang terhormat dan kompetitif untuk memikat penduduk yang "terbaik dan terpandai" untuk bekerja pada pemerintah sebagai aparatur negara dan mendukung supremasi hukum sebagai pemegang kekuasaan tertinggi (Seno, 2023).

Beralih pada pemerintah Tiongkok dalam melakukan sejumlah reformasi struktural sedikit demi sedikit Langkah kuncinya adalah

membuka ruang bagi partisipasi warga negara dalam urusan publik dan mencegah kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan, maladministrasi, dan pelanggaran yurisdiksi oleh pegawai negeri. Reformasi pegawai negeri di Hong Kong bertujuan untuk menyederhanakan manajemen publik melalui pemeliharaan pegawai negeri yang ramping dan efisien, peninjauan gaji dan tunjangan, perbaikan sistem 'masuk' dan 'keluar', penyediaan pelatihan yang beragam bagi pejabat publik, dan penguatan kinerja dan perilaku etis. Langkah-langkah ini dianggap penting untuk mengembangkan dan memelihara layanan publik yang akan memelopori proses perbaikan sistem melalui manajemen yang bertanggung jawab, responsif, dan beretika (Huque, 2020).

Kontekstualisasi tersebut mendasar pada perubahan birokrasi, berkaitan dalam reformasi. Jika reformasi manajemen ingin dipertahankan seiring berjalannya waktu satu hal mendasar yang penting untuk menopang keberlanjutan suatu negara. Dimana para pemimpin sektor publik perlu menjaga komitmen politisi dan menteri terhadap reformasi manajemen, atau mereka berisiko kehilangan minat untuk menerapkan reformasi jangka panjang. Analisis ini menyoroti bahwa reformasi manajemen publik memerlukan perluasan saatnya untuk menjadi terlembagakan. Hal ini mencakup perlunya tinjauan tindak lanjut terhadap manajemen reformasi untuk memperkuat potensi mereka dalam meningkatkan kinerja badan-badan sektor publik (Graves et al., 2021).

★ Dalam seluruh aspek kehidupan, sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting, dimulai dari tingkat yang paling mendasar yaitu keluarga, hingga ke tingkat yang paling komprehensif yaitu negara. Termuat dalam jurnal (Roper et al., 2022) Stephen wood berpandangan “*Achieving organizational goals cannot be done without human resources. Getting good people is critical to the success of every organization.*” Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem formal yang memastikan bahwa sumber daya yang ada dalam organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Agar pegawai mampu memberikan bantuan yang paling efektif dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen sumber daya manusia dirancang untuk menginspirasi dan membina

mereka.

Karena memberikan kesempatan kepada individu untuk mengembangkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing, maka pengelolaan sumber daya manusia berbasis merit diyakini mampu menarik orang-orang terbaik untuk bekerja di suatu organisasi. Sebab, sistem ini tidak memperhitungkan pertimbangan lain seperti gender, suku, atau faktor lainnya (Daud et al., 2021). Selain itu, penerapan sistem merit dinilai dapat memberikan efek mengurangi korupsi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Sesuai dengan Kamus Merriam-Webster, sistem merit adalah suatu sistem di mana rekrutmen dan kemajuan personel dilakukan atas dasar kemampuannya dalam menjalankan tugas, bukan karena koneksi politik.

Berbeda dengan spoil sistem, yaitu sistem di mana jabatan dalam pemerintahan diisi oleh teman, anggota keluarga, atau pengikut partai yang berkuasa, sistem merit dianggap kebalikan dari spoil sistem (Rahardi et al., 2020). Menurut Bernard Rossen dalam (Anniza, 2023), sistem merit merupakan *“fair and orderly process for hiring, paying, developing, promoting, retaining, disciplining, and retiring people on the basis of ability and performance”*. Dapat diketahui maksud dari sistem merit sebagai rangkaian Proses yang adil dan konsisten untuk merekrut, memberi kompensasi, mengembangkan, mempromosikan, mempertahankan, mendisiplinkan, dan memberhentikan orang berdasarkan kemampuan dan kinerja mereka.

Dalam (Kellough & Nigro, 2006) *“Merit System as a set of policy and procedure which is order to use in job fulfilment. Merit principle is related to the public personnel opinion have to be selected and promotion by demonstrating their ability to run the job”*, suatu sistem kebijakan dan proses yang digunakan untuk memaksimalkan suatu pekerjaan itulah yang dimaksud dengan istilah “merit”. Dalam bentuknya yang paling mendasar, gagasan tentang prestasi menetapkan bahwa seleksi dan promosi seorang karyawan harus didasarkan pada kapasitas mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (Ali et al., 2017). Prinsip dari sistem merit dimana merekrut pegawai dengan prestasi, kompetensi yang dimana akan diakomodir pada pemberian jabatan sesuai potensi yang

dimiliki. dimana tujuan meningkatkan kinerja sektor publik sangat selaras dengan maksud awal prinsip prestasi, yaitu menciptakan pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien. dan menciptakan kejelasan normatif dan peraturan seputar makna dan tujuan merit. tujuan, dan penerapan manfaat sistem merit sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja serta kualitas pelayanan publik ( Foley et al., 2021).

Sistem Merit di Amerika Serikat didasarkan pada premis bahwa pegawai Negeri Sipil akan menggunakan "pemeriksaan yang terbuka, adil, jujur, tidak memihak, dan kompetitif" untuk menemukan orang-orang yang "paling cocok untuk melaksanakan tugas kantornya." Para pejabat akan mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada sebanyak mungkin pelamar dan mengevaluasi kelompok tersebut berdasarkan kriteria terkait pekerjaan yang diterapkan secara universal. Prestasi pendidikan karyawan baru (menunjukkan kualifikasi) dan kemajuan profesional (Johnson & Lewis, 2020). Karyawan yang direkrut melalui ujian kompetitif memiliki pendidikan lebih tinggi pada awal karirnya dibandingkan mereka yang direkrut melalui dua prosedur alternatif lainnya; namun, karyawan yang direkrut melalui keempat prosedur alternatif memiliki kemajuan karir setidaknya secepat mereka yang direkrut melalui ujian kompetitif (Arrington, 2021).

Sthal memiliki pandangan, *"personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual's selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and the continuity of the service"* (Nur Khobiburrohma et al., 2020). Sthal di sini menyoroti bahwa sistem merit adalah sistem kepegawaian yang menganalisis peningkatan kualitas layanan berdasarkan kemajuan kinerja karyawan dan peningkatan kualitas layanan karena penghargaan yang diberikan. Perbandingan ini dilakukan guna mengetahui metode mana yang lebih efektif (Rinadra et al., 2023). Pengembangan karir pegawai lebih terfokus pada pembinaan kinerja pegawai, yaitu kemajuan dan peluang perbaikan jika dilihat secara pribadi, namun juga dari segi pelayanan yaitu dalam rangka melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif. Kepuasan kerja yang tinggi akan ditawarkan melalui pengembangan karir yang terencana,

yang juga akan mendorong pekerja untuk bekerja lebih banyak, sehingga meningkatkan output dan kinerja.

## 2.2 KERANGKA TEORI

Untuk mengawalinya, penulis memaparkan kerangka teori yang sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti. Kerangka kerja ini berfungsi sebagai dasar untuk upaya penelitian ini. Kerangka teori berfungsi sebagai landasan berpikir dalam rangka menyelidiki dan menjelaskan. Untuk mengarahkan dan memperoleh kebenaran dalam penelitian, digunakan teori-teori yang menjadi landasan penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan sejumlah teori berbeda sebagai referensi. Meliputi beberapa teori antara lain;

### 2.2.1 *Human Resource Management*

Menurut Wright & McMahan HRM dapat didefinisikan sebagai pola penempatan SDM yang direncanakan dan aktivitas yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan. praktik SDM secara bersama-sama membantu organisasi mencapai tujuan strategis, dibandingkan hanya fokus pada praktik SDM secara individu. Sistem SDM dapat didefinisikan sebagai kombinasi praktik SDM yang didukung oleh konsistensi internal dan penguatan untuk mencapai beberapa hasil menyeluruh (Boon et al., 2019).

Hal ini sejalan dengan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang didefinisikan sebagai proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberikan kompensasi kepada mereka, mengembangkan kebijakan yang terkait dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan sumber daya manusia (Stor, 2022). Terdapat aspek mendasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain; Penempatan Staf. Dari penempatan kerja awal hingga negosiasi paket kompensasi, penempatan staf mencakup keseluruhan proses rekrutmen. Fungsi personel dapat dipecah menjadi empat fungsi utama:

- 1) Membuat rencana untuk staf yang tersedia. HRM dapat menentukan jumlah karyawan yang harus

mereka pekerjaan berdasarkan proyeksi pendapatan dengan menggunakan strategi ini.

- 2) Menciptakan kebijakan yang mendukung multikulturalisme di tempat kerja. Semakin banyak orang di tempat kerja yang berasal dari berbagai latar belakang berbeda, yang berarti bahwa multikulturalisme di tempat kerja menjadi sebuah konsep yang semakin relevan.
- 3) rekrutmen. Hal ini memerlukan pencarian individu untuk mengisi posisi yang kosong.
- 4) Langkah keempat adalah seleksi. Orang-orang akan diwawancarai dan dipilih pada tahap ini, dan paket tender akan dipilih untuk dinegosiasikan setelah dipilih. Berikut tahap ini adalah langkah-langkah pelatihan, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

b. Ekspansi Regulasi Tempat Kerja

Setiap organisasi mempunyai kebijakan untuk menjamin bahwa anggotanya diperlakukan secara adil dan organisasinya dapat terus eksis. Merupakan salah satu tanggung jawab MSDM untuk mengembangkan penjelasan mengenai kebijakan ini. Departemen Sumber Daya Manusia, manajemen, dan eksekutif semuanya berpartisipasi dalam proses perumusan kebijakan. Misalnya, seorang profesional di bidang sumber daya manusia kemungkinan besar akan memperhatikan perlunya suatu kebijakan atau perubahan terhadap kebijakan yang sudah ada, kemudian mencari perspektif individu terhadap kebijakan tersebut, menyusun kebijakan tersebut, dan kemudian menyampaikan kebijakan tersebut kepada karyawan.

c. Administrasi Kompensasi dan Tunjangan

Para profesional *Human Resource Management* perlu



menentukan bahwa kompensasi itu adil dan sesuai dengan industri standar, dan cukup tinggi untuk menarik orang bekerja untuk organisasi. Kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan atas pekerjaannya. Di dalam Selain itu, profesional Sumber Daya Manusia perlu memastikan bayarannya sebanding dengan gaji lainnya orang yang melakukan pekerjaan serupa dibayar. Hal ini melibatkan pengaturan sistem pembayaran yang mempertimbangkan jumlah tahun bersama organisasi, tahun pengalaman, pendidikan, dan aspek serupa. Contoh kompensasi karyawan mencakup hal-hal berikut: Tanggungan kesehatan, rencana pensiun, Cuti sakit, tunjangan serta Bonus Penggantian biaya.

d. Retensi SDM

Manajemen SDM harus memiliki pengetahuan tentang semua undang-undang di tempat kerja. Seorang Profesional HRM dapat mengerjakan Retensi HRM, yang berarti mempertahankan dan memotivasi orang untuk tetap berada di perusahaan. Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi. Sembilan puluh persen karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan berikut: pekerjaan yang mereka lakukan, masalah dengan atasan mereka, lingkungan kerja yang buruk karena kurangnya kesesuaian budaya dalam organisasi.

e. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan juga merupakan kuncinya komponen dalam motivasi karyawan. Karyawan yang merasa sedang mengembangkan kemampuannya keterampilan cenderung lebih nyaman dalam pekerjaan mereka, yang menghasilkan peningkatan retensi karyawan. Contoh program pelatihan mungkin termasuk yang berikut: Pelatihan keterampilan kerja, seperti cara menjalankan program komputer tertentu, Pelatihan komunikasi, Kegiatan membangun tim, Pelatihan kebijakan dan

hukum, seperti pelatihan pelatihan etika.

f. Mengatasi Hukum yang mempengaruhi Ketenagakerjaan Profesional sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan tentang semua undang-undang di tempat kerja. Seorang Profesional Sumber Daya Manusia dapat bekerja berdasarkan beberapa undang-undang berikut: Undang-undang diskriminasi, standar layanan kesehatan, persyaratan kompensasi seperti upah minimum, undang-undang keselamatan kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan. Lingkungan hukum di mana MSDM beroperasi terus berubah, oleh karena itu MSDM harus tetap waspada. terjadi dan kemudian mensosialisasikan penyesuaian tersebut kepada seluruh manajemen perusahaan.

g. Perlindungan Pekerja

Keselamatan adalah pertimbangan utama di semua organisasi. Seringkali undang-undang baru dibuat dengan tujuan menetapkan standar federal atau negara bagian untuk memastikan keselamatan pekerja. Serikat pekerja dan kontrak serikat pekerja juga dapat berdampak pada persyaratan keselamatan pekerja di tempat kerja. Dia terserah kepada manajer sumber daya manusia untuk menyadari persyaratan perlindungan pekerja dan memastikan tempat kerja memenuhi standar federal dan serikat pekerja. Pekerja masalah perlindungan mungkin mencakup hal-hal berikut: Bahaya bahan kimia, Persyaratan pemanasan dan ventilasi serta perlindungan informasi pribadi karyawan

h. Komunikasi

Untuk mencapai kesuksesan dalam manajemen sumber daya manusia dan bidang manajemen lainnya memerlukan

keterampilan komunikasi yang kuat, serta kemampuan manajerial yang luar biasa.

i. Faktor Eksternal

selain mengelola faktor internal, manajer SDM perlu mempertimbangkan kekuatan luar yang berperan yang dapat mempengaruhi organisasi. Kekuatan luar, atau faktor eksternal, yaitu hal-hal yang tidak dapat dikendalikan langsung oleh perusahaan; Namun, hal-hal tersebut mungkin berdampak positif atau negatif terhadap sumber daya manusia. Faktor eksternal mungkin termasuk yang berikut: Globalisasi, Perubahan undang-undang ketenagakerjaan, Biaya layanan kesehatan, Harapan karyawan, Keberagaman tenaga kerja, Mengubah demografi angkatan kerja, Tenaga kerja yang lebih berpendidikan tinggi, PHK dan perampangan, Teknologi yang digunakan, misalnya database SDM, Peningkatan pemanfaatan jejaring sosial untuk menyebarkan informasi kepada pegawai Misalnya, tren terkini mengenai jadwal kerja yang fleksibel (memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal mereka sendiri) dan *telecommuting* (memungkinkan karyawan bekerja dari rumah atau lokasi terpencil untuk jangka waktu tertentu, misalnya satu hari dalam seminggu) bersifat eksternal faktor yang mempengaruhi SDM. Sumber Daya Manusia harus menyadari masalah-masalah luar ini, sehingga mereka dapat dapat mengembangkan kebijakan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi tetapi juga kebutuhandari individu.

HRM didefinisikan sebagai acuan dalam pengelolaan sumber daya untuk memahami, menyelidiki, menerapkan, dan memperbarui seluruh aktivitas SDM dalam konteks internal dan eksternal, karena hal ini mempengaruhi proses manajemen SDM

dalam organisasi di seluruh dunia untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi (Bonache & Festing, 2020).

*Human Resource Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi, dimana merujuk dalam Fungsi desain pekerjaan, penempatan staf, pelatihan dan pengembangan, insentif, dan pemeliharaan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, memenuhi harapan karyawan, dan mencapai tujuan organisasi (Shah, 2019) fungsi personalia, juga memberikan nilai tambah dengan meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung. Ada juga konsensus menyatakan hal ini dapat dicapai melalui manajemen personalia yang efektif, bantuan manajemen perubahan, mempengaruhi strategi perusahaan, dan berbagai aktivitas bernilai tambah tinggi lainnya yang meningkatkan efektivitas organisasi (Boon et al., 2019).

Gratton & Ghoshal (Stiles & Somboon Kulvisaechana, 2003) berpendapat bahwa modal intelektual merupakan bagian dari modal manusia, yaitu modal manusia termasuk modal intelektual. Hal ini, pada gilirannya, akan mempengaruhi pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan hubungan positif antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Penekanan pada sumber daya manusia dalam organisasi mencerminkan pandangan bahwa nilai pasar tidak terlalu bergantung pada sumber daya berwujud, melainkan pada sumber daya tidak berwujud, khususnya sumber daya manusia (Miglani & Obeng, 2023) Gagasan dari Human Resource Management sebagai pondasi penting dalam meritokrasi, dimana pada Sistem merit sebuah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip bahwa karyawan harus diangkat, dipromosikan, dan diberi penghargaan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan prestasi mereka, bukan berdasarkan faktor lain seperti nepotisme, politik, atau preferensi pribadi. Inti

dari HRM dalam meritokrasi adalah memastikan bahwa prinsip-prinsip ini dipatuhi secara ketat dalam manajemen sumber daya manusia organisasi (Mahadevan, 2020).

### **2.2.2 Talent Management**

Agar perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi dan mampu membangun organisasi dan terus mencapai visi organisasi, maka manajemen talenta merupakan hal yang sangat penting. Serangkaian proses yang dimaksudkan organisasi untuk menemukan dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawannya guna memastikan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas disebut dengan manajemen talenta. Organisasi dapat memaksimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi setiap kali mereka berhasil mempertahankan personel terbaiknya (Masduki et al., 2021). *Talent management* mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga organisasi tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak Organisasi.

*Talent Management* bertanggung jawab didasarkan pada gagasan bahwa talenta ada di semua tingkatan, sehingga para manajer perlu meningkatkan kesesuaian personel pekerjaan melalui penggunaan profil kompetensi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta karyawan. melembagakan sistem yang adil dan transparan untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki kontribusi tidak proporsional untuk intervensi TM yang berbeda. Secara khusus, karena penilaian kinerja terutama digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengakui kontribusi karyawan dan mengklasifikasikan karyawan sebagai karyawan berbakat atau tidak, kami merekomendasikan kepatuhan yang ketat terhadap semua bentuk keadilan, yaitu distributif, prosedural, dan interaksional dalam penilaian kinerja organisasi. Sesuai dengan pernyataan Alfred

Chandler dalam (Anlesinya, 2020) langkah-langkah program pengelolaan talenta adalah sebagai berikut:

- j. Menetapkan Kriteria Talent, Dalam manajemen program talent, memperjelas posisi-posisi penting, terutama yang memiliki risiko terbesar atau terkait dengan inisiatif yang menjadi fokus pengembangan program. Kemudian, serangkaian kegiatan dilakukan di setiap tingkatan dan jabatan untuk memastikan kualitas yang menentukan calon pemimpin yang efektif dalam organisasi. Aktivitas ini mencakup evaluasi kinerja, penugasan potensial, karakter pribadi, keahlian bisnis dan fungsional, serta pengalaman profesional.
- k. Dalam proses seleksi pengembangan talenta, kandidat dari berbagai posisi, jajaran karyawan, dan posisi dikumpulkan dalam upaya untuk mendaftarkan mereka ke program manajemen talenta. Terdapat dua elemen dalam strategi ini: identifikasi talenta dan penarikan talenta ke pusat pengembangan *talent pool*.
- l. Dalam proses seleksi pengembangan talenta, kandidat dari berbagai posisi, jajaran karyawan, dan posisi dikumpulkan dalam upaya untuk mendaftarkan mereka ke program manajemen talenta. Terdapat dua elemen dalam strategi ini: identifikasi talenta dan penarikan talenta ke pusat pengembangan *talent pool*.
- m. Untuk melaksanakan program manajemen talenta, dilakukan upaya menyusun strategi, menyusun, dan melaksanakan program percepatan pengembangan bagi setiap peserta.
- n. Penugasan Posisi Kunci: Setiap peserta dalam program manajemen bakat yang berhasil menyelesaikan penilaian kelayakan kepemimpinan dialokasikan dan diposisikan dalam peran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- o. Penilaian Kemajuan Program, Semua tugas yang diperlukan untuk mengkonsolidasikan, memverifikasi, dan menampilkan kemajuan setiap kegiatan diselesaikan pada tahap ini. Setiap penugasan karyawan harus mencakup ringkasan kemajuan pengembangan dan hasil yang dicapai oleh peserta program manajemen talenta, yang harus menjadi landasan untuk menentukan keputusan suksesi dan promosi.

Merujuk pada perspektif Peter Cappelli yang menggagas sebuah Variabel *Talent Management*, mencakup antara lain sebagaimana yang diterapkan dalam (Khairina et al., 2022);

- a. *Recruitment*, Proses identifikasi dan seleksi calon pekerja yang memenuhi syarat dalam organisasi meliputi indikator-indikator berikut: 1) Pencarian personel terampil dikaitkan dengan prosedur pencarian dan seleksi. 2) Orientasi Proses berkaitan dengan cara organisasi mengembangkan inisiatif untuk menyesuaikan diri dengan personel yang baru direkrut melalui program orientasi terstruktur dan tidak terstruktur, dengan tujuan menjamin bahwa personel segera beroperasi pada tahun pertama mereka bekerja.
- b. *Retain*, suatu proses organisasi yang menggunakan indikator-indikator berikut untuk mempertahankan personel yang berbakat: Metode yang digunakan organisasi untuk mengelola kinerja secara konsisten di semua tingkatan untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang disebut sebagai "kinerja proses pengelolaan." 2) Proses pengakuan dan retensi mempertahankan cara di mana organisasi secara efektif mengelola dan memanfaatkan insentif dan ketidakseimbangan untuk memberi insentif dan

mempertahankan personel sesuai dengan variasi preferensi individu.

- c. Mengembangkan, proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dan bakat karyawan, mencakup indikator-indikator berikut: a) Cara organisasi menciptakan personel dikaitkan dengan prosedur pendidikan dan pelatihan. b) Menawarkan prospek untuk meningkatkan kemampuan guna secara efektif memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan.

TM merupakan investasi dalam kinerja terbaik sekaligus melembagakan sistem untuk mengembangkan kekuatan semua pekerja lain dalam organisasi, dan dengan demikian tidak mengabaikan karyawan yang berada dalam kondisi yang buruk (Waldt, 2020). Sebagai aset organisasi, manajemen talenta merupakan komponen penting dalam administrasi sumber daya manusia. Peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari manajemen talenta. Penerapan TM secara kohesif dan akurat berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula dengan penerapan manajemen talenta yang tidak memadai akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

*Talent Manajemen* dapat menjadi alat yang efektif untuk menghasilkan berbagai hasil organisasi seperti daya tarik pemberi kerja, pemberian layanan berkualitas, pengembangan merek pemberi kerja yang menarik, keunggulan kompetitif, dan kinerja keuangan, serta hasil tingkat makro seperti daya saing industri dan nasional serta pencapaian kinerja. tujuan pembangunan berkelanjutan. Praktik manajemen talenta secara umum dikategorikan menjadi tiga antara lain (Anlesinya et al., 2019);

1. Praktik manajemen tarik bakat umumnya terdiri dari manajemen reputasi (praktik dan aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan citra pemberi kerja



sebagai perusahaan pilihan atau perusahaan hebat) dan manajemen kumpulan bakat (bagaimana dan siapa yang harus dipilih dari kumpulan karyawan berbakat dalam suatu organisasi).

2. Praktik pengembangan bakat meliputi pelatihan dan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja perkembangan, pendampingan dan pembinaan perkembangan, serta manajemen karir. Kegiatan atau praktek ini bertujuan untuk mengembangkan kekuatan dan kompetensi unik karyawan berbakat sekaligus membantu mereka mengatasi kelemahan mereka.
3. Manajemen retensi talenta adalah upaya organisasi yang diarahkan untuk memastikan bahwa talenta yang ada dipertahankan.

Investasi dari *Talent Management* telah terbukti memberikan perbedaan di perusahaan, dan organisasi dengan lebih banyak program manajemen talenta tampaknya memiliki kinerja yang lebih baik. Kemampuan untuk mengembangkan dan menerapkan manajemen talenta terintegrasi dianggap sebagai peta jalan menuju keberhasilan organisasi di tempat kerja, dengan manfaat yang mencakup peningkatan pendapatan karyawan, berkurangnya kebutuhan akan perampingan, lebih sedikit pergantian pekerja berkinerja tinggi, lebih sedikit pergantian sukarela secara keseluruhan, dan peningkatan kemampuan. lebih besar, untuk menarik personel terbaik dan membina pemimpin yang luar biasa Menurut pendekatan TM strategis, perusahaan berusaha untuk menciptakan personel dengan kemampuan khusus yang khusus untuk perusahaan (Gulshani, 2019).

*Talent Management* adalah upaya strategis yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan

mempertahankan individu-individu yang terampil guna mendapatkan keunggulan kompetitif. Keberhasilan pengelolaan talenta sebagai strategi retensi dipengaruhi oleh keadilan dalam hal hasil, metode, dan interaksi dalam proses pengelolaan talenta, serta harmonisasi konsepsi status talenta. Kinerja individu diharapkan kuat karena manajemen talenta dibangun atas dasar mengenali individu-individu berbakat dan menempatkan mereka pada posisi-posisi penting.

### **2.2.3 Sistem Merit**

Sejak masa Dinasti Qin dan Han, gagasan sistem prestasi telah digunakan di Tiongkok. Oleh karena itu, jabatan dalam pemerintahan tidak hanya ditempati oleh kaum bangsawan, namun juga oleh orang-orang dari daerah pedesaan yang memiliki bakat dan kapasitas yang diperlukan. Setelah kesuksesan awalnya di India, sistem merit diterapkan di British India. Sistem ini kemudian sukses di Eropa dan kemudian di Amerika Serikat setelah pertama kali diterapkan di India. Sistem merit merupakan kebijakan yang mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi yang sesuai dengan latar belakang jabatannya, apapun statusnya, dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan hal ini berkaitan dengan filosofi yang melandasi sistem merit (Kalesaran, 2021).

Untuk menjamin konsistensi pengawasan, pelayanan publik yang berkualitas, dan terpeliharanya standar profesionalitas aparatur sipil negara, diterapkan sistem manajemen aparatur sipil negara berbasis merit. Sistem merit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 Angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan suatu pendekatan kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara yang dilandasi oleh kewajiban, keadilan, dan kualifikasi kompetensi. Hal ini berlaku untuk semua individu, tanpa memandang afiliasi politik, ras,

warna kulit, agama, asal negara, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau disabilitas. wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Sistem merit memposisikan posisi atas dasar keahlian/keahlian, bukan berdasarkan ditentukan oleh faktor seperti kelas sosial, jenis kelamin, suku atau ras (Primasari & Fidiana, 2020). Dalam muatan Peraturan kementerian PAN-RB Nomor 40Tahun 2018, menguraikan tahapan penerapan sistem merit, yang meliputi:

- 1) Peta Jalan Penerapan Sistem Merit di Setiap Instansi Pemerintah;
- 2) Struktur dan Tanggung Jawab Tim Penilai Independen Sistem Merit di Instansi Pemerintah; dan
- 3) Peta Jalan Sistem Merit. Menetapkan beratnya hukuman atas pelaksanaan Sistem Merit di setiap entitas pemerintah;
- 4) Menerapkan saran-saran yang diperoleh dari evaluasi penerapan Sistem Merit di setiap instansi pemerintah; Selanjutnya,
- 5) mengawasi dan menilai hasil penerapan sistem merit pada instansi pemerintah.

Terkait tahapan sistem merit dalam merekrut pegawai, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Dahlström et al., 2012) tingkat perekrutan secara sistem merit mengurangi tingkat korupsi di negara-negara dari sampel yang dianalisis, dikarenakan tahapan perekrutan berbasis sistem merit harus sejalan dengan kualifikasi yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pada posisi jabatan. Urusan Hal ini sesuai dengan Pasal 51 UU ASN yang menyebutkan bahwa kepengurusan ASN disusun berdasarkan keunggulan, menjelaskan bahwa struktur kepengurusan ASN berpedoman pada keunggulan. Dalam sistem merit, unsur-unsur transparansi,

ketidakberpihakan, kinerja, kualifikasi, dan kompetensi semuanya selaras dalam prinsip-prinsip panduan.

Sistem merit memainkan peran penting dalam memfasilitasi tata kelola dan manajemen yang efektif di semua bidang, termasuk alokasi posisi dalam manajemen pegawai pemerintah. Pandangan woodard pada (Permana & Taufik, 2023) bahwa hal ini berfungsi sebagai prinsip atau nilai berharga dalam manajemen publik, yang menandakan keadilan dan kesetaraan, dan penghargaan jabatan publik ditentukan oleh pencapaian, bukan oleh prinsip politik, ancaman, atau bentuk favoritisme lainnya. Kemanfaatan sistem tersebut merupakan prinsip dasar yang harus diterapkan dalam menjalankan manajemen ASN. Pengangkatan pegawai ASN berdasarkan prinsip sistem merit harus dilaksanakan dengan penuh dedikasi dan kehandalan Aparatur Sipil Negara.

Tujuan dari sistem merit adalah mewujudkan administrasi profesional yang terdiri dari ASN yang berkompeten dan dapat diandalkan dalam memberikan pelayanan publik yang unggul. Melalui manajemen sumber daya manusia berbasis pada sistem merit maka akan menjangkau tujuan dari reformasi birokrasi, jika penerapan dilakukan secara komprehensif serta tangguh. Bagaimana penerapan sistem merit mengacu pada kualifikasi yang ditentukan, hal tersebut menempatkan Aparatur Sipil Negara sesuai pada potensi sehingga akan mewujudkan birokrat yang profesional.

Terlebih lagi sistem merit sangat berkorelasi terhadap filosofi manajemen SDM "*The Right Man, The Right Place*". Dengan munculnya manajemen ilmiah pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, gagasan ini diperluas. Ilmuwan Frank dan Lillian Gilbreth, Henri Fayol, dan Frederick Winslow Taylor memberikan kontribusi yang signifikan terhadap teori manajemen, membantu mengembangkan konsep seperti analisis

pekerjaan, spesialisasi, dan pemisahan karyawan. mendirikan dasar untuk ide-ide selanjutnya seperti "*The Right Man, The Right Place*". Metode modern dalam mengelola sumber daya manusia menekankan pada sudut pandang yang lebih inklusif yang mengakui keragaman dan keterampilan yang dikontribusikan orang di tempat kerja (Satibi, 2019).

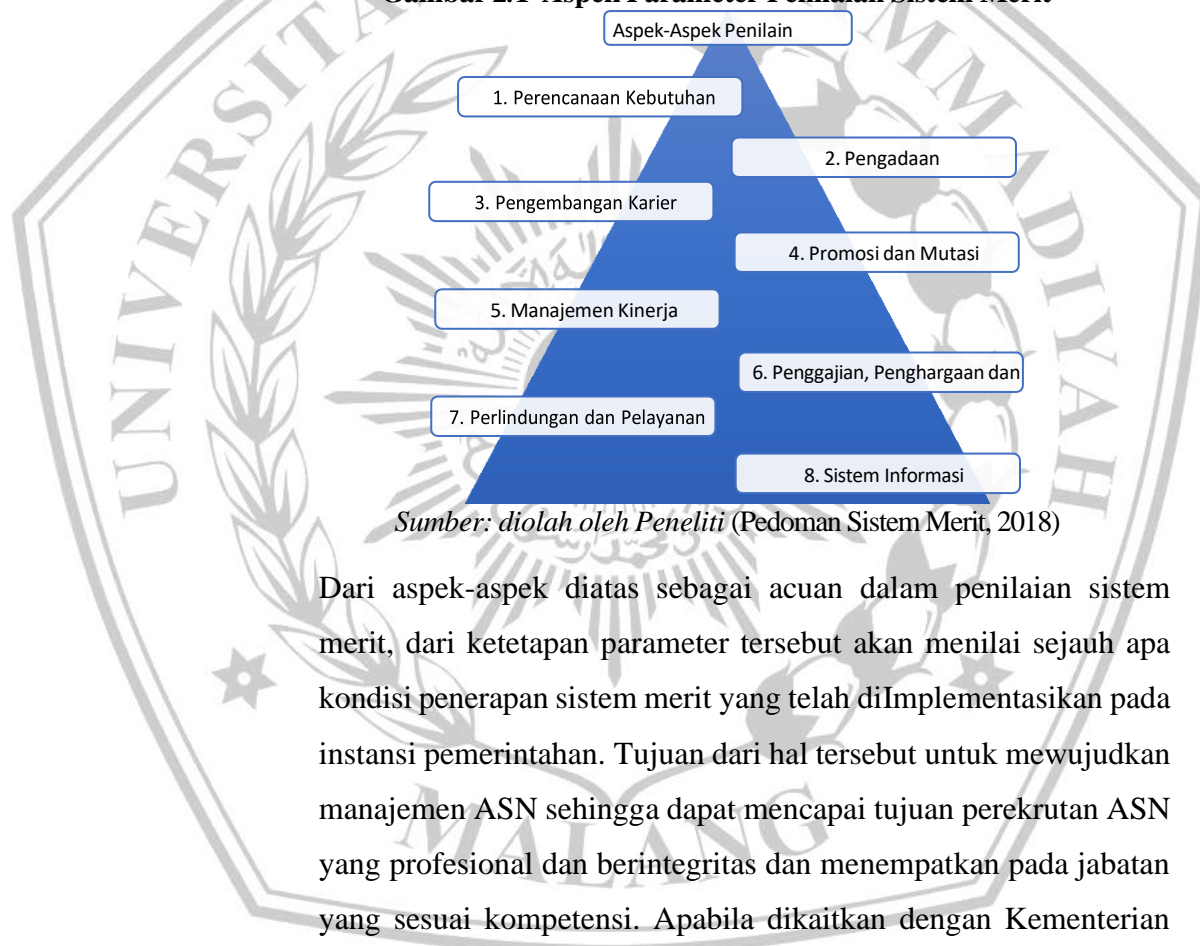
Komponen penerapan sistem merit yang dituangkan dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

- 1) Merekrut, menyeleksi, dan mempromosikan personel berdasarkan kompetensi yang transparan dan berkeadilan. merumuskan strategi sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan bagi aparatur.
- 2) Menjamin perlakuan yang adil dan tidak memihak terhadap seluruh pegawai ASN.
- 3) Gunakan teknik manajemen yang efektif dan efisien.
- 4) Memastikan kompensasi yang adil untuk tenaga kerja yang sebanding dengan tetap menjaga fokus pada hasil kerja
- 5) Menghargai kinerja karyawan yang luar biasa
- 6) Menerapkan hukuman atau sanksi sebagai respons terhadap pelanggaran disiplin.
- 7) Mematuhi prinsip-prinsip integritas, etika, dan kesejahteraan masyarakat yang tinggi.
- 8) Melaksanakan penilaian kompetensi untuk menentukan calon pekerja sesuai dengan standar kompetensi kerja yang telah ditetapkan.
- 9) Memberikan jalan bagi personel ASN untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan manajemen kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi.
- 10) Melindungi personel ASN dari tindakan sewenang-wenang dan campur tangan politik.

Penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan pemerintahan

sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang mewajibkan dibentuknya sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. Selain rujukan dari landasan hukum tersebut, merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit. Berdasarkan landasan hukum Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit berikut aspek-aspek penilaian sistem merit:

**Gambar 2.1 Aspek Parameter Penilaian Sistem Merit**



*Sumber: diolah oleh Peneliti (Pedoman Sistem Merit, 2018)*

Dari aspek-aspek diatas sebagai acuan dalam penilaian sistem merit, dari ketetapan parameter tersebut akan menilai sejauh apa kondisi penerapan sistem merit yang telah diImplementasikan pada instansi pemerintahan. Tujuan dari hal tersebut untuk mewujudkan manajemen ASN sehingga dapat mencapai tujuan perekrutan ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan pada jabatan yang sesuai kompetensi. Apabila dikaitkan dengan Kementerian PAN-RB yang dimana secara khusus merujuk pada Tugas fungsi yang dimiliki dimana misi dari tugas dan fungsi Kementerian PAN-RB untuk menciptakan kelembagaan dan tata kelola birokrasi yang ramping lincah, terintegrasi, membangun SDM aparatur yang adaptif, Profesional serta meningkatkan kualitas reformasi birokrasi.

Hakikat birokrasi menurut teori Webber adalah suatu organisasi yang terorganisasi, teratur, dan teratur dengan hubungan kerja dan prosedur organisasi yang bersifat hierarkis. Model birokrasi Webber dibedakan berdasarkan alokasi tugas yang metodelis, dengan ciri-ciri ideal berikut ini:

- a. Adanya kerangka hierarki dalam organisasi, dimana wewenang didelegasikan dari eselon yang lebih tinggi ke eselon yang lebih rendah;
- b. Terdapat serangkaian posisi, masing-masing dipercayakan dengan kewajiban dan tanggung jawab yang ketat.
- c. Kerangka kebijakan formal, standar, dan peraturan mengatur tata kelola organisasi dan perilaku anggota.
- d. Kandidat yang ideal tersedia untuk posisi tersebut, secara teknis memenuhi persyaratan, dan bekerja secara permanen, dengan kemajuan bergantung pada penampilan fisik dan kualifikasi.

Birokrasi berfungsi sebagai sistem perusahaan di seluruh pemerintahan, melaksanakan tanggung jawab pemerintahan dalam divisi organisasi informal pemerintah yang berada di bawah lingkup departemen dan lembaga non-departemen. Badan ini beroperasi di tingkat pusat dan daerah, termasuk namun tidak terbatas pada desa dan kecamatan, provinsi, dan kabupaten. Beberapa ciri penting birokrasi profesional menurut teori Webber adalah sebagai berikut:

- a. adanya pembagian kerja atau spesialisasi;
- b. pembentukan struktur hierarki; dan
- c. kerangka prosedur dan peraturan
- d. adanya hubungan kelompok
- e. terdapat promosi ke posisi dan posisi berbasis keterampilan.

Pergeseran besar dalam orientasi administrasi negara tradisional ke arah penekanan yang lebih besar pada pencapaian hasil dan akuntabilitas pribadi pemimpin adalah salah satu dari banyak ciri yang membedakan strategi manajemen birokrasi profesional. Kedua, aspirasi untuk mengurangi praktik birokrasi tradisional dan meningkatkan fleksibilitas organisasi, personelnnya, persyaratan layanan, dan kondisi kerja. Selain itu, tujuan organisasi dan karyawannya didefinisikan secara tepat, sehingga memungkinkan penetapan standar kinerja melalui indikator kinerja yang sesuai, seperti sistem evaluasi program. Selain itu, birokrasi harus bebas dari akomodasi politik apa pun yang menghambat efektivitas pemerintah. Kelima, pemilihan dan penempatan aparatur birokrasi yang tidak ada kaitannya dengan kolusi, nepotisme, atau korupsi (Muhammad, 2023).

