

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek vital dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Maka dari itu keberhasilan suatu organisasi bergantung pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang mereka miliki. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat vital dalam setiap organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci utama dalam mewujudkan tujuan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan inovasi.. Oleh karena itu , pengelolaan manajemen talenta yang tepat menjadi suatu keharusan untuk menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten. Tetapi juga inovatif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

Manajemen SDM yang efektif mencakup berbagai aspek, seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, serta pemberian kompensasi yang adil. Dengan begitu, pengelolaan SDM yang baik merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat. Sumber daya yang berkualitas mampu mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan menjaga kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam setiap organisasi, terlebih dalam organisasi kesehatan. Di sektor kesehatan, SDM tidak hanya mencakup tenaga medis seperti dokter, perawat, dan apoteker, tetapi juga mencakup tenaga non-medis yang memiliki peranan penting dalam mendukung operasional rumah sakit atau lembaga kesehatan lainnya. Namun pengelolaan SDM di sektor kesehatan bukan lah hal yang mudah. Diperlukan system manajemen yang tepat untuk mengelola potensi, mengembangkan

keterampilan, dan meningkatkan motivasi seluruh tenaga kerja. Maka dari itu pentingnya pengelolaan manajemen talenta.

Pengelolaan manajemen talenta dalam organisasi kesehatan bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu dengan kemampuan terbaik sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Pengelolaan manajemen talenta di organisasi kesehatan melibatkan serangkaian strategi untuk memastikan bahwa setiap individu di tempat kerja dapat berkembang sesuai dengan potensi dan kebutuhan organisasi. Hal ini meliputi proses rekrutmen yang selektif, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, serta penempatan pegawai di posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya. Selain itu, pengelolaan talenta juga mencakup pengembangan karir, pemberian umpan balik, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional.

Seperti halnya pengelolaan manajemen talenta dalam sebuah institusi kesehatan, Rumah Sakit Umum (RSUD) dr. Chasbullah Abdulmajid Kota Bekasi, memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan layanan kesehatan yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Rumah Sakit Umum (RSUD) dr. Chasbullah Abdulmajid sebagai fasilitas kesehatan public dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanannya, salah satunya melalui peningkatan kualitas SDM, baik itu tenaga medis maupun tenaga non-medis. Untuk itu program pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu aspek krusial dalam mendukung pencapaian visi dan misi rumah sakit.

Dalam hal ini, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Litbang memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan dan perkembangan organisasi kesehatan, terutama dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Salah satu peran utama Diklat Litbang adalah meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di sektor kesehatan, baik tenaga medis maupun non-medis. Melalui program pelatihan yang terstruktur, Diklat Litbang membantu memastikan bahwa staf rumah sakit

atau organisasi kesehatan lainnya memiliki keterampilan dan pengetahuan terbaru yang sesuai dengan standar profesional di bidang medis.

Instalasi Diklat Litbang RSUD dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi memegang peran strategis dalam pengelolaan program pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk memperkuat kapasitas dan kompetensi pegawai rumah sakit. Pendidikan dan pelatihan yang berkualitas akan membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja rumah sakit dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di dunia kesehatan. Oleh karena itu, manajemen talenta dalam konteks ini sangat diperlukan untuk memastikan bahwa setiap tenaga kerja yang dilatih dapat memberikan kontribusi maksimal dalam tugasnya.

Sebagai bentuk upaya penguatan kompetensi sumber daya manusia, Instalasi Diklatlitbang RSUD dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi secara berkelanjutan menyelenggarakan berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan yang diarahkan pada kebutuhan praktis di lapangan. Program-program pelatihan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup aspek teknis dan keterampilan fungsional yang berperan langsung terhadap peningkatan mutu pelayanan rumah sakit. Beberapa kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan antara lain pelatihan pencegahan kebakaran, workshop emergency obstetric, pelatihan penggunaan Roy Adaptation Model, serta workshop USG terbatas bagi dokter umum.

Pelatihan pencegahan kebakaran diselenggarakan untuk meningkatkan kesiapsiagaan seluruh pegawai rumah sakit dalam menghadapi kondisi darurat, khususnya risiko kebakaran yang dapat mengancam keselamatan pasien maupun staf. Melalui pelatihan ini, peserta dibekali dengan pemahaman mengenai sistem peringatan dini, prosedur evakuasi, serta penggunaan alat pemadam api ringan (APAR) secara tepat. Workshop emergency obstetric dilaksanakan sebagai respons terhadap tingginya risiko kegawatdaruratan kebidanan yang membutuhkan penanganan cepat dan terstandar. Kegiatan ini fokus pada peningkatan kompetensi tenaga kesehatan, khususnya dokter dan bidan, dalam menangani kondisi seperti perdarahan postpartum, eklampsia, dan komplikasi persalinan lainnya.

Selain itu, pelatihan penggunaan Roy Adaptation Model diberikan kepada tenaga keperawatan sebagai upaya memperkuat pendekatan holistik dalam pemberian asuhan keperawatan. Model ini digunakan untuk memahami respons adaptif pasien terhadap berbagai kondisi, sehingga intervensi keperawatan yang diberikan dapat lebih terarah dan berdampak positif terhadap proses penyembuhan. Adapun workshop USG terbatas ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dokter umum dalam melakukan pemeriksaan diagnostik dasar menggunakan ultrasonografi, khususnya pada layanan primer dan situasi gawat darurat yang membutuhkan penanganan cepat dan akurat. Pelaksanaan program-program pelatihan tersebut mencerminkan komitmen Instalasi Diklatlitbang dalam mendukung pengembangan talenta pegawai sesuai dengan tantangan pelayanan kesehatan yang terus berkembang.

Sesuai dengan Laporan Kinerja Pegawai Instalasi DiklatLitbang Tahun 2023, program kerja yang disusun sejak 2019 sampai 2023 yang digunakan sebagai arah dan pedoman bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Instalasi Diklatlitbang selama lima tahun secara sistematis, terarah, dan terpadu. Dalam program kerja 5 tahun tersebut, kemudian disusun suatu rencana kerja dan kegiatan sesuai dengan tupoksi Instalasi Diklatlitbang berdasarkan kebutuhan akan peningkatan kompetensi pegawai BLUD dengan mempertimbangkan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun fasilitas serta kondisi anggaran yang tersedia.

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Instalasi Diklatlitbang 2023

NO.	PROGRAM	INDIKATOR PROGRAM	KEGIATAN	SASARAN	INDIKATOR KEGIATAN	TARGET KINERJA SASARAN
1.	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Keseluruhan RSUD	Persentase terpenuhinya SDM kesehatan dan non kesehatan RSUD	Administrasi Manajemen (Keseekretariatan)	Tercapainya pengembangan kompetensi pegawai minimal 20 jpl setahun.	Pegawai yang mendapat pelatihan minimal 20 setahun.	≥ 60 %

Gambar 1.1 Laporan Kinerja Instalasi Diklatlitbang 2023

Sumber: LAKIP RSUD CAM

Dilihat dalam Tabel 1.1 di atas, maka hanya terdapat satu sasaran yang menjadi kewenangan instalasi diklatlitbang, yaitu tercapainya pengembangan kompetensi pegawai minimal 20 jpl per tahun. Namun demikian dalam

realisasinya sasaran kinerja tersebut dijabarkan dalam 3 kegiatan yang menjadi kewenangan instalasi diklatlitbang, yaitu bidang pendidikan, pelatihan, dan penelitian.

Setelah merumuskan sasaran kinerja yang jelas dan terukur, langkah berikutnya adalah mengevaluasi capaian kinerja yang telah berhasil diraih. Sasaran yang telah ditetapkan menjadi landasan dalam mengukur sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dalam periode tertentu. Capaian kinerja pada dasarnya merupakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi target dengan target sasaran kerja sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 1. 2 Laporan Kinerja Instalasi Diklatlitbang 2023

No.	Sasaran	Indikator Kegiatan	Target Kinerja Sasaran	Realisasi Kinerja Sasaran	Capaian Kinerja
1.	Tercapainya pengembangan kompetensi pegawai minimal 20 Jam Pelajaran per tahun	Prosentase jumlah pegawai yang mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran per tahun	≥ 60 %	8,69%	14,48%

Gambar 1.2 Capaian Kinerja Instalasi Diklatlitbang Tahun 2023

Sumber: LAKIP Instalasi Diklatlitbang Tahun 2023

Berdasarkan kegiatan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan atau workshop minimal 20 jpl pada tahun 2023 sebanyak 150 orang dengan jumlah pegawai BLUD per 1 Desember 2023 sebanyak 1.726, maka nilai realisasi kinerja

= $(150 : 1.726) \times 100\% = 8,69\%$. Selanjutnya untuk mengetahui capaian kinerja sasaran didasarkan pada perhitungan yaitu nilai realisasi kinerja sasaran didasarkan pada perhitungan yaitu nilai realisasi kinerja sasaran dibagi dengan nilai target kinerja sasaran = $(60\% : 8,69\%) \times 100\% = 14,48\%$. Jadi artinya pencapaian kinerja sasaran hanya mencapai 14,48%. Jadi artinya pencapaian kinerja sasaran hanya mencapai 14,48% sedangkan yang belum tercapai sebesar 85,52%.

Dalam hal ini, ada beberapa faktor pendukung tidak tercapainya pencapaian kinerja sasaran tersebut yaitu, dibutuhkan anggaran yang sangat besar apabila harus memenuhi target 20 Jp/tahun, jumlah pegawai sangat besar mencapai 1.726 orang per 1 Desember 2023, dan waktu pelayanan yang sudah terjadwal.

Tabel 1. 3 Laporan Kinerja Instalasi Diklatlitbang 2023

No.	Uraian	RKA	Pagu	Realisasi	Saldo	Efesiensi/ Penyesuaian
1	Tercapainya pengembangan kompetensi pegawai minimal 20 jpl per tahun	542.000.000	542.000.000	292.955.000	249.545.000	46,00%

Sumber: LAKIP Diklatlitbang Tahun 2023

Terlihat dalam gambar 1.3 bahwa pagu anggaran kegiatan pelatihan sebesar Rp. 542.000.000,-. Sementara realisasi pengeluaran pelatihan eksternal sebesar Rp. 292.955.000,-. Berdasarkan hasil tersebut sebesar Rp. 249.545.000,- atau sebanyak 46% mengalami penyesuaian anggaran. Hal ini dikarenakan adanya penurunan pendapatan RSUD sehingga seluruh anggaran RSUD harus dirasionalisasikan, termasuk anggaran untuk instalasi diklatlitbang. Hal ini merupakan salah satu factor belum tercapainya target kinerja sasaran jumlah pegawai yang telah mengikuti pengembangan kompetensi 20 jp, dimana dari anggaran pelatihan yang diusulkan tidak semua dapat direalisasi.

Kesenjangan jumlah antara sasaran kinerja dan capaian kinerja yang besar, menjadi permasalahan yang cukup terlihat. Beberapa dampak negatif akan timbul jika pegawai tidak melakukan pelatihan dan pendidikan secara berkala. Pada penelitian ini teori yang digunakan adalah teori Manajemen Talenta Kock & Burke (2008). Pendekatan ini menekankan pentingnya perencanaan, identifikasi, pengembangan, dan pelibatan individu-individu yang memiliki potensi strategis dalam organisasi. Dalam konteks program pendidikan dan pelatihan, manajemen talenta memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai berjalan secara terarah, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Sebelum pendekatan manajemen talenta diimplementasikan secara sistematis, pelaksanaan program diklat di banyak instansi, termasuk rumah

sakit daerah, sering kali bersifat administratif dan kurang terfokus pada pengembangan individu berbasis kompetensi. Pelatihan dilaksanakan berdasarkan agenda rutin tahunan tanpa analisis kebutuhan yang komprehensif, sehingga output yang dihasilkan tidak sepenuhnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Ketidaksesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan individu serta terbatasnya pelibatan pegawai dalam proses perencanaan pelatihan menjadi salah satu penyebab rendahnya efektivitas program diklat.

Namun, dengan diterapkannya prinsip-prinsip manajemen talenta, pelaksanaan program diklat mulai diarahkan secara lebih strategis. Melalui proses *talent planning*, kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan hasil evaluasi kinerja dan kesenjangan kompetensi. Proses *talent identification* dan *classification* memungkinkan manajemen mengenali pegawai yang memiliki potensi tinggi untuk dikembangkan lebih lanjut. Selanjutnya, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi menjadi bagian integral dari *career management*, yang terhubung langsung dengan jalur karier dan jenjang pengembangan individu.

Penerapan manajemen talenta juga mendorong penciptaan sistem data berbasis *talent balance sheet*, yang memudahkan pemantauan dan evaluasi hasil pelatihan secara menyeluruh. Selain itu, keterlibatan aktif pegawai dalam perencanaan dan pelaksanaan program diklat meningkatkan *employee engagement*, sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan motivasi yang lebih tinggi terhadap proses pengembangan diri.

Dengan demikian, manajemen talenta menjadi landasan penting dalam transformasi pelaksanaan program diklat dari yang semula bersifat administratif menjadi lebih strategis dan adaptif terhadap perubahan. Relevansi pendekatan ini sangat kuat dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi pengelolaan SDM, serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan, khususnya di lingkungan RSUD dr. Chasbullah Abdulmajid Kota Bekasi.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Tenaga Kesehatan, dan Keputusan Direktur Nomor 188.4/70-RSUD/I/2019, maka RSUD dr. Chasbullah Abdulmajid membentuk

Instalasi Diklatlitbang dengan ketua instalasi pada saat itu adalah dr. Yasn Rufaidah Z. Dan oleh karena itu, peneliti akan meneliti sejauh mana program pendidikan, pelatihan, dan penelitian dapat membantu talenta pegawai dan akan menuangkannya dalam penelitian yang berjudul **“PENGELOLAAN MANAJEMEN TALENTA PADA PROGRAM PENDIDIKAN, PELATIHAN, DAN PENELITIAN DI INSTALASI DIKLATLITBANG RSUD DR CAM KOTA BEKASI”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian topik yang telah dijelaskan di Latar Belakang, maka didapatkan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pegawai BLUD RSUD dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi sangat besar mencapai 1.726 orang per 1 Desember 2023
2. Dibutuhkan anggaran yang sangat besar apabila harus memenuhi target 20 Jp/tahun untuk mengakomodir seluruh pegawai
3. Waktu pelayanan yang sudah terjadwal. Banyak pegawai yang mendapatkan jadwal shift sehingga terkadang menjadi kendala tersendiri ketika akan mengikuti pelatihan dengan merubah jadwal shift pelayanan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang ditemukan maka penulis merumuskan permasalahan dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana strategi perencanaan talenta yang efektif dalam mendukung kebutuhan tenaga profesional di bidang pendidikan, pelatihan, dan penelitian di Instalasi Diklat Litbang RSUD dr. CAM Kota Bekasi?
2. Bagaimana sistem identifikasi talenta yang dapat memastikan bahwa individu dengan potensi terbaik dapat ditemukan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi?
3. Bagaimana sistem klasifikasi talenta yang dapat diterapkan untuk mengelompokkan tenaga pendidik, pelatih, dan peneliti sesuai dengan kompetensi dan jenjang karier yang sesuai?
4. Bagaimana strategi pengelolaan karier yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai dalam menjalankan peran mereka di bidang pendidikan, pelatihan, dan penelitian?
5. Bagaimana cara melakukan analisis dan pemetaan sumber daya manusia melalui Talent Balance Sheet guna mengidentifikasi kekuatan dan kesenjangan dalam pengelolaan talenta di Instalasi Diklat Litbang RSUD dr. CAM Kota Bekasi?
6. Bagaimana strategi yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai dalam mendukung tujuan organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisa strategi perencanaan talenta yang efektif dalam mendukung kebutuhan tenaga profesional di bidang pendidikan, pelatihan, dan penelitian di Instalasi Diklat Litbang RSUD dr. CAM Kota Bekasi
2. Menganalisa sistem identifikasi talenta yang dapat memastikan bahwa individu dengan potensi terbaik dapat ditemukan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi
3. Menganalisa sistem klasifikasi talenta yang dapat diterapkan untuk mengelompokkan tenaga pendidik, pelatih, dan peneliti sesuai dengan kompetensi dan jenjang karier yang sesuai

4. Menganalisa strategi pengelolaan karier yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai dalam menjalankan peran mereka di bidang pendidikan, pelatihan, dan penelitian
5. Menganalisa cara melakukan analisis dan pemetaan sumber daya manusia melalui Talent Balance Sheet guna mengidentifikasi kekuatan dan kesenjangan dalam pengelolaan talenta di Instalasi Diklat Litbang RSUD dr. CAM Kota Bekasi
6. Menganalisa strategi yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai dalam mendukung tujuan organisasi

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan penjelasan serta pengetahuan baru mengenai pengelolaan manajemen talenta di instalasi diklatlitbang. Selain itu, peneliti berharap hasil penelitian menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya khususnya kajian ilmu Administrasi Publik.

2. Manfaat Secara Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak yang bersangkutan, khususnya instalasi diklatlitbang.. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang akan meneliti masalah serupa.

F. Kerangka Pemikiran

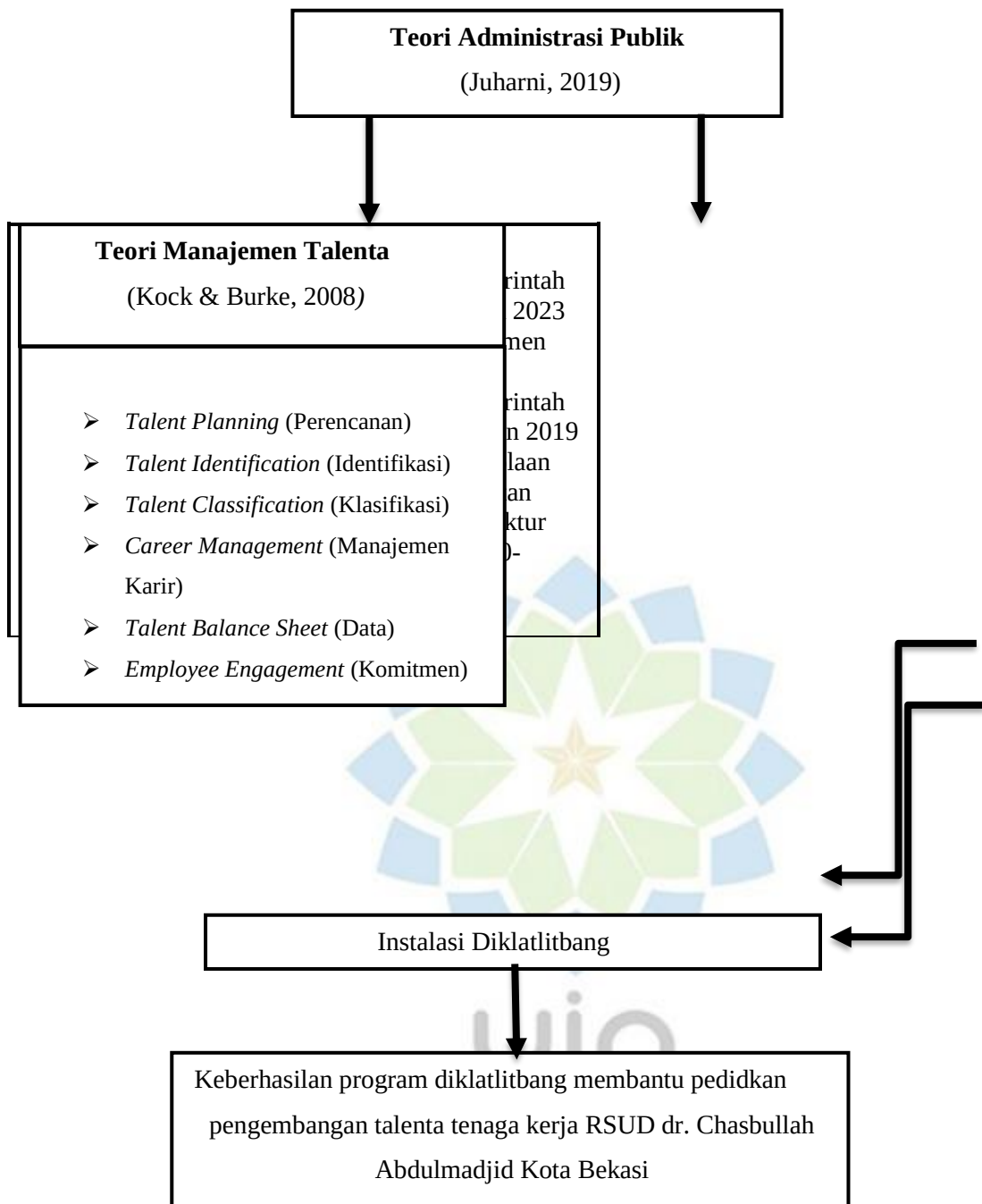
Kerangka pemikiran berguna sebagai landasan berpikir serta menjadi acuan dalam permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan judul yang diangkat oleh peneliti “Pengelolaan Manajemen Talenta pada Program Pendidikan, Pelatihan, dan Penelitian di Instalasi Diklatlitbang RSUD dr. CAM Kota Bekasi”. Oleh karena itu, penelitian ini merujuk pada teori yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas oleh peneliti. Teori yang dibahas oleh peneliti menggunakan tiga teori, yaitu: Pertama, *Grand Theory* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori yang berfokus pada kajian Administrasi Publik yang menjadi latar belakang peneliti selaku mahasiswa Administrasi Publik. Teori Administrasi Publik ini merujuk dari (Juharni, 2015) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Ilmu Administrasi Negara, yang menjelaskan bahwa administrasi negara merupakan suatu spesies dalam

lingkup administrasi yang artinya sama seperti kegiatan manusia yang kooperatif.

Middle Theory pada penelitian ini menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia dari Armstrong (2006) yang dikutip dari (Antonius Prahendratno, S.E., M.Si, 2023) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu pendekatan strategik dalam mengelola serta manusia yang bekerja, secara individu maupun kelompok untuk memberikan dukungan agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen SDM adalah proses dari terciptanya tenaga kerja yang unggul, kompeten, dan berkualitas.

Ketiga, *Apply Theory* yang digunakan pada penelitian ini ialah teori Manajemen Talenta dari Kock & Burke (2008) dalam jurnalnya yang berjudul “*Managing Talent in the South African Public Service*” yang mendefinisikan manajemen talenta sebagai pendekatan yang berfokus dan tersegmentasi dalam mengelola orang-orang yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Manajemen talenta adalah proses terpadu dan sistematis untuk menarik, melibatkan, dan mempertahankan karyawan dan calon pemimpin organisasi. Adapun dimensi dari teori ini ada 6 yaitu, *talent planning, talent identification, talent classification, career management, talent balance sheet, employee engagement*.





Gambar 1. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Diolah peneliti (2025)

G. Proposisi

Adapun proposisi pada peneltian ini adalah pengelolaan manajemen talenta pada program pendidikan, pelatihan, dan penelitian di Instalasi Diklatlitbang RSUD dr, CAM Kota Bekasi akan optimal jika di dukung oleh *talent planning*, *talent identification*, *talent classification*. *career management*, *talent balance sheet*, dan *employee engagement*.