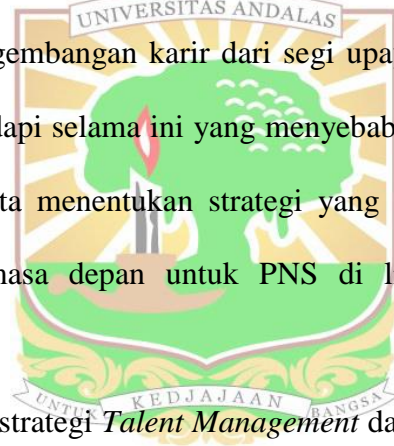


## BAB V

### PENUTUP

#### 1.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil analisis yang dibahas pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa proses pengumpulan data secara kualitatif melalui wawancara, observasi dan dokumentasi serta metode analisis yang digunakan di dalam penelitian ini telah berhasil memenuhi proposisi penelitian yaitu: Analisis tematik yang digunakan dalam penelitian ini dapat memetakan 6 indikator dari aspek pengembangan karir dari segi upaya yang sudah dilakukan, dan hambatan yang dihadapi selama ini yang menyebabkan aspek pengembangan karir belum optimal, serta menentukan strategi yang digunakan sebagai solusi dimasa sekarang dan masa depan untuk PNS di lingkup pemerintah Kab. Dharmasraya.



Kemudian terkait strategi *Talent Management* dapat menjadi sebuah solusi komprehensif dalam menetapkan dasar pengembangan karir PNS dimasa mendatang di lingkup Pemerintah Kab. Dharmasraya. Hubungan antara indikator aspek pengembangan karir dengan langkah strategis manajemen talenta memiliki kesamaan dan keterikatan. *Talent Management* merupakan bahan bakar Pemerintah Kab. Dharmasraya untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui langkah perumusan strategis manajemen ASN, asesmen, pemetaan kompetensi, menyusun rencana pengembangan, memfasilitasi pengembangan talent dan monitoring evaluasi.

Salah satu temuan dalam penelitian ini adalah dari 6 unsur yang terlibat

dalam tim penilai kinerja pada umumnya sudah mengetahui tentang perolehan nilai sistem merit Kab. Dharmasraya masih bernilai rendah. Aspek Pengembangan Karir yang memperoleh capaian 30% disebabkan karena terdapat 6 dari 10 indikator yang belum optimal. Terkait Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (manajerial, teknis dan sosial kultural) untuk setiap jabatan yang belum tersedia secara komprehensif, upaya yang sudah dilakukan Pemerintah Kab. Dharmasraya adalah penyusunan Standar Kompetensi Jabatan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi tahun 2020 yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Bupati Nomor: 188.45/91/KPTS-BUP/2020. Sedangkan secara regulasi yang merujuk kepada Peraturan MENPAN RB Nomor 38 Tahun 2017 setiap instansi pemerintah wajib menyusun Standar Kompetensi Jabatan untuk semua level jabatan (jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional). Hambatan yang dihadapi selama ini adalah kurangnya komitmen tim dalam menuntaskan Standar Kompetensi Jabatan ini. Bagian Organisasi dan BKPSDM serta anggota tim lain yang terlibat dalam tim penilai kinerja. Hambatan lain adalah dukungan dari pimpinan tertinggi (kepala daerah) yang belum optimal secara penganggaran dan pemanfaatan dokumen SKJ.

Strategi yang direncanakan pada tahun 2024 dalam menuntaskan Standar Kompetensi Jabatan ini adalah melaksanakan bimbingan teknis penyusunan Standar Kompetensi Jabatan dengan melibatkan seluruh perangkat daerah yang dikomandoi oleh Bagian Organisasi dan didukung penuh oleh BKPSDM dari segi penganggaran dan penyediaan sarana dan prasana. Bimbingan teknis yang telah dijadwalkan diharapkan dapat melahirkan dokumen Standar Kompetensi Jabatan

sebagai langkah awal dalam menyelesaikan aspek pengembangan karir PNS.

Selanjutnya terkait ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi, Pemerintah Kab. Dharmasraya selama ini masih belum optimal dalam menyusun profil pegawai. Dari 4252 pegawai yang baru melakukan asesmen adalah sebanyak 70 orang dan itu pun belum dilakukan penyusunan profil dari hasil asesmen tersebut. Hambatan selama ini terkait penyusunan profil adalah Pemerintah Kab. Dharmasraya belum mengalokasikan anggaran untuk asesmen seluruh pegawai. Biaya yang cukup tinggi untuk melakukan asesmen dan saat ini Pemerintah Kab. Dharmasraya belum memiliki lembaga Assessment Center. Strategi yang direncanakan dalam penyusunan profil pegawai berdasarkan pemetaan kompetensi / talenta tahun 2024 adalah dengan memberdayakan Asesor SDM Aparatur yang sudah ada sebanyak 3 orang. Para Asesor SDM Aparatur yang bertugas di BKPSDM Kab. Dharmasraya diberikan pembekalan yang intensif melalui program pemagangan dan diklat Asesor SDM Aparatur. Setelah diberikan pembekalan maka Asesor diberikan tugas dalam melakukan asesmen mulai dari pejabat fungsional. Hasil asesmen ini nantinya yang akan diolah dan dimanfaatkan untuk menyusun profil pegawai.

Ketersediaan *talent pool* yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja, Pemerintah Kab. Dharmasraya belum memiliki hal tersebut. Upaya yang sudah dilakukan Pemerintah Kab. Dharmasraya pernah mengutus 8 PNS untuk mengikuti program *talent pool* yang diselenggarakan oleh BKN, namun hasil *talent pool* ini belum dimanfaatkan secara optimal. Hambatan yang dialami terkait penyusunan *talent pool* ini

adalah politisasi birokrasi yang masih dominan dan pegawai yang telah dilakukan pemetaan kompetensi masih sangat sedikit, sehingga sulit untuk membuat rencana suksesi. Strategi yang direncanakan untuk penyelesaian masalah *talent pool* ini adalah meyakinkan pimpinan tentang manfaat dari talent pool untuk memudahkan instansi dalam menemukan kader terbaik sekaligus membantu kepala daerah menjalankan pemerintahan. Hasil asesmen yang sudah dihasilkan oleh asesor SDM aparatur kedepannya dapat dimanfaatkan dalam penyusunan *talent pool*, namun tentu saja dengan dukungan penuh dan pimpinan dan stake holder terkait.

Ketersediaan rencana suksesi yang sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi, Pemerintah Kab. Dharmasraya belum menyusun hal tersebut karena selama ini calon suksesor dipilih oleh pimpinan bukan berdasarkan kompetensi melainkan lebih ke penilaian subjektif atau *like and dislike*. Hambatan lain dalam penyusunan rencana suksesi adalah campur tangan eksternal yang dominan dalam menentukan calon suksesor. Pihak eksternal yang dimaksud adalah orang-orang yang berada diluar Pemerintah Kab. Dharmasraya (hubungan politik balas budi).

Permasalahan ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai, Pemerintah Kab. Dharmasraya belum menyediakan dokumen terkait kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai penyebabnya adalah belum optimalnya pemanfaatan hasil asesmen, dan jumlah pegawai yang sudah dilakukan asesmen masih sangat sedikit yaitu sekitar 1,6% dari jumlah keseluruhan pegawai. Sejauh ini hasil asesmen hanya digunakan untuk pertimbangan promosi dan mutasi, namun belum dijadikan dasar dalam

menganalisis kesenjangan kompetensi dan kinerja sebagai masukan dalam menyiapkan strategi dan program peningkatan kapasitas pegawai. Hambatan dalam penyusunan dokumen kesenjangan kualifikasi dan kompetensi adalah belum tersedianya data faktual yang terbaru. Setiap selesai asesmen belum dilakukan pengolahan atau update data pegawai sehingga yang ada di database masih data-data lama dan minim informasi.

Terakhir terkait peningkatan kapasitas dan pengembangan kompetensi pegawai, upaya Pemerintah Kab. Dharmasraya selama 2 (dua) tahun terakhir dengan memanfaatkan dana mandatory sebesar 1,6 % dari dana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Hambatan dalam melakukan peningkatan kapasitas dan pengembangan kompetensi adalah alokasi penganggaran yang masih belum memadai dan kurang koordinasi dan kerjasama antar tim terkait. Strategi yang dipilih adalah pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang berbiaya rendah dan menyerap banyak peserta. BKPSDM menyediakan sarana dan prasana diklat dan seminar online serta coaching dan mentoring dengan tema yang bersifat general dan komprehensif serta menyediakan sertifikat bagi peserta.

Berdasarkan analisis terhadap hasil wawancara yang melibatkan 7 (tujuh) informan, maka diperoleh hasil yang dituangkan kedalam bentuk tabulasi data sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Tabulasi Hasil Hasil Wawancara 1**

Tema	Temuan Penelitian dari Hasil Wawancara		
	Capaian	Hambatan	Saran
1. Standar Kompetensi Jabatan	Penyusunan SKJ Level JPT (Informan 2,4)	Komitmen Pimpinan (Informan 3,5,6) Kerjasam Tim (Informan 1,2,4)	Bimbingan Teknis SKJ (Informan 1,2,7)
2. Profil Pegawai	Asesmen 70 orang dari 4252 (1,6%) (Informan 3)	Alokasi Anggaran (Informan 1,2,3,4,7) Komitmen Pimpinan (Informan 6)	Pembekalan Asesor agar bisa melaksanakan asesmen dan pemetaan (Informan 1,2,7)
3. Talent Pool	Pejabat ditunjuk oleh Pimpinan Belum adanya pemetaan talentpool secara komprehensif (Informan 3,5,7)	Politisasi Birokrasi (Informan 4,5,6,7) Kerjasama Tim (Informan 1,2)	Memanfaatkan hasil asesmen untuk penyusunan talent pool (Informan 1,2,4,7)
4. Rencana Suksesi	Pemilihan suksesor berdasarkan penunjukan pimpinan (Informan 2,5)	Politisasi Birokrasi (Informan 2,5,7) Komitmen Tim (Informan 1,2)	Pemanfaatan Dana Mandatory (1,2,7)
5. Dokumen Kesenjangan Kualifikasi dan Kompetensi	Belum ada	Dukungan Data Faktual Alokasi Anggaran (Informan 1,2,3)	Pemanfaatan Hasil Asesmen (1,3)
6. Peningkatan Kapasitas dan Pengembangan Kompetensi	Pemanfaatan dana mandatory (Informan 1,2,4,7)	Komitmen Pimpinan (Informan 5) Alokasi Anggaran (Informan 1,2,4,6,7)	Program Pengembangan berbiaya rendah dan menyerap banyak peserta (1,2,7)

## 1.2 Implikasi Penelitian

Bagi Pemerintah Kab. Dharmasraya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menawarkan solusi talent management untuk aspek pengembangan karir dan pelaksanaan sistem merit. Beberapa kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Kab. Dharmasraya dalam melaksanakan aspek pengembangan karir baru sebatas kebijakan tertulis. Seperti dokumen Peraturan Bupati Dharmasraya Nomor 21 Tahun 2022 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kab. Dharmasraya, sudah diundangkan tetapi belum dilaksanakan secara optimal. Strategi *Talent Mangement* belum dieksplorasi dan memberikan wawasan baru tentang peran pemerintah dalam mengatasi pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil.

Selanjutnya bagi Pemerintah Kab. Dharmasraya penerapan strategi *talent management* akan sangat membantu untuk mengkaji bagaimana menghadapi kompleksitas dan realitas kelembagaan terkait pengembangan karir. Temuan penting dalam penelitian ini adalah pemahaman yang lebih mendalam tentang hambatan-hambatan dalam melaksanakan pengembangan karir yang sesuai dengan aturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Pemerintah Kab. Dharmasraya dapat membentuk sebuah lembaga *Assesment Center* mengingat jumlah asesor yang tersedia sudah mencukupi standar minimal sehingga dapat melaksanakan penilaian kompetensi dan pemetaan PNS secara mandiri dan berkelanjutan. Karena pengembangan karir PNS harus didasari pada hasil penilaian kompetensi dan potensi. Dari hasil asesmen dapat dimanfaatkan untuk membuat profil pegawai, talent pool,



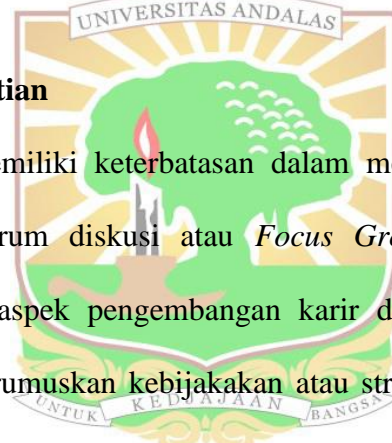
menyusun rencana suksesi, membuat dokumen kesenjangan dan saran pengembangan PNS di masa mendatang.

Untuk mengakselerasi aspek pengembangan karir PNS dan pelaksanaan sistem merit perlu membuat sebuah tim kerja yang bertanggung jawab dalam menuntaskan hal-hal yang belum optimal terutama penyusunan dokumen-dokumen yang menjadi dasar pelaksanaan pengembangan karir dan sistem merit. Tim kerja yang tentu saja mendapat dukungan penuh dari pimpinan, akan lebih maksimal dalam mengerjakan langkah-langkah percepatan tersebut.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam mengumpulkan tim penilai kinerja pada sebuah forum diskusi atau *Focus Group Discussion* pada saat menganalisis hambatan aspek pengembangan karir dalam pelaksanaan sistem merit, dan pada saat merumuskan kebijakan atau strategi yang dipilih dimasa sekarang dan masa mendatang. Hal ini disebabkan karena kesibukan masing-masing informan mengingat penelitian ini dilaksanakan pada akhir tahun dimana penilaian kinerja tahunan sedang berlangsung dan laporan pertanggung jawaban serta awal tahun yang menjadi agenda Hari Ulang Tahun Kab. Dharmasraya. Keterbatasan ini menyebabkan proses perumusan strategi pada penelitian ini menyesuaikan ketersediaan waktu para informan untuk diwawancarai satu persatu pada waktu dan tempat yang berbeda.

Keterbatasan lainnya dalam penelitian ini adalah mewawancarai *top management* sebagai pengambil kebijakan yaitu Bupati Dharmasraya. Hal ini tidak dapat dilakukan, karena kesibukan dan kegiatan yang penuh sebagai Kepala





Daerah. Sehingga pada tataran kebijakan yang menjadi ranah pimpinan tertinggi tidak bisa di eksplorasi lebih mendalam.

#### 5.4 Saran

Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan atau dasar penelitian lanjutan dalam rangka memperluas implementasi teori talent management, career development dan merit system. Dimana peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif sebagai sarana untuk mendapatkan fakta-fakta terkait permasalahan dilapangan. Analisis tematik yang digunakan menawarkan tantangan sekaligus mengasah *logical thinking*..

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan *Focus Group Discussion* dengan mengumpulkan stake holder terkait bersama dengan pimpinan tertinggi (kepala daerah) agar dapat membahas secara bersama permasalahan aspek pengembangan karir PNS. Focus Group Discussion ini bertujuan untuk melihat komitmen masing-masing hingga proses perumusan rencana strategis yang akan dilakukan dan peneliti dan informan memiliki sudut pandang yang lebih luas.

Karena ini adalah penelitian kualitatif peneliti menyarankan agar peneliti berikutnya memanfaatkan layanan atau dukungan teknologi yang dapat membantu dalam proses pengetikan transkrip wawancara (*Google Keyboard, Transciber, Speechnotes, dan lainnya*) agar proses pengetikan tidak membutuhkan waktu yang lama