

TESIS

IMPLEMENTASI *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN DI PEKANBARU

Disusun oleh :

**NAMA : YUSTINAWATI
NPM : 1864002128
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik
(M.Tr.A.P.)**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Yustinawati
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864002128
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir/Tesis : Implementasi *Human Capital Management*
dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di
Lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan
Makanan di Pekanbaru

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Yogi Suwarno, MA., Ph.D

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : YUSTINAWATI
NOMOR POKOK : 1864002128
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
APARATUR
JUDUL TUGAS AKHIR/TESIS : IMPLEMENTASI *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* DALAM MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN DI PEKANBARU

Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,
Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 2 Juli 2020
Pukul : 11.00-12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

TIM PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, M.Si

Anggota : Dr. A. Rina Herawati, M. Si

Pembimbing Tesis : Yogi Suwarno, MA., Ph.D







SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yustinawati
NPM : 1864002128
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul *Implementasi Human Capital Management dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru* merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juli 2020

Penulis,



Yustinawati

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan menyelesaikan tesis yang berjudul *Implementasi Human Capital Management dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru*, guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN).

Dalam kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing Bapak Yogi Suwarno, MA., Ph.D yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan serta arahan, baik dalam hal penulisan materi maupun teknik penulisan yang baik kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya tanpa bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA selaku Direktur Politeknik STIA-LAN Jakarta.
2. Seluruh dosen Politeknik STIA-LAN Jakarta yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
3. Seluruh tenaga kependidikan STIA-LAN terutama Bidang Administrasi Akademik dan Kerja Sama, bagian Keuangan dan pustakawan yang telah membantu selama pendidikan.

4. Suami dan anak-anak tercinta yang selalu mendoakan dan memberikan semangat sehingga dapat melalui keseluruhan proses sampai selesai.
5. Seluruh *key informant* yang telah memberikan data dan informasi selama proses penelitian lapangan.
6. Teman-teman seangkatan atas kebersamaan dari awal perkuliahan, mohon maaf jika ada ucapan dan perbuatan yang kurang berkenan.
7. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu baik yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan namun penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat digunakan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juli 2020

Penulis

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMNISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

YUSTINAWATI, 1864002128

**IMPLEMENTASI HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM
MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN BALAI
BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN DI PEKANBARU**

150 Halaman, 5 Bab, xvi, 17 Tabel, 18 Gambar, 5 Lampiran

**Daftar Pustaka : 17 buku, 7 jurnal , 1 tesis, 5 laporan, 11 peraturan, lain-lain
(2000-2020)**

Latar belakang penelitian ini didasari oleh kondisi SDM aparatur saat ini yang belum sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari segi jumlah, kualitas, distribusi dan komposisi pegawai yang mempengaruhi pencapaian target kinerja. Proses untuk memperoleh, melatih, mengembangkan, mempertahankan dan memberikan penghargaan kepada para pegawai agar dapat berkontribusi secara sadar dan efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dapat dilakukan dengan mengoptimalkan *human capital*. *Human Capital Management* memandang SDM sebagai pemilik modal utama organisasi yang bisa dikembangkan sehingga memberi keuntungan tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi pegawai itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi *human capital management* dalam manajemen PNS di lingkungan Balai Besar POM di Pekanbaru dalam empat aspek penelitian yaitu *acquisition*, *development*, *engagement*, dan *retention*, dengan menggunakan pendekatan kualitatif serta teknik pengumpulan data melalui wawancara dan telaah dokumen.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa walaupun aspek-aspek yang terdapat dalam *human capital management* sudah diterapkan dalam manajemen PNS, namun masih terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan. Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan: *Pertama*, mengkaji ulang penempatan pegawai dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan dan pengalaman; melakukan pemetaan yang akurat mencakup jabatan yang dibutuhkan, pendidikan, pengalaman, kompetensi pegawai; mengidentifikasi posisi-posisi penting dan membuat tabel pengganti yang potensial di setiap posisi tersebut. *Kedua*, para pejabat struktural mengoptimalkan waktu untuk pengembangan SDM secara langsung, misalnya dengan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling*. *Ketiga*, mengadakan kegiatan yang bisa diikuti oleh semua pegawai yang dapat memacu kreativitas dan menimbulkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai; melakukan *Employee Engagement Survey*

setiap tahun dengan menentukan periode survey. *Keempat*, memberikan penghargaan kepada pegawai secara lebih objektif tanpa dipengaruhi oleh *like or dislike*; menerapkan konsep *Work-Life Integration*.

Kata kunci : *Human Capital Management, Manajemen PNS, Acquisition, Development, Engagement, dan Retention*



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR ISI

Halaman

Lembar Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan.....	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	21
C. Tujuan Penelitian	21
D. Manfaat Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan	23
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	28
2. <i>Human Capital</i>	32
a. Pengertian <i>Human Capital</i>	32
b. Perbedaan <i>Human Capital</i> dan <i>Human Resource</i>	36

c. Tujuan <i>Human Capital Management</i>	39
d. Komponen <i>Human Capital</i>	40
e. Faktor-Faktor di dalam <i>Human Capital</i>	42
f. Pengukuran <i>Human Capital</i>	45
g. Model <i>Human Capital Management</i>	46
h. <i>Human Capital Process</i>	56
B. Penelitian Terdahulu	57
C. Konsep Kunci	61
D. Model Berpikir	64
E. Pertanyaan Penelitian	65
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	66
A. Metode Penelitian	66
B. Teknik Pengumpulan Data	67
C. Prosedur Pengolahan Data	72
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	73
BAB IV HASIL PENELITIAN	77
A. Gambaran Umum Balai Besar POM di Pekanbaru	76
1. Kelembagaan	76
a. Kedudukan, Tugas dan Fungsi	76
b. Visi, Misi dan Budaya Organisasi	78
2. Struktur Organisasi	83
3. Sumber Daya Manusia	88
B. Penyajian Data dan Pembahasan	91

1. <i>Acquisition</i>	94
a. Seleksi	95
b. Penempatan	101
2. <i>Development</i>	111
3. <i>Engagement</i>	124
4. <i>Retention</i>	133
a. <i>Reward System</i>	133
b. <i>Job and Work Life</i>	138
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	145
A. Kesimpulan	145
B. Saran	148

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Komposisi Pegawai Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi	5
Tabel 2. Profil Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2018	10
Tabel 3. Kategori Capaian Kinerja	11
Tabel 4. Nilai SAKIP Balai Besar POM di Pekanbaru	12
Tabel 5. Jumlah Sampel yang Diuji Tahun 2018	14
Tabel 6. Capaian Kinerja Bidang Penindakan Tahun 2018	16
Tabel 7. Perbedaan <i>Human Capital (HC)</i> dan <i>Human Resource (HR)</i>	36
Tabel 8. Area Proses <i>People-CMM</i>	50
Tabel 9. Penelitian Terdahulu	57
Tabel 10. Daftar <i>Key Informant</i> Penelitian	68
Tabel 11. Profil Pegawai Menurut Pendidikan dan Unit Kerja	89
Tabel 12. Capaian Target Kinerja Bidang Penindakan Tahun 2019	104
Tabel 13. Capaian Target Kinerja Bidang Pengujian Tahun 2019	105
Tabel 14. Capaian Kompetensi Pegawai BBPOM di Pekanbaru 2016	116
Tabel 15. Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai Tahun 2019	120
Tabel 16. Monitoring Capaian Jumlah Jam Pelajaran Pegawai	122
Tabel 17. Hasil Survey Opini Pegawai Tahun 2018	128

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Wilayah Kerja BBPOM di Pekanbaru dan Loka POM	3
Gambar 2. Struktur Organisasi BBPOM di Pekanbaru Sebelum Restrukturisasi....	4
Gambar 3. Struktur Organisasi BBPOM di Pekanbaru Setelah Restrukturisasi.....	4
Gambar 4. Sturktur Organisasi Loka POM	7
Gambar 5. Kebutuhan SDM Berdasarkan ABK Tahun 2018	9
Gambar 6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2018	9
Gambar 7. Perbandingan Persentase Pemenuhan Pengujian Sesuai Standar	15
Gambar 8. Landasan <i>Human Capital</i> dan <i>Critical Success Factors</i>	44
Gambar 9. Level dari <i>People CMM</i>	47
Gambar 10. Contoh <i>HCM Scorecard</i>	51
Gambar 11. <i>CIPD External Reporting Framework</i>	53
Gambar 12. Model Berpikir	65
Gambar 13. Jarak Antara Ibukota Provinsi dengan Ibukota Kabupaten/Kota	78
Gambar 14. Penta Helix Pengawasan Obat dan Makanan	80
Gambar 15. Jumlah PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2019	90
Gambar 16. Surat Keputusan Mutasi PNS ke Loka POM	99
Gambar 17. Kegiatan Peningkatan <i>Employee Engagement</i>	132
Gambar 18. Bentuk-Bentuk Penghargaan	136

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Pedoman Telaah Dokumen
3. Matriks Pengembangan Instrumen
4. Surat Permohonan Izin Penelitian
5. Surat Telah Menyelesaikan Penelitian

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Keterbatasan Badan Pengawas Obat dan Makanan (Badan POM) secara organisasi seperti kelembagaan, sistem dan struktur mendorong Badan POM untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan seluruh program yang ada. Hal ini dipicu oleh ekspektasi publik kepada Badan POM untuk mendapatkan perlindungan yang efektif yang terus meningkat serta semakin luas dan kompleksnya tugas-tugas yang dihadapi oleh Badan POM.

Kelembagaan Badan POM selama ini dipandang belum berjalan secara efektif dan efisien. Struktur yang memiliki banyak hirarki menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penataan dan penguatan kelembagaan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan Badan POM. Perubahan pada sistem kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Penataan kelembagaan bertujuan untuk mencapai struktur organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right-sizing*) sesuai kebutuhan organisasi untuk mencapai visi dan misi Badan POM.

Perkuatan kelembagaan Badan POM RI ditandai dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 80 Tahun 2017 tentang Badan Pengawas Obat dan Makanan. Melalui Perpres tersebut, Badan POM dituntut segera

memperkuat lembaganya dengan melakukaan perubahan struktur organisasi serta menyesuaikan program dan kegiatan berdasarkan tugas dan fungsi yang diamanatkan dalam Perpres tersebut.

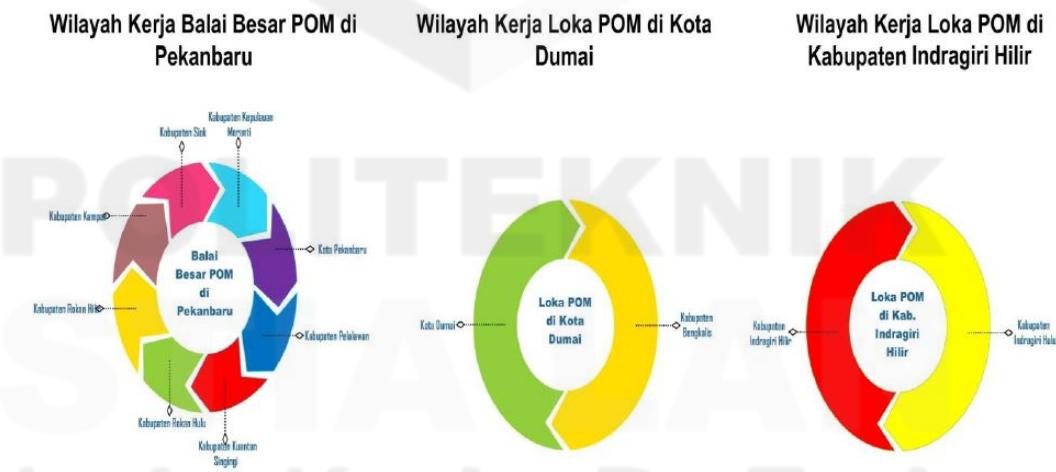
Sebagai tindak lanjut Perpres tersebut, telah diterbitkan Peraturan Kepala Badan POM No. 26 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan POM dan Peraturan Kepala Badan POM No. 12 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan POM. Pada tahun 2018 Badan POM melakukan penguatan kelembagaan yang ditandai dengan pembentukan Deputi Bidang Penindakan, Inspektorat Utama, serta Loka Pengawas Obat dan Makanan (Loka POM) di 40 Kabupaten/Kota untuk memperkuat dan mendekatkan pengawasan hingga pelosok nusantara.

Berdasarkan Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor 12 Tahun 2018, Badan POM memperkuat Balai Besar POM di Pekanbaru dengan pembentukan dua buah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan POM di Kabupaten/Kota yaitu Loka Pengawas Obat dan Makanan (Loka POM) di Kota Dumai dan Kabupaten Indragiri Hilir. Salah satu kriteria penambahan UPT baru tersebut mencakup faktor kesulitan geografis termasuk wilayah pinggiran/perbatasan.

Kepala Badan POM menunjuk Kepala Balai Besar POM di Pekanbaru sebagai Koordinator Loka POM di kota Dumai dan Loka POM di Kabupaten Indragiri Hilir sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor: HK.04.01.1.22.06.18.3240 tahun 2018 tentang penunjukan Balai Besar /Balai Pengawas Obat dan Makanan sebagai

Koordinator Loka Pengawas Obat dan Makanan. Hal ini dilakukan dalam rangka efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi antar Balai Besar POM di Pekanbaru dengan Loka POM Kota Dumai dan Loka POM Kabupaten Indragiri Hilir. Wilayah kerja Balai Besar POM di Pekanbaru pada awalnya meliputi seluruh wilayah administratif Provinsi Riau yang terdiri dari 12 kabupaten/kota, dengan dibentuknya Loka POM maka wilayah kerja Balai Besar POM di Pekanbaru meliputi 8 kabupaten/kota dan 4 kabupaten/kota pada Loka POM di Kota Dumai dan Loka POM di Kabupaten Indragiri Hilir.

Gambar 1
Wilayah Kerja BBPOM di Pekanbaru dan Loka POM

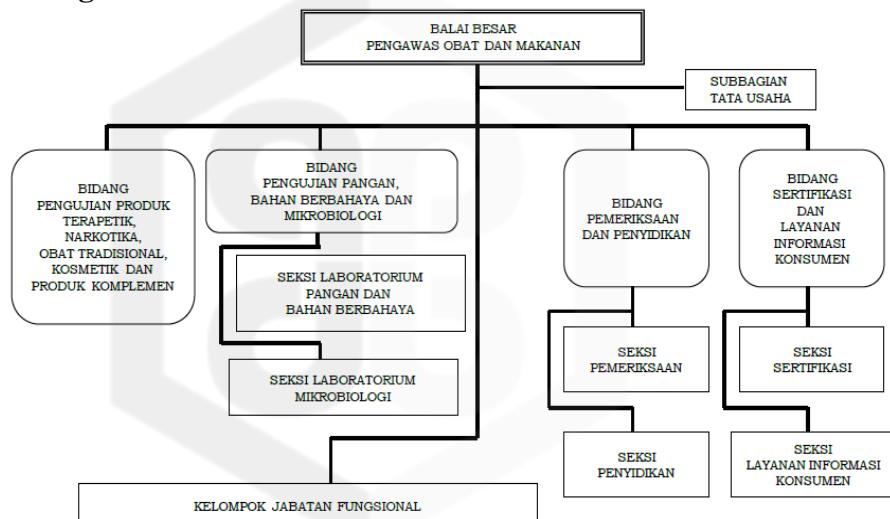


Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Penataan struktur organisasi sangat penting dilakukan agar Badan POM dapat segera menjalankan tugas pengawasan obat dan makanan secara optimal di seluruh Indonesia. Perkuatan kelembagaan yang dilakukan oleh Badan POM menyebabkan perubahan struktur, organisasi dan tata kerja (SOTK) di Balai Besar

POM di Pekanbaru. Berikut ini struktur organisasi Balai Besar POM di Pekanbaru sebelum dan sesudah restrukturisasi :

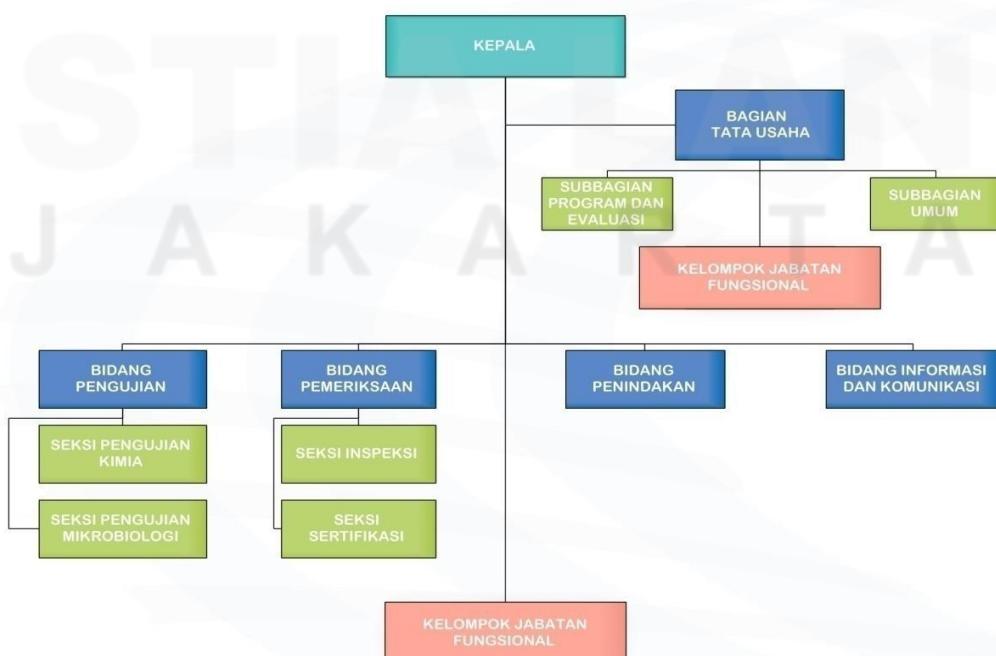
Gambar 2
Struktur Organisasi BBPOM di Pekanbaru Sebelum Restrukturisasi



A
G

Sumber : Peraturan Kepala Badan POM No. 14 Tahun 2014

Gambar 3
Struktur Organisasi BBPOM di Pekanbaru Setelah Restrukturisasi



Sumber : Peraturan Kepala Badan POM No. 12 Tahun 2018

Penataan struktur organisasi pada Balai Besar POM di Pekanbaru dilakukan melalui pemisahan fungsi unit kerja yakni Bidang Pemeriksaan dan Penyidikan menjadi dua bidang yakni Bidang Penindakan dan Bidang Pemeriksaan. Bidang Pemeriksaan terdiri dari dua seksi yaitu Seksi Inspeksi dan Seksi Sertifikasai.

Penggabungan fungsi unit kerja diwujudkan melalui penggabungan Bidang Pengujian Terapetik, Narkotik, Kosmetik, Obat Tradisional dan Produk Komplemen (Teranokoko) dengan Bidang Pengujian Pangan, Bahan Berbahaya dan Mikrobiologi menjadi Bidang Pengujian yang terdiri dari dua seksi yaitu Seksi Pengujian Kimia dan Seksi Pengujian Mikrobiologi.

Penajaman fungsi diimplementasikan dengan membentuk unit kerja eselon 3 baru yaitu Bagian Tata Usaha yang terdiri dari Sub Bagian Umum serta Sub Bagian Pelaporan dan Evaluasi, kemudian membentuk Bidang Informasi dan Komunikasi yang sebelumnya merupakan Bidang Sertifikasi dan Layanan Informasi Konsumen. Struktur organisasi yang baru ini, diharapkan dapat memperkuat kinerja pengawasan agar terwujud obat dan makanan aman untuk meningkatkan kesehatan masyarakat dan daya saing bangsa.

Komposisi pegawai sebelum dan sesudah restrukturisasi sebagai berikut :

Tabel 1
Komposisi Pegawai Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi

SEBELUM RESTRUKTURISASI		SETELAH RESTRUKTURISASI		
UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI	UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI	ASAL PEGAWAI
Sub Bagian Tata Usaha	22	Bagian Tata Usaha - Sub Bagian Umum	22	Sub Bag TU, PBB, Teranokoko,

		- Sub Bagian Program dan Evaluasi		Pemeriksaan
Bidang Pemeriksaan dan Penyidikan - Sie Pemeriksaan (Pem) - Sie Penyidikan (Dik)	18	Bidang Pemeriksaan - Seksi Inspeksi - Seksi Sertifikasi	10	Pem, Teranokoko PBB, Teranokoko
Bidang Sertifikasi dan Layanan Informasi Konsumen - Seksi Sertifikasi - Seksi Layanan Informasi Konsumen (LIK)	8	Bidang Penindakan	6	Dik, Subbag TU, Teranokoko
Bidang Pengujian Teranokoko	24	Bidang Informasi dan Komunikasi	7	LIK, Sertifikasi, Teranokoko
Bidang Pengujian Pangan, Bahan Berbahaya dan Mikrobiologi - Seksi Pengujian Pangan dan Bahan Berbahaya (PBB) - Seksi Pengujian Mikrobiologi	15	Bidang Pengujian - Seksi Pengujian Kimia - Seksi Pengujian Mikrobiologi	28	PBB dan Mikro, Teranokoko
		Loka POM di Dumai	7	Pem, Dik, Teranokoko, Mikro, Sertifikasi
		Loka POM di Inhil	7	Pem, Dik, Teranokoko, Sertifikasi
TOTAL	87	TOTAL	87	

Sumber : diolah dari data kepegawaian Balai Besar POM di Pekanbaru

Dengan adanya SOTK baru pada Balai Besar POM di Pekanbaru dan pembentukan Unit Pelaksana Teknis Loka Pengawas Obat dan Makanan (Loka POM), dilakukan mutasi pegawai di lingkungan Balai Besar POM di Pekanbaru dan penempatan kembali PNS dari Balai Besar POM di Pekanbaru ke Loka POM

di Kota Dumai dan Loka POM di Kabupaten Indragiri Hilir masing-masing sebanyak tujuh orang yang terdiri dari satu orang Kepala Loka dan enam orang staf yang akan bertugas melakukan semua fungsi yaitu pemeriksaan, penindakan, pengujian, informasi dan komunikasi serta tata usaha.

Kepala Loka POM melakukan evaluasi terhadap kinerja PNS tersebut setelah tiga bulan penempatan. Usulan pemindahan kembali PNS Loka POM ke Balai Besar POM di Pekanbaru dapat dipertimbangkan dengan memperhitungkan pemenuhan pegawai Loka setelah adanya penambahan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) Tahun Anggaran 2018 serta setelah proses *transfer knowledge* tentang pelaksanaan tugas di Loka POM selesai dilakukan melalui kegiatan magang pada Balai Besar POM di Pekanbaru. Kepala Loka POM mengusulkan pemindahan kembali PNS Loka POM ke Balai Besar POM di Pekanbaru berdasarkan kajian *risk and benefit* termasuk ketersediaan formasi pada Balai Besar POM di Pekanbaru.

Gambar 4
Struktur Organisasi Loka POM



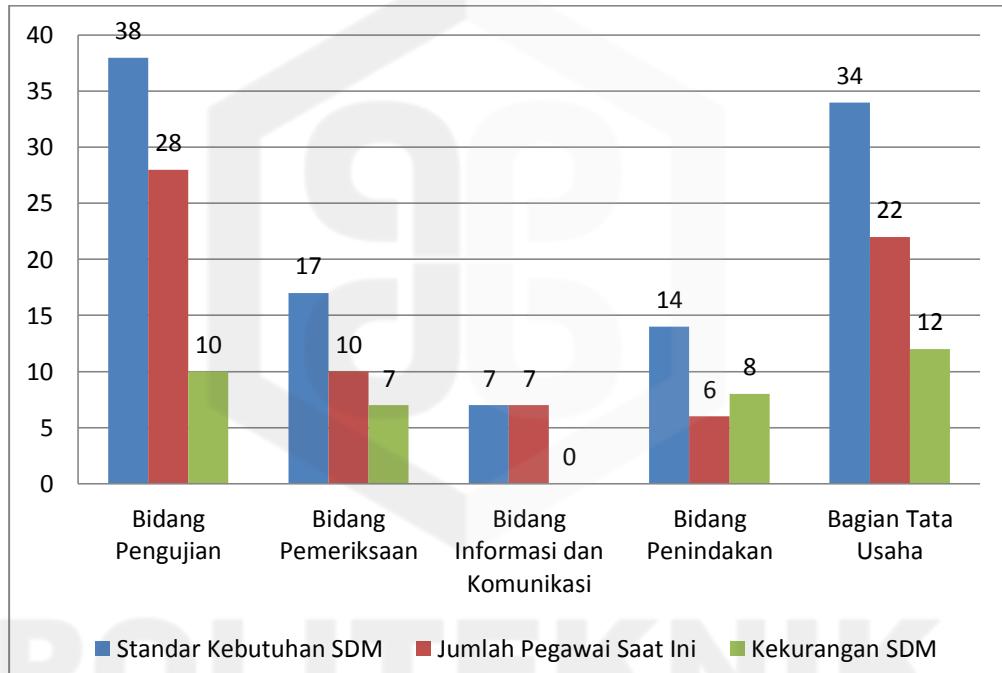
Sumber : Peraturan Kepala Badan POM No. 12 Tahun 2018

Namun manajemen SDM Aparatur masih belum berjalan secara efektif terutama dalam menetapkan seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. Pendistribusian pegawai masih terkendala oleh kurangnya jumlah pegawai sehingga pendistribusian tidak bisa dilakukan sesuai dengan kompetensi, hanya dilakukan untuk mengisi kekosongan yang ada seperti mutasi pegawai dari sub bagian Tata Usaha dan Bidang Pengujian ke bidang Penindakan dan penempatan PNS di Loka POM. PNS yang ditempatkan di Loka POM harus mampu melakukan semua fungsi di dalam melaksanakan tugasnya namun karena keterbatasan SDM maka PNS yang ditempatkan di Loka POM hanya berasal dari seksi pemeriksaan, penyidikan, pengujian dan sertifikasi. Tenaga penguji juga dirotasi ke bidang lain dan ada yang mengalami promosi menjadi pejabat struktural sehingga jumlah tenaga penguji berkurang. Akibatnya capaian kinerja pengujian tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Jumlah petugas Balai Besar POM di Pekanbaru dibandingkan dengan kondisi wilayah Riau sangat tidak memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas pengawasan obat dan makanan secara optimal. Kebutuhan SDM dibandingkan dengan jumlah pegawai saat ini belum mencukupi sesuai dengan analisis beban kerja (ABK). Sumber daya manusia Balai Besar POM di Pekanbaru sampai dengan tahun 2018 sebanyak 73 orang. Dengan cakupan wilayah kerja Balai Besar POM di Pekanbaru, peta jabatan serta tugas pokok dan fungsi, masih belum memberikan hasil yang maksimal dalam melaksanakan tugas pengawasan obat dan makanan di Provinsi Riau. Berdasarkan hasil analisis beban kerja tahun 2018

dibutuhkan 110 orang pegawai sehingga masih terdapat kekurangan sejumlah 37 orang pegawai. Berikut kebutuhan SDM berdasarkan ABK tahun 2018 :

Gambar 5
Kebutuhan SDM Berdasarkan ABK Tahun 2018

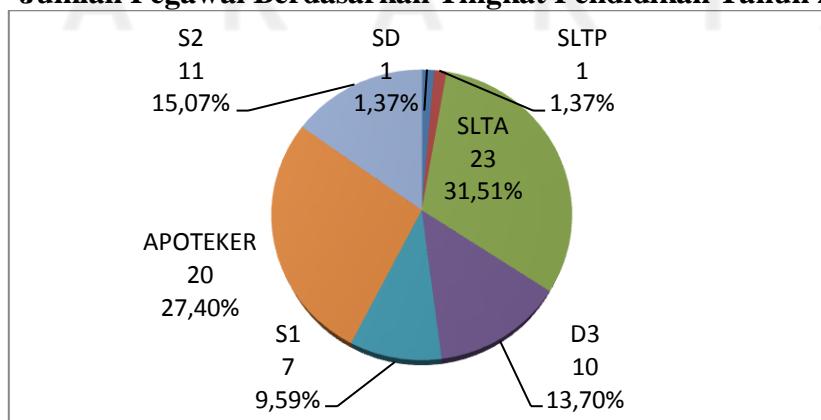


*) ABK = 110, Bezzeting : 73, Kekurangan SDM = 37

Sumber : diolah dari data Analisa Beban Kerja BPBOM di Pekanbaru

Berdasarkan tingkat pendidikan, jumlah pegawai Balai Besar POM di Pekanbaru disajikan pada grafik berikut :

Gambar 6
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2018



Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Dari Gambar 6 diketahui bahwa pegawai dengan pendidikan non sarjana (SD, SLTP, SLTA dan D3) pada Balai Besar POM di Pekanbaru masih relatif besar yaitu 36 orang (47,9%). Sebagai organisasi yang *scientific based* seharusnya didukung oleh SDM dengan pendidikan S1 dan S2 yang lebih banyak dari saat ini.

Tingkat pendidikan pegawai pada masing-masing unit kerja pada Balai Besar POM di Pekanbaru dan Loka POM dapat disajikan pada grafik berikut :

Tabel 2
Profil Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2018

No	Unit Kerja	Pendidikan							
		S2	Apt	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	Total
1	Bagian Tata Usaha	3	2	4	6	5	1	1	22
2	Bidang Pemeriksaan	3	3	1	-	3	-	-	10
3	Bidang Pengujian	3	12	1	3	9	-	-	28
4	Bidang Penindakan	1	-	1	1	3	-	-	6
5	Bidang Infokom	1	3	-	-	3	-	-	7
6	Loka POM di Kota Dumai	1	1	4	-	1	-	-	7
7	Loka POM di Kab. Indragiri Hilir	2	2	3	-	-	-	-	7
Total		14	23	14	10	24	1	1	87

Sumber : Revisi Rencana Strategis 2015-2019 Balai Besar POM di Pekanbaru

Organisasi perlu merencanakan jumlah dan kualitas tenaga kerja dengan baik. Memiliki pekerja yang memadai dengan kualifikasi yang tepat sangat penting untuk mencapai rencana strategis. Pengukuran kinerja digunakan untuk

menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, sasaran yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi Balai Besar POM di Pekanbaru. Predikat nilai capaian kinerja dikelompokkan dalam skala pengukuran ordinal sebagai berikut :

Tabel 3
Kategori Capaian Kinerja

PERSENTASE	KATEGORI
$100\% < \chi \leq 125\%$	Memuaskan
100%	Baik
$75\% \leq \chi < 100\%$	Cukup
$\chi < 75\%$	Kurang
$\chi > 125\%$	Tidak dapat disimpulkan

Capaian Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru dalam melaksanakan program pengawasan Obat dan Makanan di Provinsi Riau pada tahun 2018 diukur melalui terpenuhinya indikator kinerja yang mendukung pencapaian sasaran strategis. Analisis capaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan realisasi kinerja tahun 2018 terhadap target yang telah ditetapkan.

Capaian kinerja disajikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari masing-masing pernyataan kinerja sasaran strategis untuk memberikan gambaran lebih lanjut tentang efisiensi dan efektifitas kegiatan. Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja atas pelaksanaan Renstra 2015-2019 pada tahun 2015-2018 untuk

indikator kinerja Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4
Nilai SAKIP Balai Besar POM di Pekanbaru

TAHUN	TARGET	REALISASI	% CAPAIAN	KRITERIA
2015	81	68,0	83,95	Cukup
2016	81	68,03	83,99	Cukup
2017	81	70,98	87,63	Cukup
2018	78	72,46	92,90	Cukup

Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Dengan adanya restrukturisasi organisasi di lingkungan Badan POM diharapkan adanya perbaikan manajemen dan kinerja mulai dari perencanaan sampai kepada evaluasi dan *feedback* yang dihasilkan dalam rangka menunjang tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan manajemen SDM yang lebih efisien dan profesional. Dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan baik secara internal maupun eksternal, para pemimpin dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia.

Permasalahan dalam manajemen SDM pada Balai Besar POM di Pekanbaru antara lain :

1. Penempatan pejabat dalam suatu jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya atau diisi orang yang tidak sesuai kompetensinya.

Sehubungan dengan terbentuknya Susunan Organisasi dan Tata Kerja baru, dilakukan promosi, mutasi dan rotasi di lingkungan Balai Besar POM di Pekanbaru. Upaya rotasi, mutasi dan promosi yang dilakukan merupakan tuntutan organisasi agar terjadi peningkatan kinerja organisasi secara bermakna untuk menjawab ekspektasi masyarakat dan pemangku kepentingan yang semakin tinggi.

Namun, pendistribusian pegawai masih terkendala oleh kurangnya pegawai baik dari segi kuantitas maupun kualitas sehingga pendistribusian pegawai tidak bisa dilakukan berdasarkan kompetensi, hanya dilakukan untuk mengisi kekosongan yang ada. Sebagai contoh, untuk memenuhi kebutuhan SDM di bidang Penindakan, dilakukan mutasi pegawai dari bidang Pengujian dan Sub Bagian Tata Usaha sehingga SDM di Bidang Penindakan tidak ada yang lebih dari 2 tahun di Penyidikan sebagai persyaratan menjadi Tim Pengelolaan Barang Bukti sesuai Perka Badan POM No. 21 tahun 2017.

2. Jumlah SDM dengan kompetensi yang sesuai belum memadai

Sumber Daya Manusia dengan jumlah yang memadai dan dengan kompetensi sesuai mutlak dibutuhkan untuk mendukung tugas-tugas pengawasan obat dan makanan. Proses restrukturisasi organisasi yang dilakukan Badan POM sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pengawasan obat dan makanan, berdampak pada peningkatan beban kerja.

Pada tahun 2018, dari total 3005 sampel yang harus dilakukan pengujian, hanya 2446 sampel yang mampu diuji lengkap sesuai standar sedangkan sisanya sebanyak 559 sampel belum bisa diuji lengkap sesuai standar

(parameter uji kritis). Hal ini disebabkan berkurangnya tenaga penguji akibat pendistribusian ke Loka POM di Kota Dumai dan di Kabupaten Indragiri Hilir, rotasi ke bidang lain dan promosi menjadi pejabat struktural.

Tabel 5
Jumlah Sampel yang Diuji Tahun 2018

No.	Nama Sampel	Sampel yang diuji lengkap sesuai standar		Sampel yang diuji tidak lengkap sesuai standar	Total Sampel
		MS	TMS		
1	Obat	575	23	53	598
2	Obat Tradisional	277	175	28	452
3	Kosmetik	823	81	0	904
4	Suplemen Kesehatan	86	65	1	151
5	Makanan	336	87	477	900
Jumlah		2446		559	3005

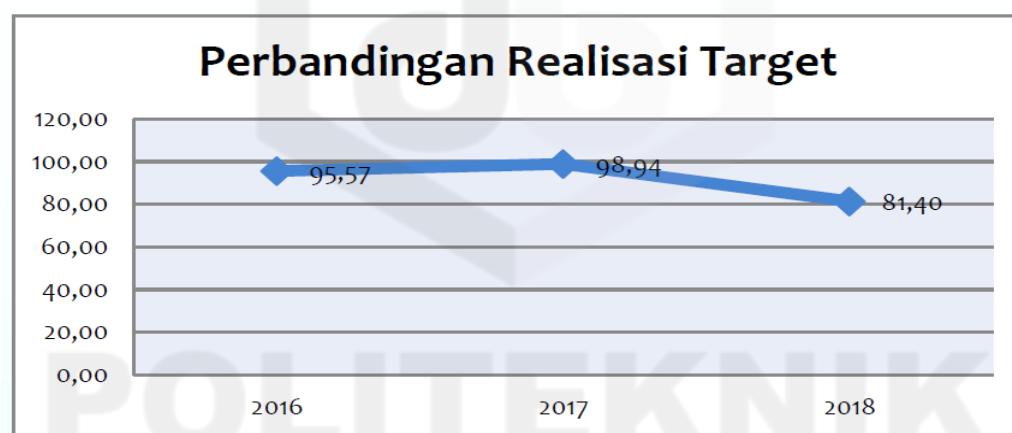
Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Banyaknya sampel yang belum bisa diuji lengkap sesuai standar mengakibatkan capaian kinerja sasaran kegiatan meningkatnya efektifitas pengawasan obat dan makanan berbasis resiko dengan indikator kinerja Persentase Pemenuhan Pengujian Sesuai Standar hanya terealisasi sebesar 81,4% dari target seharusnya 100% dengan kriteria cukup.

Persentase Pemenuhan Pengujian Sesuai Standar merupakan salah satu indikator kinerja yang dititikberatkan pada kemampuan Balai Besar POM di Pekanbaru dalam melakukan pengujian sampel sesuai dengan parameter yang tercantum dalam standar dibagi sampel yang harus diuji, mengacu pada Pedoman Sampling dan Pengujian Obat dan Makanan tahun 2018.

Indikator Persentase Pemenuhan Pengujian Sesuai Standar di Provinsi Riau merupakan indikator kinerja baru yang ditetapkan pada tahun 2018, yang merupakan perubahan dari indikator Jumlah Sampel yang Diuji Menggunakan Parameter Kritis. Namun tetap dapat dibandingkan realisasinya dengan realisasi tahun 2017 dan 2016 sebagai berikut :

Gambar 7
Perbandingan Persentase Pemenuhan Pengujian Sesuai Standar



Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Demikian juga permasalahan yang terdapat di bidang Penindakan. Sebelum restrukturisasi, di seksi Penyidikan terdapat lima orang PPNS. Setelah restrukturisasi jumlah Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) aktif di bidang Penindakan tidak memadai, hanya ada satu orang staf sebagai PPNS di samping Kepala Bidang Penindakan. Hal ini disebabkan adanya penempatan kembali sebagian besar tenaga penyidik ke Loka POM di Kota Dumai dan Loka POM di Kabupaten Indragiri Hilir. Jumlah PPNS yang tidak memadai mengakibatkan tidak tercapainya sasaran kegiatan meningkatnya efektifitas penyidikan tindak pidana Obat dan Makanan di wilayah kerja Balai Besar POM di Pekanbaru

dengan indikator Persentase Perkara yang Diselesaikan Hingga Tahap II. Target yang ditetapkan adalah 50% tetapi hanya terealisasi 37,50%, sehingga capaian terhadap target adalah 75% dengan kriteria cukup.

Dalam melaksanakan kegiatan di Bidang Penindakan terdapat 6 orang pegawai yang merangkap melaksanakan investigasi, penindakan, pengelolaan Barang Bukti, penyelesaian berkas perkara dan Penyerahan Tersangka dan Barang Bukti (Tahap II). Berdasarkan Analisis Beban Kerja dibutuhkan 14 orang SDM yang berkompeten sehingga terdapat gap sebesar 8 (delapan) orang pegawai.

Berikut capaian kinerja sasaran kegiatan meningkatnya efektifitas penyidikan tindak pidana Obat dan Makanan di wilayah kerja Balai Besar POM di Pekanbaru dengan indikator Persentase Perkara yang Diselesaikan Hingga Tahap II tahun 2018 yang belum memenuhi target yang antara lain disebabkan oleh kurangnya SDM baik dari segi kuantitas maupun kualitas :

Tabel 6
Capaian Kinerja Bidang Penindakan Tahun 2018

Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Capaian	Kriteria
Meningkatnya efektifitas penyidikan tindak pidana obat dan makanan di wilayah kerja BBPOM di Pekanbaru	Persentase perkara yang diselesaikan hingga tahap II di wilayah kerja BBPOM di Pekanbaru	50	37,50	75	Cukup

Sumber : Laporan Kinerja Balai Besar POM di Pekanbaru Tahun 2018

Dengan beban kerja yang semakin bertambah, yang menjadi pertanyaan adalah apakah organisasi telah memperlakukan para pegawainya sebagai modal (*capital*) ataukah hanya sekadar sumber daya yang digunakan sesuai keinginan pemimpin organisasi, dieksplorasi atau hanya dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Di dalam Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan RI No. HK.04.1.243.11.16.4054 Tahun 2016 tentang Penetapan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Badan Pengawas Obat dan Makanan Tahun 2016-2020, dinyatakan bahwa pengelolaan SDM aparatur membutuhkan kemampuan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan *human capital* (*Acquisition, Development, Engagement, dan Retention*). Namun manajemen SDM Aparatur masih belum berjalan secara efektif.

Acquisition berkaitan dengan penyediaan staf yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dalam organisasi, yang meliputi seleksi dan penempatan pegawai. Seleksi yang tidak tepat menyebabkan unit kerja gagal mencapai sasaran yang diinginkan. Perpindahan PNS antar unit kerja, belum memperlihatkan mekanisme yang jelas dan kurang terencana termasuk penempatan PNS di Loka POM. Masih terjadi penempatan ASN dalam jabatan yang tidak sesuai kompetensi sehingga kinerja/produktivitas belum optimal yang ditandai dengan tidak tercapainya target sasaran kegiatan yang telah ditetapkan. Belum ada pola mutasi yang sistematis sesuai dengan kapasitas individual PNS dan beban kerja.

Development/pengembangan SDM akan memberikan hasil terbaik jika SDM yang diseleksi memiliki potensi untuk dikembangkan, namun tingkat kompetensi yang rendah, mempersulit pengembangan SDM dalam meningkatkan kualitas

kinerja yang dimilikinya. Badan POM sebagai lembaga pemerintah yang memandang PNS sebagai *human capital*, menganggap kompetensi PNS sebagai aset yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga harus dikelola dan dikembangkan dengan baik sebagai sebuah investasi yang memiliki nilai *return of investment* yang tinggi. Namun terjadi gap kompetensi pegawai yang ada dengan persyaratan kompetensi jabatan yang diduduki seperti yang terjadi di bidang Penindakan. Pegawai yang dimutasi berasal dari bidang pengujian dan Bagian Tata Usaha dengan tingkat pendidikan umumnya SLTA, dampaknya pengembangan kompetensi kurang dapat direalisasikan secara maksimal karena di Bidang Penindakan dibutuhkan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) yang salah satu persyaratan untuk dapat mengikuti diklat PPNS harus berpendidikan minimal sarjana.

Pengembangan SDM akan meningkatkan *engagement/keterikatan dengan organisasi (sense of belonging)*. *Employee engagement* dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai dan semangat para pegawai sehingga pegawai merasa nyaman berada di dalam lingkungan kerja. Promosi, mutasi dan rotasi merupakan bagian dari pengembangan SDM. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, mengembangkan motivasi, meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kerja, mutu proses pekerjaan dan produktifitas serta efisiensi organisasi. Mutasi dan rotasi akan dapat menimbulkan kecemasan kalau perpindahan tempat pekerjaan tidak dijelaskan alasannya dan membuat yang bersangkutan bekerja dengan tidak nyaman. Juga bisa menjadi percuma kalau tidak ada efek pengembangan mutu SDM dan karir dari karyawan bersangkutan.

Terlebih lagi bagi PNS yang ditempatkan di Loka POM. Wilayah Loka POM Dumai dan Loka POM Indragiri Hilir kurang menarik bagi PNS karena minimnya sarana dan prasarana, jarak tempat bekerja dengan keluarga terlalu jauh dan adanya subjektivitas pimpinan dalam kebijakan mutasi PNS sehingga dikhawatirkan redistribusi tersebut justru membuat kinerja tidak efektif.

Jika organisasi tidak memiliki strategi jangka panjang untuk melakukan seleksi dan retensi pegawai maka organisasi akan kehilangan pegawai terbaiknya. Organisasi harus memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efektif dalam menanggapi perubahan yang cepat dengan menggunakan pendekatan modal manusia (*human capital*).

Human Resource Management (HRM) dan *Human Capital Management* (HCM) sama-sama mengatur semua aspek dari manusia dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Namun terdapat beberapa perbedaan di antara keduanya antara lain dari segi paradigma atau pandangan terhadap kedudukan manusia di dalam organisasi dan dari segi konsep pengelolaan pegawai. HCM memandang SDM sebagai sumber utama organisasi yang bisa dikembangkan sehingga memberi keuntungan tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi pegawai itu sendiri, sementara HRM memandang SDM hanya sebagai sumber daya pendukung untuk dieksplorasi yang seiring dengan bertambahnya waktu kemampuannya akan menurun. Pengembangan *human capital* ini berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu yang berkaitan dengan

knowledge, skills, intellectual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

HCM fokus dalam memaksimalkan talenta guna menciptakan nilai (*creating value*) untuk mengakselerasi strategi bisnis sedangkan HRM fokus pada menambah nilai (*add value*) dengan memastikan bahwa pengelolaan SDM mendukung pelaksanaan strategi bisnis. Dalam HRM telah terdapat pengukuran efektivitas kontribusi SDM terhadap pencapaian organisasi tetapi tidak sekuat di HCM. HCM memandang penting sekali untuk mengetahui tingkat efektivitas pengelolaan human capital dalam pencapaian organisasi yang akan menentukan arah strategi HCM organisasi.

Bila HCM dijalankan dengan baik akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi terutama pada saat organisasi mengalami krisis dengan kondisi SDM aparatur saat ini yang belum sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari segi jumlah, kualitas, distribusi dan komposisi pegawai. Proses dalam mengelola SDM aparatur dengan pendekatan *human capital* sangatlah menarik untuk dianalisis. Proses untuk memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan dan memberikan penghargaan kepada para pegawai agar dapat berkontribusi secara sadar dan efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dapat dilakukan dengan mengoptimalkan *human capital*. Jika pengelolaan terhadap SDM sebagai aset tidak dilakukan dengan baik maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi atau ketidaktersediaan SDM yang berkompeten saat organisasi membutuhkan karena adanya mutasi, promosi atau perubahan struktur organisasi akibat tuntutan dari internal maupun eksternal organisasi.

Permasalahan-permasalahan yang dijelaskan di atas menjadi dasar penelitian untuk digali lebih mendalam mengenai pengelolaan *human capital* di lingkungan Balai Besar POM di Pekanbaru agar pegawai memiliki kinerja yang baik yang memberi pengaruh positif terhadap kinerja organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi *human capital management* dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menganalisa implementasi *human capital management* dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru.

D. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Bagi Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Aparatur, khususnya terkait

dengan penerapan *human capital management* dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil.

2) Manfaat Bagi Dunia Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengelolaan *human capital* pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru agar dapat mempersiapkan sumber daya aparatur yang lebih berkualitas untuk meningkatkan kinerja.

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis terhadap implementasi *Human Capital Management* dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru dilihat dari aspek-aspek *acquisition, development, engagement* dan *retention* dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Implementasi *Human Capital Management* ditinjau dari aspek *acquisition* meliputi seleksi dan penempatan pegawai pada Struktur Organisasi dan Tata Kerja baru Balai Besar POM di Pekanbaru dan mutasi PNS ke Loka POM di Kota Dumai dan Loka POM di Kabupaten Indragiri Hilir serta penempatan kembali PNS dari Loka POM ke Balai Besar POM di Pekanbaru. Penerapannya tidak sejalan dengan konsep *Human Capital Management* (HCM) di mana menurut konsep HCM pegawai yang bertalenta dipilih dan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan talenta yang dimiliki. Namun pemilihan pegawai untuk memenuhi kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS untuk ditempatkan di loka POM belum memiliki mekanisme yang jelas. Demikian pula dalam hal pemilihan PNS dan CPNS untuk ditempatkan pada unit kerja teknis pada Balai Besar POM di Pekanbaru hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan SDM berdasarkan analisis beban kerja tanpa melihat kecocokan antara kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan

kebutuhan unit kerja. Proses seleksi dan penempatan belum memperhatikan kebutuhan organisasi jangka panjang. Proses dilakukan untuk memenuhi kebutuhan di saat tahun berjalan dan belum melihat kesesuaian antara kompetensi dengan standar kompetensi pada saat itu. Seleksi dan penempatan pegawai yang tidak tepat menyebabkan beberapa unit kerja gagal mencapai sasaran yang ditetapkan. Strategi pengelolaan pegawai belum terintegrasi ke dalam pengembangan strategi organisasi.

2. Implementasi *Human Capital Management* ditinjau dari aspek *development* adalah dengan melakukan investasi *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan yang sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 210 ayat (2) yang berbunyi “Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan/atau pelatihan.” Namun selama tahun 2019 pegawai yang mendapat kesempatan untuk mengembangkan kompetensi hanya sebesar 56% dari total jumlah pegawai, hal ini belum sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 ayat (3) bahwa “Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan”. Namun demikian telah dilakukan monitoring capaian jumlah jam pelajaran pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 203 ayat (4) yang menyatakan bahwa “Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua

puluhan) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun". Kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai Balai Besar POM di Pekanbaru sudah teridentifikasi dengan dilakukannya pengisian formulir pengembangan kompetensi pada sistem aplikasi kepegawaian untuk kebutuhan satu tahun pada tahun 2020 agar pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan karir sehingga baik pegawai maupun organisasi sama-sama mendapatkan keuntungan

3. Implementasi *Human Capital Management* ditinjau dari aspek *engagement* yang dilakukan Balai Besar POM di Pekanbaru adalah dengan membuat program atau kegiatan untuk meningkatkan *employee engagement* seperti melakukan pembinaan dan *Coaching Mentoring Counseling* kepada seluruh pegawai, mengadakan workshop "*Personal Branding and Communication for Service*", membuat program untuk menyalurkan minat dan bakat yang memberikan benefit pada pegawai. Di samping itu Badan POM juga telah melakukan survei opini pegawai terkait *employee engagement* terhadap seluruh unit kerja di lingkungan Badan POM.
4. Konsep *human capital* yang diimplementasikan pada Balai Besar POM di Pekanbaru dari aspek *retention* adalah *reward system*. *Reward* yang diberikan berupa imbalan dan pengakuan sebagai bentuk penghargaan terhadap kedisiplinan dan prestasi kerja yang diberikan pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 231 bahwa "PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan,

kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan". Namun pemberian *reward* belum sepenuhnya didasarkan pada kinerja. Terdapat pemberian *reward* ASN inspiratif yang tidak sesuai ketentuan. Dalam implementasi *work life balance*, berdasarkan data kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh dari survey opini pegawai tahun 2018 hal ini menjadi prioritas untuk ditingkatkan.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Pekanbaru berdasarkan penelitian ini adalah :

1. Pimpinan agar mengkaji ulang penempatan pegawai dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan, pengalaman, bakat/potensi dan kompetensi terutama pada unit kerja yang membutuhkan pengalaman dan tingkat pendidikan tertentu untuk pengembangan kompetensi pegawai sehingga tidak akan mempersulit pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan yang akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Unit kerja yang menangani kepegawaian agar melakukan pemetaan yang akurat mencakup jabatan, pendidikan, pengalaman, bakat/potensi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode lima sampai sepuluh tahun yang akan datang agar penempatan pegawai menjadi lebih tepat sehingga meningkatkan kualitas pengawasan obat dan makanan dan mengoptimalkan kinerja organisasi.

Masing-masing atasan mengidentifikasi posisi-posisi penting dan membuat tabel pengganti yang potensial dan kompeten di setiap posisi apabila terdapat pimpinan atau pegawai senior yang mendapat promosi, mutasi atau telah purna bakti, baik yang telah mempunyai kompetensi untuk memikul tanggung jawab pekerjaan maupun pengganti yang memerlukan waktu agar siap memikul tanggung jawab tersebut .

2. Para pejabat struktural mengoptimalkan waktu untuk pengembangan SDM secara langsung, misalnya dengan *Coaching*, *Mentoring* dan *Counseling* agar seluruh PNS mendapatkan kesempatan yang sama untuk dikembangkan kompetensinya mengingat keterbatasan anggaran dan sumber daya untuk pelatihan dan pendidikan.
3. Kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan *engagement* pegawai seperti membentuk kelompok tahnin bagi pegawai wanita dan menyediakan fasilitas hiburan dengan membuat cafe Milenial untuk menyalurkan minat dan bakat pegawai hanya diperuntukkan bagi sebagian pegawai, seharusnya ada kegiatan yang bisa diikuti oleh semua pegawai yang dapat memacu kreativitas dan menimbulkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai seperti *team building*. Di samping itu, *Employee Engagement Survey* sebaiknya dilakukan setiap tahun dengan menentukan periode survey untuk menghindari bias perilaku terbaru di mana perilaku yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilaian cenderung lebih banyak menilai perilaku yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan.

4. Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai secara lebih objektif tanpa dipengaruhi oleh *like or dislike*. Sebagai organisasi yang senantiasa berusaha memberikan pelayanan prima kepada *stakeholder*/masyarakat, sebaiknya menerapkan konsep *Work-Life Integration* yang memungkinkan terjadinya interaksi setiap saat, antara atasan dan bawahan bahkan antara organisasi dan pelanggan, memberikan keleluasaan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan caranya masing-masing dengan menggunakan alat dan teknologi yang mendukung sehingga produktifitas dan *engagement* pegawai semakin meningkat.

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR PUSTAKA

- Andre & Lantu, D.C. (2015). "Servant Leadership and Human Capital Management". *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 169,303 – 311.
- Aprinto, B., Kuswanda, H. & Chosasih, C. (2016). *Revolusi Human Capital : Transformasi Menuju Keunggulan Pelayanan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resources Management, A Guide to Action* (4th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management, Achieving Added Value Through People*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Consulting, H.C. (2018). *Laporan Hasil Survey Pegawai Balai Besar POM di Pekanbaru*. Jakarta: PT. Adhi Prima Potensia.
- Curtis, B., Hefley, B. & Miller, S. (2016). *People Capability Maturity Model. A Framework for Human Capital Management* (3rd ed.). Technical Report. Software Engineering Institute.
- Davenport, T. O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Elzaditia, D. (2019). *Pengaruh Penerapan Human Capital Dalam Pencapaian Target Program Peningkatan Produksi Padi di Kabupaten Tanggamus (Studi Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Tanggamus Tahun 2018)*. Bandar Lampung: Program Pasacsarjana Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital, Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom.

- Gaol, C.J.L. (2014). *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Harris, D. & Kor, Y. (2013). “The Role of Human Capital in Scaling Social Entrepreneurship”. *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 163–172.
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management Creating Value through People*. Oxford : Elsevier Ltd.
- Iswahyudi, F. (2018). “Implementasi Human Capital Management dalam Majanemen Pegawai Negeri Sipil”. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 08, (01), 17-32.
- Keputusan Kepala BPOM Nomor HK.04.1.243.11.16.4054 Tahun 2016 Tentang Penetapan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Badan Pengawas Obat dan Makanan
- Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor: HK.04.01.1.22.06.18.3240 Tahun 2018 Tentang Penunjukan BBPOM /Balai pengawas Obat dan Makanan Sebagai Koordinator Loka Pengawas Obat dan Makanan
- Keputusan Kepala Badan POM Nomor HK.04.1.22.12.18.5812 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Badan POM
- Krestyawan, R. (2016). *Dari Work-Life Balanced Menuju Work-Life Integration*. <http://manajemen-sdm.com/category/retensi-karyawan/>, diakses tanggal 15 Mei 2020.
- Lavigna, B. (2013). *Engaging Government Employee: Motivate and Inspire Your People to Achieve Superior Performance*. New York: Amacom.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L & Ismail, M. (2009). “Human Capital Development and Its Impact on Performance : Evidence from Developmental Economics”. *The Journal of International Social Research*, 2, 8.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western: Cengage Learning.

Pasban, M. & Nojedeh, S. H. (2016). "A Review of the Role of Human Capital in the Organization". *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 230, 249–253.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2017 Tentang Badan Pengawas Obat dan Makanan.

Peraturan Kepala Badan POM Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan BPOM.

Peraturan Kepala Badan POM Nomor 26 Tahun 2017 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPOM.

Peraturan Kepala Badan POM Nomor 12 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan BPOM.

Keputusan Kepala Badan POM Nomor. HK.02.02.1.24.09.19.3593 Tahun 2019 Tentang Pedoman Manajemen Talenta di Lingkungan Badan POM.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

POM, B. 2020. *Renstra Badan POM 2020-2024*. Jakarta: Badan POM.

POM, BB di Pekanbaru. 2019. *Laporan Kinerja*. Pekanbaru: BBPOM di Pekanbaru.

_____. 2018. *Laporan Kinerja*. Pekanbaru: BBPOM di Pekanbaru.

_____. 2017. *Laporan Kinerja*. Pekanbaru: BBPOM di Pekanbaru.

_____. 2019. *Laporan Tahunan*. Pekanbaru: BBPOM di Pekanbaru.

Prasojo, L.D. et.al. (2017). *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

- Rivai, V. (2009). *Islamic Human Capital, Dari Teori ke Praktik. Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Soerjoatmodjo, G.W.L. (2019). *Mengelola Manusia Jaya*. Tangerang Selatan : Universitas Pembangunan Jaya.
- Sukoco, I. & Prameswari, D. (2017). "Human Capital Approach To Increasing Productivity of Human Resources Management". *Jurnal AdBispreneur*, 2, (1), 93-104.
- Sunaryo, W. (2017). "Human Capital Dalam Pendidikan" dalam Joko Trimulyono. 2017. *Bunga Rampai Ekonomi Pendidikan 2017*. Bogor: Yayasan Warkat Utama.
- Wilson, N. & Mampilly S.R. (2014). "The Role of Human Capital Management Practices in Inculcating Learning Orientation and Its Relationship with Performance : A Systematic Literature Review". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16, (7), 15-22.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.