

ANALISIS PROMOSI JABATAN DENGAN SISTEM *TALENT SCOUTING* OLEH BKD PROVINSI JAWA TENGAH

Oleh:

Tutiyani, Titik Djumiarti, S.Sos, M.Si

**Departemen Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : [http// www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Human resources management is one of important things that need to be design to create competen resources who deliver the public service work. Promotion is one of part from human resources management. Province of Central Java having an open system of promotion at echelon III and IV and it calls as talent scouting system. The implementation of talent scouting at Central Java Province will be continue, so then the number of talent pool will be increase. In the other hand the number of promotion are less then the number of talent pool. This research is aimed to know the process of promotion using talent scouting system; and also the driving factors and obstacle factors which are influence the implementation of promotion by using talent scouting system. This research use descriptive method with kualitative approach. The result of this research show that the process of talent scouting divided into four steps which are planning, organizing, actuating dan controlling. Those four steps show there haven't all of talent pool have their promotion. The driving and obstacle factors consist of organisation employment domands, SIMPEG, culture, structure, the change of employment, technology, economic growth, and government regulation.

Keywords: Human resources management, Job promotion, Talent scouting system

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi birokrasi adalah perubahan mental aparatur yang dilakukan tidak hanya langsung pada langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada seluruh sistem yang melingkup aparatur. Hal tersebut dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.

Tuntutan reformasi birokrasi ada demi mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik yang dapat diwujudkan salah satunya dengan perubahan aparatur atau pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia. PNS sebagaimana memiliki tugas melayani publik, akan melaksanakan dengan maksimal karena telah terjadi perubahan sistem serta tata kelola PNS baik di pusat maupun di daerah.

Sebagaimana disebutkan dalam undang-undang nomer 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil Negara, bahwa sistem manajemen PNS di Indonesia harus dilakukan dengan sistem merit. Pada peraturan yang sama, pasal satu tentang ketentuan umum ayat 22 menyebutkan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan

manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Secara sederhana merit sistem adalah satu dari sekian cara yang ditempuh dalam sistem kepegawaian untuk memastikan bahwa PNS yang menjabat sebagai pelayan publik sesuai dengan visi misi Negara sehingga mampu memberikan kinerja terbaik.

Manajemen PNS di Indonesia pada tingkat pusat merupakan tanggung jawab dari Badan Kepegawaian Nasional (BKN). Sedangkan PNS tingkat daerah berada dalam tanggung jawab Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi. BKD Provinsi Jawa Tengah adalah salah satu dari lembaga yang menjalankan manajemen PNS di daerah khususnya Provinsi Jawa Tengah.

BKD Provinsi Jawa Tengah dalam menjalankan tugasnya melakukan tugas manajemen PNS dimulai dari perekrutan, pengembangan hingga purna tugas atau pensiun. Salah satu manajemen kepegawaian yang dilakukan oleh BKD adalah pengembangan pegawai yang dapat dilakukan dengan pelatihan, pendidikan dan promosi jabatan. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah nomer 43 tahun

2016 tentang penelusuran kader potensial (*talent scouting*) untuk jabatan administrator dan pengawas di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Di dalam peraturan tersebut diatur bahwa dalam rangka menjalankan tugas manajemen PNS dengan sistem merit, maka diberlakukan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* di mana, proses pengangkatan jabatan dilakukan secara terbuka serta dengan proses seleksi yang cukup ketat.

Proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* ini diberlakukan dalam rangka menjawab masalah Gap kompetensi pejabat yang masih tinggi antara realita dan ekspektasi (Grand Desain Pengembangan Kompetensi ASN, LAN 2015). Dengan adanya *talent scouting* pejabat yang tersaring hanyalah pejabat yang berkompeten, sehingga kompetensi jabatan yang tinggi dapat dipenuhi oleh pejabat yang berkompeten.

Proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* di Provinsi Jawa Tengah sudah diberlakukan sejak tahun 2013 yang bertujuan untuk mendapatkan *talent pool*. Berdasarkan Pergub nomer 43 tahun 2016, *talent scouting* adalah melakukan penjaringan PNS yang sesuai dengan jenjangnya untuk dimasukkan dalam data base sesuai dengan jenjang dan

kompetensinya, sehingga suatu saat diperlukan dalam pengisian jabatan, sudah ada kader-kader untuk menduduki posisi yang tersedia.

Promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* ini berbeda dengan sistem sebelumnya. Perbedaan yang paling terlihat terletak pada proses seleksi pejabat. Pada sistem sebelumnya, pejabat yang hendak dipromosikan diusulkan oleh pejabat di atasnya. Sedangkan pada sistem *talent scouting* ini, pejabat yang bersangkutan mendaftarkan diri sendiri serta mengikuti serangkaian seleksi atau tes yang diselenggarakan oleh panitia khusus *talent scouting*. Berikut adalah bagan proses promosi jabatan sebelum dan setelah *talent scouting*.

Promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* sejauh ini telah dilaksanakan sebanyak empat kali sejak tahun 2013. Berikut adalah tabel hasil pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* sejak tahun 2013 hingga tahun 2016.

Tabel 1.1
Rekapitulasi *Talent pool*
Di Lingkungan Pemerintah
Provinsi Jawa Tengah
Tahun 2013 S.D 2016

NO	TAHUN	JABATAN		JUMLAH	JABATAN		JUMLAH
		ADM	PWS		ADM	PWS	
1	2013	375	443	818			
2	2015	95	194	289	38	117	115
3	2016	100	212	312	29	81	110
4	Lanjutan 2016	140	124	264	0	0	0
Jumlah		335	530	865	67	198	265

Hasil data dari BKD Provinsi Jawa Tengah Januari 2018

Dari tabel 1.1 dapat dilihat jumlah *talent pool* yang telah dihasilkan dari proses *talent scouting* dari tahun 2015 hingga 2016 pada gelombang pertama sebanyak 865 (Delapan ratus enam puluh lima). Terdiri dari 335 (tiga ratus tiga puluh lima) untuk pejabat administrator dan 530 (lima ratus tiga puluh) untuk pejabat pengaswas. Pada tahun 2013 dengan jumlah *talent pool* terbanyak yaitu 818 (Delapan ratus delapan belas) belum mendapatkan promosi sama sekali. Hal tersebut terjadi karena belum adanya regulasi yang mengatur tentang *talent scouting*. Selain itu, pada tahun 2013 masa berlaku *talent pool* hanya 2 tahun saja, sehingga pada tahun 2015 *talent pool*

tersebut sudah tidak berlaku dan tidak berhak mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa masih banyak *talent pool* yang belum terserap untuk menjadi pejabat. Penyerapan selama dua tahun menurun yakni dari tahun 2015 ke tahun 2016. Sedangkan pelaksanaan *talent scouting* lanjutan 2016 yang dilaksanakan tahun 2017 masih 0 penyerapan. Hal tersebut menyebabkan ketimpangan yang amat tinggi antara jumlah *talent pool* yang telah diangkat menjadi pejabat dan yang belum mendapat jabatan. Sedangkan *talent pool* sendiri memiliki batas waktu selama empat tahun, sehingga jika dalam waktu tersebut belum mendapatkan promosi jabatan, maka setiap *talent pool* harus mengulang kembali serangkaian seleksi *talent scouting* untuk kembali mendapatkan kesempatan direkomendasikan menjadi pejabat administrator atau pengawas.

Pelaksanaan proses *talent scouting* setiap tahun akan terus berlanjut, sehingga jumlah *talent pool* akan terus bertambah. Di sisi lain, jumlah jabatan yang tersedia tidak mampu menyerap seluruh *talent pool* yang telah berhasil lolos mengikuti serangkaian seleksi terbuka dari *talent scouting*.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penulis bermaksud melakukan

penelitian tentang analisis promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana Proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

D. Kerangka Teori

1. Administrasi Publik

Administrasi publik sangat erat kaitannya dengan birokrasi publik. Administrasi publik adalah mesin penggerak utama penyelenggaraan pemerintah, sehingga perlu adanya perhatian utama yakni melihatnya sebagai prioritas untuk ditinjau ulang dan memperoleh sejumlah penyesuaian untuk mengakselerasi efektifitas dan efesiensi dalam prakteknya serta mengorasikannya dengan demokrasi (Wijaksono, 2014:4).

Syafiie (2010) mengemukakan administrasi publik dengan cara memecah definisi dari administrasi dan publik. Siagian (1985) dalam Syafiie (2010: 14) mengemukakan administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pengertian publik sendiri menurut Syafiie (2010:18) adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki. Menurutnya publik sangat erat kaitannya dengan penduduk, masyarakat, warga Negara ataupun rakyat.

2. *State of the Art* Penelitian

a. Paradigma Administrasi Publik

Dalam *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 4 (*Jul-Aug.*, 1975), PP. 378-386 yang ditulis langsung oleh Nicholas Henry memaparkan hasil perjalanan paradigma administrasi publik sebagai berikut.

- a) Dikotomi Politik dan Administrasi (1900-1926);
- b) Prinsip-prinsip Administrasi (1927-1937);
- c) Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970);
- d) Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970);
- e) Administrasi Publik sebagai Administrasi (1970-sekarang).

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, paradigma yang tepat untuk digunakan adalah paradigma ke lima yaitu paradigma administrasi negara sebagai administrasi negara. Pada paradigma ke lima tersebut fokus arah kerja pemerintah adalah mewujudkan kepentingan publik, bukan lagi pada kepentingan birokrasi semata.

b. Birokrasi Penyedia layanan

Menurut Max Weber dalam Mustapa (2005:174), bahwa di dalam birokrasi terdapat dua perspektif yaitu perspektif

sosiologis dan perspektif ekonomi. Dalam perspektif sosiologis, tujuan tidak resmi (*informal goal*) dari birokrasi sebagai organisasi tidak harus sama dengan resminya, yang bersifat normatif, netral dan untuk kepentingan masyarakat banyak. Akan tetapi, dalam hal ini birokrasi tetap berusaha keras mewujudkan tujuan resmi yaitu mensejahterakan rakyat. Dalam perspektif ekonomi, birokrasi mengarah pada pembangunan ekonomi.

Berdasarkan dua perspektif birokrasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa birokrasi adalah sebuah alat Negara yang memiliki tugas dan tanggung jawab atas kesejahteraan masyarakat dan pembangunan Negara baik dalam bidang ekonomi, sosial, politik dan budaya.

3. Manajemen Sumberdaya Manusia

Subekhti (2012:1) Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*human resources management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’ maka MSDM memfokuskan pada ‘orang’ baik sebagai subjek atau pelaku sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*Planning*),

diorganisasikan (*Organizing*), dilaksanakan (*directing*), dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Menurut Sedarmayanti (2008:349) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa. Tantangan utama MSDM sektor publik dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah belum efektifnya sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Hariandja (2007:03) memberikan pendapat manajemen sumber daya manusia dengan keseluruhan penentu dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas tersebut berarti melakukan berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi dan lain-lain. Menentukan *policy* sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk pengisian jabatan

yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap pada setiap orang dan lain-lain, dan program pelatihan dalam aspek metode yang dilakukan, orang yang terlibat dan lain-lain. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku. Menurut pendapat Hariandja bahwa dalam sebuah manajemen sumber daya manusia terdapat serangkaian aktivitas yang sebelumnya telah diatur dalam aturan atau *policy* untuk kemudian aktivitas tersebut dilakukan dengan tidak melanggar norma yang ada di masyarakat.

Hardianja (2015:26) memberikan pernyataan bahwa MSDM dilakukan dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya MSDM mendapatkan banyak tantangan yaitu dari tantangan internal, eksternal dan profesional. Tantangan eksternal yaitu tantangan yang berasal dari luar organisasi dan keadaannya tidak dapat dikendalikan. Tantangan tersebut diantaranya sebagai berikut:

- 1) Keadaan dan perubahan tenaga kerja.
- 2) Keadaan dan perubahan teknologi
- 3) Keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan
- 4) Keadaan dan perubahan pemerintah'

Selanjutnya adalah tantangan yang berasal dari organisasional atau dari internal. Tantangan internal adalah elemen faktor yang berasal dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan MSDM. Tantangan tersebut diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tuntutan-tuntutan pegawai
- 2) Penyedia sistem informasi pegawai
- 3) Tuntutan budaya organisasi.
- 4) Struktur organisasi

Dalam penelitian ini MSDM menjadi suatu hal yang penting sebagai dasar kajian dari proses promosi jabatan.

3.1 Promosi Jabatan

Menurut Priansa, Doni (2014: 165) bahwa Promosi jabatan dapat dipahami sebagai pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru yang lebih tinggi dan luas kepada pegawai yang diiringi oleh kenaikan kompensasi dan unsur penunjang lainnya bagi pegawai, sehingga selain beban kerjanya meningkat, kesejahteraan yang diperoleh oleh pegawai juga meningkat.

Mengutip dari Manullang, (2011:154) Promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi adalah untuk menjamin stabilitas

kepegawaian. Keuntungan daripada stabilitas kepegawaian telah dirasakan dan dinyatakan oleh banyak perusahaan. Salah satu hal yang menyebabkan stabilitas pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat dan objektif. Promosi direalisasikan pula untuk dapat memajukan pegawai. Pegawai dengan prestasi yang besar harus dikembangkan dengan menugaskannya untuk menerima kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi.

Dalam definisi lain yaitu dari Siagian (2015:169-170) bahwa promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi merupakan hak bagi siapapun yang terpenting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang obyektif.

3.1.1 Asas-asas Promosi Jabatan

Asas-asas Promosi menurut Hasibuan (2010:108):

- a. Kepercayaan
- b. Keadilan
- c. Formasi

3.1.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan, (2010:109) adalah sebagai berikut:

- a. Pengalaman (*senioritas*)
- b. Kecakapan (*ability*)
- c. Kombinasi pengalaman dan kecapakan.

3.1.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2010: 111) persyaratan promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi kerja
- d. Kerja sama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas
- g. Kepemimpinan
- h. Pendidikan
- i. Komunikatif

3.1.4 Promosi Jabatan dengan Sistem

Talent scouting

International Journal of Law, Education, Social and Sports Studies (IJLESS): A Peer Reviewed (Refereed) International Research Journal (2015) oleh Dr. Kumari, Wijaya D.kk *talent scouting* is a system for tapping and honing potential sporting talent in order to identify and train more achievers. Dalam

jurnal tersebut pula, bahwa di India *talent scouting* dilaksanakan baik di sektor publik maupun privat.

UNT, University of North Texas melalui website resminya di wise.unt.edu, mengatakan bahwa *talent scouting* di USA digunakan sebagai salah satu metode penyaringan bakat bagi masyarakat USA penyandang cacat sehingga tetap bisa bekerja di pemerintah federal US.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, pada penelitian ini, penulis memberikan batasan bahwa pengertian *talent scouting* adalah sebuah metode yang digunakan dalam mencari bakat-bakat terbaik untuk menjadi pegawai dalam suatu organisasi pemerintah. Tujuan dari diadakannya *talent scouting* ini adalah untuk menemukan seseorang dengan bakat terbaik atau disebut juga dengan istilah *talent pool*.

Talent scouting yang di laksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Peraturan Gubernur nomer 53 tahun 2015 yang telah diubah dengan Peraturan Gubernur nomer 43 tahun 2016 dan terakhir diperbaharui menjadi Peraturan Gubernur nomer 38, yaitu sistem seleksi secara terbuka dalam jabatan administrator dan jabatan pengawas untuk mendapatkan PNS terbaik sebagai *talent pool*. *Talent pool*

adalah PNS kader potensial hasil *talent scouting* sebagai kandidat yang dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam jabatan administrator dan jabatan pengawas.

Prosedur promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah menurut peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Prosedur *Talent scouting*
 - a. Pengumuman
 - b. Penyampaian daftar nominatif
 - c. Pendaftaran
 - d. Seleksi analisis problem
 - e. Seleksi kompetensi
 - f. Seleksi integritas
 - g. Penentuan *talent pool*
2. Promosi Jabatan
 - a. Penilaian oleh tim penilai kinerja
 - b. Pengangkatan dan pelantikan

E. Metode Penelitian

Penelitian ini berlokasi di BKD Provinsi Jawa Tengah untuk meneliti pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* di Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen.

Peneliti menganalisis dan menginterpretasi data menggunakan cara

menurut Spradley yaitu: menentukan informan kunci; yang dilanjutkan dengan wawancara yang hasilnya dicatat; selanjutnya melakukan analisis domain yakni analisis untuk memperoleh gambaran secara umum; dilanjutkan dengan analisis taksonomi yang berusaha menjabarkan domain menjadi lebih rinci dan fokus; kemudian melakukan analisis komponensial dengan mengontraskan data yang ada; dan selanjutnya analisis tema dengan mencari hubungan antar domain secara menyeluruh.

F. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Proses Pelaksanaan Promosi Jabatan dengan Sistem *Talent scouting*.

a. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan diawali dengan adanya inisiasi ide oleh Gubernur Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2013. Kemudian Gubernur menunjuk BKD Provinsi Jawa Tengah selaku lembaga yang memiliki tanggungjawab pada bidang kepegawaian untuk menyusun konsep promosi jabatan terbuka bagi jabatan administrator dan pengawas. BKD kemudian berkonsultasi dengan banyak pihak untuk dapat menyelesaikan konsep promosi jabatan dengan sistem terbuka yang disebut *talent scouting*.

Konsep *talent scouting* berbentuk peraturan gubernur dan disahkan pada tahun 2015 yaitu Pergub nomer 53 tahun 2015. Pada tahun 2016 dan 2017 Pergub tersebut mengalami perubahan dalam rangka perbaikan. Hasil penyempurnaan Pergub tersebut secara berurutan adalah Pergub nomer 43 tahun 2016 dan Pergub nomer 38 tahun 2017.

b. Tahap Pengorganisasian

Pengorganisasian pada proses *talent scouting* dilakukan dengan menyusun struktur organisasi tim pelaksana *talent scouting*. Struktur organisasi dibentuk berdasarkan kebutuhan *talent scouting*. Struktur terdiri dari tiga tim yakni tim pengarah, tim pelaksana teknis dan tim penilai. Tim pengarah yang di dalamnya terdapat Gubernur dan wakilnya selaku pengarah, Sekda selaku ketua, unsur Sekda, kepala BKD selaku sekretaris dan inspektur selaku anggota. Tim pelaksana teknis terdiri dari PNS BKD yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas *talent scouting*. Serta tim penilai terdiri dari penilai internal pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu *assessment center* dan tim penilai eksternal yaitu dari para dosen dan akademisi. Struktur organisasi yang demikian dibentuk sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing.

Meskipun demikian, pusat pengambilan keputusan ada pada tim pengarah, sehingga terjadi kendala koordinasi dalam penanganan permasalahan dalam *talent scouting*.

c. Pengarahan

Pengarahan pada *talent scouting* terdiri dari arahan untuk melaksanakan segala rangkaian proses *talent scouting* yang terdiri dari sepuluh langkah. Kesepuluh langkah tersebut adalah pengumuman, penyampaian daftar nominatif calon peserta, pendaftaran, seleksi analisis problem, seleksi kompetensi dan integritas, penetapan *talent pool*, penilaian oleh tim penilai kinerja dan pengangkatan pejabat. Terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan langkah-langkah tersebut terutama banyaknya terjadi tuntutan dari *talent pool* yang belum mendapatkan hak pengangkatan jabatan.

d. Pengawasan

Pengawasan pada *talent scouting* terdiri menjadi tiga kegiatan. Pertama yaitu pengawasan yang dilakukan secara internal oleh tim pengarah. Tim pengarah menjalankan pengawasan sebelum dan sesudah proses *talent scouting* guna memastikan tercapainya tujuan *talent scouting*. Pengawasan dari

pelaksana *talent scouting* yang kedua berbentuk pelatihan bagi *talent pool* yang berguna untuk memastikan bertambahnya kompetensi *talent pool*. Pengawasan ketiga dilakukan oleh masyarakat PNS yaitu dengan cara menyampaikan kritik dan saran untuk perbaikan *talent scouting*.

2. Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Pelaksanaan Promosi Jabatan dengan Sistem *Talent Scouting*

a. Faktor Pendorong

a) Tuntutan berupa masukan positif dari luar untuk kebaikan keberlanjutan *talent scouting*.

Tuntutan pegawai yang berupa kritik dan masukan positif kepada pelaksana *talent scouting* untuk keberlanjutan proses *talent scouting* yang lebih baik akan menjadi bahan pertimbangan bagi tim pengarah *talent scouting*.

b) SIMPEG memudahkan proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* sejak awal pelaksanaan hingga akhir penentuan pejabat.

SIMPEG telah memiliki peran yang sangat penting sejak awal

pelaksanaan *talent scouting*. SIMPEG menyediakan data-data PNS dan menyaringnya secara langsung sebagai PNS yang memenuhi syarat untuk dapat mengikuti *talent scouting*.

c) Perubahan perilaku dari pemikiran sistem *spoil* menuju sistem terbuka. Sebelum adanya undang-undang nomor 5 tahun 2014 kebiasaan persaingan secara terbuka belum menyebar dengan baik. Sistem bersaing dalam mendapatkan sebuah jabatan dianggap menyalahi aturan. Namun setelah adanya sistem terbuka persaingan dari segi yang positif dapat diterima dengan baik.

d) Struktur terdiri dari tiga kelompok yang memiliki tugas masing-masing sesuai dengan keahliannya.

Pembagian wewenang yang jelas dalam struktur organisasi mendorong adanya kinerja yang objektif tanpa saling mencampuri urusan satu kelompok tim dengan kelompok lainnya.

e) Perubahan jumlah PNS yang naik golongan yang lebih tinggi menunjukkan semakin banyaknya peserta *talent scouting*

Semakin banyak PNS yang berhasil naik pangkat golongan sehingga memenuhi syarat menjadi peserta *talent scouting*, maka akan semakin banyak pula peserta *talent scouting*. Hal tersebut akan memicu persaingan yang lebih ketat dan penyaringan bakat yang lebih baik. \

f) Penggunaan teknologi seperti SIMPEG, Website dan lainnya memudahkan proses *talent scouting*. Perkembangan teknologi memudahkan proses *talent scouting*. Dengan adanya SIMPEG, Website dan lainnya proses *talent scouting* dapat dilakukan dengan proses yang pendek.

g) Kemajuan ekonomi yang mendorong adanya kecukupan anggaran *talent scouting*.

Pada awal pelaksanaan *talent scouting* jumlah peserta sangat dibatasi karena kekurangan dana dalam proses seleksi. Seiring dengan kemajuan ekonomi jumlah anggaran *talent scouting* bertambah sehingga tidak ada lagi pembatasan jumlah peserta *talent scouting*.

h) Perubahan pemerintahan dalam hal perubahan regulasi yang

mendukung pelaksanaan *talent scouting*.

Salah satu regulasi yang menjadi pendorong awal terbentuknya *talent scouting* adalah undang-undang nomer 5 tahun 2014 tentang ASN.

b. Faktor Penghambat

a) Tuntutan bersifat subjektif dan hanya mementingkan satu pihak saja dalam pelaksanaan *talent scouting*.

Dalam proses *talent scouting*, PNS berhak untuk memberikan masukan kepada pelaksana *talent scouting*. Namun hal tersebut dapat menghambat pelaksanaan *talent scouting* atau pencapaian tujuannya jika masukan tersebut diberikan hanya untuk kepentingan pribadi. Hal tersebut demikian karena *talent scouting* merupakan proses yang terbuka dan berkeadilan, artinya pelaksana tidak diperbolehkan menerima masukan yang bersifat pribadi. Jika semakin banyak tuntunan pribadi pada proses *talent scouting*, maka sistem tersebut tidak dapat berkembang dengan baik karena jiwa kompetisi peserta yang tidak mendukung.

- b) Terdapat kendala ketidakakuratan data pada SIMPEG yang masih perlu diperbaiki.

SIMPEG memiliki peran yang sangat penting dalam *talent scouting* sebagai penyedia data. Jika data dalam sistem tersebut tidak akurat tentu akan mengganggu kelancaran proses *talent scouting*.

- c) Sebagian PNS belum mampu mengubah pola pikir tentang sistem promosi jabatan eselon III dan IV

Pola pikir bahwa jabatan akan didapatkan dari atasan masih melekat pada sebagian PNS. Hal tersebut akan mengurangi jumlah peserta *talent scouting*, terlebih jika yang bersangkutan memiliki potensi besar untuk mengemban sebuah jabatan. Sehingga pemikiran yang belum berubah tentang promosi jabatan eselon III dan IV dapat mengganggu kesuksesan *talent scouting*.

- d) Pengambilan keputusan hanya dapat dilakukan oleh Tim pengarah, sehingga penanganan masalah di lapangan cenderung lambat

Tim pengarah terdiri dari pejabat tingkat tinggi yang tentunya memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup besar dalam memimpin. Oleh karena itu, dalam mengambil keputusan terkait promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* cenderung memakan waktu yang lama. Hal ini menghambat pencapaian tujuan pada pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*.

- e) Kecilnya perubahan susunan kepegawaian pada tingkat jabatan yang diinginkan *talent pool* menyebabkan distribusi *talent pool* lambat.

Jumlah jabatan kosong yang tersedia bagi *talent pool* masih terlalu rendah, sehingga terjadi penumpukan *talent pool*. Pada sisi yang lain, *talent pool* menuntut untuk segera diangkat menjadi pejabat.

- f) Tidak semua perubahan teknologi yang terjadi dengan cepat dapat diikuti oleh pelaksana *talent scouting* karena beberapa masalah seperti peraturan dan kendala keuangan.

Perubahan teknologi tidak selalu berjalan bersama dengan *talent scouting*. Selain itu karena kendala peraturan dan lainnya update teknologi tidak dapat dilakukan dengan mudah pada sistem pemerintahan

- g) Standar permintaan sumber daya manusia yang semakin tinggi.

Perkembangan ekonomi menjadikan persaingan semakin ketat, sehingga standar kemampuan SDM harus dinaikan. Sayangnya saat ini pelaksana *talent scouting* masih menggunakan standar penilaian yang sama dengan dua tahun yang lalu.

- h) Ancaman perubahan regulasi pemerintah pusat tentang *talent scouting*.

Adanya perubahan regulasi pusat dapat terjadi sewaktu-waktu. Jika regulasi pusat terkait manajemen kepegawiaan berubah dan bertentangan dengan kebijakan *talent scouting*, maka hal tersebut dapat menghambat pelaksanaan *talent scouting*.

PENUTUP

G. Kesimpulan

Proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* terdiri dari empat langkah yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Proses perencanaan dilakukan atas ide dari Gubernur Provinsi Jawa Tengah. Penyusunan konsep tatacara pelaksanaan *talent scouting* dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dengan hasil Pergub nomer 53 tahun 2015, Pergub nomer 43 tahun 2016 dan Pergub nomer 38 tahun 2017.

Proses pengorganisasian dilakukan dengan membagi tim pelaksana *talent scouting* menjadi tiga bagian tim yaitu tim pengarah; tim pelaksana teknis; dan tim penilai. Ketiga tim bekerja sesuai dengan keahlian masing-masing. Terjadi kendala yaitu lambatnya pengambilan keputusan karena putusan hanya dapat diputuskan oleh tim pengarah.

Proses pengarahan dilakukan dalam rangka pelaksanaan *talent scouting* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan *talent scouting* terdiri dari sepuluh langkah. Tantangan terbesar dalam proses ini adalah banyaknya tuntutan dari *talent pool* agar dapat dipromosikan dalam jabatan administrator atau pengawas. Hal

tersebut terjadi karena jumlah jabatan yang tersedia tidak dapat menampung seluruh jumlah *talent pool*. Menyikapi hal tersebut BKD merujuk kembali pada regulasi yaitu Pergub nomer 38 tahun 2017 bahwa *talent pool* hanyalah syarat untuk promosi jabatan dan tidak berarti setiap *talent pool* akan mendapatkan promosi jabatan.

Proses pengawasan dilakukan oleh tim pengarah sebelum dan sesudah *talent scouting*. Pengawasan juga dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada *talent pool*. Selain dua cara tersebut, pengawasan dilakukan pula oleh pihak ketiga yakni dari PNS seluruh Provinsi Jawa Tengah untuk memberikan masukan pada pelaksanaan *talent scouting*.

Pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* dipengaruhi oleh faktor pendorong dan penghambat sebagai berikut:

Faktor pendorong.

- a. Tuntutan berupa masukan positif dari luar untuk kebaikan keberlanjutan *talent scouting*.
- b. SIMPEG memudahkan proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* sejak awal pelaksanaan hingga akhir penentuan pejabat.

- c. Perubahan perilaku dari pemikiran sistem *spoil* menuju sistem terbuka.
- d. Struktur terdiri dari tiga kelompok yang memiliki tugas masing-masing sesuai dengan keahliannya.
- e. Perubahan jumlah PNS yang naik golongan yang lebih tinggi menunjukkan semakin banyaknya peserta *talent scouting*
- f. Penggunaan teknologi seperti SIMPEG, Website dan lainnya memudahkan proses *talent scouting*
- g. Kemajuan ekonomi yang mendorong adanya kecukupan anggaran *talent scouting*.
- h. Perubahan pemerintahan dalam hal perubahan regulasi yang mendukung pelaksanaan *talent scouting*.

Faktor-faktor penghambat.

- a. Tuntutan bersifat subjektif dan hanya mementingkan satu pihak saja dalam pelaksanaan *talent scouting*.
- b. Terdapat kendala ketidakuratan data pada SIMPEG yang masih perlu diperbaiki.
- c. Sebagian PNS belum mampu mengubah pola pikir tentang sistem promosi jabatan eselon III dan IV
- d. Pengambilan keputusan hanya dapat dilakukan oleh Tim pengarah, sehingga

penanganan masalah di lapangan cenderung lambat

- e. Kecilnya perubahan susunan kepegawaian pada tingkat jabatan yang diinginkan *talent pool* menyebabkan distribusi *talent pool* lambat.
- f. Tidak semua perubahan teknologi yang terjadi dengan cepat dapat diikuti oleh pelaksana *talent scouting* karena beberapa masalah seperti peraturan dan kendala keuangan.
- g. Standar permintaan sumber daya manusia yang semakin tinggi.
- h. Ancaman perubahan regulasi pemerintah pusat tentang kepegawaian yang dapat menghambat *talent scouting*.

H. Saran

- a. Perlunya peninjauan ulang terhadap peraturan *talent scouting*.
- b. Perlu dilakukan analisis jabatan yang tepat sehingga tidak terjadi ketimpangan jumlah promosi dan jumlah *talent pool*.
- c. Perlu perbaikan pada pengintegrasian pada SIMPEG, sosialisasi, penetapan *passing grade*, serta keterbukaan informasi publik pada proses pertimbangan *talent pool*.
- d. Pada tahapan pengawasan pelatihan yang diberikan *talent pool* perlu untuk

dievaluasi kembali agar sesuai dengan bidang kerja *talent pool*.

- e. Faktor-faktor penghambat seperti lambatnya pengambilan keputusan perlu dievaluasi. Selain itu hal-hal lain seperti Ketidak akuratan SIMPEG, evaluasi standar penilaian, ketersediaan teknologi, distribusi jabatan perlu dipertimbangkan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan dari promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*.

Daftar Pustaka

- Abdulsyani. (2012). *Sosiologi: Skematika, Teori, dan Terapan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Achmad Sobirin, 2005. *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*, Edisi Khusus Jurnal Siasat
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- BKD Provinsi Jawa Tengah.(2016). Dalam <http://bkd.jatengprov.go.id/>. Diakses pada tanggal 02 September 2016.
- Cambridge dictionary*
- David, Fred. (2011). *Strategic Management*. Jakarta:Salemba Empat
- Dewi, Ira Chrisyanti. (2011). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Prestasi Pustaka Raya
- Diana. Astri. (2014). *Analisis Prestasi Kerja Pegawai Dalam Mendukung Promosi Jabatan*. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Dwiyanto. (2011). *Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kompas Gramedia
- Febrian, Jack .(2000). *Kamus Komputer dan Teknologi Informasi*. Bandung: Informatika
- Flinders, Matthew. (2012). *Heaven's Talent Scout: Prime Ministerial Power, Ecclesiastical Patronage and the Governance of Britain*. *The Political Quarterly publishing Co. Ltd. The Political Quarterly* Vol. 83, No. 4, October–December 2012
- Firmanyah. (2005). *Faktor-faktor yang mempengaruhi Promosi Jabatan di Kota Batam*. *Thesis*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi.(2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariani, Diah (2015). *Dasar-dasar Manajemen*. Semarang: Undip.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Henry, Nicholas. (2006). *Public Administration Review*. Vol. 35, No. 4 (Jul-Aug., 1975), PP. 378-386.
- Kuamari, Wijaya Dkk. (2015). *International Journal of Law, Education, Social and Sports Studies (IJLESS): A Peer Reviewed (Refereed) International Research Journal*.
- Manullang, Marihot amh Manullang. (2011). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Marliani, Dini. (2011). *Analisis Program Pengembangan Karir Melalui Talent Management pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi*. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Marnis, Priyono. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoharjo:Zifatama.
- Mustapa, Zainuddin. (2005). *Bunga Rampai Birokrasi (Isu-isu strategic birokrasi)*. Makasar: Celebes Media Pustaka.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfa Beta.
- Robbins & Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta : Indeks
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Savira, Evi Maya, dkk. (2015). *Kajian Praktis Grand Desain Reformasi Birokrasi*. Jakarta: LAN.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia:Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

- Siagian, Sondang. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Shibia, Alice, dkk. (2012). *Perception of Civil Servants towards Promotion on Merit*. American International Journal of Contemporary Research held By Masinde Muliro University of Science and Technology, Kenya
- Subekhi, Ahmad dan Mohammad Jauhar. (2012). *Pegantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Publisher.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.
- Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Kencana
- Syafiie, Inu Kencana. (2010). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Talent pool* JBT, pusat penilaian kompetensi dan pengisian jabatan pimpinan tinggi. (2015). Jakarta : BKN.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tansuo, Hatta. (2011-2012). *Policies Needed to Ensure Japan's International Competitiveness case study Australia . JIIA Research Project*.
- Wahyudi, Bambang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita
- Wahono, R.S. (2006). *Cepat Mahir Bahasa*. Jakarta: Elex Media Koputindo
- Wijaksono,Kritian Widya. (2014). *Telaah Kritis Administrasi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media
- Wijaksono. Jaka Setya. (2012). *Penerapan syarat-syarat promosi jabatan structural di BKN*. *Skripsi*. Universitas Indonesia
- Yos, Johan Utama. *Modul Administrasi Negara dan Hukum Administrasi Negara*. Fakultas Hukum Universitas Diponegoro
- Yuliana.(2015). *Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda*. *eJournal Administrasi Negara, Fisip Unmul*.
- University of North Texas (2017) dalam wise.unt.edu. [Diakses pada tanggal 1 Oktober 2017](http://wise.unt.edu)
- National Personnel Authority of Japan: Outline of the Mid-career Recruitment Examination FY 2008*
- National Public Service Act (Act No.120 of October 21, 1947 as last amended by Act No.42 of 2012*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 tahun 2000
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002
- Peraturan Pemerintah Nomer 96 tahun 2012 tentang pelaksanaan undang-undang nomer 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2025
- Pergub No.53 tahun 2015 tentang tentang penelusuran kader potensial (*talent scouting*) jabatan administrator dan jabatan pengawas di lingkungan pemerintah provinsi jawa tengah.
- Pergub No. 43 tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent scouting*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dan Mekanisme Promosi Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
- Pergub No. 38 tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur

- Jawa Tengah Nomor 43 Tahun 2016 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent scouting*) Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dan Mekanisme Promosi dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- Perka BKN No. 35 tahun 2011 tentang pedoman penyusunan pola karir pegawai negeri sipil..
- Peraturan Pemerintah nomer 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS.
- Recruitment principles civil service commission* Inggris tahun 2014
- Surat edaran dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) No. 16 Tahun 2012 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Struktural yang Lowong secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Surat edaran Gubernur Jawa Tengah nomor 800.1/154 tanggal 13 Februari 2017 perihal pemanggilan peserta seleksi kompetensi dan integritas *talent scouting* tahun 2016
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-undang nomer 12 tahun 2011 tentang pembentukan peraturan perundang-undangan
- Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang ASN
- Peraturan Presiden nomer 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS