

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Globalisasi adalah sebuah era di mana segala macam perubahan terjadi. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, Globalisasi adalah proses masuknya ke ruang lingkup dunia. Globalisasi tidak dapat dihindari oleh siapapun, termasuk pemerintahan Indonesia. Dampak dari globalisasi dirasakan oleh pemerintah Indonesia dengan adanya reformasi birokrasi. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan, sehingga diganti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, menjelaskan bahwa inti 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.

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.

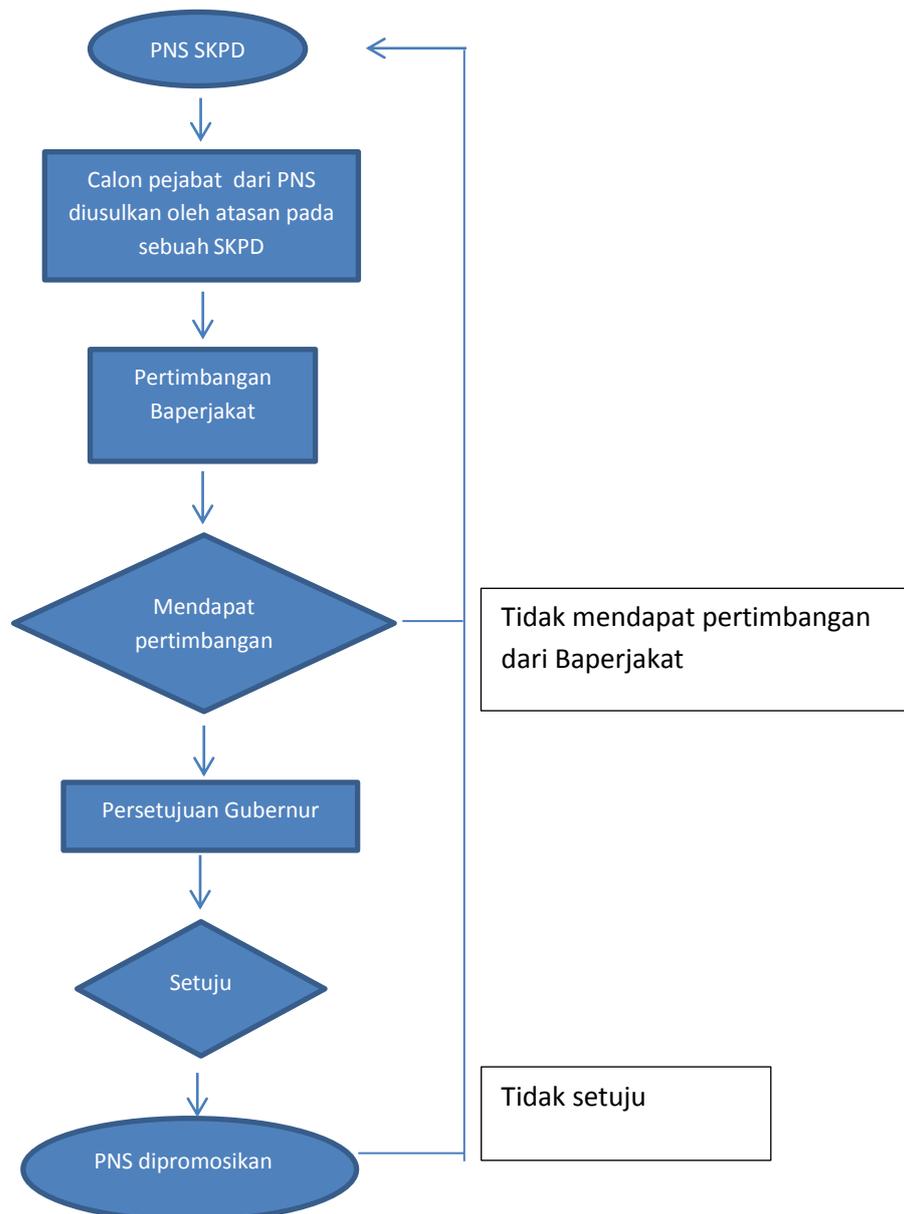
Proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* ini diberlakukan dalam rangka menjawab masalah Gap kompetensi pejabat yang masih tinggi antara realita dan ekspektasi (Grand Desain Pengembangan Kompetensi ASN, LAN 2015). Dengan adanya *talent scouting* pejabat yang tersaring hanyalah pejabat yang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

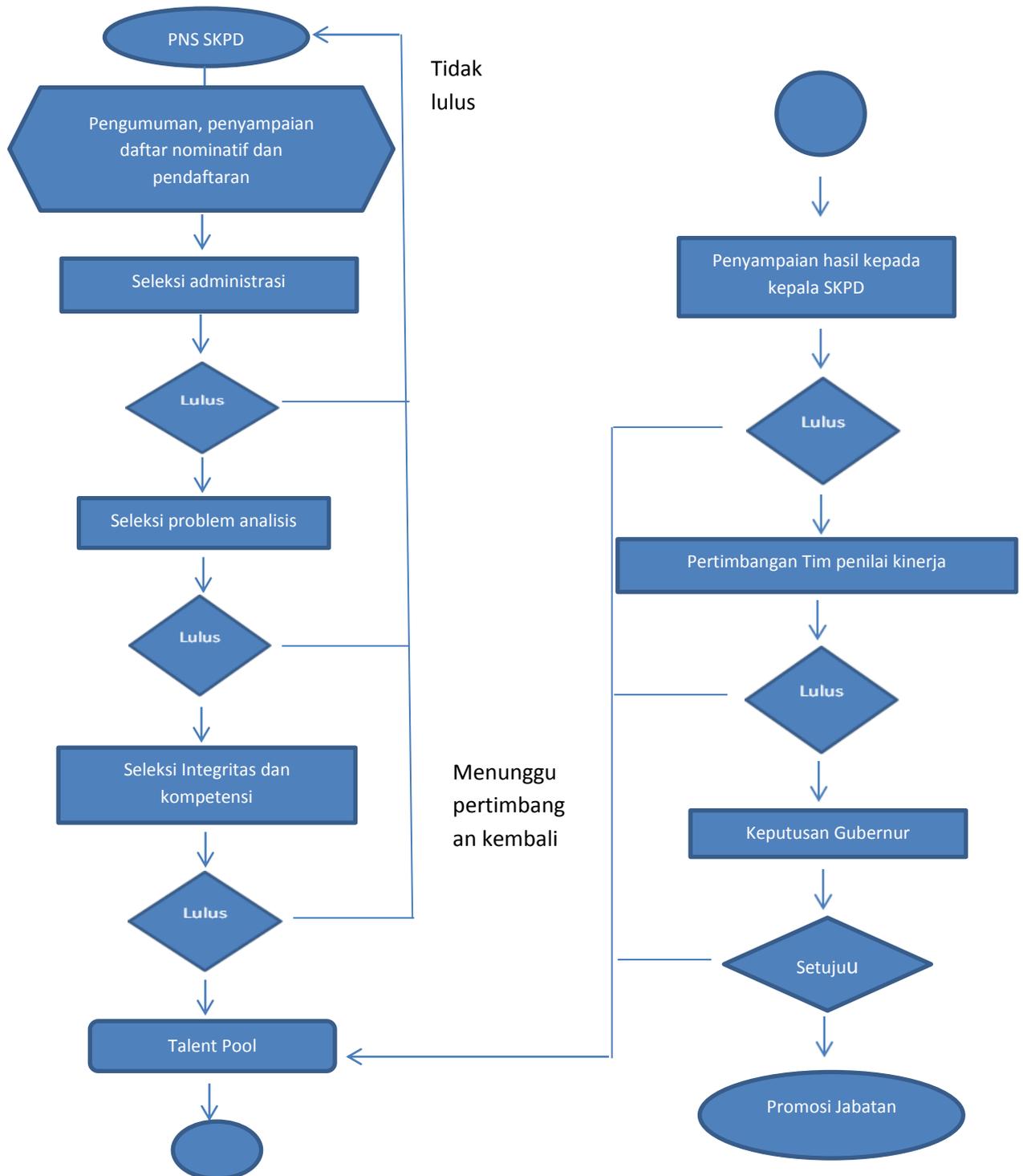
Promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* ini berbeda dengan sistem sebelumnya. Perbedaan yang paling terlihat terletak pada proses seleksi pejabat. Pada sistem sebelumnya, pejabat yang hendak dipromosikan diusulkan oleh pejabat di atasnya. Sedangkan pada sistem *talent scouting* ini, pejabat yang 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*.

Di bawah ini adalah prosedur promosi jabatan menurut PP RI tahun 2000 tentang kenaikan pangkat pegawai negeri sipil dan PP nomor 13 tahun 2002 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural serta prosedur promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* menurut Pergub nomer 43 tahun 2016.

**Gambar 1.1**  
**Promosi Jabatan sebelum talent scouting**  
*PP RI Nomor 100 tahun 2000 dan PP Nomor 13 Tahun 2002*



**Gambar 1.2**  
**Promosi Jabatan setelah *Talent Scouting***  
*Pergub nomer 43 tahun 2016*



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	2	3	4	5	6	7	8
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 proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah mengacu pada hal-hal yang hendak dicapai dalam suatu penelitian, beberapa hal yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

a. Tujuan Teoritis

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.

### 1.4 Manfaat penelitian

a. Manfaat Teoritis

Harapan dari hasil penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemikiran tentang menjalankan fenomena manajemen publik yang dilakukan oleh aparat birokrat yang selama ini berfokus pada aturan baku yang cenderung kaku dan sedikit yang melakukan inovasi baru.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah masukan dan bahan kajian khususnya bagi BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai pihak yang menjalankan sistem promosi jabatan *talent scouting*.



## 1.5 Landasan Teori

### 1.5.1 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu telah membahas banyak terkait permasalahan dalam proses promosi jabatan yang dilihat dari berbagai sudut pandang teori dan analisis. Dari berbagai macam penelitian terdahulu yang berkaitan langsung dengan promosi jabatan diantara membahas terkait penerapan syarat promosi jabatan, *talent management* dalam pengembangan pegawai serta rekrutmen terbuka bagi PNS.

**Tabel 1.2**  
**Penelitian terdahulu**

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
1.	Penerapan syarat-syarat promosi jabatan structural di BKN	Jaka Setya Wijaksono dalam Skripsi Administrasi Negara UI	2012	Kuantitatif	Penerapan syarat-syarat promosi jabatan di BKN sudah dilaksanakan dengan baik, namun masih terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu masa kerja pegawai, tingkat pendidikan pegawai, serta transparansi dan objektivitas penilaian pegawai struktural di BKN.
2.	Analisis program pengemban	Dini Marliani dalam	2012	Kuantitatif	- Program <i>talent management</i> meliputi proses

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
	gan karir melalui <i>talent management</i> pada kementerian tenaga kerja dan transmigrasi.	Skripsi Ilmu Manajemen Institut Pertanian Bogor.			<p>rekrutmen, pengembangan termasuk promosi jabatan dan purna tugas,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program <i>talent management</i> yang diterapkan berfokus pada integritas pegawai, sehingga kualifikasi utama dalam berbagai pertimbangan untuk pegawai adalah integritasnya.</li> <li>- Terjadi beberapa kali kesalahan pemilihan pegawai di mana pegawai tidak sesuai dengan kualifikasinya sehingga disarankan untuk menyusun standart tenaga yang dibutuhkan dalam mengisi sebuah kekosongan posisi.</li> </ul>
3.	Analisis Prestasi Kerja Pegawai Dalam Mendukung	Asri Diana dalam Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta.	2014	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi kerja pegawai sangat mendukung proses promosi jabatan.</li> <li>- Faktor yang paling mempengaruhi</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
	<p>g Promosi Jabatan (Studi Kasus: Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta )</p>				<p>pegawai Dishubkominfo untuk promosi jabatan berdasarkan indikator prestasi kerja pegawai adalah melalui pendidikan yang telah ditempuh pegawai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada 2014 penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil di DIY akan diganti dari DP3 menjadi Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP). Dikarenakan dengan menggunakan SKP lebih kepada mengukur hasil atau produktivitas pegawai, sedangkan DP3 lebih kepada mengukur perilaku pegawai saja</li> <li>- Faktor-faktor tambahan lainnya yang juga berpengaruh dalam mendukung promosi jabatan pegawai di Dishubkominfo adalah dukungan dari pimpinan, baik pimpinan bagian, pimpinan</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
					<p>dinas, ataupun pimpinan Daerah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Dishubkominfo, pemenuhan syarat-syarat promosi secara umum telah dilaksanakan baik. Akan tetapi terkadang jabatan lowong yang diisi tidak sesuai dengan disiplin ilmu pegawai.</li> </ul>
4.	Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda	Yuliana dalam eJournal Administrasi Negara, Fisip Unmul.	2015	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan Sistem Karier yang ada di Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda berupa kenaikan jabatan (promosi jabatan) disertai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda</li> <li>- Kurangnya pegawai teknis yang ada di Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda disebabkan karena masih banyak pegawai yang tidak mau mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
					<p>- Beberapa penempatan pegawai dalam suatu jabatan di Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda belum berjalan dengan baik, karena beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang, kemampuan dan keahlian yang dimiliki, sehingga hal ini membuat pegawai yang ditempatkan harus memiliki keinginan yang kuat untuk ingin belajar, mengikuti diklat yang telah disediakan dan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan pekerjaan yang baru didudukinya.</p>
5.	<i>Development of Internationally Viable Human Resources: Open recruitment of Graduates</i>	Hataa Tansuo, <i>Research Project: Policies Needed to Ensure Japan's International</i>	2011-2012	Kualitatif	<p>- Terdapat beberapa perbedaan dalam proses perekrutan PNS di Jepang dan Australia. Di Jepang, pemerintah tidak memperhatikan kualifikasi jurusan dan jenjang</p>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
	<i>for national civil service A Case Study of Australia organization</i>	<i>Competitive nes case study Australia</i>			<p>lulusan (S1, S2, S3), namun hanya melihat pada sisi dari mana calon PNS lulus study, yakni hanya yang berasal dari universitas terbaiklah yang akan mendapatkan kesempatan menjadi PNS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Di Jepang hanya PNS senior yang dapat dipromosikan pada jabatan kosong, sedangkan di Australia jabatan kosong dapat diisi oleh siapapun, bahkan non PNS yang lulus seleksi.</li> <li>- Baik di Jepang maupun di Australia, promosi jabatan dilakukan jika telah ditemukan jabatan yang kosong atau akan segera terdapat jabatan kosong. Selain itu setiap peserta yang dinyatakan lulus seleksi akan langsung</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
					mendapatkan jabatan yang telah dijanjikan tanpa harus menunggu kekosongan jabatan.
6.	<i>Heaven's Talent Scout: Prime Ministerial Power, Ecclesiastical Patronage and the Governance of Britain</i>	Matthew Flinders, <i>The Political Quarterly</i> , Vol. 83, No. 4	2012	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem patronase yang dipengaruhi oleh sistem gereja Inggris masih sangat kental. Hal ini terjadi karena pengaruh cerita rakyat (<i>folklore</i>) masih sangat dipercaya di Inggris. Dalam perekrutan pejabat sistem yang dipakai adalah penunjukan langsung dan hanya orang-orang tertentu yang dapat menduduki kursi pemerintahan, oleh sebab itu disebut <i>heaven's talent scout</i>.</li> <li>- Pernah terjadi <i>silent revolusi</i> untuk menuntut kekuasaan</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
					<p>pemerintahan Inggris yang sangat dipengaruhi oleh gereja. Pada abad ke 21 ini pada akhirnya lambat laun peran gereja dalam mempengaruhi pemerintahan di Inggris mulai berkurang. Sebelumnya sistem perekrutan pejabat sangat tertutup dan saat ini sudah ditekankan untuk menggunakan sistem terbuka, meskipun tidak menutup kemungkinan sistem tertutup masih menghiasi prosesi pengangkatan pejabat publik.</p>
7.	<i>Perception of Civil Servants towards Promotion on Merit</i>	Alice Shibia Rupia and Friends on American International Journal of Contemporary Research held By	2012	Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi jabatan dengan sistem merit pada PNS di Kenya dapat meningkatkan kerjasama tim.</li> <li>- Mayoritas pelaksanaan promosi jabatan</li> </ul>

No.	Judul	Penulis dan bentuk tulisan	Tahun	Metode	Hasil Penelitian
		Masinde Muliro University of Science and Technology , Kenya			<p>pada setiap kementrian tidak sama. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya skema yang tetap untuk promosi jabatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pada sistem merit promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu banyaknya jumlah pegawai, status pernikahan, lamanya pelayanan dan kualifikasi akademik.</li> <li>- Tidak semua jenjang jabatan PNS menggunakan form penilaian kerja untuk dapat mengikuti promosi Jabatan.</li> </ul>

Pada penelitian terdahulu yang pertama dengan judul Penerapan syarat-syarat promosi jabatan structural di BKN oleh Jaka Setya Wijaksono memfokuskan penelitian pada penerapan syarat promosi jabatan saja. Penelitian tersebut membahas penerapan syarat-syarat promosi jabatan dari Hasibuan pada BKN pada tahun 2012. Hasil dari penelitian tersebut adalah penerapan syarat-syarat promosi jabatan dari Hasibuan di BKN masih

terdapat beberapa kekurangan pada pendidikan pegawai, transparansi dan objektivitas penilaian pegawai struktural di BKN.

Penelitian tersebut tentu berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis. Penulis pada penelitian ini memfokuskan pada analisis proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*. Perbedaan yang lain juga terlihat pada lokusnya. Adanya penelitian terdahulu dari Jaka Setya Wijaksono ini akan penulis gunakan sebagai referensi pendukung karena adanya kesamaan penggunaan teori pendukung yaitu teori dari Hasibuat tentang syarat-syarat promosi jabatan.

Penelitian terdahulu yang kedua adalah dari Dini Marliani yang berjudul Analisis program pengembangan karir melalui talent management pada kementerian tenaga kerja dan transmigrasi. Fokus penelitian dari Dini adalah dengan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan promosi jabatan terdapat di dalamnya. Penelitian yang dilakukan penulis berbeda karena hanya memfokuskan pada pembahasan promosi jabatan saja. Dari segi lokus jelas penelitian penulis berbeda dengan penelitian Dini yang lokusnya ada di Kementerian ketenaga kerja dan transmigrasi. Penelitian ini akan penulis gunakan sebagai referensi kasus pada bagian promosi jabatannya.

Penelitian terdahulu yang ketiga dengan judul Analisis Prestasi Kerja Pegawai Dalam Mendukung Promosi Jabatan (Studi Kasus: Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta). Penelitian jenis tersebut sudah banyak dilakukan di aman tujuan dari

penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Penelitian penulis tentu berbeda dengan penelitian tersebut karena penulis tidak melihat pengaruh A terhadap B namun menganalisis keseluruhan prosesnya.

Penelitian terdahulu ke empat dengan judul Studi Tentang Pelaksanaan Sistem Karier Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda oleh Yuliana. Penelitian tersebut memfokuskan pada promosi jabatan dengan sistem karir. Analisis dari Yuliana bahwa promosi jabatan dengan sistem karir terdapat syarat-syarat tertentu yang ditetapkan oleh instansi terkait seperti pendidikan dan senioritas. penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis baik dari segi fokus dan lokusnya. Perbedaan fokus yaitu pada penelitian tersebut memfokuskan pada sistem karir pada PNS yang termasuk di dalamnya promosi jabatan. Sedangkan penelitian penulis memfokuskan pada deskripsi dan analisis promosi jabatan.

Penelitian dari negara Jepang tersebut merupakan penelitian luas yang mencakup segala aspek rekrutmen pegawai dan promosi jabatan. Berbeda dengan penelitian ini di mana penulis fokus pada sistem baru dalam promosi jabatan PNS.

Jurnal penelitian terkait politik patronase di Inggris mengulas luas terkait perjalanan sistem pemerintahan Inggris dari yang tertutup menjadi terbuka, di mana hal tersebut sangat mempengaruhi sistem perekrutan PNS

maupun promosi jabatannya. Penelitian tersebut berbeda dengan yang akan dilakukan penulis pada penelitian ini, di mana pada objek penelitian penulis sistem pemerintahan sudah stabil dan hanya memfokuskan pada proses promosi jabatan saja.

Jurnal penelitian yang berjudul *Perception of Civil Servants towards Promotion on Merit* oleh Alice Shibia Rupia dan kawan kawannya berfokus pada penerapan sistem karir pada PNS di Kenya. Hasilnya sistem karir sangat dipahami oleh golongan PNS menengah atas. Promosi jabatan PNS di Kenya tidak sama setiap kementerian karena adanya ketidakserempakan penentuan prosedur.

### **1.5.2 Administrasi Publik**

Kehidupan negara modern saat ini mengarah pada kegiatan yang berusaha berusaha memenuhi kebutuhan publik, khususnya dalam masalah pelayanan kesejahteraan masyarakat suatu Negara. Dalam melaksanakan bentuk pelayanan tersebut membutuhkan alat. Alat yang digunakan oleh sebuah Negara agar dapat mengelola kebutuhan melayani masyarakat ini adalah administrasi publik. Dalam modul administrasi Negara dan hukum administrasi Negara yang ditulis oleh Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum, menjelaskan bahwa, Administrasi publik berusaha menata segala aspek kehidupan negara melalui birokrasi, tata kelola, penyiapan, pelaksanaan, dan pengawasan segala tindakan pemerintah agar sistem pemerintah tersebut stabil dan terukur dengan baik. Keterukuran dan kestabilan tersebut sangat diperlukan agar hasil yang dituju oleh kegiatan

pemerintahan dapat tercapai dengan kualitas dan kuantitas yang terukur, sebagaimana rancangan awal pada proses perencanaan kegiatan pemerintahan suatu Negara.

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 efisiensi 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.

Administrasi publik, dimana salah satu fungsinya adalah mengatur birokrasi publik yang dilaksanakan oleh sejumlah manusia di dalam lembaga-lembaga tertentu yang disebut aparatur publik dengan tanggung jawab

melayani masyarakat dan segala kebutuhannya. Menurut Peraturan Pemerintah Nomer 96 tahun 2012 tentang pelaksanaan undang-undang nomer 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik menjelaskan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelaksana Pelayanan Publik yang selanjutnya disebut Pelaksana adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.

Sebagai pelayan publik, pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi pemerintahan memerlukan serangkaian proses untuk dapat menjadi pelayan yang baik diantaranya dimulai dari rekrutmen serta pengembangan sumber daya manusia. Para pelayan publik ini ada pada suatu tatanan pejabat pegawai pemerintahan yang disebut birokrasi penyedia layanan.

### **1.5.3 State of the Art Penelitian**

#### **a. Paradigma Administrasi Publik**

Administrasi Publik adalah sebuah ilmu yang senantiasa berkembang. Perkembangan yang terjadi senantiasa dipelopori oleh pemikiran beberapa tokoh, salah satunya adalah Nicholas Henry. 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-Administrasi (1900-1926)

Tokoh dalam paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White dalam *politics and Administration* (1900) menggunakan politik memusatkan perhatiannya terhadap kebijakan atau kehendak dari rakyat. Sedangkan administrasi berkaitan dengan implementasi dari kebijakan. Lokus dari paradigma ini adalah birokrasi pemerintahan.

b) Prinsip-Prinsip Administrasi

Tokoh paradigma ini adalah Willoghby, Gullick dan Urwich. Para tokoh tersebut memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi yang berlaku secara universal. Lokus pada paradigma ini adalah birokrasi pemerintahan, sedangkan administrasi Negara memfokuskan diri pada pencarian prinsip-prinsip administrasi Negara agar pelaksanaan tujuan berjalan secara efektif dan efisien. Pada paradigma ini pula ditemukan prinsip administrasi Negara POSD CORB (*planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting Budgeting*) oleh Luther H. Gulick dan Lyndall Urwich.

c) Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

Tokoh dalam paradigma ini adalah Herbert Simon yang mengungkapkan bahwa hubungan antara administrasi Negara dengan ilmu politik sangat lekat dalam proses perumusan kebijakan publik. Administrasi Negara bertanggung jawab menciptakan suasana kondusif dalam organisasi pemerintahan dalam rangka implementasi kebijakan publik. Sedangkan ilmu politik bertanggung jawab untuk membangkitkan perubahan politik di masyarakat dengan cara menciptakan struktur yang kondusif pada masyarakat, sehingga implementasi kebijakan sesuai dengan tujuan.

Fokus administrasi Negara pada birokrasi pemerintahan, sedangkan lokusnya menjadi kabur atau berkurang.

d) Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970)

Ilmu administrasi adalah studi gabungan antara teori organisasi dan manajemen. Jika administrasi berkaitan dengan ilmu jiwa sosial, administrasi bisnis, sosiologi untuk mempelajari perilaku organisasi, sedangkan manajemen adalah menggunakan bantuan statistik, computer, analisa sistem, ekonomi dalam mempelajari ilmu organisasi. Lokus pada ilmu administrasi Negara ada pada organisasi publik. Sedangkan fokusnya tidak hanya pada bidang administrasi Negara tapi juga bidang bisnis.

- e) Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara (1970-sekarang)
- Jika sebelumnya fokus administrasi belum ditemukan, maka pada paradigma ini fokus administrasi Negara ada pada teori organisasi, teori manajemen, kebijakan publik dan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan publik. penemu dari paradigma ini adalah Nicholas Henry. paradigma yang telah dikemukakan oleh Nicholas Henry tersebut pada awalnya berorientasi pada birokrasi publik menjadi berorientasi pada kepentingan publik.

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 perwujudan kepentingan publik, bukan lagi pada kepentingan birokrasi semata. Paradigma ke lima ini menekankan bahwa organisasi publik berbeda dengan organisasi bisnis. Organisasi bisnis memiliki orientasi pada keuntungan, sedangkan organisasi publik berorientasi publik pada kepuasan masyarakat atas pelayanan. Berdasarkan paradigma tersebut negara dituntut untuk melakukan pembangunan untuk kesejahteraan rakyat di masa kini dan masa yang akan datang. Aktor dalam melakukan seluruh pelayanan dan pembangunan tersebut adalah birokrasi publik.

b. Birokrasi Penyedia layanan

Birokrasi dalam ilmu administrasi publik memiliki makna pemerintahan yang dijalankan oleh suatu biro yang biasanya disebut dengan *officialism* (Hill, 1992 dalam Dwiyanto 2010:21), badan eksekutif pemerintah dan keseluruhan pejabat publik, baik itu pejabat tingkat tinggi ataupun aparat dan warga dibangun sepenuhnya atas dasar hubungan kedinasan, bersifat formal, dan impersonal.

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 normative, 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. Tugas-tugas besar yang ada di dalam birokrasi mendorong birokrasi itu sendiri memiliki sumber daya manusia yang baik, sehingga setiap tugas serta tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu cara yang dapat

ditempuh birokrasi dalam rangka mengatur sumber daya manusia di dalam birokrasi agar dapat bekerja memberikan pelayanan masyarakat dan membangun negeri.

#### **1.5.4 Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan suatu keputusan organisasi yang membentuk kebijakan publik, (Marnis, 2008:3). Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) dalam Marnis (2008:4), MSDM adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja dalam sebuah organisasi yang akan membantu mencapai tujuan organisasi. Selain itu pula MSDM memastikan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Hasibuan (2012:10) memberikan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja atau sumber daya manusia di dalam organisasi yang efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. .

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.

Di dalam MSDM terdapat dua macam fungsi yaitu fungsi MSDM secara manajerial dan secara operasional (Wahyudi, 2010:12).

1. Fungsi Manajerial dari MSDM meliputi:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan merancang, menentukan kebutuhan sumber daya manusia di dalam organisasi termasuk rencana pengembangan dan pemeliharaan.

Perencanaan menurut Siagian (2015:41) merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah menyusun struktur organisasi serta hubungan antar elemen dan pembagian tugas-tugas yang dikerjakan oleh tenaga kerja di dalam organisasi.

Menurut Hariani (2013:87) pengorganisasian berarti pembagian pekerjaan di antara orang-orang yang usahanya dikoordinasikan untuk mencapai sasaran-sasaran khusus.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah memberikan petunjuk, dorongan yang berguna untuk menciptakan kemampuan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Hariani (2013:121) menyampaikan tujuan dari adanya pengarahannya adalah terciptanya kerjasama yang efisien, berkembangnya kemampuan, dan ketrampilan anggota serta timbulnya perasaan untuk menyukai pekerjaan yang dilakukan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah melakukan pengukuran dan pengawasan agar yang dilakukan tenaga kerja sesuai dengan standar kerja yang ada.

Hariani (2013:137) menjelaskan bahwa pengawasan sebagai proses menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

2. Fungsi Operasional terdiri dari:

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses menjadikan tenaga kerja dari tidak ada menjadi ada melalui rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Siagian (2015:169), termasuk dalam pengadaan adalah promosi jabatan. Siagian memberikan pendapat bahwa promosi jabatan ada pada tahapan penempatan yang terbagi menjadi promosi, alih tugas dan demosi.

Selain Siagian, Hariandja (2007:157) juga mengatakan hal yang serupa, bahwa promosi jabatan merupakan bagian dari tahapan pengadaan, pada proses penempatan.

## b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses meningkatkan kemampuan karyawan secara teknis dan konseptual melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam Siagian (2015:186) Pengembangan dilakukan dengan tahapan penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan isi program, identifikasi prinsip-prinsip belajar, pelaksanaan program, identifikasi manfaat dan penilaian pelaksanaan program. Siagian kemudian menambahkan bahwa pelatihan dalam pengembangan sangat situasional, sehingga harus benar-benar dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang dilakukan. Beberapa teknik pengembangan pelatihan yang Siagian tawarkan adalah sebagai berikut:

- 1) Pelatihan dalam jabatan. Pada proses ini peserta dilatih langsung dalam praktek bekerja. Sasarannya adalah peningkatan kemampuan dalam menajlankan tugas-tugas.
- 2) Rotasi pekerjaan. Pada teknik ini manajer bermaksud untuk melakukan orientasi ulang yang berkelanjutan. Pegawai dituntut untuk memiliki banyak keahlian.
- 3) Sistem magang. Sistem ini dilakukan dengan berbagai cara pula. Cara pertama adalah dengan belajar pada pegawai yang lebih unggul. Kedua adalah sistem *coaching* di mana seorang pimpinan mengajarkan teknik-teknik bekerja. Ketiga adalah dengan menajdikan pegawai baru sebagai asistem pejabat. Keempat adalah penugasan pegawai dalam sebuah kepanitian tertentu.

- 4) Sistem ceramah. Sistem ini paling sering digunakan, di mana sebuah organisasi mengundang seorang pembicara untuk kemudian peserta pelatihan mendengarkan isi ceramah. Cara ini dari segi biaya sangat murah dengan penyampaian materi yang cukup banyak.
  - 5) Pelatihan vestibul. Pelatihan ini dilakukan untuk pekerjaan teknis. Organisasi menunjuk suatu lokasi kemudian peserta diminta untuk mendesain tiruan organisasi yang telah ada.
  - 6) *Role playing*. Metode ini digunakan tidak hanya meningkatkan ketrampilan teknis namun juga menyangkut perilaku, menunjukkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kaca mata orang lain.  
  
Langkah-langkah pengembangan ditempuh untuk mempersiapkan pegawai yang terampil dan memiliki kemampuan yang baik. Dengan kemampuan menurut Wahyudi, kemudian pegawai tersebut dipromosikan dalam jabatan yang kosong.
- c. Kompensasi
- Kompensasi adalah pemberian balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya untuk organisasi.
- d. Pengintegrasian
- Pengintegrasian adalah kegiatan menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang menuntungkan kedua belah pihak.
- e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang.

Setelah dijabarkan tentang MSDM secara umum beserta fungsinya, sesuai dengan arah penelitian penulis yang berada pada ranah publik, maka perlu diketahui tentang MSDM sektor publik. 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 adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapuskan praktek yang kurang efektif.

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.

Keadaan tenaga kerja yang mempunyai aneka macam latar belakang budaya, nilai, usia dan tingkat pendidikan serta kemampuan yang dibawa pegawai ke dalam organisasi mempunyai dampak terhadap MSDM dalam upaya pengembangan praktek-praktek dan kebijakan SDM yang tepat. Berbagai perbedaan dalam MSDM dapat terlihat dari perbedaan motivasi pegawai, *supply* pegawai, tingkat pendidikan yang semakin tinggi dan lainnya.

2) Keadaan dan perubahan teknologi

Teknologi akan terus berubah, karena akan ditemukan berbagai alat baru yang menggantikan tenaga kerja manusia yang lebih baik, efektif dan

efisien. Temuan-temuan tersebut secara langsung akan mempengaruhi dunia kerja, dalam hal semakin mengecilnya kebutuhan SDM karena digantikan oleh mesin. Perubahan teknologi juga dapat mempengaruhi gaya hidup seseorang terutama dengan penggunaan internet.

3) Keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan

Semakin majunya perekonomian suatu negara akan memicu persaingan yang semakin ketat. persaingan ketat tersebut berakibat pada permintaan SDM yang jauh lebih terampil untuk dapat mengatasi berbagai tantangan yang muncul.

4) Keadaan dan perubahan pemerintah'

Perubahan yang dimaksud adalah perubahan pada peraturan-peraturan yang ada. Jika pemerintah mengganti atau merubah sebuah peraturan tentang MSDM secara otomatis hal tersebut akan mempengaruhi MSDM dalam sebuah organisasi.

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

Dalam dunia swasta tuntutan ini berasal dari serikat buruh yang memiliki kekuatan dalam bernegosiasi. Sedangkan dalam dunia pemerintah tantangan berasal dari setiap PNS yang menuntut berbagai macam tuntutan seperti kenaikan gaji.

2) Penyedia sistem informasi pegawai

Sistem kepegawaian harus akurat dan mudah diakses dalam menyediakan informasi kepegawaian.

3) Tuntutan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah ciri-ciri organisasi. Budaya ini akan menentukan cara-cara didukung oleh anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Tantangan bagi MSDM adalah bagaimana menyesuaikan secara proaktif kebutuhan sumber daya manusia dan cara-cara melaksanakan tugas.

4) Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah susunan yang disesuaikan dengan pembagian tugas dalam sebuah organisasi.

Selanjutnya adalah tantangan profesional. Menurut Hardianja (36) MSDM memerlukan staf manajemen sumber daya manusia yang profesionalis, berkeahlian, berpengetahuan dan tingkat pendidikan tertentu serta pengalaman yang cukup. Yang dimaksud profesional dalam seseorang ahli dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga setiap pekerjaan dilakukan dengan efektif dan efisien.

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

### **1.5.5 Promosi Jabatan dengan Sistem *Talent Scouting***

Di dalam sebuah organisasi publik akan tiba suatu waktu di mana terjadi kekosongan jabatan dan dibutuhkan pengganti pengisi jabatan yang kosong. Cara

untuk mengisi kembali jabatan yang kosong dapat ditempuh dengan adanya promosi jabatan. Selain dapat membantu menyelesaikan tugas-tugas baru pada jabatan yang kosong, promosi jabatan juga merupakan salah satu sarana untuk memotivasi pegawai. Promosi jabatan merupakan suatu kesempatan bagi pegawai dengan kebijakan-kebijakan promosi dari sebuah organisasi. 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 Manuliang, (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 menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab dan 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 tanggung jawabnya 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 tidak pada 'selera' orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Selain dari beberapa definisi di atas, terdapat definisi lain dari Hasibuan yang juga menyebutkan lengkap terkait promosi jabatan. Menurut Hasibuan (2010: 107) promosi (*promotion*) memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, dan merupakan sesuatu yang sering ditunggu dalam proses membangun karir. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecapakan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Berdasarkan hal tersebut, Hasibuan mengartikan promosi merincikan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Promosi jabatan dilakukan atas dasar beberapa faktor yang mempengaruhinya. Dalam Firmansyah (2005: 60), Wursanto (2001: 69) menjelaskan bahwa promosi jabatan dilakukan atas pengaruh hal-hal di bawah ini:

- a. Motivasi pegawai dalam pengembangan karirnya
- b. Peningkatan semangat dan gairah kerja pegawai

- c. Kekosongan formasi jabatan
- d. Anggapan bahwa lebih penting adanya promosi daripada kenaikan gaji
- e. Pemberian kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mengembangkan karir.
- f. Salam satu usaha penciptaan lingkungan bersaing yang sehat bagi pegawai.

Menurut Widjaja (1990:55) dalam Firmansyah (2005: 65), faktor yang mempengaruhi promosi jabatan terbagi menjadi dua yaitu faktor objektif dan subjektif.

a. Faktor Objektif

Faktor objektif terbagi menjadi senioritas, prestasi kerja serta pendidikan dan pelatihan. Senioritas adalah lamanya pegawai dalam bekerja di sebuah organisasi. Prestasi kerja adalah tingkat pencapaian pegawai di dalam sebuah organisasi. Serta pendidikan dan pelatihan yaitu tingkat ketrampilan yang dimiliki pegawai dalam sebuah organisasi.

b. Faktor subjektif

Faktor subjektif terbagi menjadi nepotisme yaitu pengangkatan pegawai berdasarkan hubungan yang bersifat pribadi dan spoil system yaitu pengangkatan berdasarkan hubungan politis. Selain itu juga terdapat faktor like dan dislike atau tingkat kesukaan atasan terhadap seseorang yang akan diangkat ke jabatan baru, dan faktor kepercayaan.

Faktor kepercayaan adalah seberapa besar atasan percaya kepada seseorang yang akan diangkat jabatannya. [Kelley, J.R and McGrath, J.E (1985) dalam Firmansyah (2005:76)]

#### **1.5.5.1 Asas-asas Promosi jabatan**

Promosi jabatan dilakukan dengan asas-asas. Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai peganga untuk mempromosikan karyawannya.

Asas-asas Promosi menurut Hasibuan (2010:108)

##### *a. Kepercayaan*

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik ada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

##### *b. Keadilan*

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang memiliki peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan

keturunannya. Promosi yang beraskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. *Formasi*

Promosi harus beraskan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu, harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.

#### **1.5.5.2 Dasar Promosi jabatan**

Program Promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan, (2010:109) adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman (*senioritas*)

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya

sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (definisi). Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut.

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan *prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan*
- 2) Kecakapan dalam *menyatukan dan menyelaraskan* bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam *penyusunan kebijaksanaan* dan di dalam *situasi* atau pekerjaan pelaksanaan.

Kecapakan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari

perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).

3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Cara mengukur kecakapan (*Know-How*)

Kecapakan mempunyai ukuran lebar dan dalam. Jadi suatu pekerjaan bisa memerlukan banyak pengetahuan tapi serba sedikit atau sedikit pengetahuan tapi, secara mendalam. Total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total kecakapan dalam berbagai pekerjaan, dalam hal berapa banyak pengetahuannya sampai berapa dalam setiap pengetahuannya.

Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolok ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus

dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Hasibuan berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut.

- 1.) Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- 2.) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- 3.) Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- 4.) Memotivasi berkembangannya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 5.) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahan

- 1.) Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- 2.) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan

### **1.5.5.3 Syarat-Syarat Promosi**

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut Hasibuan (2010: 111) persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut.

#### *a. Kejujuran*

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

#### *b. Disiplin*

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan mencapai hasil yang optimal.

*c. Prestasi kerja*

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

*d. Kerja sama*

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

*e. Kecakapan*

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

*f. Loyalitas*

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

g. *Kepemimpinan*

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

h. *Komunikatif*

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

#### 1.5.5.4 Tujuan-tujuan promosi

Menurut Hasibuan (2010: 113) tujuan-tujuan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.

1. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
2. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
3. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
4. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
5. Memberikan kesempatan kepadakaryawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
6. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
8. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan keteangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
9. Untuk mempermudah panrikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.

10. Promosi akan memperbaiki status karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu.

Alasan-alasan itu, menurut Hasibuan (2010:114) antara lain sebagai berikut:

- a. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.
  - 1) Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
  - 2) Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian, sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah membunyai keahlian dan telah mengasainya. Di tempat baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya.
  - 3) Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak kurang baik di tempat yang baru itu.

- 4) Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria.
- 5) Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

Promosi jabatan tidak dapat dilakukan dengan cara-cara yang mudah, melainkan harus melalui serangkaian proses. Pihak-pihak yang melakukan promosi jabatan harus memiliki kemampuan khusus sehingga dapat melakukan proses promosi jabatan yang nantinya menghasilkan kader-kader pengisi jabatan yang terbaik. Oleh karena itu, manajer publik dalam melakukan promosi jabatan membutuhkan kemampuan yang disebut *talent manajement*.

Promosi jabatan yang dilakukan BKD Provinsi Jawa Tengah menggunakan sistem *talent scouting*. Dari *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](http://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.

Menurut Dewi (2011:143) prosedur adalah Tata cara kerja yaitu rangkaian tindakan, langkah atau perbuatan yang harus dilakukan oleh seseorang dan merupakan cara yang tetap untuk dapat mencapai tahap tertentu dalam hubungan mencapai tujuan akhir. Prosedur promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah menurut peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

## 1. Proses *talent scouting*

### a. Pengumuman.

Pengumuman adalah berita atau hal yang berisi imbauan mengikuti sesuatu atau larangan melakukan sesuatu yang ditujukan kepada orang banyak/khalayak (Wahono, 2006:53). *Talent scouting* jabatan administrator dan jabatan pengawas diumumkan secara terbuka kepada organisasi perangkat daerah melalui surat edaran dan website resmi pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

b. Penyampaian daftar nominatif calon peserta, PNS yang berdasarkan verifikasi data base SIMPEG memenuhi syarat administrasi untuk mengikuti *talent scouting* jabatan administrator dan jabatan pengawas akan masuk dalam daftar nominatif calon peserta.

c. Pendaftaran, dilakukan secara online melalui website resmi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

d. Seleksi Administratif, dilakukan dengan mengidentifikasi data PNS yang terintegrasi dengan SIMPEG.

e. Seleksi Analisis Problem, dilakukan guna mengukur kemampuan dalam merumuskan, menganalisis dan menyelesaikan permasalahan guna mengetahui kompetensi bidang.

- f. Seleksi Kompetensi dan, dilakukan untuk mengukur kemampuan managerial dengan metode Quasi Assessment Program oleh tim assessment cender Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- g. Seleksi Integritas, dilakukan guna mengetahui secara mendalam rekam jejak, komitmen, integritas, loyalitas dan komunikasi lisan.
- h. Penetapan *talent pool*, yaitu hasil penilaian dari seleksi kompetensi dan integritas. Hasil tersebut langsung diumumkan secara terbuka di website Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

*Talent pool is a community of qualified internal and external candidates who are actively interested in your organization, your industry and your success and are engaged over time to fill vacancies and refer people they know. Talent pool* adalah kelompok kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan, yang memiliki minat mengisi posisi jabatan pimpinan tinggi (JPT),terlibat secara berkelanjutan untuk meniti karir sebagai ASN, di mana sukses penyelenggaraan fungsi Pemerintahan dan Negara bergantung dari ketersediaan kandidat kelompok JPT secara berkelanjutan. (Allegis dalam BKN 2016).

## 2. Pembahasan Tim Penilai Kinerja.

Hasil dari *talent scouting* yaitu *talent pool* akan masuk dalam daftar nominasi kader potensial yang sewaktu-waktu dapat

diangkat menjadi pejabat dengan pertimbangan dari tim penilai kinerja serta memperhatikan posisi kekosongan jabatan yang ada.

3. Penetapan, Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan Pelantikan.

Untuk dapat menduduki jabatan baru, PNS yang telah masuk dalam *talent pool* dan mendapat rekomendasi dari tim penilai kinerja akan melakukan sumpah janji sebagai langkah awal penerimaan jabatan yang baru. Pada langkah ke tiga ini proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* telah selesai.

*Talent scouting* merupakan proses yang cukup panjang sehingga membutuhkan tim khusus untuk melakukan serangkaian kegiatan yang ada di dalam proses *talent scouting*. Menurut Pergub Jawa Tengah nomer 53 tahun 2015 yang telah diubah dengan Peraturan Gubernur nomer 43 tahun 2016 dan terakhir diperbaharui menjadi Peraturan Gubernur nomer 38, *talent scouting* dilaksanakan oleh sebuah tim pelaksana yang dibentuk langsung oleh Gubernur Provinsi Jawa Tengah. Tim pelaksana yang dibentuk bersifat sementara sehingga termasuk ke dalam organisasi matrix yang mana dapat dibubarkan sewaktu-waktu jika proses *talent scouting* telah selesai. Tim pelaksana *talent scouting* terdiri dari:

- a. Sekretaris Daerah dengan rincian tugas : sebagai ketua tim penilai kinerja peserta *talent scouting*, melakukan koordinasi dengan Gubernur untuk memilih *talent pool* sebagai pengisi jabatan baru.

- b. Asisten Sekretaris Daerah : memiliki tugas sebagai anggota penilai kinerja
- c. Kepala BKD memiliki tugas : sebagai anggota penilai kinerja
- d. Inspektur memiliki tugas : sebagai anggota penilai kinerja
- e. Akademisi/pakar/professional memiliki tugas : melakukan penilaian pada tahap seleksi kompetensi dan integritas.
- f. PNS pada BKD memiliki tugas : sebagai anggota penilai kinerja

Tim penilai kinerja memiliki rincian tugas sebagai berikut:

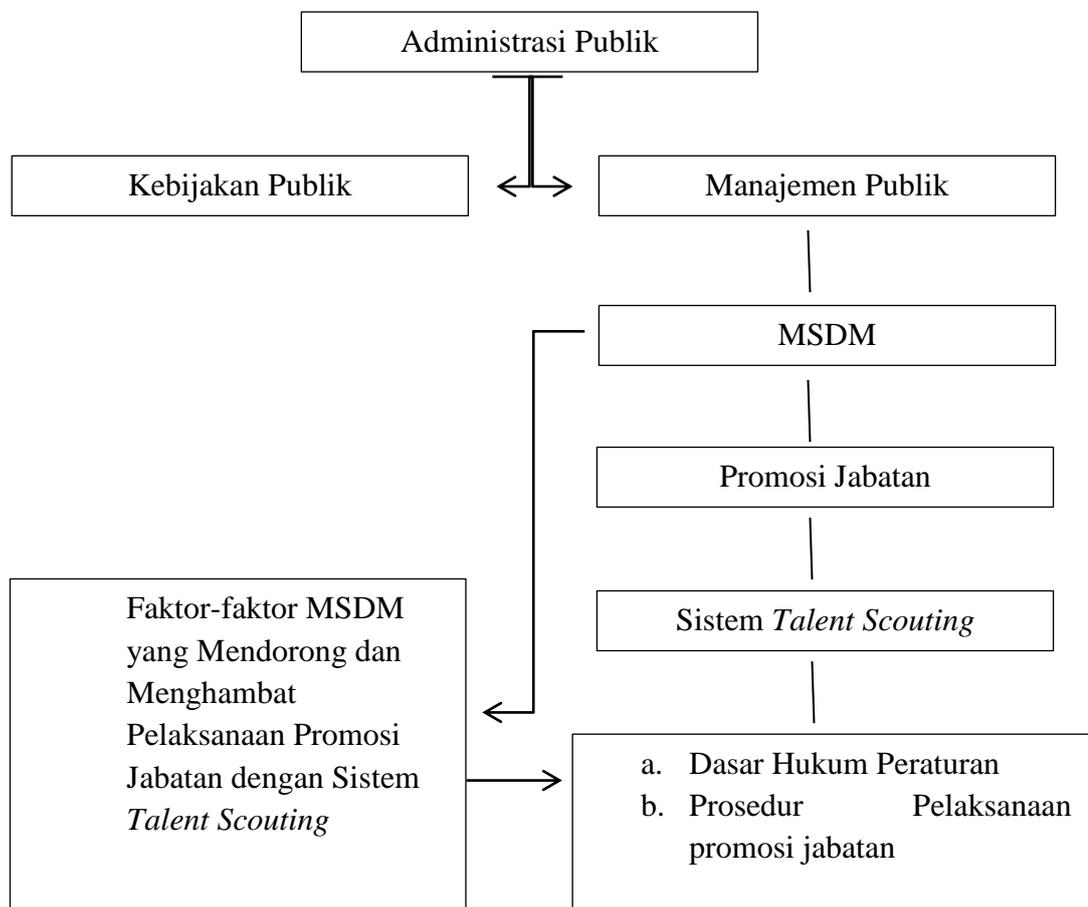
- a. memberikan pertimbangan kepada Gubernur dalam penataan Jabatan Pimpinan Tinggi berdasarkan hasil penilaian kinerja, tes kompetensi dan persyaratan obyektif lainnya;
- b. memberikan pertimbangan kepada Gubernur dalam penataan jabatan Administrator dan jabatan Pengawas berdasarkan Talent Pool, hasil penilaian kinerja dan tes kompetensi serta persyaratan obyektif lainnya;
- c. melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja ASN;
- d. memberikan pertimbangan lain yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian.

### 1.5.5 Alur Pemikiran

Untuk mempermudah melihat langkah yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini maka peneliti membuat alur atau konsep penelitian sebagai pada Gambar 1.3.

**Gambar 1.3**

**Alur Pemikiran dalam Penelitian**



## 1.6 Fenomena Penelitian

Dalam penelitian ini fenomena yang akan diteliti dipetakan di dalam tabel fenomena di bawah ini.

**Tabel 1.4**  
**Fenomena Penelitian**

No.	Fenomena	Syarat Fenomena	Keterangan
1.	Proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem <i>talent scouting</i>	Proses tersebut terdiri dari: a. Perencanaan b. Pengorganisasian c. Pelaksanaan d. Pengawasan	a. Perencanaan terdiri dari inisiasi ide, pembuatan konsep dan penyusunan peraturan. b. Pengorganisasian terdiri dari penyusunan tim pelaksana c. Pengarahan merupakan pelaksanaan kegiatan terdiri dari sepuluh prosedur promosi jabatan dengan sistem <i>talent scouting</i> . d. Pengawasan terdiri dari evaluasi yang dilakukan oleh tim pelaksana.
2.	Faktor-faktor yang mendorong dan menghambat proses promosi jabatan dengan sistem <i>talent scouting</i> oleh BKD Provinsi Jawa Tengah	1) Faktor internal	a. Tuntutan-tuntutan pegawai b. Penyedia sistem informasi pegawai c. Tuntutan budaya organisasi. d. Struktur organisasi
		a. Faktor eksternal	a. Keadaan dan perubahan tenaga kerja. b. Keadaan dan perubahan teknologi c. Keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan d. Keadaan dan perubahan pemerintah'

Di bawah ini adalah penjelasan tentang tabel fenomena penelitian penulis.

1. Proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

Promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* dilaksanakan dengan serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

- 1) Perencanaan.

Proses perencanaan dalam promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Inisiasi ide *talent scouting*
- b. Penyusunan konsep ide *talent scouting*
- c. Penyusunan peraturan *talent scouting*

- 2) Pengorganisasian

Proses pengorganisasian dilakukan dengan cara menentukan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*. Pelaksana promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* tersebut kemudian disebut dengan tim pelaksana *talent scouting*.

- 3) Penagrahan

Pengarahannya adalah proses mengarahkan segala sumber daya yang ada dalam pelaksanaan promosi jabatan. Proses pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* terbagi menjadi dua kegiatan inti yaitu kegiatan *talent scouting* dan kegiatan promosi jabatan. Kedua kegiatan tersebut terdiri dari sepuluh langkah sebagai berikut:

Langkah-langkah *talent scouting*.

- a. Pengumuman
- b. Penyampaian daftar nominatif
- c. Pendaftaran
- d. Seleksi administratif
- e. Seleksi analisis problem
- f. Seleksi kompetensi
- g. Seleksi integritas
- h. Penetapan *talent pool*

Langkah-langkah promosi jabatan terdiri dari :

- a. Pertimbangan oleh tim penilai kinerja
- b. Pengangkatan dan pelantikan

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

Promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah berjalan dengan faktor-faktor yang mendorong serta menghambat pelaksanaannya. Faktor-faktor pendorong dan penghambat dapat diketahui dengan terlebih dahulu melihat dari sisi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*. Faktor-faktor internal dan eksternal dalam promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor internal

- a. Tuntutan tenaga kerja. Tuntutan ini berasal dari PNS Provinsi Jawa Tengah.
  - b. Penyedia sistem informasi kepegawaian yaitu sebuah sistem yang digunakan untuk mengelola data kepegawaian
  - c. Tuntutan budaya organisasi pelaksana promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*.
  - d. Struktur organisasi pelaksana promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*
- 2) Faktor Eksternal yang bersumber dari luar BKD Provinsi Jawa Tengah.
- a. Keadaan dan perubahan tenaga kerja dalam pelaksanaan promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*
  - b. Keadaan dan perubahan teknologi yang digunakan dalam proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*.
  - c. Keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan yang mempengaruhi promosi jabatan dengan sistem *talent scouting*.
  - d. Keadaan dan perubahan pemerintah'yaitu perubahan peraturan dari pemerintah pusat tentang aturan promosi jabatan struktural.

## **1.7 Metode Penelitian**

### **1.7.1 Desain Penelitian**

Permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat alami, sosial dan dinamis. Oleh karena itu, metode penelitian yang dipilih oleh penulis adalah metode penelitian kualitatif. Dalam menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian

tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, seperti dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975) dalam Moleong (2007:4) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati

Pada penelitian kali, penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif Menurut Sugiyono (2008:15) Metode kualitatif deskriptif sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang biasanya digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif yang alamiah dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penelitian kualitatif deskriptif merupakan sebuah metode penelitian yang menghasilkan deskripsi suatu fenomena di mana peneliti menjadi instrumen kunci.

Penulis dalam melakukan penelitian kualitatif ini akan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antara fenomena yang terjadi dalam proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* yang dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

### **1.7.2 Situs Penelitian**

Situs penelitian adalah suatu tempat di mana peneli memperoleh informasi dari objek yang diteliti. Situs ini bisa berwujud suatu wilayah tertentu atau

suatu lembaga tertentu dalam masyarakat. Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dalam pengantar sebelumnya, maka penetapan situs penelitiannya adalah BKD Provinsi Jawa Tengah.

Pemilihan BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai situs penelitian beralasan karena pihak yang melakukan manajemen kepegawaian di Provinsi Jawa Tengah adalah BKD Provinsi Jawa Tengah. Selain itu pula, BKD Provinsi Jawa Tengah menjadi pihak satu-satunya yang melangsungkan proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* di lingkungan pemerintahan se-Jawa Tengah.

### **1.7.3 Subjek Penelitian**

Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang dipilih oleh penulis adalah bagian pengembangan pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah khususnya pada sub bidang jabatan. Alasan pemilihan subjek penelitian pada bagian tersebut adalah berkaitan dengan fokus masalah yang diangkat oleh penulis yaitu promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* yang merupakan salah satu tugas dari sub bidang jabatan pada bagian pengembangan pegawai.

Selain dari pada sub bidang pengembangan pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah, penulis juga menjadikan subjek penelitian yang lain diantaranya adalah pihak-pihak yang berhubungan dengan *talent scouting* seperti tim assessor yang anggotanya terdiri dari akademisi dari berbagai universitas, beberapa peserta yang telah lolos seleksi *talent scouting* pada tahun 2015 dan 2016, dan beberapa peserta gugur dalam seleksi *talent scouting* tahun 2015 dan 2016.

#### 1.7.4 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini berbentuk audio, teks wawancara, dokumentasi yang berupa dokumen perencanaan, laporan pelaksanaan, berita-berita yang berhubungan dengan pelaksanaan *talent scouting*.

#### 1.7.5 Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua yakni sumber data primer dan data sekunder

- a. Data Primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung (Arikunto, 2010:22). Dalam penelitian ini, data primer didapatkan melalui wawancara.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lain-lain (Arikunto, 2010:22). Penulis akan melakukan studi pustaka pada beberapa dokumen pendukung seperti Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah, Renstra Provinsi Jawa Tengah dan lain-lain.

### 1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara yang disesuaikan dengan informasi yang diinginkan, menurut Sugiyono (2009:225) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi dan wawancara. Selain itu, digunakan juga teknik lain yaitu studi pustaka.

a. Dokumentasi.

Dokumen menurut Sugiyono, (2009:240) merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai proses promosi jabatan dengan sistem *talent scouting* oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

b. Wawancara.

Wawancara terbagi menjadi tiga kelompok yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur dan wawancara mendalam. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks. Dalam rangka mendukung data yang diperoleh peneliti supaya akurat dan jelas, peneliti akan menggunakan alat perekam pada saat wawancara dilakukan.

c. Observasi

Observasi jika memungkinkan akan dilakukan penulis dengan cara melakukan observasi ketika berlangsungnya proses seleksi *talent scouting*

### **1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data**

Analisis data kualitatif menurut Bognan & Biklen (1982) dalam Moleong (2007:248), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain.

Merujuk pada tahapan interpretasi data dari Moleong (2007:288), penulis akan melakukan interpretasi data dimulai dengan reduksi data. Reduksi data adalah mengidentifikasi satuan data yang dibutuhkan dalam penulisan, selanjutnya akan dilakukan pengkodean pada satuan data hasil indentifikasi. Kedua, penulis melakukan kategorisasi, yaitu upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Ketiga, penulis melakukan sintesisasi yaitu mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Terakhir penulis menyusun hipotesis kerja. Hasil hipotesis kerja adalah teori substantif, yaitu teori yang berasal dan berkaitan dengan data.

Dalam Sugiyono ((2016:346) Tahap Penelitian Kualitatif Menurut Spradley terdiri dari dua belas langkah sebagai berikut :

1. Memilih situasi sosial

2. Melaksanakan observasi partisipasi
3. Mencatat hasil observasi dan wawancara
4. Melakukan observasi deskriptif
5. Melakukan analisis domain
6. Melakukan observasi terfokus
7. Melaksanakan analisis taksonomi
8. Melakukan observasi terseleksi
9. Melakukan analisis komponensial
10. Melakukan analisis tema
11. Temuan Budaya
12. Menulis laporan penelitian kualitatif

Penelitian ini dimulai dengan 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.

#### **1.7.8 Kualitas Data (Goodness Criteria)**

Kualitas data penelitian kualitatif dalam paradigma interpretatif diperoleh melalui analisis kredibilitas yang dihayati oleh para pelaku sosial. Kredibilitas penelitian kualitatif adalah keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah yang majemuk atau keterpercayaan terhadap hasil data penelitian.

Upaya untuk menjaga kredibilitas dalam penelitian adalah melalui langkah-langkah dari Moloeong (2007:327) yang dipilih oleh penulis hanya beberapa karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis.

a. Ketekunan

Ketekunan berarti peneliti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan dalam rentan waktu yang normal. Dengan meningkatkan ketekunan tersebut, maka peneliti akan melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

b. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Dalam hal ini penulis akan melakukan triangulasi sumber, metode dan teori.

Pengecekan sumber berarti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Pengecekan dengan metode yaitu pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Pengecekan dengan teori menurut platon dalam Moleong (2007: 331) dilakukan dengan cara membandingkan penjelasan.

c. Analisis kasus negative

Peneliti mencari data yang berbeda atau yang bertentangan dengan temuan data sebelumnya. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau

bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.

d. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

e. Mengadakan member *check*

Member *check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut sudah valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.