IMPLEMENTASI SISTEM *TALENT SCOUTING* SEBAGAI UPAYA PERSIAPAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERKUALITAS UNTUK MENDUDUKI PROMOSI JABATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

(Skripsi)

Oleh

ANISA ANJANI

2112011549

FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2025

ABSTRAK

IMPLEMENTASI SISTEM *TALENT SCOUTING* SEBAGAI UPAYA PERSIAPAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERKUALITAS UNTUK MENDUDUKI PROMOSI JABATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

ANISA ANJANI

Terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik di indonesia harus memiliki Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, hal ini dapat dilakukan dengan sistem *Talent Scouting*. Maka pemerintah kota Bandar Lampung telah mengeluarkan Peraturan walikota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 tentang Penyiapan Kader Potensial Untuk Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, guna mendapatkan PNS berkualitas dengan memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dalam Jabatan.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung ?, (2) Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dalam penyelenggaraan *talent scouting* di lingkungan pemerintah kota bandar lampung ?. Pendekatan masalah yang digunakan adalah normatif dan empiris. Pengumpulan data dilakukan dengan studi lapangan dan studi pustaka. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, salah satu instansi daerah yaitu BKPSDM mengirimkan 5 (lima) orang peserta untuk mengikuti *talent scouting* yang dilakukan di Hotel Amalia pada tahun 2023. Namun, Peraturan Walikota ini belum dapat terealisasikan secara maksimal di lingkungan pemerintah Kota Bandar Lampung. (2) Faktor-faktor yang menghambat Implementasi Sistem *Talent Scouting* di lingkungan pemerintah kota Bandar Lampung adalah faktor kurangnya anggaran yang tersedia, kurangnya pemahaman serta motivasi bagi PNS untuk mengikuti *talent scouting*, serta masih ada penilaian subjektif dalam promosi jabatan.

Kata Kunci: Implementasi, Sistem *Talent Scouting*, Promosi Jabatan

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF TALENT SCOUTING SYSTEM AS AN EFFORT TO PREPARE QUALIFIED CIVIL SERVANTS TO OCCUPATE POSITION PROMOTIONS IN THE BANDAR LAMLUNG CITY GOVERNMENT

By

ANISA ANJANI

To implementation good governance in indonesia, you must have quatified civil servants, this can be done with a talent scouting system. Therefore, the Bandar Lampung city government has issued Bandar Lampung Mayor Regulation Number 29 of 2021 concerning the Preparation of Potential Cadres to Fill Administrator and Supervisory Positions within the Bandar Lampung City Government, in order to obtain quality civil servants by meeting the requirements needed in the Position.

The problems in this study are: (1) How is the implementation of the Talent Scouting System as an Effort to Prepare Quality Civil Servants to Occupy Job Promotions in the Bandar Lampung City Government Environment?, (2) What factors are the obstacles in implementing talent scouting in the Bandar Lampung City Government environment?. The problem approach used is normative and empirical. Data collection was carried out through field studies and literature studies. The data analysis used is descriptive qualitative.

The results of this study indicate: (1) Implementation of the Talent Scouting System as an Effort to Prepare Quality Civil Servants to Occupy Job Promotions in the Bandar Lampung City Government, one of the regional agencies, namely BKPSDM, sent 5 (five) participants to take part in talent scouting which was carried out at the Amalia Hotel in 2023. However, this Mayor's Regulation has not been able to be realized optimally in the Bandar Lampung City government. (2) Factors that hinder the Implementation of the Talent Scouting System in the Bandar Lampung City government are the lack of available budget, lack of understanding and motivation for civil servants to take part in talent scouting, and there are still subjective assessments in job promotions.

Keywords: Implementation, Talent Scouting System, Personnel Management

IMPLEMENTASI SISTEM *TALENT SCOUTING* SEBAGAI UPAYA PERSIAPAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERKUALITAS UNTUK MENDUDUKI PROMOSI JABATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

ANISA ANJANI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA HUKUM

Pada

Bagian Hukum Administrasi Negara

Fakultas Hukum Universitas Lampung

FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2025

Judul Skripsi	: **IMPLEMENTASI SISTEM *TALENT SCOUTING* SEBAGAI UPAYA PERSIAPAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERKUALITAS UNTUK MENDUDUKI PROMOSI JABATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG**
Nama Mahasiswa	: **Anisa Anjani**
Nomor Pokok Mahasiswa	: **2112011549**
Bagian	: **Hukum Administrasi Negara**
Fakultas	: **Hukum**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Eka Deviani, S.H., M.H	**Dr. Satria Prayoga, S.H., M.H**
NIP 197310202005012002	NIP 198206232008121003

2. Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara

Eka Deviani, S.H., M.H

NIP 197310202005012002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Eka Deviani, S.H., M.H.**

   Sekretaris/Anggota : **Dr. Satria Prayoga, S.H., M.H**

   Penguji Utama : **Upik Hamidah, S.H., M.H**

2. Dekan Fakultas Hukum

Dr. Muhammad Fakih, S.H., M.S.

NIP 196412181988031002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 22 Januari 2025

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anisa Anjani

NPM : 2112011549

Bagian : Hukum Administrasi Negara

Fakultas : Hukum

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **"Implementasi Sistem *Talent Scouting* Sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas Untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung"** benar-benar hasil karya bukan plagiat sebagaimana telah diatur dalam Pasal 27 Peraturan Akademik Universitas Lampung dengan Keputusan Rektor Nomor 3187/H26/DT/2010.

Bandar Lampung, 22 Januari 2025

Pembuat Pernyataan

Anisa Anjani

NPM 2112011549

RIWAYAT HIDUP

Penulis Bernama Anisa Anjani, lahir di Teluk Betung Pada tanggal 15 Maret 2003, sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Muhlas dan Ibu Zuliana Aprillia.

Penulis telah menyelesaikan pendidikan formal di Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Kota Karang selesai pada Tahun 2014, di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 15 Bandar Lampung selesai pada Tahun 2017 dan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Bandar Lampung selesai Pada Tahun 2020.

Penulis resmi menjadi Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Lampung pada Tahun 2021 melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menempuh perkuliahan, penulis aktif mengikuti berbagai kegiatan kampus, seperti pada tahun 2022-2023 penulis mengikuti organisasi UKM-F Pusat Studi Bantuan Hukum (PSBH) sebagai anggota muda, pada tahun 2023-2024 penulis mengikuti Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada Pertukaran Mahasiswa Merdeka (PMM) Batch 3 di Universitas Islam Malang, pada tahun 2024-2025 penulis mengikuti MBKM kembali pada Program Kampus Mengajar Angkatan 8 di SMP Darul Falah. Selain itu, penulis juga aktif pada kegiatan eksternal kampus seperti menjadi Member HRD pada komunitas Kejar Mimpi Lampung yang berada di bawah naungan CIMB Niaga. Pada tahun 2024, penulis mengambil Bagian Hukum Administrasi Negara, dan pada tahun yang sama penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata di Desa Sukaraja Nuban, Kecamatan Batanghari Nuban, Kabupaten Lampung Timur.

MOTTO

"Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat."

(Q.S. Al-Mujadilah: 11)

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka"

(Q.S. Ar-Ra'd: 11)

"Jagalah sholat mu. Ketika kamu kehilangan sholat, kamu akan kehilangan segalanya"

(Umar Bin Khatab)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PERSEMBAHAN

Skipsi ini aku persembahkan dengan segenap kerendaham hati kepada:

Kedua Orang Tuaku Tercinta

Muhlas dan Zuliana Aprillia

Kedua Adikku,

Nando Al Faizal dan Kirani Anggraini

Atas cinta dan kasih sayang, doa dan perjuangan yang diberikan kepadaku

demi keberhasilanku di masa mendatang

Terima kasih atas dukungan, doa dan semangat

yang diberikan demi keberhasilanku.

Almamaterku

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul "Implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Hukum Universitas Lampung.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, saran, dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan skripsi ini berjalan dengan baik. Pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Eka Deviani, S.H., M.H., selaku Dosen Pembimbing I, sekaligus sebagai Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Lampung yang sangat baik karena telah banyak membantu penulis dan meluangkan waktunya dalam mencurahkan segenap pemikirannya, motivasi, dan arahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik;
2. Bapak Dr. Satria Prayoga, S.H., M.H., selaku Dosen Pembimbing II yang sangat baik karena telah memberikan koreksi dan masukan yang membangun kepada penulis demi sempurnanya skripsi ini**;**
3. Ibu Upik Hamidah, S.H., M.H., selaku Dosen Pembahas I yang sangat baik karena telah memberikan koreksi dan saran kepada penulis demi sempurnanya skripsi ini;
4. Bapak Rifka Yudhi, S.H.I., M.H., selaku Dosen Pembahas II yang sangat baik karena telah memberikan koreksi dan saran yang membangun demi sempurnanya skripsi ini;

5. Bapak Dr. Muhammad Fakih, S.H., M.S., selaku Dekan Fakultas Hukum dan staff akademik yang sudah membantu selama perkuliahan;
6. Ibu Marlia Eka Putri A.T., S.H., M.H., selaku sekretaris bagian Hukum Administrasi Negara yang sudah membantu selama perkuliahan;
7. Ibu Ria Wierma Putri, S.H., M.HUM., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membantu dan memberikan arahan selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Hukum Universitas Lampung;
8. Seluruh dosen dan karyawan/i Fakultas Hukum Universitas Lampung yang penuh dedikasi dalam memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis, serta segala bantuan secara teknis maupun administratif yang diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi;
9. Ibu Uptiyah Suri, S.P., M.M., selaku Staff Ahli Analisis Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu Penulis memberikan data-data yang diperlukan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik;
10. Bapak Rudi Hartono, S.H., selaku Analisis SDM Aparatur Ahli Muda di Bidang Mutasi dan Promosi yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu Penulis memberikan data-data yang diperlukan dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik;
11. Kedua orang tua saya, Bapak dan Bunda tercinta dan sangat saya sayangi, yang telah menjadi orang tua luar biasa, selalu menemani saya hingga saat ini dan selamanya, selalu mengorbankan waktu, tenaga, dan materi untuk membiayai saya dari awal Sekolah Dasar (SD) hingga ke Perguruan Tinggi, selalu mendoakan, memberikan kasih sayang yang sangat luar biasa sehingga selalu ada semangat untuk mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini;
12. Kedua adik saya yaitu Nando Al Faizal dan Kirani Anggraini, yang sangat saya sayangi, yang selalu menemani dan memberikan semangat serta motivasi yang tiada hentinya dalam setiap langkah saya;

13. Kepada Muhammad Raihan, terima kasih sudah menemani sepanjang penulisan skripsi ini, selalu sabar dalam mendengarkan cerita dan keluh kesah yang penulis sampaikan, meluangkan waktu disetiap kesibukkan baik itu tenaga, pikiran maupun materi kepada saya, selalu memberikan semangat untuk terus maju menyelesaikan perkuliahan, selalu membimbing saya dalam memperbaiki diri menjadi lebih baik, memotivasi setiap hal positif yang saya lakukan. Terima kasih sudah hadir dan menjadi bagian dalam perjalanan hidup saya;
14. Sahabat saya yaitu Gustipna dan Aulia yang sudah menemani sejak masa sekolah sampai sekarang, selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan cerita dan keluh kesah penulis tentang segala hal tanpa rasa khawatir;
15. Teman-teman seperjuangan saya selama perkuliahan yaitu Yuni, Wulan, Tirani, Adifta, yang sudah membantu dan menemani penulis dari awal masuk perkuliahan sampai saat ini, sudah sabar mendengarkan keluh kesah penulis serta memberikan perhatian, dan masukan kepada penulis;
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT, memberikan balasan dengan segala kebaikan dunia dan akhirat atas keikhlasan dan kebaikan semua pihak yang telah diberikan kepada peneliti. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan di dalam penelitian skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya, khususnya pengembangan untuk ilmu hukum.

Bandar Lampung, 22 Januari 2025

Penulis,

Anisa Anjani

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iii**
HALAMAN JUDUL ..... **iv**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **v**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **vi**
SURAT PERNYATAAN ..... **vii**
RIWAYAT HIDUP ..... **viii**
MOTTO ..... **ix**
PERSEMBAHAN ..... **x**
SANWACANA ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xiv**
DAFTAR TABEL ..... **xvi**
DAFTAR BAGAN ..... **xvii**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 5
1.4 Manfaat Penelitian 5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **6**
2.1 Tinjauan Umum Implementasi 6
2.1.1 Pengertian Implementasi 6
2.1.2 Unsur-Unsur Implementasi 6
2.1.3 Tahap-tahap implementasi 8
2.2 Implementasi Kebijakan 9
2.3 Tinjauan Umum *Talent Scouting* 11
2.3.1 Pengertian *Talent Scouting* 11
2.3.2 Tahap dan Syarat-Syarat *Talent Scouting* 12

2.3.3 Tujuan *Talent Scouting* 15
2.4 Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil 15
2.4.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil 15
2.4.2 Manajemen Pegawai Negeri Sipil 19
2.4.3 Jabatan Aparatur Sipil Negara 21
2.5 Tinjauan Umum Promosi Jabatan 24
2.5.1 Pengertian Promosi Jabatan 24
2.5.2 Asas-Asas Promosi Jabatan 25
2.5.3 Dasar-Dasar Promosi Jabatan 25
2.5.4 Syarat-Syarat Promosi Jabatan 26
2.5.5 Promosi Jabatan dengan Sistem *Talent Scouting* 28
BAB III METODE PENELITIAN 30
3.1 Pendekatan Masalah 30
3.2 Sumber Data dan Jenis Data 30
3.2.1 Sumber Data Primer 30
3.2.2 Sumber Data Sekunder 31
3.3 Prosedur Pengumpulan Data 32
3.4 Prosedur Pengolahan Data 32
3.5 Analisis Data 33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 34
4.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandar Lampung 34
4.2 Implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung 41
4.3 Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung 51
BAB V PENUTUP 54
5.1 Kesimpulan 54
5.2 Saran 55
DAFTAR PUSTAKA 56

DAFTAR TABEL

Tabel 4.2 Jumlah PNS dan PPPK Tahun 2024 di Kota Bandar Lampung.....45
Tabel 4.3 Keterangan Kotak Managemen Talenta.....48

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandar Lampung.....36

Bagan 4.2 Tahapan *Talent Scouting* Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas.....43

Bagan 4.3 Pemetaan ke dalam 9 Kotak Manajemen Talenta.....46

Bagan 4.4 Kotak Manajemen Talenta (*Talent Management Box*).....47

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, kemajuan dan perkembangan dapat dirasakan di setiap aspek kehidupan. Globalisasi didefinisikan sebagai "proses memasuki lingkup dunia" oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Tidak terkecuali pemerintah Indonesia, setiap orang harus bekerja untuk pertumbuhan globalisasi. Pemerintahan saat ini akan mengalami transformasi sebagai dampak dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kepemimpinan yang lebih baik dan demokratis ialah salah satu dari perubahan ini. Penyelenggaraan mesin negara, termasuk birokrasi, sistem, dan manajemen kepegawaian (PNS), merupakan salah satu aspek tata kelola pemerintahan yang perlu diperbaiki.[1] PNS ialah aset yang paling berharga dikarenakan merekalah yang mengarahkan serta mengawasi semua aset lainnya. Hal ini dikenal dengan istilah sumber daya manusia (SDM). Oleh karenanya, organisasi bertugas memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mengelola SDM untuk mencapai tujuan.

Pada dasarnya tugas utama PNS adalah melaksanakan kebijakan negara, menyatukan dan mempersatukan bangsa. Aparatur sipil negara memerlukan kontrol yang lebih ketat dari manajemen yang baik jika tujuan-tujuan ini ingin dicapai. Guna mewujudkan aparatur sipil negara yang efektif, praktik manajemen harus memprioritaskan perekrutan calon pegawai yang memiliki keahlian dan pengalaman sesuai dengan jabatan, serta sesuai dengan prinsip tata kelola

[1] Thoha, Miftah. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Jakarta: Prenada Media, 2005, hlm. 1

pemerintahan yang baik. Kewajiban mengelola, mengembangkan diri dan harus bertanggung jawab atas kinerjanya.

Kota Bandar Lampung secara khusus telah mengalami peningkatan yang stabil dalam jumlah pegawai pemerintah Indonesia. Pada tahun 2024, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Bandar Lampung mencatat ada 6.955 Pegawai Negeri Sipil (PNS)[2], 1.940 PPPK, dan rata-rata 1.200 orang. Sebagian besar dari mereka bekerja di bidang kesehatan atau pendidikan.[3] Melihat data pegawai negeri sipil Kota Bandar Lampung, dapat diasumsikan bahwa para pejabat saat ini harus memiliki kredensial, hal ini diperlukan untuk manajemen yang efektif, pengembangan profesional, dan akuntabilitas dalam peran mereka di dalam Aparatur Sipil Negara. Menurut Musanef, penempatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus didasarkan pada analisis kapasitas, keahlian, pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Salah satu komponen dari sistem manajemen berbasis prestasi untuk pegawai negeri ialah penggunaan *talent scouting* untuk mengisi posisi administratif dan pengawasan. Terbuka untuk umum dan menggunakan prosedur penyaringan yang cukup ketat, *talent scouting* dilakukan untuk mempromosikan individu ke posisi administratif dan pengawasan dalam sistem ini. Para pejabat dapat melamar dan berpartisipasi dalam proses seleksi yang ketat untuk pekerjaan administratif dan pengawasan yang diselenggarakan oleh komite pencari bakat khusus melalui sistem *talent scouting*. Namun sosialisasi atau pemahaman Pegawai Negeri Sipil dalam hal ini masih kurang. Alokasi anggaran peningkatan kompetensi PNS yang masih minim dalam pelaksanaan *Talent Scouting*, menjadi kendala dalam penerapan sistem *Talent Scouting* yang ingin dicapai untuk menghasilkan PNS yang berkualitas.

---

[2] Rekapitulasi Data Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Berdasarkan Jenis Kelamin, Data keadaan tanggal 1 Maret 2024, https://web.bkdkotabandarlampung.id/?hal=statistik_gender, diakses pada tanggal 26 Mei 2024

[3] Fathia Zata Dini, *Pemerintah Kota Bandar Lamput Dapat Kuota 3000 PPPK*, https://www.rri.co.ic/daerah/612760/pemerintah-kota-bandarlampung-dapat-kuota-300-pppk#:~:text=Hingga%20kini%jumlah%20PPPK%20di,kebanyakan%20formasi%20guru%20dan%20kesehatan, diakses pada tanggal 26 Mei 2024

Pelaksanaan sistem *talent scouting* dilakukan unutuk mendapatkan pegawai yang berkualitas, sehingga jabatan yang tinggi dapat dipenuhi oleh pejabat yang berkompeten dan berkualitas.[4] Inovasi ini berdasarkan UU No. 20 Tahun 2023 Pasal 1 angka 15 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Pelaksanaan manajemen ASN menggunakan sistem merit yang berdasarkan asas *meritokrasi*, yaitu asas manajemen kepegawaian yang didasarkan pada kualifikasi, keahlian, potensi, kinerja, kejujuran, dan nilai moral, maka Sistem Merit dilaksanakan secara jujur dan berkeadilan serta bebas dari diskriminasi atas dasar suku, ras, warna kulit, agama, keturunan, jenis kelamin, status perkawinan, usia, dan kebutuhan khusus.[5]

Manajemen Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah daerah tidak hanya sebagai perubahan nasional dan internasional, tetapi untuk mendukung otonomi daerah. Hal ini didasarkan pada tahapan strategis pengembangan aparatur negara yang menekankan pada aspek profesionalisme, netralitas politik, berwawasan global, moralitas tinggi, semangat integrasi, dan aspek kemampuan berperan dalam penguatan persatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 pasal 11 ayat (12) bahwa berdasarkan asas otonomi seluas-luasnya dan prinsip negara kesatuan, misi untuk melakukan urusan pemerintahan daerah dilakukan oleh Pemerintah Daerah bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pengembangan kompetensi dan pengembangan karir PNS dengan sistem *talent scouting* ini juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 ayat (1) dan (3) menyatakan bahwa Setiap pegawai negeri sipil berhak atas kesempatan dan hak yang sama untuk terlibat dalam pengembangan kompetensi. Kecakapan PNS menggunakan rencana pengembangan dan persyaratan kompetensi jabatan Karier berdasarkan hasil evaluasi kompetensi dan tinjauan kinerja PNS yang relevan. Selain itu juga

---

[4] Tutiyani, Titik Djumiarti, "Analisis Promksi Jabatan dengan Sistem Talent Scouting oleh BKD Provinsi Jawa Tengah", Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/download/20940/19618

[5] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

sesuai dengan Peraturan MenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil pasal 1 angka (32) bahwa Pengelolaan Talenta ASN merupakan Tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan semuanya tercakup dalam sistem manajemen karier ASN *Talent Management*. Untuk memenuhi tuntutan instansi pemerintah, memprioritaskan kandidat untuk mengisi posisi target berdasarkan potensi dan kompetensi tertinggi dengan menggunakan metode pengujian dan evaluasi yang dilakukan secara metodis, efektif, dan berkelanjutan.

Dalam hal ini, Pemerintah Kota Bandar Lampung menyusun strategi guna mengembangkan PNS berkualitas di Kota Bandar Lampung, sebagaimana tertuang dalam Keputusan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 tentang Penyiapan Kader Potensial Untuk Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, yang bertujuan mendapatkan PNS yang memiliki keterampilan, kualifikasi dan persyaratan yang dipersyaratkan dalam jabatan tersebut, serta mempunyai integritas, maka perlu dikembangkan pegawai yang berkualitas dan mampu menjadi pemimpin organisasi di masa depan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dilaksanakan studi lebih dalam mengenai implementasi sistem *Talent scouting* sebagai upaya penyiapan PNS potensial di Lingkungan pemerintah kota bandar lampung dengan judul peneliti **"Implementasi Sistem *Talent Scouting* Sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat diidentifikasi dua pokok permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti, yaitu :

1. Bagaimana implementasi Sistem *Talent Scouting* sebagai Upaya Persiapan Pegawai Negeri Sipil Berkualitas untuk Menduduki Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung ?

2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dalam penyelenggaraan *talent scouting* di lingkungan pemerintah kota bandar lampung ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi sistem *talent scouting* sebagai upaya persiapan Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki promosi jabatan di lingkungan pemerintah kota bandar lampung
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam penyelenggaraan sistem *Talent Scouting* di lingkungan kota bandar lampung

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, sebagai berikut :

1. Studi ini mempunyai nilai teoritis dikarenakan mempunyai potensi untuk memajukan pemahaman penulis mengenai Hukum Administrasi Negara dalam Hukum Kepegawaian.
2. Studi ini mempunyai manfaat praktis dikarenakan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis, serta dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang berkecimpung di bidang hukum kepegawaian dan ilmu hukum. Selain itu, dapat menjadi sumber pengetahuan dan pemikiran bagi khazanah ilmu hukum Universitas Lampung, khususnya di bidang hukum administrasi negara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Implementasi

2.1.1 Pengertian Implementasi

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa "implementasi" berarti "mempraktikkan" atau "menerapkan" dalam banyak kasus. Ketika sesuatu dilakukan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu, kata "implementasi" dapat digunakan. Sebuah tindakan atau aktivitas yang terencana, terorganisir, metodis, dan terstruktur untuk mencapai tujuan disebut implementasi. Setelah semua perencanaan dianggap sempurna, maka implementasi akan dilakukan.

Langkah selanjutnya setelah memutuskan sebuah kebijakan ialah menerapkannya. Melalui Implementasi, kebijakan dapat mencapai tujuannya.[6] Implementasi yaitu serangkaian langkah strategis untuk mengkomunikasikan kebijakan tersebut kepada masyarakat untuk mencapai hasil yang optimal.[7]

2.1.2 Unsur-Unsur Implementasi

Unsur-unsur mutlak yang ada dalam implementasi kebijakan, antara lain;

1) Unsur pelaksana

Sebagai komponen utama, pemerintah bertanggung jawab untuk menegakkan kebijakan publik melalui unit-unit administratif atau birokrasi yang ada di semua

[6] Mulyadi, 2005, Implementasi kebijakan, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 45
[7] Affan Gaffar, Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Kedasama, 2009

tingkat pemerintahan. Merujuk Smith, cabang pemerintahan ini dikenal sebagai implementing organization dikarenakan bertugas melaksanakan kehendak rakyat.

Pemerintah dapat melakukan banyak hal berkat birokrasinya dan kekuasaan serta kemampuan yang dimilikinya. Hal-hal tersebut antara lain mencari tahu apa yang ingin dicapai oleh organisasi, meneliti dan mengembangkan strategi dan kebijakan untuk organisasi, memutuskan apa yang harus dilakukan, merencanakan, membuat program, mengorganisir, memobilisasi sumber daya manusia, menjalankan operasi, dan mengevaluasi.

2) Program

Pernyataan umum yang menguraikan tujuan, sasaran, dan cara-cara potensial untuk melaksanakannya dikenal sebagai kebijakan administratif. Oleh karena itu, menjalankan sebuah kebijakan sama halnya dengan menjalankan sebuah program. Sebuah program dianggap operasional jika elemen-elemennya bersifat langsung dan mudah dilaksanakan. Selain menguraikan tujuan pemerintah, program juga memberikan penjelasan rinci mengenai alokasi sumber daya yang diperlukan, metodologi, proses kerja, dan standar tertentu yang harus dipatuhi.

Dengan demikian, kualitas suatu program dapat diukur dengan mempertimbangkan aspek struktural dan isinya. Isi program merinci upaya (bobot) dan sumber daya yang dipergunakan, sedangkan struktur program menguraikan struktur masalah.

3) *Target groups*

Target group (kelompok sasaran) ialah kategori sosial yang terdiri dari sekelompok orang yang tindakannya dipengaruhi oleh kebijakan atau yang akan diberikan barang dan jasa. Mereka harus fleksibel dan bersedia untuk beradaptasi dengan pola interaksi yang diamanatkan oleh kebijakan.

Seberapa baik kebijakan (program) memenuhi harapan mereka akan menentukan seberapa besar mereka dapat beradaptasi atau mematuhinya. Besaran target yang ingin dicapai, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, usia, dan situasi sosial-ekonomi populasi sasaran, di antara variabel-variabel lainnya, mempengaruhi keberhasilan implementasi.

Dalam situasi ini, elemen-elemen yang berkaitan dengan komunikasi berdampak pada keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan tingkat penerimaan kebijakan oleh kelompok-kelompok sasaran. Dalam situasi ini, kelompok-kelompok tertentu diinformasikan tentang kebijakan melalui penggunaan media komunikasi.[8]

2.1.3 Tahap-tahap implementasi

Tahapan atau langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam proses implementasi antara lain:[9]

1. *Priority-Setting*

Dalam tahap perencanaan agenda program memerlukan identifikasi suatu permasalahan sosial yang ingin dipecahkan. Suatu permasalahan dapat menjadi suatu program apabila mempunyai dampak yang signifikan terhadap masyarakat, dapat dibandingkan dengan program yang sudah ada, serta dapat dikaitkan dengan simbol-simbol nasional politik, *market failure*, dan teknologi sebagai sarana penyelesaian permasalahan sosial.

2. *Formulation of Policies*

Perumusan program merupakan tahap pengembangan strategi untuk penyelesaian permasalahan publik. Analis mulai membuat klaim atau memberikan justifikasi program yang dipilih ialah yang terbaik dari berbagai pilihan program yang tersedia.

3. *The Adoption of Policy*

Dengan bantuan para pemangku kepentingan, mengidentifikasi opsi-opsi program yang potensial selama tahap persetujuan program. Tahap berikutnya, setelah proses rekomendasi, adalah menentukan mana dari beberapa program pemerintah yang potensial (alternatif kebijakan) yang paling berhasil dalam mewujudkan keadaan masa depan yang diinginkan.

---

[8] Tachjan, 2006, Implementasi Kebijakan Publik Cetakan 1, Bandung: AIPI Bandung, hlm. 26
[9] Ferdinand Agustino, 2008, Pengantar Kebijakan Negara, Bina Cipta, Jakarta, hlm.21-22.

4. *Policy Implementation*

Pada bagian ini, program dapat dilaksanakan oleh unit administratif tertentu melalui bantuan keuangan dan sumber daya lainnya, serta dapat dilakukan pemantauan.

5. *Policy Assesment*

Langkah terakhir, penilaian program, ialah memutuskan dan meninjau metode implementasi dengan mempertimbangkan keputusan yang telah dibuat dan ketersediaan waktu untuk evaluasi. Dengan mempertimbangkan semuanya, dapat dikatakan bahwa tiga elemen dasar dari setiap peraturan adalah sama: prinsip-prinsip umum, prinsip-prinsip yang lebih khusus, dan cara-cara untuk mencapai tujuan.[10]

2.2 Implementasi Kebijakan

Regulasi dan aturan lain yang diberikan dalam bentuk hukum dan peraturan dikatakan memprioritaskan program, manfaat, atau hasil yang telah ditetapkan, dan kemudian langkah selanjutnya adalah implementasi. Menghubungkan tindakan pemerintah dengan tujuan kebijakan publik adalah tanggung jawab implementasi.

Berikut ini ialah definisi dari proses implementasi kebijakan publik dari pendapat Mazmanian dan Sabatier: Istilah "implementasi" merujuk pada proses dimana pilihan-pilihan kebijakan yang penting sering dinyatakan dalam bentuk undang-undang, perintah atau keputusan dari badan peradilan. Tujuan dan sasaran, serta kerangka kerja potensial untuk mencapainya, biasanya dijabarkan secara rinci.

[10] Monica Oktaviani, Skripsi "Implementasi Sistem *Talent Pool* sebagai Strategi Pemerintah Kota Pagar Alam untuk Mewujudkan Profesionalisme Kinerja Aparatur Sipil Negara", (Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2024), hlm. 12

Implementasi diperlukan agar pelaksanaan kebijakan berhasil. Terdapat dua jalur utama untuk melaksanakan kebijakan publik, yaitu program dan kebijakan swasta yang secara langsung maupun tidak merupakan turunan dari kebijakan publik.[11]

Merujuk Subarsono, ada beberapa variabel yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan program pemerintah yang terdesentralisasi. Berikut ini adalah elemen-elemen tersebut:

a. Kondisi lingkungan;

Kebijakan yang efektif untuk memastikan implementasi program pemerintah dapat berjalan dengan baik, dengan melihat kondisi geografis daerah apakah jarak yang jauh antar wilayah dapat menghambat karena akses fasilitas yang terbatas.

b. Hubungan antar organisasi;

Berkaitan dengan konteks ini, kerjasama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, lembaga swasta, serta masyarakat sipil dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan. Koordinasi yang baik, informasi yang efektif, dan kerjasama semua pihak yang terlibat sangat penting untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut.

c. Sumber daya organisasi;

Beberapa aspek sumber daya organisasi untuk implementasi program yaitu manusia, modal seperti aset finansial dan fisik yang digunakan seperti uang, properti, dan peralatan, selain itu ada metode yang merujuk pada prosedur atau teknik strategi yang digunakan untuk melaksanakan program dengan efisien dan efektif.

d. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana;

Agen pelaksana harus memiliki pengetahuan yang luas untuk memahami secara mendalam tugas yang akan dilaksanakan, kemampuan untuk mengelola waktu dan sumber daya secara efektif demi mencapai tujuan; keterampilan komunikasi

[11] Syahruddin, 2019, Implementasi Kebijakan Publik (Konsep, Teori, dan Studi Kasus), Cetakan 2, Bandung: Nusa Media

verbal dan tertulis yang kuat untuk berinteraksi dengan berbagai pihak terkait, memiliki ketelitian dan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi pelaksanaan program karena menentukan efektivitas dan dampaknya, sejauh mana program ini berhasil mencapai tujuan yang diharapkan.[12]

Tahapan implementasi kebijakan diperlukan agar implementasi kebijakan tersebut efektif. Tahapan pelaksanaannya terbagi menjadi dua, yaitu:[13]

a. Bersifat *self-executing*, artinya suatu kebijakan dilaksanakan dengan sendirinya, seperti kesadaran nasional akan kedaulatan negara lain.

b. Bersifat *non self-executing*, artinya berbagai kelompok memiliki kepentingan untuk melihat kebijakan publik yang dibuat dan dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan. Di sini, kebijakan non-self-executing diperluas untuk mencakup kelompok yang kurang beruntung sebagai hasil dari kebijakan pemberdayaan.,

2.3 Tinjauan Umum *Talent Scouting*

2.3.1 Pengertian *Talent Scouting*

Melalui *talent scouting*, yang juga dikenal sebagai *talent management*, perusahaan dapat mengantisipasi dan memenuhi kebutuhannya akan tenaga kerja terampil. Perusahaan mengutamakan penelitian dan pengembangan sumber daya manusia.[14] Perusahaan harus memprioritaskan pengembangan *talent scouting*. Hal ini dikarenakan kemampuan untuk menciptakan dan melaksanakan *talent scouting* yang terintegrasi dipandang sebagai kunci keberhasilan. Alasannya, *talent*

[12] Subarsono, AG, 2005, Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hlm. 101
[13] Praamono, Joko, 2020, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik, Surakarta: UNISRI Press, hlm. 42
[14] Cappelli, P., & Keller, J. (2014). *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1) , 305-331.doi:10.1146/annurev-orgpsych- 031413-091314

scouting dianggap sebagai kunci keberhasilan bagi organisasi yang meluangkan waktu untuk mengembangkan dan menerapkannya.[15]

Uraian di atas membuat kita percaya bahwa *talent scouting* ialah sesuatu yang dilakukan oleh manajemen bisnis untuk tetap kompetitif. Ketika sebuah organisasi berinvestasi pada karyawannya melalui program pelatihan dan pengembangan, organisasi tersebut dapat memanfaatkan bakat yang sudah dimiliki para anggotanya serta mengembangkannya menjadi keunggulan kompetitif. Oleh karenanya, setiap bisnis harus menilai dan mengembangkan keterampilan karyawannya.[16]

2.3.2 Tahap dan Syarat-Syarat *Talent Scouting*

Berdasarkan penelitiannya, Endratno mengidentifikasi langkah-langkah berikut ini sebagai hal yang penting dalam *talent scouting* yang efektif:

1. Tentukan tingkat keahlian minimum yang dibutuhkan. Guna memulai pencarian dengan kandidat yang paling memenuhi syarat, organisasi harus terlebih dahulu menentukan keterampilan dan keahlian apa yang mutlak diperlukan.
2. Jelaskan tentang peluang yang ada. Jelaskan tujuan-tujuan yang dapat dicapai dalam kaitannya dengan tugas-tugas pekerjaan seseorang.
3. Bekerjalah dengan layanan kepegawaian yang memiliki pengalaman bekerja dengan jenis organisasi tersebut.
4. Bertindaklah sebagai "pemasar" saat merekrut karyawan baru. Mampu mengiklankan diri sendiri dengan sukses dalam konteks akuisisi talenta menggunakan berbagai saluran cetak dan digital.

---

[15] Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). *Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. Human Resource Development Review*. 153448431881215. doi:10.1177/1534484318812159.

[16] Hadyan Hawari., Basir S., Chairul muriman setyabud. "Implementasi Strategi *Talent Scouting* Menuju Polri Yang Presisi (Studi Kasus Pada Baintelkam Polri)", Jurnal Litbang Polri: ISSN: 1411-3813, hlm. 6

5. Menetapkan jadwal untuk proses perekrutan untuk menghindari kehilangan individu-individu berbakat yang memiliki keterbatasan waktu dan memiliki kecenderungan untuk kehilangan fokus jika prosesnya terlalu lama.
6. Meminimalkan bahaya dengan menggunakan perangkat penyaringan yang dapat diandalkan, melakukan competency based interview kandidat, serta menguji kandidat untuk memastikan bahwa mereka mempunyai kemampuan yang diperlukan.[17]

Banyak langkah yang terlibat dalam *talent scouting* termasuk mengatur, mengiklankan, mewawancarai, merekrut, menempatkan, mengorientasikan, mengembangkan, mengevaluasi, mengelola, dan membayar semua personel yang dimiliki oleh organisasi. Merekrut, mengevaluasi, melatih, dan mempertahankan karyawan terbaik sangat penting di tempat kerja yang kompetitif saat ini. Berdasarkan Peraturan Wali kota Nomor 29 tahun 2021 pasal 14, tahapan dalam *Talent Scouting* meliputi:

a. Pengumuman;

b. Pendaftaran;

c. Seleksi Administratif;

d. Evaluasi Potensi dan Kompetensi Manajerial;

e. Penilaian Kompetensi Teknis dan Kompetensi Sosial Kultural; dan

f. Hasil dari *Talent Scouting* dan pelaporan.

Keterbatasan anggaran di wilayah tersebut menentukan metode dan tingkat *talent scouting*. Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 Pasal 13 adapun persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu:

1). Persyaratan untuk mengikuti *Talent Scouting* Jabatan Administrator sebagai berikut:

a. pejabat aktif di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung;

[17] Endratno, H. (2011). Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. J.P Feb Unsoed, 1, 326.

b. berusia sekurang-kurangnya 57 (lima puluh tujuh) tahun;
c. memiliki pengalaman kumulatif sekurang-kurangnya tiga (3) tahun pada jabatan pimpinan atau jabatan fungsional setingkat Ahli Muda dan sudah berpendidikan III/d;
d. memiliki kualifikasi dan jenjang pendidikan minimal Sarjana atau Diploma IV;
e. berpangkat paling rendah Arranger Golongan I Golongan III/d;
f. setiap unsur penilaian kinerja memperoleh nilai minimal baik dalam jangka waktu dua (2) tahun;
g. tidak sedang menjalani pemeriksaan karena diduga melakukan pelanggaran disiplin atau sekurang-kurangnya satu (1) tahun setelah berakhirnya hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;
h. Surat keterangan sehat jasmani dan rohani dari dokter pemerintah yang menyatakan pasien dalam keadaan sehat jasmani dan rohani; dan
i. Surat pernyataan integritas dengan bermaterai cukup dan diketahui oleh Kepala Perangkat Daerah.

2). Persyaratan untuk mengikuti *Talent Scouting* Jabatan Pengawas sebagai berikut:

a. berstatus sebagai pejabat aktif Pemerintah Kota Bandar Lampung;
b. berusia paling rendah 57 (lima puluh tujuh) tahun;
c. memiliki pengalaman kerja paling sedikit 4 (empat) tahun, saat ini menduduki jabatan jenjang ahli madya dan sudah III/c;
d. berpangkat paling rendah Junior Arranger Golongan I Golongan Ruang III/b;
e. memperoleh nilai penilaian kinerja paling sedikit baik pada setiap unsur penilaian kinerja dalam jangka waktu 2 (dua) tahun;
f. tidak sedang menjalani pemeriksaan karena diduga melakukan pelanggaran disiplin atau paling sedikit 1 (satu) tahun setelah selesai menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;
g. sehat jasmani dan rohani; dan
h. melampirkan surat pernyataan integritas dengan bermaterai cukup dan diketahui oleh Kepala Perangkat Daerah.

2.3.3 Tujuan *Talent Scouting*

Keberhasilan seorang *talent scouting* bergantung pada seberapa baik kelompok tersebut mengetahui kekuatan dan kelemahan anggotanya.[18] Adapun tujuan manajemen *talent scouting,* yaitu:

1) Menciptakan Pegawai yang memiliki talenta tinggi sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan (manajerial) instansi
2) Menciptakan kaderisasi di setiap level kepemimpinan (*managerial*)
3) Merencanakan suksesi kepemimpinan sesuai dengan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)
4) Menciptakan pegawai yang memiliki talenta kepemimpinan yang berorientasi Pelayanan
5) Membentuk *Talent pool* pada isu-isu strategis yang menjadi *competitive* advantage
6) Membentuk *Talent grooming* yang sehat, baik dari institusi, senior, dan pegawai yang bersangkutan.
7) Pengembangan *social capital (cognitive, structural, dan relational capital),* baik oleh institusi ataupun pegawai.[19]

2.4 Tinjauan Umum Pegawai Negeri Sipil

2.4.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Kamus Besar Bahasa Indonesia¸ mendefinisikan "pegawai" ialah seseorang yang bekerja pada instansi pemerintah, tidak terlibat dalam politik dan bertugas melaksanakan keputusan dan undang-undang, serta pegawai pemerintah atau aparatur negara yang bukan anggota militer.[20]

---

[18] Hadyan Hawari., Basir S., Chairul muriman setyabud., *loc. it*
[19] Lembaga Pengembangan dan Karir Sumber Daya Manusia, 2021, Manajemen Talenta, Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, hlm. 4
[20] Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, Cet. Pertama), hlm. 83.

Pegawai negeri sipil adalah seseorang yang memenuhi syarat, diangkat oleh pejabat berwenang, diserahi tanggung jawab dalam jabatan publik atau tugas kenegaraan lainnya, dan menerima penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan lembaga utama di Indonesia yang bertanggung jawab atas pengangkatan dan pengelolaan PNS.[21] Pejabat yang diangkat bukan hanya PNS tapi juga mencakup pejabat publik seperti presiden, anggota DPR, serta pejabat publik lainnya..[22]

Terdapat dua bagian dalam definisi pegawai negeri: definisi stipulatif (lebih umum) dan definisi ekstensif (lebih luas).

1. Pengertian stipulatif

Pengertiandalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pasal 1 angka (3), Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuni syarat tertentu, diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian sebagai pegawai tetap ASN untuk mengisi jabatan pemerintahan. Pengertian tersebut berlaku dalam semua peraturan Perundang–undangan lainnya, kecuali diberikan definisi lain.

2. Pengertian Ekstensif

Selain pengertian stipulatif, ada beberapa kategori yang sebenarnya bukan PNS merujuk UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, tetapi dalam hal tertentu diperlakukan sama dengan pegawai negeri. Terdapat pengertian yang berlaku pada hal tertentu yaitu;

a. Ketentuan Pasal 415–237 KUHP mengenai kejahatan jabatan. Menurut pasal tersebut orang yang melakukan kejahatan jabatan saat menjalankan tugas jabatan publik, baik sementara maupun tetap, dianggap telah

[21] Sahya Anggara, Administrasi Kepegawaian Negara, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016, Cet. Pertama), hlm. 20-23
[22] Sri Hartini dkk, Hukum Kepegawaian Di Indonesia, (Jakarta: Sinar Grafika, 2010, Cet. Kedua), hlm. 31.

melakukan tindak pidana. Oleh karena itu, seseorang yang diangkat dalam jabatan publik tidak selalu merupakan pejabat publik; jika ia melakukan tindak pidana saat menjabat, ia akan dianggap dan diperlakukan seperti itu.

b. Ketentuan Pasal 92 KUHP yang menerangkan bahwa yang termasuk dalam arti Pegawai Negeri adalah orang yang dipilih melalui pemilihan umum sesuai dengan ketentuan umum, maupun orang yang diangkat dan tidak dipilih untuk menduduki jabatan di DPR, DPD, Kepala Desa, dan sebagainya. Meskipun istilah ini agak luas menurut Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), namun tidak termasuk dalam peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan karena hanya berlaku bagi orang yang melakukan pelanggaran jabatan, dan tindak pidana lain yang tercantum dalam KUHP.
c. Ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 tantang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri dalam usaha swasta. Pengertian stipulatif dan ekstensif yang disebutkan menyatakan tujuan jabatan PNS berdasarkan peraturan kepegawaian. Karena jabatan negara pada hakikatnya selalu berkaitan dengan administrasi negar. Maka pemahaman ini menjelaskan tujuan pemerintah dalam penyelenggaraan negara sebagai bagian dari kerangka hukum yang berlaku.

Berdasarkan pengertian stipulatif, terdapat unsur–unsur dari Pegawai Negeri Sipil, antara lain:

1) WNI yang memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang–undangan;

2) Diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian sebagai Pegawai ASN tetap;

3) Diserahi tugas dalam jabatan pemerintahan;

4) Digaji berdasarkan peraturan perundang–undangan yang berlaku.[23]

[23] Eka Deviani, Rifka Yudhi, 2022, Hukum Kepegawaian: Historisitas dan Aktualitas Aparatur Sipil Negara (PNS & PPPK), hlm. 12

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2014 pasal 4, bahwa tujuan kode etik dan tata tertib ASN adalah untuk menjaga kehormatan dan martabat ASN serta kepentingan bangsa dan negara. Nilai dasar yang harus dimiliki oleh ASN yaitu;

e. Berorientasi pada pelayanan, artinya berdedikasi untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, yang meliputi:
   1. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
   2. ramah, mudah beradaptasi, berfokus pada solusi, dan dapat dipercaya;
   3. selalu melakukan perbaikan;

b. Akuntabel, artinya bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, yang meliputi:

   1. melakukan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
   2. menggunakan barang milik dan aset negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
   3. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;

c. Kompeten, artinya selalu belajar dan meningkatkan kemampuan, yang meliputi:

   1. meningkatkan kompetensi diri;
   2. membantu orang lain belajar; dan
   3. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaiknya;

d. Harmonis atau memperlakukan satu sama lain dengan hormat dan mengakui perbedaan, mencakup hal-hal berikut:

   1. menghargai setiap orang;
   2. suka membantu; dan
   3. menciptakan suasana kerja yang positif;[24]

[24] Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

2.4.2 Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Berlandaskan UU Nomor 20 Tahun 2023 pasal 1 angka (5), Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kumpulan prosedur yang dibentuk untuk menghasilkan ASN yang profesional dengan hasil kerja yang baik dan perilaku yang baik sesuai prinsip dasar ASN, bebas dari nepotisme, kolusi, dan campur tangan politik. Dalam melaksanakan tugas manajemen ASN Pemerintah menggunakan proses penerimaan pegawai berdasarkan prestasi.

Sistem merit mendasarkan keputusan tentang perencanaan, perekrutan, kompensasi, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun pada kredensial, kompetensi, dan kinerja karyawan.

Dengan mempromosikan individu-individu yang kompeten untuk menduduki jabatan birokrasi pemerintah, memberikan kompensasi yang adil, membimbing dan melatih mereka untuk mengembangkan kemampuannya, serta melindungi karir mereka dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan, birokrasi di Indonesia berharap dapat menciptakan ASN yang profesional dan jujur.[25]

Di Indonesia, sistem merit secara legal formal berlaku sejak adanya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Perencanaan pensiun dan pengembangan PNS adalah dua bidang manajemen yang dapat menerapkan sistem merit. Penerapan merit sistem dalam manajemen ASN dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Penyusunan dan penetapan Kebutuhan

Perencanaan strategis lima (5) tahun berdasarkan Anjab (analisis jabatan) dan ABK (analisis beban kerja) dapat digunakan untuk mempersiapkan dan menentukan kebutuhan ASN. Berdasarkan penilaian, perencanaan ini mempertimbangkan posisi, jumlah, pangkat, dan kualifikasi tenaga kerja saat ini serta mereka yang akan pensiun.

---

[25] Muhammad Amin Effendy, dkk, "Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit Dihubungkan dengan Penerapan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara", Jurnal Ilmiah Galuh Justisi, Vol. 12 No. 1, Maret 2024, hlm. 138

2. Pengadaan

Mekanisme perekrutan yang terbuka, transparan dan kompetitif menjamin pengadaan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Dengan menggunakan metode ini, sumber daya yang diperoleh adalah hasil dari orang-orang yang berbakat dan unggul.

3. Pengembangan karier

Beberapa manfaat meritokrasi adalah kebijakan dan program pengembangan karir berdasarkan hasil pemetaan talenta melalui *asesmen, gap analysis*, identifikasi talenta, pengembangan *talent pool*, dan perencanaan suksesi berdasarkan pada pola karier yang berkelanjutan.

4. Promosi dan Mutasi

Dengan menciptakan *talent pool* melalui *talent scouting*, digunakan kebijakan yang transparan dan objektif berdasarkan kinerja, kemampuan, dan kualifikasi untuk menjalankan sistem merit dalam promosi dan mutasi. Sebagai bentuk untuk mencegah praktik dan sistem jual beli jabatan, pengisian JPT dilakukan melalui seleksi terbuka, sehingga seluruh ASN berkesempatan berkompetisi secara terbuka.

5. Evaluasi kinerja

Menetapkan indikator target kinerja, melakukan penilaian secara berkala (berkelanjutan) dengan menggunakan teknik yang tidak memihak, dan keputusan mutasi dan promosi dilakukan dengan memanfaatkan hasil analisis kinerja dan strategi penyelesaian.

6. Penggajian, Penghargaan dan Disiplin

Organisasi menggunakan nilai-nilai fundamental, kode etik dan perilaku, serta penghargaan berbasis kinerja untuk menghubungkan disiplin dan evaluasi kinerja.

7. Jaminan dan perlindungan

Instansi menyediakan program perlindungan komprehensif bagi pekerja sebagai pelengkap dalam jaminan yang diberikan oleh pemerintah seperti asuransi

kesehatan, asuransi kompensasi pekerja, dan sistem pensiun yang diselenggarakan negara, sekaligus memastikan kemudahan layanan administrasi bagi pegawai.

2.4.3 Jabatan Aparatur Sipil Negara

Terdapat berbagai macam jabatan dalam Aparatur Sipil Negara (ASN). Jenis jabatan ASN diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara., jabatan ASN terdiri dari Jabatan Manajerial dan Jabatan Non manajerial. Berikut ini adalah penjelasan jabatan dalam ASN:

1. Jabatan Manajerial

Jabatan Manajerial merupakan bagian dari unit organisasi, dan karyawannya melapor langsung kepada unit tersebut. Menurut definisinya, jabatan manajemen meliputi:

a. Jabatan Manajerial merupakan bagian dari unit organisasi, dan karyawannya melapor langsung kepada unit tersebut. Menurut definisinya, jabatan manajemen meliputi:.

    1) Jabatan pimpinan tinggi utama; Contohnya adalah Kepala Lembaga Kementerian atau Non Kementerian
    2) Jabatan pimpinan tinggi madya; contohnya adalah sekretaris jenderal kementerian, sekretaris kementerian, sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara, sekretaris jenderal non struktural, dan lain sebagainya.
    3) Jabatan pimpinan tinggi pratama; contohnya adalah direktur, kepala biro, asisten deputi, sekretaris direktorat jenderal, sekretaris inspektorat jenderal sekretaris badan, kepala pusat, dan lain sebagainya.[26]

b. Jabatan administrator adalah Jabatan Manajerial tingkat menengah yang bertanggung jawab dan berperan untuk mengawasi, mendorong, membantu pertumbuhan pegawai ASN, merencanakan dan mengawasi penerapan strategi

[26] Tari Oktaviani, Nibras Nada Nailufa, “Jenis Jabatan ASN Sesuai Undang-Undang”, 17 Desember 2023, https://nasional.kompas.com/read/2023/11/17/01150091/jenis-jabatan-asn-sesuai-undang-undang,

agar memenuhi tujuan organisasi dan menyediakan layanan publik. Contohnya adalah pejabat administrator, pejabat pengawas, dan pejabat pelaksana (ekselon III).

c. Jabatan pengawas merupakan Jabatan Manajerial tingkat dasar yang bertanggung jawab dan berperan untuk arahan, dorongan, dukungan pertumbuhan pegawai ASN serta perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk memenuhi tujuan organisasi dan meningkatkan administrasi serta layanan publik. Contohnya adalah pejabat pengawas (eselon IV).

2. Jabatan Non manajerial

Jabatan Non manajerial ialah sekelompok jabatan yang mengutamakan kompetensi teknis sesuai bidangnya dan tidak memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola dan mengawasi kinerja pegawai. Jabatan non manajerial terdiri atas:

a. Jabatan fungsional adalah jabatan yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan keterampilan. Contohnya adalah diploma, analisa, pengawas, penguji, teknisi, dan lain sebagainya.

b. Jabatan pelaksana adalah jabatan yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan serta melaksanakan pekerjaan yang bersifat rutin dan sederhana.

Setiap jabatan, baik itu jabatan manajerial dan jabatan Non manajerial memiliki kompetensi dan persyaratan jabatan yang berbeda. Berikut ini adalah penjelasan untuk kompetensi yang dibutuhkan jabatan manajerial, antara lain:

1). Kepemimpinan yaitu memiliki kemampuan untuk memimpin dan memotivasi tim dalam bekerja

2). Pengambilan keputusan yaitu memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang baik

3). Komunikasi yaitu memiliki keterampilan dalam menyampaikan informasi dengan jelas.

4). Analisis yaitu memiliki kemampuan untuk menganalisis data dan situasi.

5). Perencanaan strategis yaitu mempu merumuskan dan melaksanakan renncana jangka panjang.

Beberapa persyaratan yang harus dimiliki dalam jabatan manajerial, antara lain :

1). Pendidikan yaitu menempuh pendidikan sarjana atau pascasarjana di bidang terkait yang berhubungan dengan jabatan.

2). Pengalaman yaitu memeiliki pengalaman kerja yang relevan dalam posisi manajerial.

3). Keterampilan interpersonal yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan berbagai pihak.

4). Kemampuan negosiasi yaitu memiliki kemampuan untuk bernegosiasi dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain itu, dalam jabatan non manajerial ada beberapa kemampuan yang dibutuhkan, yaitu;

1). Keterampilan teknis adalah kemampuan yang terkait pekerjaan dalam jabatan tersebut.

2). Mampu bekerja sama dengan tim dengan baik.

3). Kemandirian yaitu mampu menyelesaikan tugas secara mandiri

4). Adaptabilitas adalah kemampuan untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam melakukan tugas yang diberikan .

5). Keterampilan komunikasi yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dalam lingkup kerja.

Dalam jabatan non manajerial juga terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki, antara lain:

1). Pendidikan yaitu memiliki jenjang pendidikan sarjana atau diploma yang dibutuhkan dalam bidang pekerjaan.

2). Pengalaman yaitu memiliki pengalaman kerja dibidang yang sama.

3). Sertifikasi yaitu dalam beberapa posisi memerlukan sertifikat propesional tertentu.

4). Keterampilan khusus yaitu memiliki keterampilan lebih yang dapat menunjang dan sesuai kebutuhan pekerjaan.

2.5 Tinjauan Umum Promosi Jabatan

2.5.1 Pengertian Promosi Jabatan

Dalam pandangan Doni Priansa, promosi jabatan ialah peningkatan beban kerja dan kesejahteraan karyawan karena disertai dengan tanggung jawab, wewenang, dan tugas yang lebih besar, serta gaji yang lebih tinggi dan keuntungan lainnya.[27]

Mengutip pendapat Manullang, promosi ialah kenaikan status, yang berarti wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Banyak perusahaan telah melihat dampak positif dari konsistensi tenaga kerja, oleh karena itu promosi adalah suatu keharusan. Salah satu faktor yang mengarah pada stabilitas karyawan yang konsisten, tepat waktu, dan objektif. Karyawan dipromosikan agar mereka dapat berkembang dalam karir mereka. Memberikan tanggung jawab dan wewenang tambahan kepada karyawan adalah cara yang bagus untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang.[28]

Mengacu Siagian, promosi terjadi ketika seseorang dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, yang biasanya disertai tanggung jawab dan gaji yang lebih besar. Setiap orang memiliki hak untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan, dan setiap pertimbangan tersebut harus didasarkan pada standar yang masuk akal dan obyektif.[29]

---

[27] Priansa, Donni Juni. (2014). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfa Beta, hlm. 165

[28] Manullang, Marihot amh Manullang. (2011). Manajemen Personalia. Yogyakarta: Gajah Mada Press, hlm. 154

[29] Siagian, Sondang. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.

2.5.2 Asas-Asas Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa asas-asas Promosi, diantaranya;

a. Kepercayaan

Kepercayaan menjadi salah satu asas utama dalam proses promosi. Kepercayaan di sini mencakup beberapa aspek yang memastikan bahwa pegawai yang dipromosikan adalah individu yang dapat diandalkan, bertanggung jawab, jujur, dan loyal kepada organisasi.

b. Keadilan.

Dalam melakukan Promosi harus dilakukan secara adil dan berdasarkan kinerja serta kemampuan pegawai, bukan berdasarkan favoritisme atau hubungan pribadi.

c. Formasi[30]

Formasi, yang berkaitan dengan prinsip-prinsip promosi, adalah proses pengaturan dan pengorganisasian struktur organisasi untuk memenuhi tuntutan dan mencapai tujuan jangka panjangnya. Kinerja organisasi yang optimal adalah tujuan dari formasi, yang mencakup penugasan pekerja pada peran yang optimal. Tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi menjadi bagian penting dalam keberhasilan organisasi, dan hal ini dapat dicapai dengan mendapatkan pegawai sesuai pada jabatan yang dibutuhkan.

2.5.3 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan, pedoman dalam mempromosikan karyawan didasarkan pada kriteria tertentu, antara lain:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman kerja yang relevan menjadi pertimbangan dalam promosi. Merupakan praktik yang umum untuk memberikan wewenang ekstra kepada karyawan yang telah menunjukkan kemahiran dalam tugas-tugas jabatan terbuka.

---

[30] Hasibuan, S.P Malayu. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara, hkm. 108

b. Kecakapan (*ability*)

Karyawan dipromosikan tergantung pada tingkat kompetensi serta pengalaman dan kinerja mereka. Pegawai yang memiliki kecakapan tinggi diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan[31]

Mempunyai perpaduan antara pengalaman kerja yang relevan dan keahlian yang sesuai sangat penting untuk mendapatkan kesempatan naik jabatan, kata Hasibuan. Selain pemahaman teoretis yang diperlukan, karyawan yang dipromosikan juga harus memiliki pengalaman praktis yang sesuai agar berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang lebih sulit yang terkait dengan jabatan barunya.

Promosi pegawai yang didasarkan pada kombinasi pengalaman dan kecakapan memastikan bahwa individu yang dipilih untuk posisi yang lebih tinggi memiliki fondasi yang kuat untuk sukses. Ini membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka dengan memanfaatkan potensi penuh dari pegawai yang telah terbukti mampu dalam berbagai aspek pekerjaan mereka.

2.5.4 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Mengacu Hasibuan, persyaratan promosi meliputi beberapa aspek, yaitu:

a. Kejujuran

Kejujuran dan integritas pegawai menjadi dasar penting dalam promosi. Pegawai yang jujur dan memiliki integritas tinggi dipercaya dapat menjalankan tugas dengan baik dan bisa diandalkan.

b. Disiplin

Kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan juga menjadi salah satu kriteria penting. Pegawai yang disiplin

[31] Hasibuan, *Ibid*, hlm. 109

dianggap mampu menjaga ketertiban dan memberikan contoh yang baik bagi rekan kerjanya.

c. Prestasi kerja

Pegawai yang dipromosikan harus memiliki prestasi kerja yang baik dan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan secara konsisten. Evaluasi kinerja yang objektif dan terukur menjadi dasar penting dalam menentukan layak atau tidaknya seorang pegawai untuk dipromosikan.

d. Kerjasama

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan membangun hubungan kerja yang baik juga dipertimbangkan. Pegawai yang mampu bekerja dalam tim dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis layak dipromosikan.

d. Kecakapan

Ketika seseorang mempunyai kemahiran untuk melakukan pekerjaan pada posisi yang lebih tinggi, itu berarti mereka memiliki pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Loyalitas pegawai kepada perusahaan merupakan faktor yang tidak kalah penting. Pegawai yang loyal cenderung memiliki komitmen jangka panjang dan kesetiaan terhadap tujuan dan visi perusahaan.

g. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu syarat penting dalam promosi karyawan. Kapasitas untuk menginspirasi, membimbing, dan memobilisasi rekan kerja menuju tujuan bersama ialah apa yang dimaksud ketika berbicara tentang kepemimpinan.

h. Pendidikan

Salah satu kriteria utama untuk promosi adalah tingkat pendidikan karyawan. Kapasitas dan keinginan karyawan untuk belajar dan berkembang sebagai

individu sama pentingnya dengan kredensial resmi mereka dalam hal pendidikan. Karyawan lebih siap untuk memikul lebih banyak tanggung jawab dan mengatasi rintangan baru ketika mereka memiliki latar belakang pendidikan yang kuat, sehingga menjadi salah satu syarat penting dalam promosi.

i. Komunikatif[32]

Kemampuan komunikatif mengacu pada kemampuan seorang pegawai untuk berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan kerja. Menurut pandangan Hasibuan, kemampuan komunikatif adalah esensial untuk posisi yang lebih tinggi karena pegawai yang dipromosikan sering kali harus berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan, mengelola tim, dan berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan promosi jabatan harus memiliki kualitas, kompetensi, dan integritas yang sangat baik dalam segala aspek, agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab jabatan bisa memberikan kinerja secara maksimal.

2.5.5 Promosi Jabatan dengan Sistem *Talent Scouting*

Talent scouting ialah metode strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki talenta terbaik dalam suatu instansi pemerintah, atau biasanya disebut *talent pool.*

Talent scouting yaitu suatu kegiatan penilaian dalam rangka penelusuran potensi, kompetensi, dan kualifikasi lain yang dibutuhkan untuk mendapatkan PNS yang potensial menduduki Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Peraturan Walikota Nomor 29 Tahun 2021 pasal 1 angka (22) dinyatakan bahwa *Talent Pool* adalah kelompok PNS potensial hasil penyiapan Kader Potensial menggunakan *Talent Scouting*.

[32] Hasibuan, *Ibid,* hlm. 110

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 pasal 25 dinyatakan bahwa Promosi Jabatan dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi pada kekosongan Jabatan. Ketentuan mengenai tata cara promosi jabatan dengan *talent scouting* sebagai berikut:

a. Terhadap lowongan jabatan di Perangkat Daerah, Kepala Perangkat Daerah mengusulkan pejabat yang akan dipromosikan pada jabatan administratif atau jabatan pengawas kepada Walikota dengan tembusan kepada Sekretaris Daerah dan Kepala BKD;

b. Usulan kenaikan jabatan pejabat ditujukan kepada pejabat yang telah lulus *talent scouting* dan masuk dalam daftar kelompok kader potensial *(talent pool);*

c. Penelaahan dan pembahasan dilakukan dalam rapat Tim Penilai Kinerja atas usulan Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan penilaian kinerja, kesesuaian kualifikasi, kompetensi, pelanggaran disiplin, dan data kepegawaian dalam Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG);

d. Hasil rapat Tim Penilai Kinerja disampaikan kepada Wali Kota dalam bentuk pertimbangan 3 (tiga) orang pejabat perjabatan yang dipertimbangkan untuk promosi jabatan administrator atau pengawas, disertai hasil rapat untuk memperoleh keputusan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Masalah

Pendekatan masalah ialah suatu prosedur untuk memperbaiki atau menghilangkan kesulitan pada tahap yang telah ditentukan sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Strategi masalah yang dipakai oleh penulis ialah dengan memakai dua pendekatan penelitian, yaitu:

1. Pendekatan normatif, yaitu dengan cara mempelajari, mengumpulkan dan meneliti peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pokok bahasan, baik peraturan perundang-undangan, dokumen-dokumen resmi maupun sumber-sumber lainnya.
2. Pendekatan empiris adalah pendekatan yang dilakukan dengan memperhatikan perilaku atau gejala hukum, dan peristiwa hukum yang terjadi di lapangan.

3.2 Sumber Data dan Jenis Data

3.2.1 Sumber Data Primer

Data yang dibutuhkan untuk membuat skripsi ini ialah dengan memanfaatkan data primer dan data sekunder. Studi ini mengandalkan data primer yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber yang memenuhi kriteria tertentu (strategis), seperti mempunyai pengetahuan yang luas mengenai topik yang dibahas, baru-baru ini terlibat dalam kegiatan profesional atau ekstrakurikuler yang relevan, dan lain-lain. Berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya, Ibu Uptiyah Suri, S.P., M.M., selaku Staff Ahli Analisis Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BKPSDM) dan bapak Rudi Hartono, S.H., selaku Analisis SDM Aparatur Ahli Muda di Bidang Mutasi dan Promosi sebagai narasumber.

3.2.2 Sumber Data Sekunder

Hasil penelitian ini diperoleh dengan mempelajari dan memahami peraturan perundang-undangan terkait permasalahan dan isu-isu yang ada, yaitu:

a. Bahan hukum primer ialah peraturan hukum yang dibuat dan/atau diambil secara formal oleh suatu instansi atau badan pemerintah dan pelaksanaannya didasarkan pada kekuatan paksaan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah. Penelitian ini mengkaji bahan hukum primer yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah untuk mewujudkan PNS yang berkualitas, antara lain:
    1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diamandemen menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah;
    2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;
    3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil diamandemen menjadi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020;
    4. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS);
    5. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
    6. Peraturan MenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
    7. Peraturan MenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil;
    8. PERKABKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
    9. Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 tentang Penyiapan Kader Potensial Untuk Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung

b. Bahan hukum sekunder berupa buku-buku dan artikel-artikel di bidang hukum yang berkaitan dengan masalah yang sedang dibahas, serta sumber-sumber hukum lain yang mungkin dapat menjelaskan masalah yang sedang dibahas, termasuk arsip-arsip hukum

c. Bahan hukum tersier berupa dokumen, makalah, dan sumber-sumber online relevan yang digunakan dalam penelitian ini.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan:

1. Studi kepustakaan ialah proses pengumpulan pengetahuan tentang suatu topik dengan membaca, meneliti, mengutip, dan menganalisis karya-karya dari perpustakaan serta undang-undang dan peraturan yang relevan.

2. Studi lapangan ialah melakukan wawancara dengan partisipan studi di lapangan untuk mendapatkan data mengenai tema yang diangkat penulis. Para ahli menanggapi pertanyaan dengan menggunakan teknik ini sesuai dengan protokol yang telah ditetapkan.

3.4 Prosedur Pengolahan Data

Prosedur yang dipakai untuk mengolah data, yaitu;

1. Seleksi data

Seleksi data atau pemilihan data ialah proses memilih data yang valid dan memfokuskan kepada perumusan masalah penelitian. Kepastian dan keakuratan data dilakukan dengan menyeleksi sesuai dengan masalah yang diteliti, kemudian dilakukan validasi.

2. Klasifikasi data

Hal ini dilakukan dengan menempatkan data ke dalam kelompok-kelompok tertentu agar memperoleh data yang benar serta sesuai kebutuhan penelitian.

3. Penyusunan data

Dalam hal ini, hal tersebut dilakukan dengan menyusun fakta-fakta terkait pada subtopik dengan cara yang masuk akal berdasarkan sistematika yang telah ditentukan, yang membantu pemahaman data.

3.5 Analisis Data

Analisa deskriptif kualitatif diterapkan dalam studi ini untuk memberikan makna pada data penelitian dan mempersiapkannya untuk pembahasan pada bab selanjutnya dengan memberikan deskripsi data yang sistematis.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis di atas, dapat ditarik beberapa hal kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi sistem *Talent Scouting* bertujuan untuk mengetahui potensi dan kompetensi untuk memperoleh Pegawai Ngeri Sipil Yang berkualitas. Sistem ini juga menjadi acuan pada promosi jabatan administrator dan jabatan pengawas. Sebagai strategi pemerintah kota Bandar Lampung, sistem *Talent Scouting* melihat potensi dan kompetensi PNS untuk menjalankan jabatan yang diduduki, sistem ini dilakukan oleh BKPSDM Kota Bandar Lampung, tetapi belum sepenuhnya dilaksanakan. Namun, pemkot Bandar Lampung telah mengirimkan rekomendasi peserta untuk berpartisipasi pada kegiatan talent scouting pada tahun 2023 di Hotel Amalia, yang diikuti oleh 6 (enam) orang.
2. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi sistem *talent scouting* dalam rangka persiapan promosi PNS yang berkualitas di pemerintah kota bandar lampung adalah kurangnya alokasi anggaran atau pendanaan, kurangnya pemahaman terhadap kesediaan PNS untuk mengikuti sistem *talent scouting*, dan penilaian subjektif yang masih ada. Hal inilah yang menjadi penghambat penerapan sistem *talent scouting* di pemerintah kota Bandar Lampung.

5.2 Saran

Saran dari penelitian ini, sebagai berikut:

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandar Lampung agar segera merealisasikan kebijakan Perwali No. 29 Tahun 2021 tentang Penyiapan Kader Potensial untuk Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas secara penuh agar dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas. Hal tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi terkait sistem *talent scouting* kepada seluruh instansi yang ada di pemerintah kota Bandar Lampung. Tujuan sosialisasi ini adalah untuk memberikan pemahaman, minat serta motivasi PNS agar mengikuti kegiatan *talent scouting*. Selain itu, BKPSDM dapat memberikan masukan secara lisan kepada pihak yang terlibat dalam proses promosi jabatan untuk memilih PNS yang mendapatkan hasil penilaian potensi dan kompetensi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

LITERATUR:

BUKU:

Agustino, Ferdinand, 2008, Pengantar Kebijakan Negara, Jakarta: Bina Cipta.

Deviani, Eka, Rifka Yudhi, 2022, Hukum Kepegawaian: Historisitas dan Aktualitas Aparatur Sipil Negara (PNS & PPPK), Bandar Lampung: Pusaka Media.

Endratno, H, 2011, Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi, J.P Feb Unsoed, 1, 326.

Elly Fatimah, dkk. 2023. Buku Saku Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Jakarta Pusat: Lembaga Administrasi Negara.

Gaffar, Affan, 2009, Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Kedasama.

Hasibuan, S.P Malayu, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi), Jakarta: Bumi Aksara.

Lembaga Pengembangan dan Karir Sumber Daya Manusia, 2021, Manajemen Talenta, Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Manullang, Marihot amh Manullang, 2011, Manajemen Personalia, Yogyakarta: Gajah Mada Press.

Mulyadi, 2005, Implementasi kebijakan, Jakarta: Balai Pustaka.

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cetakan I, Jakarta: Pusat Bahasa.

Pramono, Joko, 2020, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik, Surakarta: UNISRI Press.

Priansa, Donni Juni., 2014, Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia, Bandung: Alfa Beta.

Sahya Anggara, 2016, Administrasi Kepegawaian Negara, Cetakan 1, Bandung: CV Pustaka Setia.

Siagian, Sondang, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

Subarsono, AG, 2005, Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sri Hartini, dkk, 2010, Hukum Kepegawaian Di Indonesia, Cetakan II, (Jakarta: Sinar Grafika.

Syahruddin, 2019, Implementasi Kebijakan Publik (Konsep, Teori, dan Studi Kasus), Cetakan II, Bandung: Nusa Media.

Tachjan, 2006, Implementasi Kebijakan Publik, Cetakan I, Bandung: AIPI Bandung.

Thoha, Miftah, 2005, Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia, Jakarta: Prenada Media.

Yudhi, Rifka, dkk, 2024, Hukum Kepegawaian, Bandar Lampung: CV. Anak Lampung Jaya.

DASAR HUKUM:

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diamandemen menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS diamandemen menjadi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan MenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Peraturan MenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil

PERKABKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 29 Tahun 2021 tentang Penyiapan Kader Potensial Untuk Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung

SUMBER LAIN:

JURNAL:

Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 305-331.doi:10.1146/annurev-orgpsych- 031413-091314

Hadyan Hawari., Basir S., Chairul muriman setyabud. "Implementasi Strategi Talent Scouting Menuju Polri Yang Presisi (Studi Kasus Pada Baintelkam Polri)", Jurnal Litbang Polri: ISSN: 1411-3813

Tutiyani, Titik Djumiarti, "Analisis Promksi Jabatan dengan Sistem Talent Scouting oleh BKD Provinsi Jawa Tengah", Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro,https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/download/20940/19618

Muhammad Amin Effendy, dkk, "Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Sistem Merit Dihubungkan dengan Penerapan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara", Jurnal Ilmiah Galuh Justisi, Vol. 12 No. 1, Maret 2024

Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. Human Resource Development Review. 153448431881215. doi:10.1177/1534484318812159.

Pande Ayu Witari, Ni Luh Putu dan Putu Sri Hartati, "Pengaruh Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kebudayaan Kota Denpasar", Jurnal Manajemen, Kewirauhaan, dan Pariwisata, e-ISSN 2774-7085, Vol. 2 (No. 2).

Sethiadhie, Herru dan Galih Wibowo, "Kebijakan Talent Scouting Jabatan Administator dan Pengawas Pemerintah Provinsi Jawa Tengah", Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik (JDKP) E-ISSN : 2722-5259, Vol. 01 No. 02 (September 2020), https://doi.org/10.30656/jdkp.v1i2.2335

SKRIPSI:

Oktaviani, Monica, 2024 "Implementasi Sistem Talent Pool sebagai Strategi Pemerintah Kota Pagar Alam untuk Mewujudkan Profesionalisme Kinerja Aparatur Sipil Negara", Skripsi Universitas Lampung

WEBSITE:

Fathia Zata dini, “Pemerintah Kota Bandar Lampung Dapat Kuota 300 PPPK, https://www.rri.co.id/daerah/612760/pemerintah-kota-bandarlampung-dapat-kuota-300-pppk, diakses pada tanggal 26 Mei 2024

BKD Kota Bandar Lampung, “Rekapitulasi Data Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung Berdasarkan Jenis Kelamin”, Data keadaan pada tanggal 1 Maret 2024, https://web.bkdkotabandarlampung.id/?hal=statistik_gender, diakses pada tanggal 26 Mei 2024

Tari Oktaviani, Nibras Nada Nailufa, 2023, “Jenis Jabatan ASN Sesuai Undang-Undang”, https://nasional.kompas.com/read/2023/11/17/01150091/jenis-jabatan-asn-sesuai-undang-undang, diakses pada 13 Mei 2024