

## KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH DALAM MENERAPKAN SISTEM MERIT BERBASIS *TALENT SCOUTING* DI KABUPATEN TEGAL

**Dedi Kusmana<sup>1</sup> Fredy Prasetyawan<sup>2</sup>**

*Fakultas Manajemen Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri<sup>1</sup>, Badan  
Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal<sup>2</sup>*

***dedi\_kusmana@ipdn.ac.id<sup>1</sup>, frdpras222@gmail.com<sup>2</sup>***

### **ABSTRACT**

*The purpose of writing the final report aims to analyze the performance of BKD in implementing a talent scouting-based Merit System in Tegal Regency, as well as to answer problems that have been formulated and provide efforts related to these problems and obstacles. The theory used by the writer is the theory of performance according to Agus Dwiyanto 2008.*

*The method used is a descriptive research method with an inductive approach. The data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. While the data analysis techniques used are data reduction, data display, and conclusion / verification.*

*The results showed that of the five performance indicators, only the responsiveness indicator was lacking. The conclusion is that the performance of the BKD of Tegal Regency in implementing a merit system based on talent scouting in Tegal Regency has been running well but there are still obstacles in terms of infrastructure and individual apparatus such as lack of motivation in following the selection process. Efforts have been made, namely leasing infrastructure and socializing talent scouting.*

*Keywords: Apparatus, Merit system based on talent scouting, Performance*

### **ABSTRAK**

Tujuan penulisan ini untuk menganalisis Kinerja BKD dalam menerapkan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal, serta untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan memberikan upaya terkait permasalahan dan hambatan tersebut. Teori yang digunakan penulis yaitu teori kinerja Organisasi menurut Agus Dwiyanto 2008. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari lima indikator kinerja indikator responsivitas yang belum tercapai. penerapan sistem merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal sudah berjalan baik tetapi masih terdapat hambatan dari segi sarana prasarana maupun individu aparatur seperti kurangnya motivasi dalam mengikuti proses seleksi. Upaya yang dilakukan yaitu penyewaan sarana prasarana dan sosialisasi *talent scouting*.

*Kata Kunci: Aparatur, Kinerja, Sistem Merit berbasis talent scouting*

## PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas aparatur dalam penyelenggaraan manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit tertuang dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 51 menyebutkan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit. Dengan diharapkan digunakannya sistem merit dalam pelaksanaan manajemen ASN dapat meningkatkan dan menghasilkan aparatur yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan tanpa membedakan suku, ras, warna kulit, dan latar belakang politik. Hal tersebut diatur lebih lanjut dalam PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bab V tentang pengembangan karier, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karier Pasal 162 menyebutkan pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit.

Sistem Merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal sudah berjalan selama 3 tahun sejak diadakan pertama tahun 2018. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal telah melaksanakan 3 kali penyelenggaraan *talent scout* pada tahun 2018, 2019, dan terakhir pada tahun 2020 guna memperoleh kader-kader potensial untuk mengisi kekosongan jabatan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai tanpa membeda-bedakan suku, ras, agama, dan latar belakang politik.

Penerapan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* mengalami beberapa hambatan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan

Karier dan Manajemen Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal Yohanes Rafael Hongi Kaha, S.Sos., MM. pada tanggal 18 September 2020 pukul 14.43 beliau mengatakan bahwa pelaksanaan *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal mengalami hambatan antara lain Pemerintah Daerah mengeluarkan biaya besar, masa berlaku *talent pool* hanya 4 tahun, adanya jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, banyak jabatan yang masih kosong menimbulkan persaingan ketat, dan angkatan pertama *talent pool* belum semuanya menduduki jabatan namun sudah dilakukan *talent scouting 2* dan 3.

Berdasarkan data di lapangan peneliti melihat bahwa penerapan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* mengalami beberapa hambatan. Seperti dikatakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Karier dan Manajemen Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal Yohanes Rafael Hongi Kaha, S.Sos., MM. pada tanggal 18 September 2020 beliau mengatakan bahwa pelaksanaan *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal mengalami hambatan antara lain:

1. Pemerintah Daerah mengeluarkan biaya yang besar karena dalam rangka mengadakan seleksi *talent scout* Pemerintah Daerah harus bekerja sama dengan SMK Negeri 1 Slawi dan LSP Universitas Pancasakti Tegal.
2. Masa berlaku *talent scout* hanya 4 tahun yang artinya bilamana pegawai tersebut sudah masuk dalam *talent pool* dalam 4 tahun yang akan datang harus mengikuti seleksi *talent scout* apabila ingin menduduki posisi jabatan tertentu.

3. Masih adanya jabatan-jabatan yang diisi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karena yang bersangkutan dilantik atau diangkat promosi jabatan sebelum dikeluarkannya PP No. 17 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
4. Banyaknya jabatan administrator dan jabatan pengawas yang masih kosong karena masa pensiun sehingga menimbulkan persaingan ketat. Berdasarkan data dari BKD terdapat 76 jumlah jabatan per Eselon yang kosong s/d 1 September 2020
5. Angkatan pertama *talent pool* belum semuanya menduduki jabatan, namun sudah dilakukan *talent scout* 2 dan 3.

Berdasarkan data dari narasumber dari jumlah peserta yang lulus seleksi *Talent Scouting* berjumlah 365 peserta, namun baru 79 peserta yang sudah mendapatkan promosi jabatan, artinya masih ada 78 persen peserta lulus seleksi *Talent Scouting* yang sudah sesuai kompetensi dan siap untuk di promosikan namun belum dapat promosi jabatan. Sedangkan, data awal menyebutkan ada 76 jabatan kosong per eselon s.d. September 2020.

Sehingga peneliti melihat masih banyak hambatan dalam pelaksanaan Peraturan Bupati No. 75 tahun 2017 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) dan Mekanisme Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Kabupaten Tegal. Sehingga dalam penelitian ini peneliti ingin melihat apa yang menyebabkan peserta yang lolos seleksi tetapi belum dapat menduduki jabatan yang kosong padahal masih banyak jabatan yang kosong.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Pengertian kinerja organisasi menurut pendapat Rummier dan Brace (dalam Sudarmanto, 2018) adalah pencapaian dari hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Menurut Sholeh dan Suropto (2011:3) kinerja adalah suatu gambaran pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam upaya mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang sebelumnya telah tertuang dalam perumusan perencanaan strategis organisasi Menurut Dwiyanto (2008:47), “Kinerja organisasi adalah suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya”. Teori kinerja dari Agus Dwiyanto terdapat dimensi-dimensi yang menjadi tolak ukur indikator kinerja organisasi birokrasi, yaitu: produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Teori inilah yang akan dijadikan sebagai rujukan teori yang akan digunakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Berdasarkan pada pengertian kinerja organisasi yang telah diungkapkan di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi adalah suatu tingkatan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan program/kegiatan/kebijakan dan visi serta misi organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Maksudnya adalah kinerja pada suatu organisasi dapat mencapai target organisasi yang tercantum dalam visi dan misi organisasi. Orientasi kinerja organisasi lebih kepada hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimilikinya.

### **Sistem Merit**

menurut Hasibuan (2007:102) Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

1. *Output* dan produktivitas kerja meningkat;
2. Semangat kerja meningkat;
3. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
4. Absensi dan disiplin karyawan semakin membaik;
5. Jumlah kecelakaan akan menurun.

Sistem merit memberikan peluang bagi setiap pegawai dalam bersaing untuk mendapatkan suatu jabatan tertentu. Sistem ini dinilai obyektif karena dilihat dari kompetensi apa yang pegawai itu punya bukan bersifat subyektif dimana dilakukan secara senioritas dan bersifat nepotisme sehingga mengedepankan rasa suka atau tidak suka dari pegawai tersebut. Namun pada kenyataannya, masih ada oknum yang menerapkan prinsip siapa yang mampu mendekati diri dengan pimpinan itulah yang akan lebih didahulukan untuk menempati suatu jabatan tertentu.

Penempatan pegawai seharusnya didasarkan secara objektif dan profesional, setiap orang yang mempunyai pangkat dan golongan tertentu berhak mendapat kesempatan yang sama untuk menduduki suatu jabatan. Penempatan pejabat struktural yang objektif akan menghasilkan pejabat yang berkompetensi dan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dalam pasal 51 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dijelaskan bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara didasarkan pada sistem merit. Definisi mengenai sistem merit tercantum pada pasal 1 ayat (22) menyebutkan:

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.

Sistem Merit diterapkan berdasarkan pada prinsip keadilan, dimana semua aparatur sipil negara berhak untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Dijelaskan dalam UU Nomor 5 Tahun 2011 tentang ASN pasal 70 ayat (1) bahwa "Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi". Hal ini berarti bahwa setiap pegawai berhak untuk mengembangkan kompetensi yang ada dalam dirinya dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun kegiatan lain seperti yang tercantum dalam pasal 70 ayat (2). Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sehingga pegawai menjadi lebih berkualitas dan memiliki kinerja yang baik.

### ***Talent Scouting***

Pengertian Penelusuran Kader Potensial tercantum dalam Peraturan Bupati No. 75 tahun 2017 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) pada pasal 17 yaitu "Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) adalah sistem seleksi secara terbuka untuk mendapatkan PNS terbaik sebagai Kader Potensial". Yang dimaksud Kader Potensial dalam pasal 18

menyebutkan Kelompok Kader Potensial (*Talent Pool*) adalah kelompok PNS potensial hasil dari Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) sebagai kandidat yang dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas, memiliki minat untuk mengisi jabatan, serta terlibat secara berkelanjutan dalam meniti karier sebagai ASN.

*Talent scouting* merupakan metode yang digunakan dalam penerapan Sistem Merit. Sistem seleksi dilaksanakan terbuka untuk mendapatkan PNS terbaik sebagai Kader Potensial. Dalam Peraturan Bupati No. 75 tahun 2017 tentang Penelusuran Kader Potensial (*Talent Scouting*) dan Mekanisme Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas menyebutkan Sasaran dan Pelaksanaan *Talent Scouting* yaitu:

1. *Talent Scouting* dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas diberlakukan secara terbuka bagi PNS yang memenuhi persyaratan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal.
2. *Talent Scouting* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk pemetaan kompetensi jabatan sebagai bahan pertimbangan dalam pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas, serta menjadi data kompetensi setiap PNS yang tersimpan dalam *database* SIMPEG.
3. *Talent Scouting* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) digunakan sebagai bahan pertimbangan promosi dan mutasi Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas.

Hasil dari *Talent Scouting* dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mutasi tercantum pada Peraturan Bupati No.75 tentang Penelusuran Kader

Potensial (*Talent Scouting*) dan Mekanisme Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode penelitian deskriptif dengan menggambarkan objek penelitian sesuai dengan fakta-fakta yang ada di lapangan. Menurut Whitney (1960:160) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah dengan menggunakan observasi, dokumentasi, wawancara (Creswell, 2014). Sehingga dengan metode tersebut dapat membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Wawancara dilakukan secara terstruktur, dalam menentukan informan dengan menggunakan purposive sampling dan incidental sampling. Teknik analisis data dengan menggunakan Reduksi data, Display data/Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan/Verifikasi. Adapun informan yang dijadikan sebagai narasumber yang peneliti wawancarai sebagai narasumber pencarian data adalah sebagai berikut: Dari unsur lembaga penyelenggara *Talent Scouting* adalah Kepala BKD Kabupaten Tegal, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal, Ketua Tim Penilai Kinerja PNS Kabupaten Tegal, Kepala Bidang Pengembangan Karier ASN BKD Kabupaten Tegal, Kasubbid Pengembangan Karier Jabatan Fungsional ASN BKD Kabupaten Tegal, Kasubbid Pengembangan Karir JPT dan Jabatan BKD Kabupaten Tegal, Staf Jabatan Fungsional Umum pada BKD Kabupaten Tegal. Kemudian dari unsur peserta *Talent*

*Scouting* sebanyak 5 (lima orang) peserta pemilihan secara random dari ASN JPT di Kabupaten Tegal yang dapat peneliti hubungi.

Peneliti menggambarkan situasi secara *real* di fokus penelitian agar tidak terdapat kekeliruan data. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan induktif, dimana penulis akan menyimpulkan pernyataan-pernyataan secara umum dari hasil observasi yang dilakukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis melakukan penelitian terhadap Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal menggunakan 5 indikator Kinerja menurut Dwiyanto, 2008 sebagai berikut:

### Produktivitas

Indikator pengukuran kinerja menurut Dwiyanto yang pertama adalah produktivitas. Sebagaimana dijelaskan, indikator ini dapat dijawab dengan mengadakan pengukuran terhadap tingkat efektivitas dan efisiensi dan juga dilihat dari input dan output serta pelayanan dalam mencapai hasil yang

diinginkan. Apabila hasil menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi telah tercapai dalam pelaksanaan sistem merit berbasis talent scouting, dan apabila input dan output dari penyelenggaraan talent scouting telah sesuai maka tentu produktivitas yang dihasilkan sudah sesuai dengan harapan dan tujuan bersama yang telah disepakati sebelumnya.

*Output* merupakan salah sub indikator dari produktivitas untuk mengukur kinerja suatu instansi. Dengan mengukur *output* atau keluaran maka dapat dianalisis apakah kegiatan yang terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator *output* dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolak ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu indikator ini harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan instansi. Dalam pelaksanaan *talent scouting* yang menjadi bagian dari *output* adalah *talent* memiliki informasi, motivasi dan komitmen atau yang disebut *talent pool* seperti tergambar pada gambar berikut:

Gambar Daftar Nominatif *Talent Pool* Tahun 2019

Sumber: Surat Keputusan Bupati Kabupaten Tegal

LAMPIRAN : KEPUTUSAN BUPATI TEGAL  
 NOMOR : 809/756 Tahun 2019  
 Tanggal : 10 Juni 2019

**DAFTAR NOMINATIF KELOMPOK KADER POTENSIAL (TALENT POOL)  
 DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TEGAL  
 TAHUN 2019**

Perangkat Daerah: Setda Kab. Tegal

No	Nama Nip	Fungsional / Golongan TMT	Jabatan TMT	Eselon TMT	Pendidikan	Rangas I	Rangas II	Jenis Talent Scouting
1	DARY SETAWAN, S.E.P. 1970010119711001	Pem. Tegal I, I/03 01 Oktober 2013	Kelembing Perencanaan Umum 31 Desember 2013	IV. A 20 Juli 2008	Diploma IV D IV - STUDI MANAJEMEN - Penerintahan	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Rangas Kepegawaian Balay	Jabatan Administratif
2	SELVA USMANAWATI, S.E.P. 196807020212301	Pem. Tegal I, I/03 30 April 2011	Kelembing Peroid 01 Desember 2016	IV. A 01 Desember 2011	Diploma IV D IV - STUDI MANAJEMEN - Penerintahan	Rangas Pendidikan	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Jabatan Administratif
3	ALI RAHEDI, S.E.P. 1970121979030801	Pem. Tegal I, I/03 01 Oktober 2013	Peny. W. Tegal Utara 21 Desember 2015	IV. A 14 Januari 2016	S-1 Sarjana / Social Politi- Dan Pemerintahan	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Rangas Pendidikan	Jabatan Administratif
4	MULHAMAD SHAMUDDEE, S.E.P. 1984121200111001	Pem. I/03 01 Oktober 2013	Kelembing Kelembing 21 Desember 2016	IV. A 16 September 2015	Diploma IV D IV - STUDI MANAJEMEN - Penerintahan	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Rangas Kepegawaian Balay	Jabatan Administratif
5	SURINDA KATI ARIFA, S.E.P. 198801280111001	Pem. Tegal I, I/03 01 Oktober 2013	Bel 30 Januari 2017	-	Diploma IV Diploma IV - STUDY MANAJEMEN	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Rangas Administrasi dan Penerintahan	Jabatan Pengawas



FILE 1  
 Printer on: 11-06-2019 08:55:45 (Downloaded by: s777777)

Berdasarkan hasil observasi penulis di lapangan bahwa setelah pelaksanaan *talent scouting*, penempatan dan promosi jabatan di lingkup pemerintahan Kabupaten Tegal telah sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan karena sejak pelaksanaan *talent scouting* jabatan yang kosong tidak dapat diisi dengan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi, dikarenakan untuk menduduki sebuah jabatan pegawai tersebut harus menjadi daftar nominatif *talent pool*.

Berdasarkan hasil observasi penulis pada saat melaksanakan penelitian di lapangan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal dilaksanakan dengan melaksanakan kerja sama dengan banyak pihak dan instansi terkait. Sehingga dengan pengoptimalan kerja sama antar instansi terkait dan pihak luar

akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dalam rangka pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal.

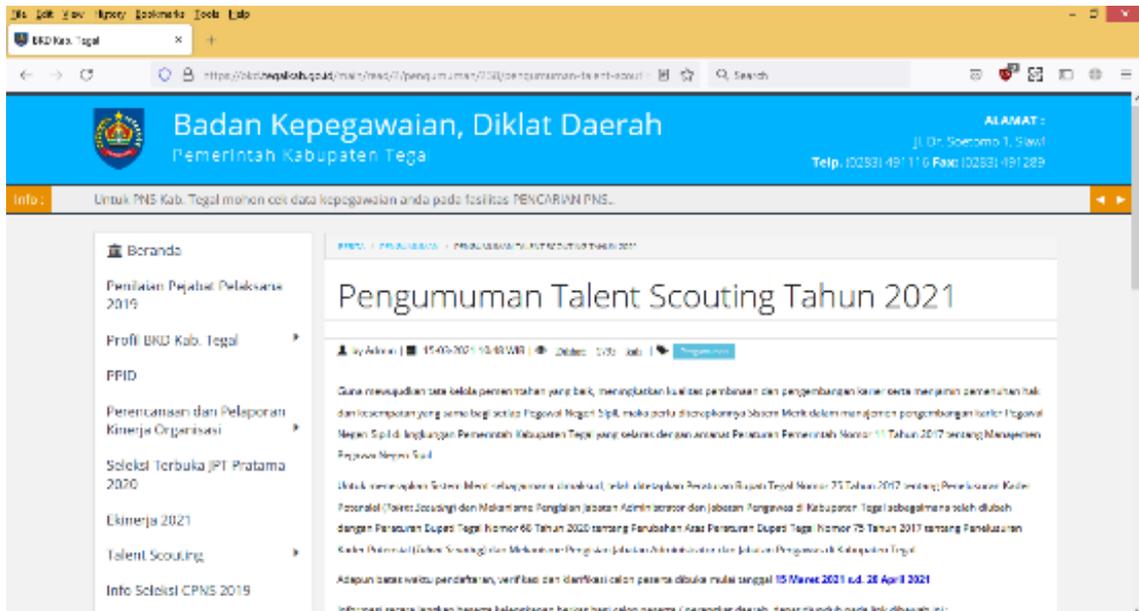
**Kualitas Layanan**

Mengukur kualitas layanan dilakukan dengan melihat seberapa besar kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Kemudian penulis melakukan observasi pada saat melaksanakan kegiatan magang dan riset terapan pemerintahan di BKD Kabupaten Tegal dinilai bahwa aparaturnya BKD Kabupaten Tegal telah mampu melaksanakan pelayanan berdasarkan standar operasional prosedur. Dalam rangka memberikan kualitas layanan yang baik dalam penerapan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting*, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Tegal menggunakan media

website dalam pelayanan proses *Talent Scouting* agar memudahkan pengguna mengakses informasi mengenai

pelaksanaan *Talent Scouting* seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar Tampilan website Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal



Sumber: website BKD Kabupaten Tegal

Berdasarkan gambar di atas bahwa pelayanan dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten berkaitan dengan *Talent Scouting* sudah cukup baik karena semua kebutuhan informasi mengenai *Talent Scouting* telah disajikan dalam website resmi yang dimiliki Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal demi meningkatkan kualitas pelayanan perangkat daerah.

### Responsivitas

Faktor ketiga yang menjadi dasar dalam indikator kinerja aparatur dalam hal tentang pelaksanaan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal yaitu dengan melihat aparturnya. Menurut Dwiyanto “responsivitas dapat dilihat dengan cara mengukur

kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat”. Responsivitas sangat diperlukan dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal.

Fenomena yang terjadi di BKD Kabupaten Tegal adalah responsivitas aparatur dalam melihat daftar nominatif pegawai yang dapat melaksanakan *talent scouting*. Dari daftar tersebut memungkinkan untuk nama-nama yang masuk dalam daftar untuk mendaftar dalam proses *Talent Scouting*. Setelah pendataan tersebut dilaksanakan

kemudian akan dilaksanakan proses pengumuman daftar nominatif peserta *talent scouting* yang kemudian akan menyesuaikan dengan proses seleksi tahap lanjutan. Akan tetapi fenomena di lapangan adalah rendahnya motivasi dari daftar nominatif untuk melaksanakan proses seleksi lanjutan dari *talent scouting*. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kabid Bangkir ASN BKD Kabupaten Tegal Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 13 Januari 2021 yang bertempat di ruang Kepala Bidang Pengembangan Karir ASN, beliau mengatakan bahwa:

“BKD melalui website dan surat resmi telah mengumumkan dan mengundang peserta daftar nominatif untuk mengikuti proses seleksi *talent scouting*, akan tetapi fenomena di lapangan pada saat tahapan selanjutnya kebanyakan daftar nominatif *talent scouting* tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk membantu menyukseskan program yang telah kami tentukan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut penulis berpendapat bahwa aparatur BKD telah menjalankan tugasnya dengan baik namun, perlu adanya cara-cara lain yang dilakukan oleh aparatur BKD Kabupaten Tegal untuk menumbuhkan motivasi dari daftar nominatif *talent scouting* untuk berpartisipasi dalam menyukseskan program-program yang telah ditentukan oleh BKD Kabupaten Tegal.

### **Responsibilitas**

Pengukuran kinerja melalui responsibilitas dapat dilihat dengan hasil atas pelaksanaan pekerjaan dengan kesesuaian aturan atau kebijakan organisasi tersebut. Responsibilitas dalam rangka pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* berkaitan dengan

kesesuaian pelaksanaan program tentang *talent scouting*, misal dalam hal pemilihan panitia pelaksanaan *talent scouting*. BKD sebagai penyelenggara dalam bidang tersebut dianggap bertanggungjawab atas kualitas pelaksanaan, sosialisasi tentang *talent scouting*, untuk itu aparatur sebagai alat penggerak untuk melaksanakan hal tersebut diharapkan mampu melakukan perannya dengan baik.

### **Akuntabilitas**

Menurut Dwiyanto akuntabilitas adalah seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para *stakeholders*. Akuntabilitas aparatur yang dimaksud ialah melakukan semua kegiatan secara transparan dan tidak ditutupi seperti anggaran kegiatan yang akan dilaksanakan. Kemudian penulis melakukan wawancara dengan panitia *talent scouting* di Kabupaten Tegal pada tanggal 18 Januari 2021 bertempat di ruang asesor BKD Kabupaten Tegal menyebutkan bahwa “Panitia *talent scouting* memang sudah seharusnya menjalankan tugas sesuai dengan perintah tugas yang telah diberikan agar sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) serta terwujudnya aparatur yang sesuai dengan kompetensi”.

Dalam penyelenggaraan kegiatan seleksi *talent scouting* di Kabupaten Tegal diwajibkan untuk melaporkan hasil dari penyelenggaraan program tersebut. Dalam hal ini sejalan dengan informasi yang ditambahkan oleh panitia *talent scouting* di Kabupaten Tegal yang

menyatakan bahwa “Setiap penyelenggaraan kegiatan program yang dibuat dan anggaran yang dikeluarkan wajib kami laporkan kepada pimpinan tertinggi”.

Berdasarkan hasil observasi penulis maka bisa disimpulkan bahwa profesionalitas aparatur BKD Kabupaten Tegal sudah dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab dan setiap kegiatan yang dilaksanakan telah dilaporkan kepada pimpinan tertinggi.

### Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* memberikan banyak dampak positif di lingkungan pemerintahan Kabupaten Tegal. Peneliti mengemukakan bahwa terdapat faktor yang kemudian menjadikan penghambat penerapan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis di BKD Kabupaten Tegal ada beberapa faktor penghambat yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal.

Berdasarkan pembagian perumpunan kompetensi pada pelaksanaan *Talent Scouting* dibagi menjadi 6 rumpun kompetensi yaitu rumpun administrasi dan pemerintahan, rumpun kesejahteraan rakyat, rumpun perekonomian dan pembangunan, rumpun pertanian, rumpun kesehatan, dan rumpun pendidikan. Hal ini yang menyebabkan banyaknya persaingan di satu rumpun yang memiliki nilai lebih tinggi dan terjadinya kekurangan *talent pool* di rumpun yang lain dan menyebabkan kekosongan jabatan di rumpun-rumpun tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan

Karir ASN Bapak Yohanes Rafael Kaha Hongi di ruangan Kepala Bidang Pengembangan Karir ASN “Sistem seleksi sudah dibuat sedemikian rupa sehingga peserta seleksi *talent scouting* dapat memilih 2 dari 6 rumpun yang disediakan, namun dampak negatifnya adalah ada beberapa rumpun yang kurang diminati akhirnya kekurangan *talent pool* dan menyebabkan dalam promosi jabatan banyaknya kekosongan jabatan di rumpun tersebut padahal di rumpun yang lain masih banyak *talent pool* yang belum promosi jabatan, akhirnya kekosongan jabatan tersebut diisi terlebih dahulu dengan plt yang mengakibatkan kurangnya efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas”. Hal ini sama halnya dengan penelitian dari Tutiyan 2018 bahwa jabatan kosong belum mampu menampung banyaknya *talent pool* yang telah lulus seleksi proses *talent scouting*.

### Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal dalam menerapkan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal yakni sebagai berikut:

- a. Sarana Prasarana yang kurang memadai

Berdasarkan alur seleksi *talent scouting* dalam penyelenggaraannya terdapat tes uji kompetensi yang menggunakan metode *Computer Assisted Test* (CAT) yang menggunakan komputer dalam jumlah yang banyak. Hal ini menjadi salah satu hambatan dalam penyelenggaraan *talent scouting* di Kabupaten Tegal dikarenakan pemerintah Kabupaten Tegal belum memiliki fasilitas ruangan yang memiliki banyak perangkat komputer untuk

menyelenggarakan tes tersebut seperti fasilitas ruangan yang memiliki banyak perangkat komputer yang dimiliki di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional Yogyakarta. Sehingga dalam melaksanakan alur tes tersebut harus menggunakan fasilitas ruangan dengan banyak perangkat komputer milik SMK Negeri 1 Slawi yang belum dimiliki pemerintah daerah Kabupaten Tegal.

- b. Kurangnya motivasi PNS dalam rangka mengikuti seleksi *Talent Scouting*.

Masih banyaknya PNS Kabupaten Tegal yang beranggapan bahwa *Talent Scouting* itu tidak penting dan lebih mementingkan hidup praktis dan tidak mementingkan jenjang karier sebagaimana penulis melakukan wawancara dengan Bapak Priharyono, S.STP, M.PSSp bertempat di kediaman narasumber yang menyebutkan bahwa “Saya sebagai PNS yang berada di lingkungan Kabupaten Tegal memang telah masuk dalam daftar nominatif peserta *talent scouting* dan telah diberikan kesempatan untuk mengikuti seleksi tersebut namun kondisi lingkungan pekerjaan kami kurang mendukungnya”. Mendengar pernyataan Bapak Priharyono tersebut maka menjadi motivasi aparatur BKD Kabupaten Tegal agar dapat memberikan motivasi untuk aparatur yang berada di lingkungan Kabupaten Tegal

## **KESIMPULAN**

Penulis menyimpulkan bahwa Kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah dalam menerapkan

Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* telah melaksanakan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal dengan baik walaupun sepenuhnya belum maksimal karena masih banyak kekurangan yang perlu ditingkatkan lagi secara bersama. Dilihat dari produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, dan akuntabilitas sudah dilaksanakan dengan optimal meskipun masih terdapat kekurangan. Tetapi dari segi responsivitas masih kurang karena aparatur di Kabupaten Tegal masih kurang antusias dalam mengikuti pelaksanaan seleksi *talent scouting* dan hal ini menyebabkan terhambatnya pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal.

Terdapat beberapa faktor penghambat dari penerapan Sistem Merit berbasis *talent scouting* di Kabupaten Tegal yaitu kurangnya motivasi aparatur untuk mendukung program Sistem Merit berbasis *talent scouting*, kebijakan pembagian rumpun kompetensi yang terlalu banyak, dan belum adanya sarana prasarana pendukung dalam tes CAT guna uji kompetensi pegawai. Upaya yang dilakukan BKD Kabupaten Tegal dalam mengatasi permasalahan Sistem Merit berbasis *talent scouting* yaitu melakukan giat sosialisasi kepada aparatur Kabupaten Tegal tentang pentingnya mengikuti proses seleksi *talent scouting*, mengajukan perubahan kebijakan mengenai mengurangi rumpun kompetensi yang terlalu banyak, dan meminjam dan menyewa sarana prasarana milik SMK Negeri 1 Slawi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu kabupaten saja sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Creswell.

Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan kinerja Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah dalam menerapkan Sistem Merit berbasis *Talent Scouting* di Kabupaten Tegal untuk menemukan hasil yang lebih mendalam

#### SARAN

Saran yang penulis kemukakan berdasarkan kesimpulan hasil pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Proses pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* diharapkan adanya inovasi dalam pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* agar aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tegal tertarik dan menumbuhkan motivasi tersendiri untuk mengikuti proses seleksi *talent scouting*.
2. Pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* diharapkan adanya *reward and punishment* kepada aparatur yang mengikuti dan tidak mengikuti proses pelaksanaan *talent scouting* agar angka partisipasi seleksi *talent scouting* meningkat.
3. Pelaksanaan Sistem Merit berbasis *talent scouting* diharapkan memberikan informasi yang jelas mengenai formasi jabatan yang kosong sesuai dengan rumpun agar ke depannya *talent pool* tidak perlu waktu lama untuk menduduki sebuah jabatan.
4. Memotivasi para *talent pool* untuk meningkatkan minat rumpun jabatan masih kurang diminati para *talent pool*.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Tegal beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Cresswell, J. W. 2010. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Cresswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches: Fourth edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Dwiyanto, Agus dkk. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa
- Kaswan. 2016. *Pengembangan Manajemen Mempersiapkan dan Mengembangkan calon dan Manajer yang Efektif*. Cetakan ke-1. Bandung: Alfabeta
- Manullang. 2008, *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI)

- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. 2017. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Neuman, W. Lawrence. 2015. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks. Rakhmat, Jalaludin
- Salusu, J, 2001. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Non Profit*. Yogyakarta: Pt. Grasindo
- Sarwono, Jonathan. 2011. *Mixed Methods: Cara menggabung Riset Kuantitatif dan Riset Kualitatif Secara Benar*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Simangunsong, Fernandes. 2017. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Bandung: Alfabeta
- Siregar, Sofyan. 2010. *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Jakarta: Pt Rajagrafindo Persada.
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soleh Chabib, dan Suropto, 2011. *Menilai Kinerja Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokus Media.
- Sondang P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sudarmanto. 2018, *Kinerja dan Pengembang Kompetensi SDM*, Cet 4. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.