

**ANALISIS REFORMASI KEPEGAWAIAN
(STUDI PELAKSANAAN SELEKSI TERBUKA JABATAN
PIMPINAN TINGGI PRATAMA (JPT) BERBASIS MERIT SISTEM
PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR)**

Oleh

Muammar Alkadafi

(Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim Riau) Email : alkadafi.amar@gmail.com

Ria Rahmadani

(Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim Riau) email : rahmadaniria44@yahoo.com

Hendry Andry

(Prodi Administrasi Negara, FISIP UIR) email : hendryandry@soc.uir.ac.id

ABSTRACT

One important aspect of staffing reform is the promotion system of civil state apparatus publicly and competitively within the local government, in high leadership positions (JPT) pratama or positions equalized with structural positions echelon II.b and a. The Local Government of Indragiri Hilir Regency through the Regional Personnel Board has conducted an open promotion on the filling of the Primary Leadership Position, for the first time in 2015. The purpose of this study is to analyze the personnel reform based on system merit in the implementation of the selection of Primary Charge in the local government of Regency Indragiri Hilir. The research method used is descriptive research method with qualitative data analysis approach by using data analysis according to Miles and Huberman namely; data reduction, data presentation and conclusion. The sources in this research are Selection Committee, secretariat of selection committee, selection of JPT Pratama, Civil Servant at Local Government of Indragiri Hilir Regency. In this study the authors use data collection methods using observation, interviews, and documentation. The results of the study show that personnel reform in the implementation of the selection of Primary Charge to the local government of Indragiri Hili Regency is seen from the aspect of preparation, implementation and monitoring and evaluation as stipulated in the provisions of Permenpan-RB no. 13 Year 2014, mechanically and procedurally has been implemented in accordance with the provisions. From the result of data analysis of implementation and recommendation from KASN to the selection implementation process, implicitly can be concluded that the implementation process contains the principles of objectivity, competitive, transparency and accountability in every stage process conducted by selection committee to 5 (five). The consideration of qualifications, competence and performance (merit system) on the determination of graduation in general has become the consideration of the selection committee. For the next selection process by appraising the assessment center, the authors suggest that the preparation of competency standards in detail and detail, success criteria from office, the selection material should be more directed to the task and function metrics of each position, the selection method is more directed to a deep observation of the behavior of officials, and conduct a thorough evaluation of the potential, potential, strength and weaknesses of the candidate, a relevant to the effectiveness of a desired organization.

Keywords: Staffing Reform, JPTP Filling Selection, System Merit

ABSTRAK

Salah satu aspek penting reformasi kepegawaian ialah sistem promosi jabatan aparatur sipil Negara secara terbuka dan kompetitif dilingkungan pemerintah daerah, pada jabatan pimpinan tinggi (JPT) pratama atau jabatan yang disetarakan dengan jabatan struktural eselon II. b dan a. Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir melalui Badan Kepegawaian Daerah telah melaksanakan promosi jabatan secara terbuka pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, pertama kalinya pada tahun 2015. Tujuan penelitian ini, untuk menganalisis reformasi kepegawaian berbasis merit sistem pada pelaksanaan seleksi pengisian jabatan tinggi pratama pada pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan analisa data kualitatif dengan

menggunakan analisa data menurut Miles dan Huberman yakni; reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Narasumber pada penelitian ini adalah Panitia Seleksi, petugas sekretariat panitia seleksi, peserta seleksi JPT Pratama, Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian, menunjukkan reformasi kepegawaian pada pelaksanaan seleksi pengisian jabatan tinggi pratama pada pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari aspek persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi sebagaimana yang diatur dalam ketentuan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014, secara mekanismen dan prosedural telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Dari hasil analisis data pelaksanaan dan rekomendasi dari KASN terhadap proses pelaksanaan seleksi, secara implisit dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan telah memuat prinsip-prinsip objektivitas, kompetitif, transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses tahapan yang dilakukan oleh panitia seleksi terhadap 5 (lima) jabatan yang diseleksi. Pertimbangan kualifikasi, kompetensi dan kinerja (merit sistem) terhadap penentuan kelulusan secara umum telah menjadi pertimbangan panitia seleksi. Untuk proses seleksi JPT selanjutnya dengan menggunakan *assessment center*, penulis menyarankan agar melakukan penyusunan standar kompetensi jabatan secara rinci dan detail, kriteria sukses dari jabatan, materi seleksi harus lebih mengarah kepada meteri tugas dan fungsi dari setiap jabatan, metode seleksi lebih diarahkan kepada pengamatan (observasi) mendalam dari perilaku pejabat, dan melakukan evaluasi secara menyeluruh atas aspek kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan calon pejabat, sehingga relevan dengan efektivitas organisasi yang diinginkan.

Kata Kunci : Reformasi Kepegawaian, *Seleksi Pengisian JPTP, Merit Sitem*

PENDAHULUAN

Reformasi kepegawaian merupakan upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Terutama pada aspek penataan sumber daya manusia aparatur yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Situasi problematik akar permasalahan buruknya kepegawaian Negara di Indonesia menurut hasil penelitian Eko Prasodjo (2006) pada prinsipnya terdiri dari dua hal penting: (1) persoalan internal sistem kepegawaian Negara itu sendiri, (2) persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian Negara. Dan situasi problematis terkait dengan persoalan internal sistem kepegawaian yang dapat dianalisis dengan memperhatikan subsistem yang membentuk kepegawaian Negara. Subsistem kepegawaian Negara terdiri dari : (1) rekrutmen, (2) penggajian dan reward, (3) pengukuran kinerja, (4) promosi jabatan, (5) pengawasan. Implikasi dari buruknya pengelolaan kepegawaian Negara mengakibatkan penyelenggaraan pemerintahan mengalami masalah mendasar yaitu

munculnya sumber daya manusia aparatur pemerintah yang tidak kompeten (Azis Sanapiah, 2016).

Penataan sumberdaya Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam spirit Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2104 Tentang Aparatur Sipil Negara ialah proses pengisian dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan dalam konteks promosi jabatan dilakukan secara sistem terbuka (*open system*) dan kompetitif. Sebagai upaya perbaikan terhadap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan struktural yang sebelumnya bersifat tertutup (*close system*) dan tidak kompetitif.

Pada tahun 2015 Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan tersebut, dengan melakukan seleksi terbuka pada 5 (lima) jabatan dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Bupati Indragiri Hilir sebagai kepala penyelenggara pemerintahan membentuk panitia seleksi yang berasal dari internal pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir dan unsur eksternal dari

Universitas Riau dengan metode seleksi menggunakan *assessment center* dari Polda Riau.

Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2015

mengeluarkan pengumuman Nomor : 01/Pansel-Kab. Inhil/IX/2015 yang berisi ketentuan-ketentuan dan sistem seleksi terbuka sebagai berikut :

Tabel 1 : Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang Lowong di Kabupaten Indragiri Hilir

NO	NAMA JABATAN	ESELON
1	Sekretaris Daerah Kabupaten Indragiri Hilir	II.a
2	Kepala Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Peternakan Kabupaten Indragiri Hilir	II.b
3	Kepala Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Indragiri Hilir	II.b
4	Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir	II.b
5	Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir	II.b

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Kab. Inhil 2015*

Proses Seleksi terbuka promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama diberbagai daerah di Indonesia masih menuai kritik dari internal pemerintah sendiri, dan masyarakat umum, yang menyebutkan bahwa seleksi terbuka untuk promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT,) masih tetap seperti pada sistem yang lama, siapa yang pandai membangun hubungan emosional, atau dekat dengan kepala daerah (Bupati/Walikota, Gubernur) yang dipilih dan diangkat dalam jabatan tersebut. sistem seleksi yang dilakukan saat ini hanya prosesnya saja yang berubah, tetapi pejabat yang diinginkan oleh kepala daerah yang pada akhirnya yang dipilih dan ditetapkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama menggunakan metode Assesment Center pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2015 serta mengetahui kendala-kendala yang ada pada pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama menggunakan metode Assesment Center pada Pemerintah

Daerah Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2015.

TELAAH KEPUSTAKAAN

1. Konsep Administrasi Kepegawaian

Administrasi Kepegawaian Negara adalah manajemen sumber daya manusia yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang mempelajari tentang kebijaksanaan, sasaran dan proses pembinaannya. Burhannudin (1994:26) memberi batasan batasan administrasi kepegawaian sebagai upaya memperoleh pegawai negeri sipil yang setia dan loyal pada pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, cakap dan terampil serta jujur dan berdisiplin dalam melaksanakan pokok pemerintahan dan pembangunan. The Liang Gie. 1972 dalam Widjaja (1986: 2) Gie, Felix A. Nigro,1963 dalam Burhanuddin (1995:3), Abdulrachman (1973:4) dapat ditarik kesimpulan bahwa ilmu administrasi kepegawaian adalah metode, objek, teori dan sistematikanya berkenaan dengan persoalan pegawai, penggunaan tenaga

kerja, penerimaan hingga pemberhentian pegawai dalam suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Reformasi Birokrasi dan Kepegawaian

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang menyangkut aspek-aspek seperti kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. (Miftah Thoha, 2005:13). Sedangkan, Reformasi kepegawaian merupakan salah satu sub sistem reformasi birokrasi. Keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat ditentukan oleh keberhasilan reformasi kepegawaian. Dalam reformasi kepegawaian subsistem yang harus direformasi adalah sistem perekrutan, penggajian, pengukuran kinerja, promosi dan pengawasan terhadap etik dan perilaku PNS. Upaya yang tidak sistematis dan komprehensif, hanya akan menimbulkan persoalan baru dalam birokrasi. (Eko Prasodjo 2006: 13). Jadi, reformasi kepegawaian dapat diartikan sebagai perubahan sistem kepegawaian secara struktural.

Salah satu aspek kepegawaian yang harus direformasi menurut Eko Prasodjo, (2006:6-10) secara internal ialah ketidakjelasan standar promosi jabatan, seseorang dipromosikan dalam jabatan tidak berdasarkan kinerjanya, tetapi lebih berdasarkan kesetiannya dan kedekatannya dengan seorang atasan. Bahkan sampai saat ini kita tidak memiliki stock nama pejabat dan pegawai dengan kompetensi dan kinerja yang menjadi dasar promosi jabatan. Sedangkan persoalan eksternal ialah carut marutnya sistem kepegawaian di Indonesia juga diwarnai oleh kooptasi

partai politik terhadap PNS. Ketidaknetralan PNS seringkali menyebabkan penyalahgunaan kewenangan oleh pejabat dan PNS. Sulitnya membedakan antara tugas sebagai PNS dan keberpihakannya pada partai politik, menyebabkan sistem kepegawaian tidak lagi berdasarkan kepada sistem merit, tetapi kepada spoil system. Promosi jabatan juga dilakukan atas dasar kedekatan hubungan kolega dan pertemanan politik.

3. Konsep Kompetensi dan Metode Assesment Center

Rothwell (2000) dalam Jurnal Tiesnawati 2010:5 mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya meliputi:

Technical competence, *managerial competence*, *interpersonal competence* (social/communication competence) dan *intellectual competence* (*strategic competence*). Dari beberapa pendapat mengenai kompetensi tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang dalam suatu organisasi adalah:

- a. *Technical competence*. Kompetensi teknik dalam prakteknya adalah bersifat ketrampilan dan kemampuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. *Managerial competence*. Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan manajerial dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.
- c. *Social competence*. Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.
- d. *Strategic competence*. Kompetensi strategic adalah kemampuan melihat jauh ke depan sehingga

dapat merumuskan berbagai kebijakan yang sifatnya strategis.

- e. *Ethical competence*. Kompetensi etika adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan pertimbangan etika dan moral.

Dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 ayat 13,14 dan 15 disebutkan: 1). Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. 2). Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. 3). Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Konsep *assessment center* dikembangkan pada tahun 1956 oleh Douglas W. Bray dengan nama "*Management Progres Study*". Tujuan penerapan *assessment center* sendiri adalah untuk memberikan evaluasi atas aspek dalam dan luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi personel didalamnya. Metodenya adalah observasi atas perilaku peserta dalam berbagai situasi yang telah terstandarisasi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut atas dasar standar

kompetensi yang telah dibakukan sebelumnya, sehingga beroleh rekomendasi mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, termasuk diagnosis dan umpan balik mengenai kebutuhan pengembangan. (Kemenpan-RB 2013: 78)

Metode *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribusi manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi. Metode *assessment center* menggunakan *multiple exercises* dan *multiple prosessor* serta menggunakan simulasi untuk mengobservasi perilaku kandidat yang sedang dinilai. Metode menawarkan tools yang dapat mengukur banyak hal dan fleksibel untuk dapat mengukur dan mengembangkan kandidat serta karyawan dalam dunia kerja yang modern. (Thornton,2006)

Menurut Defny Holidin (2013:79) Tahap-tahap kegiatan dalam *assessment center* :

- 1). Menentukan dan menyempurkan kompetensi jabatan
- 2). Menyusun simulasi & mengujicobakannya.
- 3) Melakukan *assessment*.
- 4). Pemberian laporan dan umpan balik. Adapun Hasil yang hendak dicapai dari *assessment center*. Melalui *assessment center*, pengembangan kualitas aparatur, ketepatan dalam penempatan pejabat, serta penanganan masalah kepegawaian diharapkan terwujud secara menyeluruh dan berkelanjutan. Hasil *assessment center* dapat memberikan umpan balik (*feed back*) untuk perbaikan standar kompetensi dan pengembangan *manpower planning*. Pengalaman BKN menunjukkan bahwa *assessment center* mampu menyediakan umpan balik bagi peningkatan keandalan analisis jabatan dalam bentuk standar kompetensi

pegawai dan penyempurnaan kejelasan deskripsi kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Adapun fokus penelitian ini adalah pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama menggunakan metode *assessment center* pada pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2015 berdasarkan PERMENPAN RB No 13 Tahun 2014 tentang Tata cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dilindungi Instansi Pemerintah. Tahapan-tahapan tersebut meliputi;

1. Persiapan yang meliputi; pembentukan panitia seleksi, penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong.
2. Pelaksanaan yang meliputi; pengumuman lowongan jabatan, seleksi administrasi, seleksi kompetensi, wawancara akhir, penelusuran (rekam jejak) calon, hasil seleksi, tes kesehatan dan psikologi, pembiayaan.
3. Monitoring dan evaluasi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Yang mana analisa data dilakukan dengan menggunakan teknik analisa data menurut Miles dan Huberman dalam (Iskandar, 2009:139) yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama menggunakan Metode *Assessment Center* pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2015 ini merupakan pertama kalinya diadakan dalam

konteks promosi jabatan dikalangan Pegawai Negeri Sipil dilindungi Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sejak pemberlakuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kebijakan manajemen aparatur sipil negara berfokus kepada penataan sumber daya manusia / aparatur sesuai dengan agenda reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). (Eko Prasajo 2006: 13). Menyebutkan Reformasi kepegawaian merupakan salah satu sub sistem reformasi birokrasi. Keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat ditentukan oleh keberhasilan reformasi kepegawaian. Dalam reformasi kepegawaian subsistem yang harus direformasi salah satunya ialah sistem promosi jabatan. Lebih lanjut Eko (2006:) menyebutkan salah satu aspek kepegawaian yang direformasi secara internal ialah ketidakjelasan standar promosi jabatan, seseorang dipromosikan dalam jabatan tidak berdasarkan kinerjanya, tetapi lebih berdasarkan kesetiannya dan kedekatannya dengan seorang atasan. Promosi jabatan juga dilakukan atas dasar kedekatan hubungan kolega dan pertemanan politik. Bahkan sampai saat ini kita tidak memiliki stock nama pejabat dan pegawai dengan kompetensi dan kinerja yang menjadi dasar promosi jabatan.

Program Percepatan Reformasi Birokrasi salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi PNS secara terbuka. Promosi secara terbuka untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) diatur dalam PERMENPAN-RB Nomor 13 Tahun 2014 dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a Persiapan;
- b Pelaksanaan;

c Monitoring dan Evaluasi.

Promosi Pegawai Negeri Sipil secara terbuka dalam jabatan pimpinan tinggi pratama juga dilakukan pada pemerintah daerah. Pada tahun 2015 Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir melaksanakan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Persiapan Seleksi

Persiapan merupakan tahap awal dalam pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melalui Badan Kepegawaian Daerah sebagai organisasi perangkat daerah untuk membantu kepala daerah melakukan penataan Aparatur Sipil Negara di wilayahnya. Dari hasil keterangan wawancara dengan para narasumber menyebutkan; pembentukan panitia seleksi dilakukan harus mengikuti ketentuan yang ada. Berdasarkan Permenpan – RB No. 13 Tahun 2014, yang menyebutkan panitia seleksi terdiri dari unsur; pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan, pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan yang lowong, akademisi/pakar/profesional. Pejabat dari instansi lain (eksternal) harus memenuhi persyaratan memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas dan kompetensi jabatan yang lowong; dan memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi. Panitia seleksi berjumlah ganjil yaitu paling sedikit 5 orang dan paling banyak 9 orang, dengan perbandingan anggota panitia seleksi berasal dari internal paling banyak 45%.

Kepala daerah selaku pejabat Pembina kepegawaian melalui BKD, sebelum menetapkan panitia seleksi dan tahapan seleksi terlebih dahulu

berdasarkan ketentuan, melakukan koordinasi dan mengajukan proposal mengenai tahapan-tahapan persiapan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama (JPT), termasuk profil calon panitia seleksi, Kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Selanjutnya KASN melakukan verifikasi berkas termasuk kelayakan panitia seleksi yang diajukan. Apabila KASN menilai proposal yang diajukan sudah tepat dan benar sesuai dengan ketentuan, maka KASN mengeluarkan persetujuan/rekomendasi. Hasil temuan penelitian, hal tersebut telah dilakukan melalui Surat Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor : B-788/KASN/8/2015 tertanggal 26 Agustus 2015, perihal : Persetujuan/Rekomendasi Calon Anggota Panitia Seleksi Terbuka JPT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau.

Dari hasil surat persetujuan/rekomendasi KASN Republik Indonesia, maka Bupati Indragiri Hilir mengeluarkan Surat Keputusan Bupati Indragiri Hilir Nomor : 694/VIII/HK-2015 tentang Pembentukan Panitia dan Sekretariat Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Indragiri Hilir.

Adapun personil panitia seleksi yang ditetapkan dari unsur internal ialah Drs. Asrizal, M.Pd, dan Drs. H. Afrizal, MP. Dari keterangan narasumber menyebutkan 2 (dua) personil panitia seleksi yang ditetapkan dari unsur internal tersebut telah sesuai dan mempunyai kemampuan karena Bapak Asrizal berasal Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mengetahui pasti tentang kepegawaian, dan Bapak Afrizal berasal dari sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang menjabat sebagai Asisten Administrasi Umum Sekda Kab. Inhil yang mengetahui teknis pemerintahan.

Sedangkan personil panitia seleksi yang ditetapkan dari unsur eksternal ialah Prof. Dr. H. Sujianto, M.Si (Akademisi UNRI), H. Alimuddin, RM, SH, MP (Profesional), Darwin, B.Mu.E (Profesional). Dari hasil keterangan narasumber menyebutkan 3 (tiga) personil panitia seleksi dari unsur eksternal tersebut telah pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan penilaian kompetensi pada jabatan yang diseleksi, karena Prof. Sujianto merupakan guru besar Administrasi Negara./Publik, Bapak Alimuddin merupakan birokrat mantan sekretaris daerah, dan Bapak Darwin, mengetahui skill dibidang teknis.

Dari penetapan panitia seleksi yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Bupati Indragiri Hilir tersebut, telah sesuai dengan ketentuan berjumlah ganjil, sebanyak 5 orang dengan persentase 45% dari internal dan 55% dari unsur eksternal, kemudian melibatkan pihak perguruan tinggi/akademisi yang memiliki kompetensi pada bidang birokrasi dan kepegawaian. Sedangkan untuk membantu panitia seleksi, Pejabat Pembina Kepegawaian juga menetapkan Kepala BKD Inhil dan beserta beberapa personilnya untuk membantu panitia seleksi dalam melakukan tahapan-tahapan persiapan seleksi.

Dalam ketentuan Permenpan RB-No. 13 Tahun 2014, disebutkan panitia seleksi melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh tim penilai kompetensi (*assessor*) yang independen dan memiliki pengalaman dalam membantu seleksi pejabat pemerintah dan melakukan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Dari hasil keterangan narasumber menyebutkan; dalam pelaksanaan seleksi melibatkan *assessment* Polda Riau yang telah memiliki standar

nasional, dan sudah banyak daerah-daerah lain menggunakan *assessment center* Polda Riau.

Dalam tahap persiapan, setelah pembentukan Panitia seleksi dan panitia Sekretariat terbentuk maka tugas pertama mereka sebelum melaksanakan pelaksanaan seleksi adalah menyusun dan menetapkan Standar Kompetensi jabatan yang lowong yaitu jabatan Sekeretaris Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dan empat Jabatan Kepala Dinas. Dari hasil analisa penelitian yang diperoleh dari data sekunder, belum panitia seleksi dan panitia sekretariat belum melakukan penyusunan standar kompetensi jabatan secara rinci dan detail, yang menggambarkan relevansi dengan efektivitas organisasi yang diinginkan.

2. Pelaksanaan Seleksi

Pelaksanaan seleksi merupakan tahap kedua dalam proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Dari hasil keterangan wawancara dengan para narasumber menyebutkan pelaksanaan seleksi dilalui dengan tahap-tahap pertama, pengumuman lowongan jabatan yang dilakukan secara terbuka dalam bentuk surat edaran, melalui papan pengumuman, media cetak/elektronik, online/internet. pendaftaran dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS yang memenuhi persyaratan.

Tahap kedua, merupakan seleksi administrasi dimana berkas-berkas pelamar diseleksi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Dan hasil seleksi diberitahukan melalui Surat Panitia seleksi.

Selanjutnya tahap ketiga, yaitu seleksi kompetensi Manajerial yang dilakukan oleh tim penilai kompetensi (*assessor*) Polda Riau yaitu tes psikometri, Leadership Group Discussion (LGD) atau diskusi

kelompok, dan Inray atau simulasi situasi nyata yang dihadapi peserta dan direpson cepat.

Tahap keempat yaitu tes kompetensi bidang yang dilakukan panitia seleksi dengan metode tertulis, pembuatan makalah dan wawancara dan presentasi makalah. Kemudian, diikuti tahap wawancara akhir dan langsung dilanjutkan dengan tes kesehatan yaitu tes urin. Selanjutnya panitia seleksi melakukan penelusuran rekam jejak calon dan mengumumkan hasil keseluruhan seleksi yang akan menduduki jabatan yang kosong.

Dari keterangan para narasumber penelitian, mengenai tahapan pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama menggunakan metode *assessment center* pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2015 sudah sesuai dengan tahapan-tahapan yang ditentukan dalam Permenpan - RB No 13 Tahun 2014. Dari hasil dokumen (data sekunder) yang diperoleh secara keseluruhan prosedur dan mekanisme tahapan seleksi telah terpenuhi dengan baik. Pada tahap pengumuman lowongan jabatan yang dikeluarkan oleh tim panitia seleksi sudah diumumkan kehalayak ramai atau ke publik secara luas. Jumlah pelamar calon pejabat JPT pratama sebanyak 92 pelamar, setelah dilakukan seleksi administrasi, dinyatakan lulus sebanyak 85 pelamar, dan dari 85 tersebut dari hasil seleksi administrasi yang dilakukan, telah didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan telah memperhatikan aspek kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas para calon pejabat.

Pada tahap seleksi kompetensi manajerial yang dilakukan oleh *assessment center* Biro SDM POLDA Riau ditetapkan, sebanyak 77 orang

pelamar/peserta yang dinyatakan memenuhi syarat dan direkomendasikan untuk mengikuti seleksi kompetensi bidang. Kompetensi manajerial bagi calon pejabat JPT merupakan hal yang sangat penting harus dimiliki, (Rothwell (2000) menyebutkan kemampuan manajerial terkait dengan kemampuannya dalam memahami dan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan, khususnya pada organisasi yang akan dipimpin oleh calon pejabat JPT Pratama. Selanjutnya, seleksi kompetensi bidang, yang dilakukan oleh panitia seleksi meliputi: penulisan makalah, presentasi dan wawancara, dan hasilnya panitia seleksi menerbitkan keputusan nomor: Kpts.13/Pansel. Kab.Inhil/XI/2015 tentang penetapan hasil Kompetensi Bidang, kemudian Pansel menyampaikan 3 (tiga) nama calon Pejabat JPT Pratama kepada Bupati Indragiri Hilir melalui surat nomor : 16/Pansel.Kab. Inhil /XI/2015 perihal penyampaian calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kab. Inhil tahun 2015. Kemudian juga panitia seleksi menyampaikan laporan hasil pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama kepada Ketua KASN. Dengan demikian, tugas panitia seleksi terbuka telah selesai, dan hasil akhir dari pengisian terhadap 5 (lima) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama untuk jabatan Sekretari Daerah, Kepala Dinas Kesehatan, Kepala Dina Pendapatan, Kepala Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Peternakan, Kepala Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Indragiri Hilir, sepenuhnya menjadi kewenangan Bupati Indragiri Hilir selaku Pejabat Pembina Kepegawaian untuk memilih dan menetapkan 1 (satu) nama calon dari 3 (tiga) nama calon pejabat yang direkomendasikan oleh pansel.

Tabel. 2: Nama Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang ditetapkan dan dilantik oleh Bupati Indragiri Hilir

No	Nama	Jabatan	Eselon
1	H. Said Syarifuddin, SE, MP, M.Sn	Sekretaris Daerah Kab. Inhil	II.A
2	H. Zainal Arifin, SKM, M.Kes	Kadis Kesehatan	II.B
3	Drs. H. Aslimuddin	Kadis Pendapatan	II.B
4	Ir. H. Kuswari, MP	Kadis Tanaman Pangan Hortikultura dan Peternakan	II.B
5	Ir. H. Irzal Ahmad, MM	Kadis Bina Marga dan Sumber Daya Air	II.B

Sumber : Laporan Hasil Pansel 2015

Seleksi kompetensi merupakan tahapan yang penting dalam proses seleksi terbuka pada jabatan pimpinan tinggi (JPT), karena Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui: a.) kepeloporan dalam bidang: keahlian profesional; analisis dan rekomendasi kebijakan; dan kepemimpinan manajemen. b.) pengembangan kerja sama dengan instansi lain; dan c.) keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN. Menurut Rothwell (2000) kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam suatu organisasi ialah *Technical competence*, *Managerial competence*, *Social competence*, *Strategic competence*, *Ethical competence*.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan ada 3 (tiga) jenis kompetensi yang harus dimiliki ASN dalam menduduki sebuah jabatan yaitu; kompetensi teknis, manjerial dan kompetensi sosial kultural. Dengan demikian, pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama haruslah betul-betul melakukan seleksi kompetensi seorang calon pejabat JPT secara ketat. Metode *Assesment center* merupakan metode yang disarankan dalam Permenpan RB-

No 13 Tahun 2014 dan PP No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS.

Tujuan penerapan *Assesment center* adalah untuk memberikan evaluasi atas aspek dalam dan luar pekerjaan yang objektif atas perkembangan kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan, dan motivasi personel didalamnya. Metodenya ialah observasi atas perilaku peserta dalam berbagai situasi yang telah terstandarisasi, pemberian rating atas tingkah laku tersebut atas dasar standar kompetensi yang telah dibakukan sebelumnya, sehingga beroleh rekomendasi mengenai calon potensi untuk level dan jenis pekerjaan tertentu, termasuk diagnosis dan umpan balik mengenai kebutuhan pengembangan. (Douglas W. Bray: 1956) dikutip dari Holidin, terbitan Kemenpan-RB (2013:79)

Metode *assessment center* adalah sebuah prosedur yang digunakan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) untuk mengevaluasi tenaga kerja dalam hal atribusi manusia atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi. Metodenya, menggunakan simulasi untuk mengobservasi perilaku kandidat yang sedang dinilai. Metode menawarkan tools yang dapat mengukur banyak hal dan fleksibel untuk dapat mengukur dan mengembangkan kandidat serta karyawan dalam dunia kerja yang modern. (Thornton,2006) hasil yang

hendak dicapai dari assessment center pengembangan kualitas aparatur, ketepatan dalam penempatan pejabat dalam suatu jabatan organisasi.

3. Monitoring dan Evaluasi Hasil Seleksi

Tahapan terakhir dari pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ialah tahap monitoring dan evaluasi. Sebelum dilakukan penetapan dan pelantikan terhadap pejabat pimpinan tinggi pratama yang dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (BUPATI), maka Pejabat Pembina Kepegawaian melaporkan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) untuk dilakukan evaluasi terhadap proses pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh panitia seleksi, kemudian laporan tersebut ditembuskan kepada Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dari hasil keterangan wawancara dengan narasumber menyebutkan, *KASN telah memberikan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan seleksi terbuka yang telah dilakukan oleh Panitia Seleksi yang berisi bahwa KASN mengapresiasi dan berterima kasih kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir karena telah melakukan pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.*

Dari hasil keterangan wawancara kepada Komisioner KASN (Waluyo), menjelaskan bahwa : *untuk pelaksanaan di Kabupaten Indragiri Hilir sepanjang hasil monitoring yang kami lakukan pada saat berlangsungnya proses assessment dan wawancara, bahwa pelaksanaannya sudah dilakukan dengan benar sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014.*

Lebih lanjut, Komisioner KSN (Waluyo), menyebutkan bahwa: *dari*

hasil verifikasi dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten Indragiri hilir tahun 2015, dapat dikategorikan pelaksanaannya baik, tidak ada laporan yang kami terima mengenai adanya kejanggalaan dalam proses pelaksanaan, sehingga data di KASN pelaksanaan di Kabupaten Indragiri hilir dikatakan bersih tanpa yang cacat, dan untuk itu kami memberikan rekomendasi kepada Bupati Inhil sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian untuk dapat melantik nama-nama pejabat JPT Pratama yang telah dipilih oleh Bupati untuk ditetapkan.

Pada tahap monitoring dan Evaluasi sesuai dengan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014, menyebutkan kandidat yang sudah dipilih dan ditetapkan (dilantik) harus diberikan orientasi tugas oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan pejabat yang berwenang (PyB) selama 1 (satu) bulan. Dari hasil keterangan wawancara, diketahui bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Bupati Indragiri Hilir tidak ada memberikan orientasi tugas terhadap 5 (lima) pejabat pimpinan tinggi pratama yang ditetapkan. dari hasil keterangan narasumber menyebutkan, bahwa Bupati Inhil melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pejabat yang dilantik dengan cara lain, yaitu Program 100 Hari Kerja dan evaluasi setiap 1 (satu) bulan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian tentang reformasi kepegawaian pada pelaksanaan seleksi pengisian jabatan tinggi pratama pada pemerintah daerah Kabupaten Indragiri Hilir dilihat dari aspek persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi. secara mekanismen dan prosedural telah dilaksanakan sesuai yang diatur dalam

ketentuan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014. Dari data laporan hasil pelaksanaan seleksi terbuka oleh panitia seleksi, dan hasil evaluasi dari KASN terhadap proses tahapan pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh panitia seleksi terhadap 5 (lima) jabatan yang diseleksi. KASN memberikan rekomendasi untuk dilakukan pelantikan terhadap pejabat pimpinan tinggi yang ditetapkan oleh Bupati Indragiri Hilir selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), dan KASN memberikan apresiasi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Ini bermakna, bahwa penerapan sistem merit yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, kinerja dalam kebijakan manajemen ASN telah terlaksana dengan baik dalam hal promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Kendala-kendal teknis yang dihadapi dalam proses pelaksanaan seleksi terbuka JPT Pratama di Kabupaten Indragiri Hilir seperti sarana dan prasarana teknologi (komputerisasi) dan jaringan online yang sering error dan tidak terhubung ke jaringan, dalam seleksi kompetensi manajerial yang dilaksanakan oleh *assessor*, maupun kendala dalam seleksi kompetensi bidang, dimana panitia seleksi terkendal dari sisi jarak dan waktu, sehingga tidak dapat mengadakan rapat-rapat maupun pertemuan rutin dengan anggota panel lainnya. dari hasil temau peneliti tidaklah mengurangi prinsip-prinsip dalam proses pelaksanaan seleksi yang harus objektif kompetitif, transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan pelaksanaan seleksi.

Hasil temuan peneliti, dalam proses pelaksanaan seleksi masih terdapat ketentuan yang tidak berjalan seperti pengumuman hasil tahapan seleksi yang

tidak melampirkan nilai dan peringkat peserta sebagaimana telah diatur dalam Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014. Namun hal tersebut dapat dimaklumi karena mengingat, pelaksanaan seleksi terbuka yang dilakukan merupakan untuk pertama kalinya dan mempertimbangkan aspek psikologis dari para peserta seleksi.

Sebagai saran dalam penelitian ini ialah untuk proses seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir mapun daerah lain untuk selanjutnya, dengan menggunakan metode *assessment center*, penulis menyarankan agar pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan seleksi untuk dapat memaksimalkan perumusan atau penyusunan standar kompetensi jabatan secara rinci dan detail, indikator kriteria sukses dari sebuah jabatan. Kemudian, materi seleksi harus lebih mengarah kepada meteri tugas dan fungsi dari setiap jabatan, metode seleksi lebih diarahkan kepada pengamatan (observasi) yang mendalam dari perilaku pejabat, dan melakukan evaluasi secara menyeluruh atas aspek kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan calon pejabat, sehingga relevan dengan efektivitas organisasi yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Arifin, 1973. *Kerangka Pokok-Pokok Manajemen Umum*, Ictiar Baru Jakarta.
- Holidin Defny, 2013. *Reformasi Birokrasi Dalam Praktik*, Kemenpan-RB Jakarta.
- Iskandar, 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Gaung Persada. Jakarta
- Prasojo Eko, Sofian Efendi, R. Siti Zuhro, Taufiq Efendi, Komarudin, Mustofa Kamil Ridwan, Sukawi

- Sutarip, Zainal Abdin, 2006. *Reformasi Birokrasi*, The Habibie Center. Jakarta.
- Sanapiah Azis, 2015. *Reformasi Birokrasi*, Makalah Dalam Kuliah Umum Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Tayibnapi A. Burhannudin, 1995, *Administrasi Kepegawaian*. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Thoha Miftah, 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*, Kencana. Jakarta
- Thornton George C. E. Rupp Deborah. 2006., *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Lawrence Erlbaum Associates
- Widjaja A.W, 1986. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wiraman. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Rajawali Pers:Jakarta
- Wahyuningsih Tiesnawati, Wahyu Sri Krida. Kajian Kompetensi Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat.
- Jurnal *Organisasi dan Manajemen* 6 (1) : 58-73
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). 2016, *Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)*. Diakses dari Website: <http://www.kasn.go.id>
- Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara*. 15 Januari 2014. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. 30 Maret 2017. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2014. *Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah*. 27 Maret 2014. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 477