

REFORMASI PROMOSI APARATUR SIPIL NEGARA

Muammar Alkadafi, Rusdi, dan Muhammad April

Fekonsos UIN Suska Riau, Jalan Raya Pekanbaru - Bangkinang, Pekanbaru 28293

Abstract: Reform of the Promotion of Civil State Apparatus. The position of High Leader (JPT) Pratama is a position that equaled with the structural position of echelon II. b and a. in its filling, the Regional Government of Kabupaten Kampar through the Regional Personnel Board has carried out an open promotion reform of the position on the filling of the Primary Leadership Office. The purpose of this research is to know the promotion of ASN Promotion in the implementation of open selection of filling of Position of High Leader in Kampar Regency Government, and to know the method and activity stages conducted by assessment center of State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau in selecting competence of candidate of high leadership officer in Pratama Environment of Kampar Regency Government in 2015. The research method used qualitative research with phenomenological approach, qualitative data analysis using Huberman Interactive Model Of Analysis namely; data reduction, data presentation and conclusions. The results of this research can be found in the promotion of ASN in the open selection of high leadership positions in Kampar Regency in 2015, in terms of preparation, implementation and monitoring and evaluation as stipulated in Permenpan-RB Regulation no. 13 Year 2014, 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 it can be concluded that the implementation process contains the principles of objectivity, competitive, transparency and accountability in every stage process performed by selection committee to 14 (fourteen) selected.

Abstrak: Reformasi Promosi Aparatur Sipil Negara. Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama adalah jabatan yang disetarakan dengan jabatan struktural eselon II. b dan a. dalam pengisiannya, Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar melalui Badan Kepegawaian Daerah telah melaksanakan reformasi promosi jabatan secara terbuka pada pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Reformasi Promosi ASN dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar, dan untuk mengetahui metode dan tahapan kegiatan yang dilakukan *assessment center* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dalam menyeleksi kompetensi calon pejabat pimpinan tinggi pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar tahun 2015. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis, analisa data kualitatif menggunakan *Huberman Interactive Model Of Analysis* yakni; reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian dapat diketahui reformasi promosi ASN pada pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Kampar tahun 2015 dilihat dari aspek persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi sebagaimana yang diatur dalam ketentuan Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014, secara 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 14 (empat belas) jabatan yang diseleksi.

Kata Kunci: reformasi promosi ASN, seleksi terbuka JPT Pratama, *assessment center*

PENDAHULUAN

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, 2006). Jadi, reformasi kepegawaian dapat diartikan sebagai perubahan sistem kepegawaian secara struktural.

Salah satu aspek kepegawaian yang harus direformasi menurut Eko (2006) secara internal ialah ketidakjelasan standar promosi jabatan, seseorang dipromosikan dalam jabatan tidak berdasarkan kinerjanya, tetapi lebih berdasarkan kesetiiaannya 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.

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 (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 (Sanapiah, 2016).

Kompetensi menurut Dictionary (1993). "*competence is ability to do something well or effectively*". Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan *capability* (kemampuan). Seseorang yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif. Amstrong dan Baron (1998), menyebut *competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan

seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Spencer dan Spencer (1992) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion – referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan. Rothwell (2000) 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*). Jadi, tingkat kemampuan seseorang dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan fungsinya dapat dilihat dari masing-masing *individual level of competency* (Wahyuningsih, 2010:).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil membagi kompetensi menjadi 3 (tiga) jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam suatu organisasi. *Pertama*, kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan. *Kedua*, kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. *Ketiga*, 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.

Reformasi sistem promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara ialah proses upaya perubahan untuk mewujudkan sistem promosi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan secara terbuka melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit.

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.

Konsep *assessment center* dikembangkan pada tahun 1956 oleh 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. Tahap-tahap kegiatan dalam *assessment center*: pertama, menentukan dan menyempurnakan kompetensi jabatan. Kedua, menyusun simulasi & mengujicobakannya. Ketiga, melakukan *assessment*. Keempat, pemberian laporan dan umpan balik (Kemenpan-RB, 2013).

Menurut Thornton (2006), 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 processor* 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.

Pada tahun 2015 Pemerintah Kabupaten

Kampar melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan tersebut, dengan melakukan seleksi terbuka pada 14 (empat belas) jabatan dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Bupati Kampar sebagai kepala penyelenggara pemerintahan membentuk panitia seleksi yang berasal dari internal pemerintah Kabupaten Kampar dan unsur eksternal dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dengan metode seleksi menggunakan *assessment center* dari UIN Suska Riau.

Proses Seleksi terbuka promosi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di berbagai 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.

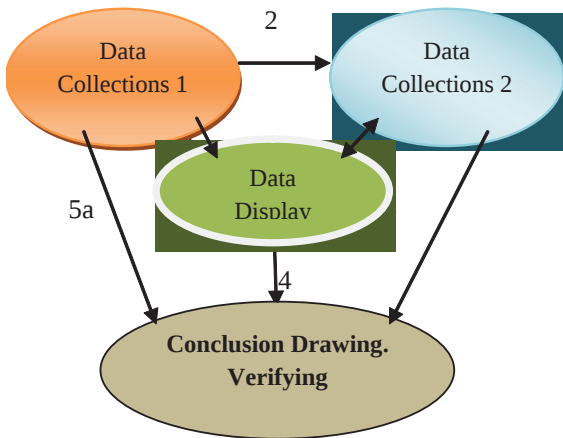
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui reformasi promosi aparatur sipil negara pada pelaksanaan seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar tahun 2015, dan untuk mengetahui metode dan tahapan kegiatan yang dilakukan *assessment center* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dalam menyeleksi kompetensi calon pejabat pimpinan tinggi pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar tahun 2015.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Kampar. Data diperoleh melalui wawancara mendalam (*indepht interview*) dengan para narasumber/informan. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* dalam memilih dan menentukan informan/subjek penelitian. Informan dalam penelitian ini ialah panitia seleksi yang berasal dari internal

pemerintah Kabupaten Kampar maupun dari eksternal (UIN Suska Riau), Pejabat JPTP yang dinyatakan lulus oleh panitia seleksi, Pejabat JPTP yang ditetapkan dan dilantik oleh Bupati Kampar, para *assessor* dari *assessment center* UIN Suska Riau, Komisi Aparatur Sipil Negara (ASN). Sumber data juga diperoleh dari data skunder berupa laporan panitia seleksi JPT Pratama Kabupaten Kampar tahun 2015 dan Peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan seleksi terbuka JPT Pratama.

Data yang terkumpul dianalisis dengan pendekatan analisis data kualitatif model *Miles Huberman Interactive Model Of Analysis* (Biglen & Bogdan, 1998) secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut.



Untuk menguji validitas dan reliabilitas data, digunakan pengujian dengan cara Triangulasi sumber data dan teknik pengumpulan data. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data. Triangulasi sumber data (Panitia Sekretariat, Pansel Internal, Eksternal dan Komisioner KASN, peserta JPT Pratama yang lulus dan yang dilantik PPK), sedangkan triangulasi teknik pengumpulan data (wawancara dan dokumentasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

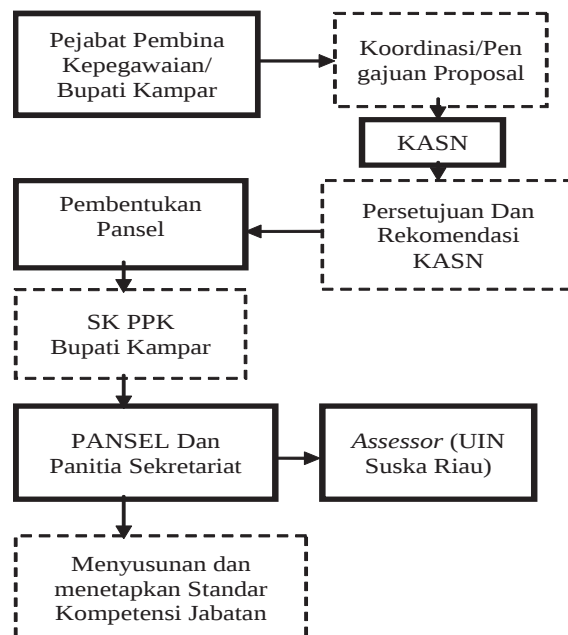
Jabatan pimpinan tinggi pratama berfungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai Aparatur Sipil Negara pada instansi pemerintah daerah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan dan kepemimpinan manajemen. Pengembangan kerjasama dengan instansi lain.

Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN pada organisasi perangkat daerah yang dipimpinnya. Fungsi tersebut sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Spirit reformasi kepegawaian diwujudkan dalam format kebijakan manajemen ASN yang harus didasarkan pada pendekatan sistem merit yang mengedepankan 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.

Untuk mewujudkan reformasi sistem promosi aparatur sipil negara, khususnya pada pengisian jabatan pimpinan tinggi, Kemenpan-RB mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di lingkungan Instansi Pemerintah. Adapun tahapan dalam seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama ialah tahap persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Persiapan Seleksi JPT Pratama

Persiapan adalah tahap awal dari proses pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama pada pemerintah daerah Kabupaten Kampar tahun 2015.



Permenpan RB- Nomor 13 Tahun 2014, menyebutkan seleksi terdiri dari unsur; Pertama, pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan. Kedua, pejabat dari instansi lain yang terkait dengan bidang tugas jabatan yang lowong dan Ketiga, akademisi/pakar/profesional. Panitia seleksi yang ditetapkan 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-890/KASN/9/2015 tertanggal 9 September 2015 tentang rekomendasi pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama melalui seleksi terbuka.

Dari hasil surat persetujuan/rekomendasi KASN Republik Indonesia, selanjutnya Bupati Kampar mengeluarkan Surat Keputusan Bupati Kampar Nomor : SK.821.2 / BKD-PKP/462 Tentang Pembentukan Panitia Seleksi Calon Pimpinan Tinggi Pratama Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kampar. Adapun personil panitia seleksi yang ditetapkan oleh Kepala Daerah yang telah disetujui oleh KASN sebanyak 7 (tujuh) orang terdiri dari unsur internal pemerintah Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar ialah Drs. Zulfan Hamid, Ir. Nurahmi, MM dan Helmi Syukra, SH, M.Hum. dari 3 (orang) tersebut

telah memenuhi persentase 45% dari unsur internal. Sedangkan dari unsur eksternal ialah Prof. Dr. H. Ilyas Husti, MA, M.PM, Drs. H. Almasri, M.Si, Suharman, ST, MT. yang merupakan akademisi dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dan Universitas Riau. Kemudian, dr. Ilhami Romus, SpPA merupakan unsur eksternal berlatar belakang ahli kesehatan dan psikologi. Dengan demikian, persentase dari unsur eksternal sebesar 55%. Selain dari panitia seleksi yang dibentuk, dalam pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Kampar juga ditetapkan *assessor* yang ditunjuk dari *assessment center* UIN Suska Riau ialah Dr. H. Akbarizan, M.Pd, M.Ag dan Dr. Yasril Yazid, M.Is untuk melakukan penilaian pada seleksi kompetensi manajerial dan bidang.

Salah satu poin penting dalam tahapan persiapan pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi menurut ketentuan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014 menyebutkan bahwa panitia seleksi harus terlebih dahulu melakukan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Dari hasil analisa dokumen laporan pelaksanaan seleksi, dan wawancara dengan narasumber, mengenai penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong pada 13 (tiga belas) jabatan yang diseleksi. Pemerintah Kabupaten Kampar dalam hal Badan Kepegawaian Daerah maupun panitia seleksi belum menyusun standar kompetensi jabatan secara rinci dan detail. Dari data dokumen yang ditemukan hanya mendefinisikan apa itu kompetensi. Idealnya standar kompetensi menjadi sangat penting untuk ditetapkan dalam proses persiapan seleksi pengisian jabatan organisasi, sebagai acuan dan kriteria pejabat yang akan dipromosikan pada jabatan tersebut.

Pelaksanaan Seleksi JPT Pratama

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. Pertama, pengumuman lowongan jabatan yang dilakukan secara terbuka dalam bentuk surat edaran, me-

lalui papan pengumuman, media cetak/elektronik, media online/internet.

Tahap kedua, merupakan seleksi administrasi dimana berkas-berkas pelamar diseleksi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Dan hasil seleksi diumumkan melalui keputusan panitia seleksi.

Tahap ketiga, peserta yang dinyatakan lulus seleksi administrasi selanjutnya dapat mengikuti seleksi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang. Seleksi kompetensi menggunakan metode *assessment center*. Standar kompetensi manajerial dan bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh *assessor*.

Tahap keempat, setelah tahapan tes kompetensi manajerial dan bidang. Selanjutnya panitia seleksi melakukan wawancara akhir.

Tahap kelima, melakukan penelusuran rekam jejak calon. Dilakukan melalui rekam jejak jabatan dan pengalaman, penilaian integritas, klarifikasi, penelusuran rekam jejak ke tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat, dan bawahan dan lingkungan terkait lainnya, dan terakhir melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis jika diperlukan. Berikut gambar tahapan seleksinya.



Sumber: Data Olahan dari Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014

Dari hasil temuan peneliti, panitia seleksi telah mengumumkannya melalui media lokal (riau mandiri dan haluan riau) dan online/internet pada website (<http://www.bkd.kamparkab.go.id>). Dalam tahap pengumuman

ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengumuman lowongan jabatan telah dilakukan secara jelas, terang dan detail mulai dari lowongan jabatan, persyaratan, tahapan seleksi, jadwal seleksi, dan sudah sesuai dengan Permenpan-RB Nomor 13 Tahun 2014.

Pada tahap seleksi administrasi. Penilaian administrasi calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Kampar yang dinilai meliputi : Kepangkatan, Pendidikan dan pelatihan pimpinan, Riwayat jabatan, Pendidikan formal, Diklat teknis, Diklat fungsional, Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), Disiplin Administrasi lain yang dipersyaratkan. kriteria penilaian administrasi yang digunakan oleh panitia seleksi dalam melakukan penilaian terhadap berkas administrasi pelamar calon pejabat pimpinan tinggi pratama berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005.

Hasil verifikasi dan validasi kelengkapan persyaratan administrasi peserta seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Kampar, pada 14 (empat belas) jabatan yang diseleksi, ada 4 (empat) Pegawai Negeri Sipil yang lulus administrasi pada setiap jabatan yang diseleksi, dengan jumlah 52 (lima puluh dua) PNS. kecuali untuk jabatan kepala dinas peternakan dan kesehatan hewan, yang ditetapkan tidak ada peserta seleksi yang lulus administrasi.

Dari hasil keterangan wawancara dengan sekretariat panitia seleksi (Jufrizal) mengungkapkan bahwa untuk lowongan jabatan Kepala Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan tidak dilakukan seleksi karena PNS di Kabupaten Kampar tidak ada yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan untuk lowongan jabatan tersebut, baik dari sisi latar belakang pendidikan dan kompetensi pada bidang tersebut. dinas peternakan dan kesehatan hewan merupakan dinas teknis yang diberikan persyaratan khusus bidang pendidikan S1 (peternakan)". Ada yang melamar sebanyak dua orang, namun tidak mencukupi syarat kepangkatan (golongan), sementara dipersyaratkan oleh Permenpan-RB minimal 3 (tiga) orang pelamar dalam satu jabatan.

Dari data tersebut, proses pelaksanaan

seleksi JPT Pratama Kabupaten Kampar, panitia seleksi telah melakukan tahap seleksi administrasi sesuai dengan aturan yang berlaku, dimana untuk dapat lulus dalam seleksi administrasi peserta harus memenuhi syarat kualifikasi pendidikan, kompetensi dan kecukupan kepangkatan (go-longan) terhadap suatu jabatan.

Pada tahapan seleksi kompetensi. Metode yang digunakan panitia seleksi dan *assessor* dalam melakukan seleksi kompetensi manajerial dan bidang terhadap calon pejabat pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Kampar tahun 2015 ialah melalui tes tertulis, pembuatan makalah dan presentasi makalah, wawancara, penelusuran rekam jejak dan diakhiri dengan tes psikotes. Adapun materi tes tertulis yang dilakukan oleh panel dan *assessor* dalam untuk mengetahui kompetensi manajerial dan bidang calon pejabat JPT Pratama di Kabupaten Kampar adalah pengetahuan kepegawaian, pengetahuan tentang pengadaan barang/jasa, Wawasan kebangsaan (Pancasila UUD 1945). Sedangkan dalam penilaian makalah, pertama. Pejabat mampu menjelaskan dasar yang melatarbelakangi pemilihan jabatan pada SKPD, kedua, Mampu menjelaskan motivasi memilih jabatan yang bersangkutan, Ketiga, Mampu menjelaskan permasalahan yang ada di SKPD, Keempat. Mampu menjelaskan tawaran solusi dari permasalahan tersebut. kelima, Mampu menjelaskan rencana pengembangan SKPD baik untuk jangka pendek, menengah dan panjang yang sejalan dengan visi dan misi kabupaten Kampar. Untuk materi wawancara yang disusun oleh *assessor* ialah *Technical Skill*, *Conceptual skill*, *Human Skill*.

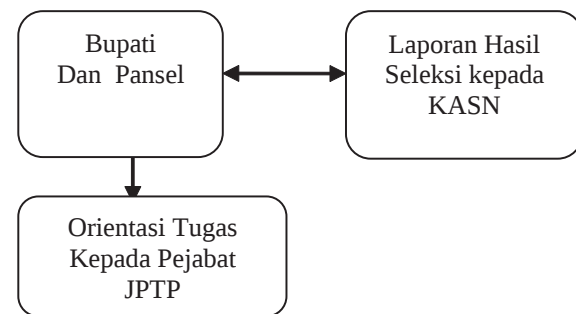
Dari keterangan panel/*assessor* (Ilyas Husti), menyebutkan bahwa penilaian kompetensi manajerial kita mengacu pada fungsi-fungsi manajemen itu sendiri (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Evaluasi). Sementara untuk kompetensi bidang kita melihatnya dari latar belakang pendidikan pejabat dengan jabatan yang dipilih, visi dan upaya yang akan dilakukan untuk memajukan bidang tersebut, dan program-program yang akan dibuat dalam bidang tersebut. Selain itu juga, kita menguji kompetensi sosial kultural dengan melakukan penelusuran rekam jejak jabatan kepada (atasan,

bawahan, teman sejawat dan masyarakat tempat tinggal). Setelah itu, panel menetapkan 3 (tiga) orang nama setiap jabatan tersebut untuk diserahkan kepada Bupati, dengan menetapkan rangking dari masing-masing nama calon pejabat tersebut, serta melampirkan hasil tes psikologi yang dilakukan dengan rekomendasi (dipertimbangkan, disarankan dan tidak disarankan). Dan 3 (tiga) nama yang kita rekomendasikan itu kita anggap semuanya layak dan punya kompetensi untuk menduduki suatu jabatan tersebut. Selanjutnya tergantung Bupati mau memilih yang mana dianggap lebih bagus diantara 3 terbaik itu, dan siapa pun yang dipilih Bupati, panel anggap semuanya punya kemampuan dan kompetensi, itulah bagus sistem seleksi terbuka ini, Bupati tidak bisa menggunakan kekuasaannya semata untuk memilih pejabat yang diinginkan.

Keterangan Komisioner KASN (Waluyo), menyebutkan pertimbangan yang digunakan Bupati untuk menentukan pejabat dari 3 (tiga) nama yang direkomendasikan oleh panel ialah, mana yang nyaman dan sesuai dengan keinginan kepala daerah.

Monitoring dan Evaluasi

Tahapan terakhir dari pelaksanaan seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ialah tahap monitoring dan evaluasi.



Sumber: Data Olahan dari Permenpan-RB No. 13 Tahun 2014

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 dilaku-

kan oleh panitia seleksi, kemudian laporan tersebut ditembuskan kepada Menteri Dalam Negeri dan dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dari hasil keterangan wawancara kepada Komisioner KASN (Waluyo), menjelaskan bahwa untuk pelaksanaan di Kabupaten Kampar 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, (Waluyo), menyebutkan bahwa dari hasil verifikasi dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten Kampar tahun 2015, dapat dikategorikan pelaksanaannya baik, tidak ada laporan yang kami terima mengenai adanya kejanggalan dalam proses pelaksanaan, sehingga data di KASN pelaksanaan di Kabupaten Kampar dikatakan bersih tanpa yang cacat, dan untuk itu kami memberikan rekomendasi kepada Bupati Kampar sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian untuk dapat melantik nama-nama pejabat JPT Pratama yang telah dipilih oleh Bupati untuk ditetapkan.

Dari dokumen laporan panel, tercantum hasil evaluasi yang dilakukan oleh KASN, kesimpulannya memberikan rekomendasi dan persetujuan terhadap pejabat yang dipilih oleh Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk melakukan pelantikan terhadap pejabat JPT Pratama hasil seleksi terbuka tahun 2015 sebanyak 13 (tiga belas) jabatan.

Bentuk evaluasi yang lain, setelah dilakukan pengukuhan atau pelantikan oleh Bupati terhadap pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang dipilih oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (BUPATI), selanjutnya dalam ketentuan perlu dilakukan monitoring dan evaluasi dengan melakukan orientasi tugas kepada pejabat yang ditetapkan. Dari hasil penelitian dapat diketahui, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan Pejabat Yang Berwenang (Pyb) tidak melakukan orientasi tugas pada pejabat pimpinan tinggi pratama yang telah dilantik.

Mengenai metode dan tahapan kegiatan *assessment center* Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, berdasarkan hasil analisis dokumen laporan pelaksanaan seleksi, tidak ditemukan kegiatan *assessment center* UIN Suska Riau melakukan uraian pekerjaan (*job description*) dan menentukan kriteria sukses dari jabatan tersebut, yang menunjukkan keberhasilan optimal pada 13 (tiga belas) jabatan yang diseleksi. Dari hasil wawancara peneliti dengan salah seorang *assessor* UIN Suska Riau (Akbarizan), yang ikut menyeleksi JPT Pratama Kabupaten Kampar tahun 2015 menyebutkan bahwa assesor hanya melakukan wawancara saja dengan para calon pejabat tersebut. mengenai poin-poin penilaian yang dilakukan ia hanya hasil tes tertulis, makalah dan penelusuran rekam jejak jabatan yang dilakukan oleh panel. Selanjutnya, keterangan (Yasril), menyebutkan bahwa kami sebagai assessor melakukan wawancara, penilaian makalah yang dipresentasikan masing-masing peserta dan ada juga tes tertulisnya, dan penelusuran rekam jejak dengan menyebarkan kusioner yang dilakukan oleh panel, hasil dari itu semua di rangking, dan kemudian didapatkanlah 3 (tiga) nama yang layak untuk diserahkan ke PPK (Bupati), selanjutnya tergantung Bupati lah mau milih yang mana, tapi yang jelas 3 (tiga) nama tersebut kami anggap punya kompetensi, kemampuan dan kelayakan untuk ditempatkan sebagai pejabat JPT Pratama di masing SKPD yang dibuka.

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 processor* serta menggunakan simulasi untuk mengobservasi perilaku kandidat yang sedang dinilai (Thornton, 2006). Hasil yang hendak dicapai dari metode *assessment center*, ialah pengembangan kualitas aparatur, ketepatan dalam penempatan jabatan. Hasil *assessment center* dapat memberikan umpan balik (*feed back*) untuk perbaikan standar kompetensi dan pengembangan *manpower planning*.

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 (Bray, 1956 dalam Defny, 2013).

Menurut Holidin (2013) Tahap-tahap kegiatan dalam *assessment center* ialah Pertama, menentukan dan menyempurkan kompetensi jabatan dengan melakukan analisis pekerjaan yang dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan di isi, menentukan kriteria sukses dari jabatan tersebut, yakni kriteria yang menunjukkan keberhasilan optimal atas suatu jabatan, menentukan dimensi atau persyaratan jabatan, yakni sejumlah faktor yang dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteria sukses yang telah ditetapkan. Kedua, menyusun simulasi & mengujicobakannya dengan menetapkan bentuk simulasi yang dapat menstimulasi munculnya dimensi-dimensi yang telah ditetapkan sehingga kapasitas peserta *assessment* dalam setiap dimensi yang telah ditetapkan dapat diamati, penyusunan materi simulasi yang akan menjadi objek bahasan / diskusi / latihan dalam masing-masing bentuk simulasi harus disusun, dan pengujian validitas terhadap materi-materi simulasi melalui proses uji statistik sehingga materi-materi tadi benar-benar mengungkap dimensi-dimensi yang telah ditetapkan

SIMPULAN

Dilihat dari aspek persiapan, pelaksanaan dan monitoring dan evaluasi reformasi aparatur sipil negara pada pelaksanaan seleksi pengisian jabatan tinggi pratama pada pemerintah daerah

Kampar 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 13 (tiga belas) jabatan yang diseleksi. KASN memberikan rekomendasi untuk dilakukan pelantikan terhadap pejabat pimpinan tinggi yang ditetapkan oleh Bupati Kampar selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), dan KASN memberikan apresiasi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar. 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 Kampar. Namun, kelemahan dari seleksi terbuka JPT Pratama Kabupaten Kampar ialah belum adanya standar kompetensi jabatan, maupun standar kompetensi manajerial dan bidang yang disusun dan ditetapkan sebagai acuan dalam proses pelaksanaan seleksi yang dilakukan terhadap 14 (empat belas) jabatan diseleksi.

Kegiatan *assessment center* yang dilakukan pada seleksi terbuka JPT Pratama Kabupaten Kampar, juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan, terutama pada aspek penyusunan uraian pekerjaan (*job description*) dari jabatan yang akan diisi, kriteria sukses dari sebuah jabatan. Metode dan tahapan kegiatan *assessment* belum dilakukan secara komprehensif, dan materi seleksi yang disusun oleh *assessor* dan panitia seleksi masih bersifat umum, belum sepenuhnya mengarah kepada materi tugas dan fungsi dari setiap jabatan. Tahapan kegiatan yang dilakukan oleh *assessor* belum mengarah kepada pengamatan (observasi) perilaku pejabat, dan melakukan evaluasi secara menyeluruh atas aspek kemampuan, potensi, kekuatan dan kelemahan calon pejabat, sehingga pejabat yang terpilih nantinya relevan dengan efektivitas organisasi yang diinginkan.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M & Baron, A, 1998. Performance management the new realities. Institute of Personnel and Development, Camp Road. London
- Abdurrahman Arifin, 1973. *Kerangka Pokok-Pokok Manajemen Umum*, Ictiar Baru Jakarta.
- Biglen & Bogdan, 1998. *Qualitative research Methodology*. New York: Harper and Row
- Collins Cobuild Dictionary, 1993. Englis guides 1 prepositions, Herper Collins, London.
- Holidin Defny, 2013. *Reformasi Birokrasi Dalam Praktik*, Kemenpan-RB Jakarta.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). 2016, *Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)*. Diakses dari Website: <http://www.kasn.go.id>
- Prasojo Eko, Sofian Efendi, R. Siti Zuhro, Taufiq Efendi, Komarudin, Mustofa Kamil Ridwan, Sukawi Sutarip, Zainal Abidin, 2006. *Reformasi Birokrasi*, The Habibie Center. Jakarta.
- Rothwell W, J, 2000. *Models of Human Performance Improvement*. Second Edition, Elsevier.
- Sanapiah Azis, 2015. *Reformasi Birokrasi*, Makalah Dalam Kuliah Umum Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Spencer, L.M. Jr & Spencer, S.M, 1998. *Competence at word, models for superior performance*. New York: Jhon Wiley & Sonc, Inc.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*. Alfabeta. Bandung
- Tayibnapis 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.