

**ANALISIS REFORMASI BIROKRASI
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR
(Studi Pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit)**

Atik Choirotin Mawaddah

12040674059 (S1 Ilmu Administrasi Negara, FISH, Universitas Negeri Surabaya) email: atikchoirotin53@gmail.com

Dra.Meirinawati,M.AP.

0021056804 (Ilmu Administrasi Negara, FISH, Universitas Negeri Surabaya) email: meirinawati91@yahoo.co.id

Abstrak

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk menciptakan birokrasi yang akuntabel dan profesional. Salah satu cara dalam reformasi birokrasi adalah dengan melaksanakan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit. Tujuan dari seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit ialah untuk memperoleh pegawai yang berintegritas, memiliki kualifikasi dan kompetensi serta mengutamakan budaya pelayanan. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur merupakan instansi daerah yang melaksanakan reformasi birokrasi pada seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur pada seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan penelitian kualitatif. Adapun narasumber penelitian ini terdiri dari sekretaris, Kasubid Jabatan, Pemroses Jabatan Fungsional Bidang Mutasi, Analis Kepegawaian Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, dan Kasubid Pengendalian Mutu Akademik, Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi serta dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisa data menurut Miles dan Huberman yakni, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur sudah dilakukan. Reformasi birokrasi ditandai dengan adanya seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit. Menurut hasil analisis berdasarkan Permenpan No 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah, terdapat beberapa tahap yang dijalankan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS seperti tahap persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, semuanya sudah dilaksanakan dengan baik, walaupun ada beberapa kelemahan yang harus diperbaiki. Kelemahan tersebut meliputi, ketidakadanya SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai pedoman, konsep konsep tes yang selalu sama, dan waktu pelaksanaan yang kurang memadai. Diharapkan untuk pelaksanaan kedepannya, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur dapat membuat SOP sebagai standar yang yang dibakukan, sehingga pada pelaksanaannya tidak kebingungan dalam penyelesaian beban tugas, terkait konsep tes yang selalu sama, sebaiknya konsep tes yang ada harus selalu diperbarui, sehingga dengan adanya tes yang selalu diperbarui, benar-benar dapat menunjukkan kemampuan dari peserta pengisian JPT Pratama. Selanjutnya pada waktu seleksi kompetensi manajerial alangkah baiknya diberikan tambahan waktu, sehingga baik dari pihak Assessment center maupun dari pihak peserta dapat menyelesaikan tugas secara maksimal.

Kata Kunci : *Reformasi Birokrasi, Pengisian JPT Pratama, Sistem Merit*

Abstract

Bureaucracy reform is an attempt to create a bureaucracy accountable and profesional. One way in the reform of the bureaucracy is to carry out the selection of filling Selection of Leadership High Positions (JPT) Pratama PNS Merit-Based System. The purpose of filling the selection Leadership High Positions (JPT) Pratama PNS Merit-Based System is to obtain employees with integrity, qualifications and competence in order to prioritize service culture. The Local Staffing Agency Of The East Javanese Province is local agencies that conduct bureaucracy reform in the selection of filling Leadership Position Height (JPT) Pratama in the government of East Java environment.

This study aims to analyze bureaucracy reform in The Local Staffing Agency Of The East Javanese on the selection of filling Selection of Leadership High Positions (JPT) Pratama PNS Merit-Based System. The method used is descriptive qualitative research. The sources of this study consisted of secretary, Head of Sub Position, Processing Sector Functional Movements, Analyst Employment Sector Movements The Local Staffing Agency Of The East Javanese, and Head of Sub Academic Quality Control, Education and Training Agency of East Java Province. Data collection techniques used were interviews, observation and

documentation. Data analysis was performed using data analysis techniques by Miles and Huberman ie, data reduction, data presentation, , and the withdrawal of the conclusion.

The results showed that the reform of the bureaucracy in The Local Staffing Agency Of The East Javanese has been done. Reform of the bureaucracy characterized by filling Selection of Leadership High Positions (JPT) Pratama PNS Merit-Based System. According to the results of the analysis based Permenpan No. 13 of 2014 on the Procedure for the filling Selection of Leadership High Positions Openly in Environmental Government Agencies, there are several steps that run The Local Staffing Agency Of The East Javanese in filling Selection of Leadership High Positions (JPT) Pratama PNS such as the preparation, implementation, monitoring and evaluation, everything is done well, although there are some weaknesses that must be repaired. The weaknesses include, not available SOP (Standard Operating Procedure) as a guideline, concepts tests are always the same, and the execution time is less than adequate. It is expected for the execution of the future, The Local Staffing Agency Of The East Javanese can make SOP as standard are standardized, so that the implementation is not confusion in the completion of the burden of tasks, related concepts tests are always the same, should the concept of an existing test should always be updated, so that with the test always update, can actually increase the ability of the participants filling JPT Pratama. Furthermore, at the time of selection of managerial competence should be given leeway time, so that both of the Assessment Center nor from the participants can complete the task to the fullest.

Keywords: *Reforms, Filling JPT Primary, Merit Systems*

PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan salah satu unsur administrasi negara yang menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan seperti regulasi, perijinan, pelayanan publik dan pengawasan terhadap pemanfaatan sumber daya yang ada (Kementrian PPN/BAPPENAS, 2013: 27). Birokrasi di Indonesia tak ubahnya seperti birokrasi-birokrasi pemerintahan lain pada umumnya. Salah satu tugas birokrasi Indonesia adalah melayani warga negaranya (Setiawan, 2014:10). Tugas berat yang diemban birokrasi akan dapat dilaksanakan dengan baik, apabila birokrasi berjalan dengan profesional dan akuntabel. Pada kenyataannya birokrasi yang ada di Indonesia masih lemah dalam mengemban tugas tersebut. Wicaksono (2006:10) dalam bukunya mengungkapkan bahwa birokrasi di Indonesia diyakini lemah dalam mengurus sejumlah kebutuhan publik yang ruang lingkupnya luas. Hal tersebut berbanding lurus dengan yang dipaparkan oleh Kemenpan bahwa potret birokrasi di Indonesia memiliki struktur yang gemuk dan tidak fit dengan fungsinya, di sisi hukum, birokrasi terkesan kontradiktif dan ambigu (KEMENPAN RB, 2013 dari <http://www.menpan.go.id/jdih/> diakses pada 21 Februari 2016).

Menyikapi permasalahan di atas, pemerintah berupaya melakukan reformasi terkait birokrasi. Reformasi birokrasi tersebut, diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang bersih dan sehat. Upaya yang telah dilakukan salah satunya, yakni dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Peraturan tersebut dibuat sebagai acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Lebih lanjut Serdamayanti (2013:71) dalam bukunya

memaparkan bahwa, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan, profesional, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), maka Reformasi birokrasi hendaknya dilakukan dengan (1) Penataan Kelembagaan, (2) Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen, (3) Akuntabilitas (Pertanggungjawaban), (4) Pelayanan Umum dan, (5) Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur. Penataan Sumber daya Manusia/Aparatur sangat penting dilakukan. Sebagai mana, yang diungkapkan oleh Kemenpan, bahwa masih ada permasalahan terkait SDM aparatur negara. SDM aparatur negara Indonesia (PNS) saat ini berjumlah 4,732,472 orang (data BKN per Mei 2010). Masalah utama SDM aparatur negara adalah alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah) tidak seimbang, serta tingkat produktivitas PNS masih rendah. Manajemen sumber daya manusia aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab. Tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja dan tunjangan pensiun belum menjamin kesejahteraan. (KEMEMPAN RB, 2014: 9)

SDM aparatur negara memiliki peran yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi birokrasi. Untuk mendapatkan kualitas aparatur, dan dalam rangka untuk mencari SDM yang tepat untuk jabatan yang tepat, perlu diterapkan sistem merit dalam manajemen SDM aparatur negara (KASN, 2016 dari <http://www.kasn.go.id> diakses pada 03 Juni 2016).

Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan integritas, kualifikasi

kompetensi, kinerja dan budaya pelayanan dalam seleksi, mutasi, promosi, penggajian dan pemberhentian pegawai (KASN,2016 dari <http://www.kasn.go.id> diakses pada 12 Maret 2016). Sistem merit menjamin perlakuan yang objektif, adil, dan wajar dan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, dan kondisi kecacatan. Untuk menerapkan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen SDM aparatur negara, yang selanjutnya disebut Aparatur Sipil Negara (ASN), pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Tujuan dari undang-undang tersebut ialah, untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang berintegritas, profesional, dan netral.

Salah satu instansi daerah yang menangani bidang kepegawaian dan menerapkan sistem merit dalam manajemen kepegawaian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur. BKD Provinsi Jawa Timur merupakan unit kerja yang tugas pokok dan fungsinya mempunyai kewenangan membantu Gubernur Jawa Timur dalam penyusunan kebijakan daerah dibidang kepegawaian dalam pengelolaan manajemen kepegawaian serta mengevaluasi SDM Aparatur di Jawa Timur (BKD Provinsi Jawa Timur, 2016 dari <http://bkd.jatimprov.go.id/> diakses pada 21 April 2016).

Dari data BPS menyebutkan bahwa jumlah PNS di Jawa Timur menempati urutan pertama dengan jumlah 433.915 orang (BPS, 2016). Dengan jumlah PNS yang banyak, BKD selaku instansi provinsi daerah dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh PNS di Jawa Timur di bidang kepegawaian. Dalam rangka percepatan reformasi birokrasi, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur telah melakukan reformasi birokrasi, salah satunya ialah dengan melaksanakan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara terbuka. Jabatan Pimpinan Tinggi yang dimaksud meliputi; jabatan tinggi utama, jabatan tinggi madya, dan jabatan tinggi Pratama.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama merupakan satu-satunya, yang pelaksanaannya dilakukan pada lingkup daerah dan pesertanya hanya melibatkan pegawai instansi daerah. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama sangat penting dilakukan, karena hasil keluaran dari pengisian jabatan tersebut adalah pegawai yang menduduki jabatan strategis di Instansi/Dinas Daerah. Menurut UU ASN, Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dilaksanakan di tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi. Proses yang dilakukan secara terbuka dan obyektif diharapkan akan menghasilkan pimpinan yang kompeten, responsif, memiliki kinerja dan integritas yang unggul, serta mampu merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan dalam penyelenggaraan

tugas pokok dan fungsinya. Dalam sistem perundang-undangan sebelumnya, yakni berdasarkan pada PP No.100 Tahun 2000, seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di BKD Provinsi Jawa Timur ditentukan oleh pangkat dan jabatan. Jika pangkat memenuhi persyaratan jabatannya kosong, maka calon yang mempunyai pangkat yang dipersyaratkan dapat memenuhi jabatan yang kosong tersebut (Thoha, 2014:281). Sebelum adanya sistem merit, pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dilaksanakan secara tertutup, dan seluruh kewenangan atas pergantian posisi Jabatan Pimpinan Tinggi diatur berdasarkan PP No.100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Dalam pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi, salah satu persyaratannya adalah kepangkatan. Lebih lanjut, kuasa penuh dalam pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi ditentukan oleh hasil rapat intern Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Dalam pasal 14 PP No.100 Tahun 2000 menegaskan bahwa tugas pokok Baperjakat adalah memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan daerah dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II kebawah. Disamping itu Baperjakat pula bertugas memberikan pertimbangan kepada pejabat berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural. Sejalan dengan hal tersebut, Thoha (2014: 93-95) dalam bukunya juga memberikan paparan terkait permasalahan pelaksanaan promosi Jabatan Pimpinan Tinggi PNS di lingkungan Provinsi Jawa Timur, sebelum sistem merit. permasalahan tersebut meliputi, (1) Susunan keanggotaan Baperjakat belum representatif; dalam arti kurang melibatkan pihak-pihak yang mempunyai kapasitas maupun sumber informasi yang kredibel (misalnya, badan diklat) untuk menilai kompetensi seorang pegawai yang akan dipromosikan. (2) Belum ada standar penilaian kinerja pegawai yang dapat digunakan sebagai basis untuk melakukan promosi. (3) Promosi banyak ditandai oleh praktik koneksi dan perkoncoan. (4) Peran pembina PNS, dalam hal ini Gubernur, masih sangat dominan dalam menentukan pejabat yang akan menduduki jabatan eselon.

Dari paparan yang disampaikan Miftah Thoha secara tidak langsung dapat dimaknai bahwa, pelaksanaan promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama PNS di BKD Provinsi Jawa Timur sebelum sistem merit terdapat beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut lebih menitik beratkan pada susunan anggota baperjakat, standar penilaian yang dipakai dan dominasi Gubernur. Berkenaan dengan dominasi Gubernur, peran dominan Gubernur sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah provinsi sangat berpengaruh dalam penentuan pejabat yang terpilih. Kondisi yang tidak terbuka, tidak ada standar dalam penilaian yang jelas, dan adanya dominasi Gubernur

tersebut, akan membuat peluang KKN dalam pelaksanaan promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama semakin besar.

Pelaksanaan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berdasarkan sistem merit, dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Timur baru dimulai pada tahun 2015. Dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di BKD Provinsi Jawa Timur, target pelaksanaan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama pada tahun 2015 adalah 4 kali. Namun, pihak dari BKD hanya mampu melaksanakan selama 2 kali. Hal tersebut terjadi karena kurang tersedianya anggaran. Akibat dari target yang tidak dapat dicapai, sampai saat ini ada beberapa Jabatan Pimpinan Tinggi yang lowong di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa timur. Berikut ini adalah beberapa jabatan yang lowong di lingkungan Instansi Provinsi pada tahun 2015 yang rencananya akan di buka pada awal tahun 2016.

Tabel 1.1
Daftar Jabatan Lowong

No	Jabatan lowong
1	Wakil Direktur Penunjang Medis RSUD dr.Soetomo Surabaya
2	Wakil Direktur Pelayanan Medik dan Keperawatan RSUD dr.Soetomo Surabaya
3	Wakil Direktur Pendidikan dan Pengembangan Profesi RSU dr.Saiful Anwar Malang.
4	Wakil Direktur Penunjang dan Pendidikan Penelitian RSUD dr.Soedono Madiun

Sumber: Dokumen BKD Provinsi Jawa Timur,2015

Dari beberapa paparan diatas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama berbasis sistem merit merupakan salah satu upaya reformasi birokrasi yang dilakukan BKD Provinsi Jawa Timur terhadap berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi. Dalam pelaksanaannya, pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi berbasis sistem merit terdapat pula permasalahan. Untuk itu, perlu adanya studi mendalam untuk mengkaji reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur pada seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama. Pelaksanaan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat diketahui sudah baik atau belum dapat dilihat dari tahapan-tahapan tata cara seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi yang ada di Permenpan No 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Di Lingkungan Instansi Pemerintah, yang meliputi tahap persiapan, pelaksanaan, mentoring dan evaluasi.

Sehubungan dengan hal-hal yang telah dipaparkan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul: “Analisis Reformasi Birokrasi Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (Studi Pada Seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit)”

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit.

METODE

Adapun jenis penelitian dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pedekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini berada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Adapun fokus penelitian ini adalah Reformasi Birokrasi Di Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit berdasarkan Permempan No 13 Tahun 2014 tentang Tata cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dilingkungan 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

Sumber data diperoleh menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknis analisis data menggunakan analisis data model interaktif oleh Miles and Huberman, yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya dalam rangka untuk membangun birokrasi menjadi lebih baik. ada beberapa fokus dalam strategi dalam reformasi birokrasi, salah satunya adalah penataan sumberdaya manusia/aparatur. Penataan sumberdaya manusia/aparatur dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Timur dalam rangka penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian, dan sebagai upaya dalam mendapatkan pegawai yang sesuai dengan keahlian. Hal tersebut, telah sesuai dengan paparan dari Serdamayanti (2013) bahwa dalam penataan sumberdaya manusia/aparatur harus memperhatikan penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian dan penempatan pegawai sesuai keahlian. Salah satu bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi pada Penataan sumberdaya manusia/aparatur adalah seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit. Seleksi pengisian JPT Pratama dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia/aparatur suatu birokrasi. Hal tersebut sejalan dengan ungkapan Serdamayanti bahwa aspek utama dalam membangun birokrasi adalah membangun manusia

birokrasi. Lebih lanjut, Serdamayanti (2013:74) dalam bukunya menjelaskan aspek strategis pertama yang harus dibenahi ialah kualitas kepemimpinan birokrasi, sebab kualitas kepemimpinan birokrasi merupakan investasi paling bernilai dalam setiap institusi.

Salah satu instansi publik yang telah melakukan reformasi birokrasi dilingkungan organisasinya adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama berbasis sistem merit merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur. Permenpan No.13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah merupakan pedoman untuk melaksanakan pengisian JPT secara terbuka. Dengan adanya permenpan tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur diharapkan mampu untuk dapat melaksanakan pengisian JPT Pratama dengan baik dan benar. Pelaksanaan pengisian JPT Pratama yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur telah sesuai dengan misinya yakni memberikan kontribusi optimal terwujudnya SDM aparatur lebih bersih, profesional dan sejahtera melalui penyelenggaraan pelayanan manajemen aparatur berkualitas. Selain untuk memenuhi misinya, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur juga melaksanakan pengisian JPT Pratama sebagai bentuk akibat dari adanya perubahan manajemen kepegawaian sebelumnya, yang kini menjadi Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit. Apa yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur sudah tepat, mengingat bahwa hal tersebut sudah diatur pada Pasal 51 UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Adanya perubahan manajemen SDM/aparatur tersebut sejalan dengan upaya strategi reformasi birokrasi yang telah dijelaskan oleh Serdamayanti (2013: 76) bahwa untuk mempermudah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dilaksanakan melalui perubahan sistem manajemen pemerintahan, salah satunya adalah perubahan manajemen ketatausahaan ke manajemen sumber daya manusia aparatur.

Selain itu, tujuan dari pelaksanaan seleksi pengisian JPT Pratama adalah terpilihnya calon pejabat pimpinan tinggi pratama pada instansi pemerintah daerah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan sistem merit. Sistem merit merupakan kebijakan dan manajemen sumber daya manusia yang mengutamakan integritas, kualifikasi kompetensi, kinerja dan budaya pelayanan dalam seleksi, mutasi, promosi, penggajian dan pemberhentian pegawai (KASN,2016 dari <http://www.kasn.go.id> diakses pada 12 Maret 2016). Hal tersebut sesuai dengan prinsip reformasi birokrasi yang diungkapkan Serdamayanti (2013:75) bahwa reformasi birokrasi harus memperoleh peningkatan

kinerja yang ditunjang dengan profesionalisme sumber daya manusia. Selanjutnya, sebagaimana penuturan dari KASN, dengan terpilihnya JPT melalui seleksi terbuka sesuai sistem merit, diharapkan akan lahir generasi baru Aparatur Sipil Negara yang kompeten, berintegritas, dan profesional dalam memberikan pelayanan yang baik untuk melayani masyarakat (KASN, 2016 dari <http://www.kasn.go.id> diakses pada 03 Juni 2016). Pendapat tersebut sesuai dengan sasaran reformasi birokrasi yang dipaparkan oleh Serdamayanti (2013:75-76), bahwa harapan dari reformasi birokrasi adalah dengan terwujudnya birokrasi profesional, netral, dan sejahtera, mampu menempatkan diri sebagai abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik.

Pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di Badan Kepegawaian Provinsi Jawa Timur sudah memiliki Pedoman. Pedoman tersebut berupa petunjuk teknis terkait Proses Pengisian JPT Pratama dan Permenpan No.13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah. Petunjuk teknis terkait Proses Pengisian JPT Pratama, diberikan oleh KASN sebagai tambahan pedoman pengisian JPT Pratama karena di dalam Permenpan No.13 Tahun 2014,tidak diatur secara rinci alur dan tata cara pada tahapan-tahapan pengisian JPT Prtama. Sehingga pasti sangat sulit bagi SKPD untuk dapat memahami Permenpan tersebut. Dalam proses pengisian JPT Pratama, pihak BKD Provinsi Jawa Timur sengaja tidak memakai SOP (Standar Operasional Prosedur), dikarenakan banyak pertimbangan-pertimbangan yang harus dilakukan terkait konsekuensi adanya SOP, seperti kendala waktu, dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain yang kadang kalanya tidak dapat diprediksikan. Seperti dijelaskan pada Permenpan No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan menyebutkan bahwa adanya SOP sendiri berguna untuk memberikan alur secara rinci, baik pihak-pihak yang terlibat, dimana dan kapan dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, jika SOP diberlakukan pada proses pengisian JPT Pratama akan berdampak buruk, karena harus menyesuaikan baik waktu dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengisian JPT Pratama. Dapat diketahui bahwa pihak-pihak yang dimaksud adalah, Baperjakat, tim Panitia Seleksi, Tim Sekretariat Panitia Seleksi dan Tim *Assessment*, yang masing-masing memiliki pekerjaan yang sama-sama penting. Untuk menunjang kekurangan adanya SOP, pihak BKD Provinsi Jawa Timur, dalam hal ini adalah Tim Sekretariat Pansel membuat suatu pembagian tugas. Pembagian tugas ini hanya diperuntukkan oleh tim Sekretariat Panitia Seleksi, yang didalamnya memuat beberapa tugas dan siapa yang bertanggungjawab terhadap tugas tersebut. Manfaat

adanya SOP adalah, ketika pegawai yang bersangkutan tidak ada, maka SOP dapat menjelaskan secara rinci alur dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam hal ini, ketika anggota sekretariat panitia seleksi mendapat kendala terhadap beban tugasnya, masih mengandalkan pengalaman lebih yang dimiliki dari anggota lain. Meskipun akhirnya dapat terselesaikan, hal ini akan berbeda jika beban tugas tersebut, dalam pelaksanaannya membutuhkan keahlian khusus, seperti kegiatan surat-menyurat. Akhirnya, jika pihak yang biasanya bersangkutan tidak hadir atau tidak ada, maka dipastikan akan terjadi kebingungan terhadap pihak lain selaku pengganti yang bersangkutan.

Pedoman pengisian JPT Pratama di BKD Provinsi berisi tahapan-tahapan dalam melaksanakan pengisian JPT Pratama di lingkungan Pemerintah Provinsi. Tahapan-tahapan tersebut antara lain ialah; persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Adapun penjelasan secara rinci masing-masing tahap pelaksanaan seleksi pengisian JPT Pratama di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur sebagai berikut;

1. Persiapan

Persiapan merupakan tahap paling awal yang harus dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur sebelum melaksanakan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama berbasis sistem merit. Menurut Permenpan No.13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah, disebutkan bahwa pada tahap persiapan ada 2 langkah yang harus dipenuhi yakni dengan melakukan pembentukan panitia seleksi kemudian melakukan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di BKD Provinsi Jawa Timur, sebelum tahap Pembentukan Panitia Seleksi adalah penentuan jabatan yang lowong. Dalam penentuan Jabatan lowong, melibatkan beberapa pihak diantaranya adalah, BKD Provinsi Jawa Timur, Gubernur dan Baperjakat. Meskipun, melibatkan tiga pihak, Gubernurlah yang berperan besar dalam penentuan jabatan lowong. BKD Provinsi Jawa Timur, hanya sebagai penyedia data terkait jabatan-jabatan apa yang lowong dan akan lowong, sedangkan Baperjakat, yang tugasnya menentukan jabatan yang lowong, juga pasti atas mandat dari Gubernur. Hal tersebut dikarenakan, Ketua Baperjakat adalah Sekretaris Daerah, yang sekaligus merupakan kepanjangan tangan dari Gubernur. Gubernur merupakan Kepala Daerah, jadi hal tersebut sudah menjadi tugas Gubernur dalam menentukan siapa-siapa yang harus menduduki jabatan-jabatan tertentu, untuk menunjang visi dan misinya. Setelah keluar nama jabatan yang lowong, setelah itu baru dilaksanakan penentuan panitia seleksi .

Penentuan panitia seleksi dilakukan oleh Baperjakat atas persetujuan dari Gubernur selaku Pejabat

Pembina Kepegawaian di Instansi Daerah. Didalam Permenpan No.13 Tahun 2014, disebutkan bahwa penentuan Panitia Seleksi dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, dalam hal ini adalah Gubernur. Di BKD Provinsi Jawa Timur, penentuan panitia seleksi hanya dilakukan oleh Baperjakat. Susunan Baperjakat terdiri dari; Sekretaris Daerah, Kepala BKD Provinsi Jawa Timur, Asisten IV (Administrasi Umum), Inspektur, dan Asisten I (Pemerintahan). Jika dilihat dari susunan anggota Baperjakat tersebut, penentuan Panitia Seleksi akan bersifat obyektif, karena melibatkan beberapa anggota yang memiliki latar belakang jabatan yang sesuai untuk penentuan Panitia Seleksi. Misalnya, Kepala BKD Provinsi Jawa Timur yang ahli dalam bidang Kepegawaian, Asisten I yang latar belakang tugasnya dalam pengendalian bidang pemerintahan umum, hukum dan perundang – undangan, dan Asisten IV yang latar belakang tugasnya melakukan pengendalian bidang organisasi, keuangan, perlengkapan, dan umum. Selain itu, hasil penentuan Panitia Seleksi juga harus mendapat persetujuan dari Gubernur. Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian, yang secara tegas dijelaskan pada Permenpan No.13 Tahun 2014, menjadi penanggung jawab penentuan Panitia Seleksi. Jumlah Panitia Seleksi yang ditentukan di BKD Provinsi Jawa Timur, sudah sesuai ketentuan dari Permenpan No.13 Tahun 2014 yakni, berjumlah lima orang, yang terdiri dari dua orang unsur internal dan tiga orang dari unsur eksternal, dengan presentase masing-masing 45% internal dan 55% eksternal. Dari pihak internal selalu melibatkan Sekretaris Daerah dan Kepala BKD Provinsi Jawa Timur, sedangkan dari pihak eksternal telah melibatkan beberapa, pejabat terkait dari lingkungan instansi yang bersangkutan, pejabat dari instansi lain yang terkait, dan dari para akademisi/pakar/profesional seperti; Kepala Kanreg II BKN, Guru Besar MSDM Universitas Airlangga, Kepala Dinas Pendidikan, Mantan Direktur RS. dr.Saiful Anwar Malang, dan Dosen Universitas Airlangga yang merangkap sebagai Komisioner Bank Jatim. Sedangkan untuk penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong, didalam Permenpan No.13 Tahun 2014, tidak diatur secara rinci ketentuan-ketentuan apa yang harus dilakukan, didalam petunjuk teknis proses pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur, juga hanya menyebutkan bahwa kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk masing-masing jabatan lowong disusun oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Didalam pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur, terkait penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong melibatkan beberapa pihak yakni, Gubernur, Baperjakat, KASN, Tim Panitia Seleksi, Tim Sekretariat Panitia Seleksi dan Tim *Assessment Center*. KASN bertugas sebagai pengawas dalam pelaksanaan

manajemen sistem merit, sehingga pengisian JPT Pratama ditentukan atas persetujuan dari KASN. Sekretariat Panitia Seleksi dalam hal ini adalah seluruh anggota dari Bidang Mutasi di BKD Provinsi Jawa Timur, yang tugasnya membantu Panitia Seleksi, juga sangat diperlukan keberadaannya baik dalam kegiatan administrasi maupun pelaporan ke KASN. Penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong dilakukan dua kali, yang pertama dilakukan hanya melibatkan tim Baperjakat, yang keduanya pada saat rapat persiapan pengisian JPT Pratama untuk pematangan konsep antara Baperjakat, Panitia Seleksi dan Tim *Assessment Center*. Penentuan persyaratan jabatan lowong memang harus melibatkan keinginan Gubernur, yang dalam hal ini melalui Sekertaris Daerah selaku Ketua Baperjakat. Namun, dalam tahap penyusunan persyaratan jabatan yang lowong, keinginan dari Gubernur tersebut tidak sepenuhnya dapat terpenuhi, hal ini disebabkan karena tidak ada indikator yang tepat untuk dijadikan sebagai ukuran, seperti halnya, faktor kejujuran dan moral. Berdasarkan hasil wawancara juga menjelaskan bahwa, dalam menentukan persyaratan jabatan juga mengalami kebingungan terkait pertimbangan bagaimana menentukan persyaratan jabatan yang cocok. Hal tersebut disebabkan, ada beberapa pegawai yang dilihat memiliki pengalaman tetapi tidak dapat terakomodir terhadap pengisian JPT Pratama. Selanjutnya, beberapa peserta yang sudah terbiasa dengan tes yang dilakukan pada pengisian JPT Pratama, dipastikan memiliki nilai yang terbaik. Kelemahan pada pengisian JPT ini masih mengandalkan nilai, sebagai aspek dasar dari penentuan kandidat terpilih. Penyusunan persyaratan jabatan ini tujuannya supaya pengisian JPT Pratama dapat diisi oleh orang-orang yang benar-benar memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Dari kedua keterangan diatas, pelaksanaan tahap persiapan pada pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur sudah berjalan cukup baik. Namun, jika dilihat baik di Permenpan No.13 Tahun 2014 dan petunjuk teknis terkait proses pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur, sama-sama tidak menunjukkan bagaimana jelasnya rincian alur dalam pelaksanaan tahap persiapan, dan siapa yang disertai tanggung jawab serta akan menimbulkan kebingungan dikemudian hari. Untuk itu, BKD Provinsi Jawa Timur, yang dalam hal ini bertugas sebagai sekretariat Panitia Seleksi selalu melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait seperti, KASN dan Kemenpan RB agar proses pengisian JPT Pratama berjalan dengan baik, tanpa menemui kendala apapun.

2. Pelaksanaan

Tahap selanjutnya yang dilakukan dalam pengisian JPT Pratama, setelah tahap persiapan yaitu tahap pelaksanaan. Tahap pelaksanaan merupakan tahap kedua dari tiga tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaan

pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur. Pada tahap pelaksanaan tersebut, terdapat delapan tahapan yang harus dipenuhi yakni, pengumuman lowongan jabatan, seleksi administrasi, seleksi kompetensi, wawancara akhir, penelusuran (rekam jejak) calon, hasil seleksi, tes kesehatan dan psikologi serta pembiayaan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara rangkaian tahapan pelaksanaan sudah dijalankan dengan sangat baik. Pihak yang terkait hanya Panitia Seleksi dan Sekretariat Panitia Seleksi, selaku pembantu Panitia Seleksi. Mulai dari segi pengumuman lowongan jabatan juga sudah dilakukan sesuai dengan pedoman Permenpan No 13 Tahun 2014. Hal ini dibuktikan dengan adanya bentuk surat lowongan yang didalamnya memuat formasi jabatan yang lowong, persyaratan umum & khusus, ketentuan pendaftaran, jadwal pelaksanaan seleksi dan ketentuan-ketentuan lain menyesuaikan bidang jabatan yang dibuka. Beberapa ketentuan tersebut, digunakan untuk mempermudah seleksi pelamar, sebagaimana pendapat dari Siagian (2012:127) informasi tersebut akan sangat mempermudah instansi terkait, dalam menempatkan para pelamar sehingga mereka memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilannya. Media yang digunakan juga beragam, disamping menggunakan surat edaran yang diberikan kepada masing-masing SKPD Pemerintah Provinsi media lain yang digunakan adalah dengan menggunakan *Website* BKD Provinsi Jawa Timur, yang terbuka dan dapat diakses oleh siapapun yang membutuhkan. Selain itu juga, intensif menggunakan SMS dan telepon, untuk menghubungi masing-masing SKPD, sehingga SKPD tersebut tidak tertinggal informasi terkait pengisian JPT Pratama, yang merupakan ajang untuk promosi jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara konsep dalam pelaksanaan pengisian JPT Pratama BKD Provinsi Jawa Timur, baik mulai dari tahap pengumuman sampai hasil seleksi sudah dibahas pada rapat persiapan pengisian JPT Pratama yang dilakukan bersama Baperjakat, Tim Panitia Seleksi, dan Tim dari *Assessment Center*, selaku tim yang ditunjuk Baperjakat terkait metode seleksi kompetensi yang dipilih. Dengan melibatkan beberapa elemen penting tersebut, konsep pelaksanaan pengisian JPT Pratama di BKD Provinsi Jawa Timur, secara obyektif dapat terlaksana dengan baik dengan tetap memperhatikan Permenpan No.13 tahun 2014 sebagai pedoman dalam pelaksanaannya.

Pada pelaksanaan Seleksi Administrasi juga telah memperhatikan beberapa ketentuan penting yang ada di Permenpan No.13 Tahun 2014. Hal ini dibuktikan dengan adanya Tim Sekretariat Panitia Seleksi yang bertugas sebagai penyeleksi kelengkapan masing-masing pelamar, dan untuk keputusan siapa-siapa yang lulus dalam seleksi administrasi berada pada kewenangan Panitia Seleksi.

Dalam penentuan lulus tidaknya bukan hanya terikat pada kelengkapan persyaratan, namun juga pada aspek-aspek lain seperti pengalaman pelamar. Di dalam keanggotaan Panitia Seleksi, juga ada Sekretariat Daerah, yang mengetahui bagaimana persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan sesuai keinginan Gubernur. Ada beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam tahapan seleksi administrasi, yakni jika didalam suatu jabatan membutuhkan kualifikasi dan kompetensi yang tinggi, otomatis pelamar yang mendaftar hanya sedikit. Hal ini terjadi, pada pengisian pada tahap ke III BKD Provinsi Jawa Timur, yang peserta pendaftarannya hanya tiga orang. Jika diperhatikan mulai dari jumlah pendaftar sampai pada hasil lulus seleksi kompetensi manajerial, terlihat sama. Hal tersebut terpaksa dilakukan karena, mengingat dalam ketentuan dalam Permenpan No.13 tahun 2014, minimal harus tiga orang calon pejabat pimpinan tinggi yang memenuhi syarat untuk mengikuti seleksi selanjutnya pada setiap jabatan yang lowong.

Menurut hasil wawancara dan observasi, pada tahap seleksi kompetensi, dilakukan BKD Provinsi Jawa Timur berdasarkan dua tahap, yakni seleksi kompetensi manajerial atau dalam hal ini *Assessment Center* oleh *Assessor* dan seleksi kompetensi bidang oleh Tim Panitia Seleksi. Pada seleksi kompetensi manajerial dilakukan dengan kerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur, yang dianggap telah memiliki banyak kelebihan-kelebihan dalam pelaksanaan seleksi kompetensi manajerial (*Assessment center*). Diantara kelebihanannya ialah, disamping Tim *Assessor*-nya mendapatkan pendidikan dan latihan di berbagai lembaga yang kompeten di bidang *Assessment* seperti; Dinas Psikologi TNI AD, Lembaga Psikologi TNI AL, *Development Dimension International (DDI)* Asia Pacific Singapore, PPM Jakarta, CSTI Thailan, CSC Singapore, KMDC Kuala Lumpur, dan *Fremantle Education Center Western Australia*, selain itu juga ditunjang dengan berbagai fasilitas lengkap yang mendukung kegiatan *Assessment center*. Total jumlah *Assessor* untuk seleksi kompetensi manajerial berjumlah sepuluh orang. Dalam pelaksanaan *Assessment center* ada beberapa kategori test yang dilakukan oleh pelamar, yakni; Psikotest (Test Psikologi), Penulisan Makalah (*Proposal Writing*), Wawancara & Presentasi, dan LGD (*Leaderless Group Discussion*).

Berdasarkan hasil wawancara tes Psikologi dilakukan oleh pelamar selama kurang lebih tujuh sampai sepuluh sesi. Di dalam tes psikologi sendiri terbagi menjadi beberapa tes, sebagaimana paparan dari Hasibuan (2012:59) bahwa tes psikologi merupakan proses untuk menguji atau mengetes kepribadian mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan jabatan yang diinginkan. Adapun beberapa macam tes psikologi yang

dimaksud ialah, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, dan tes prestasi. Selanjutnya pada tahap penulisan makalah, wawancara & Presentasi, digunakan untuk mengasah kemampuan pelamar dalam memecahkan masalah yang diberikan oleh tim *Assessor*, sedangkan materi yang digunakan bukan berasal dari *Assessor* melainkan didasarkan pada koordinasi Tim *Assessment Center* dengan Baperjakat dan Tim Panitia Seleksi. LGD dilakukan sebagai penilaian tahap akhir, dimana para pelamar diminta untuk menyelesaikan masalah secara berkelompok. Dalam simulasi ini dapat diamati kemampuan seseorang dalam mengarahkan dan memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga bisa diterima orang lain, kemampuan determinasi, dan sebagainya (A.Usmara, 2003:82). Dalam pelaksanaan pada tahap *Assessment Center*, telah memiliki pedoman dan SOP AP sendiri, sehingga pada prosedur pelaksanaannya masing-masing anggota telah mengetahui tugas dan fungsinya. Pengumuman lulus seleksi kompetensi manajerial dilakukan oleh Panitia Seleksi, dengan perantara sekretariat Panitia Seleksi. Pada tahap tersebut kendalanya hanya masalah waktu, waktu yang diberikan hanya selama tiga hari, dan diakumulasikan dengan dua hari untuk tes dan sehari untuk pelaporan. Akibatnya pihak dari *assessment center* harus memaksimalkan waktu yang ada, disisi lain yang terkena dampak dari kegiatan tersebut, peserta mengalami kejenuhan. Dengan waktu sehari penuh tersebut, pihak dari *Assessment center*, juga mengalami kewalahan dalam pembuatan laporan hasil, yang ditakutkan adalah jika hal tersebut dilakukan secara terus-menerus maka akan berdampak pada ketidakmaksimalan laporan yang dibuat.

Seleksi kompetensi bidang dilakukan di BKD Provinsi Jawa Timur dengan melibatkan Tim Panitia Seleksi, ada dua hal yang dilakukan pada tahap ini yakni wawancara dan penulisan makalah. Pemilihan materi dalam tahapan ini, juga berdasarkan pada hasil rapat bersama antara tim Baperjakat, tim Panitia Seleksi dan tim *Assessment Center*, pada saat rapat persiapan pengisian JPT Pratama. Pemilihan materi memang tidak baku, mengingat bahwa materi yang digunakan menyesuaikan dengan jabatan yang lowong. Untuk kategori penilaian, sudah dibakukan berdasarkan saran dari Guru Besar MSDM terkait, apa saja yang sebaiknya dilakukan dalam mengkategorikan penilaian. Materi yang dimaksud adalah berkenaan dengan; Pengetahuan, Keahlian, Sikap, Kemampuan, Visi dan Misi peserta JPT Pratama.

Pada tahap wawancara akhir, telah disebutkan pada Permenpan No.13 Tahun 2014 berisi tentang kualifikasi saja, karena sifatnya wawancara dalam tahap ini BKD Provinsi Jawa Timur, tidak menghilangkannya namun, digabung pada saat seleksi kompetensi bidang. Dalam kompetensi bidang tersebut juga dilaksanakan penelusuran

rekam jejak calon. Pihak-pihak yang terkait adalah Sekretaris Daerah & Kepala BKD Provinsi Jawa Timur selaku analis kinerja kepegawaian serta Inspektorat. Inspektorat ini dilibatkan untuk melihat apakah pelamar juga bermasalah dalam hal keuangan dan pertanggung jawaban. Didalam Permenpan No.13 Tahun 2014 telah dijelaskan pula, terkait apa saja yang harus dilakukan dalam pelaksanaan penelusuran (rekam jejak), akan tetapi hal tersebut sebagian tidak terlaksana, karena kendala waktu, dan siapa pihak yang akan diberitanggung jawab. Sesuai pada Permenpan No.13 Tahun 2014, hasil seleksi merupakan tahap akhir dalam kegiatan pelaksanaan. Dalam tahap ini adalah pengumuman nama tiga calon yang memiliki kualifikasi dan kompetensi kepada Gubernur. Pihak yang terlibat hanya Panitia Seleksi dan sekretariat Panitia Seleksi, dalam hal ini, sekretariat Panitia Seleksi hanya bertugas membantu Panitia Seleksi dalam melakukan *skoring* terkait nama-nama pelamar yang telah mengikuti serangkaian seleksi. Kemudian, untuk penentuan tiga calon, sepenuhnya menjadi kewenangan dari Panitia Seleksi. Setelah keluar nama-nama dari tiga calon, baru pelamar yang bersangkutan diminta untuk melakukan tes psikologi dan kesehatan, pada Rumah Sakit pemerintah baik Pemerintah Provinsi atau Pemerintah Kabupaten. Dalam pelaksanaan pengisian JPT Pratama di BKD Provinsi Jawa Timur pada tahap I, tes kesehatan dilakukan pada awal seleksi, hal ini sempat memberatkan pelamar karena biaya yang dikeluarkan sangat banyak. Di Permenpan No.13 Tahun 2014 telah diatur secara tegas, bahwa uji kesehatan dan psikologi wajib diberikan setelah peserta dinyatakan lulus. Hal tersebut, dapat dipahami bahwa dalam pelaksanaan terkait tahapan ini, pihak BKD Provinsi Jawa Timur, kurang memperhatikan Permenpan No.13 Tahun 2014. Tetapi setelah adanya laporan terkait hal tersebut, pada pelaksanaan tahap ke II dan ke III pelaksanaan tes kesehatan dan psikologi dilakukan setelah penentuan tiga calon.

Berkenaan dengan masalah pembiayaan memang didalam Permenpan No.13 tahun 2014 hanya berisi himbauan agar instansi daerah terkait, untuk merencanakan dan menyiapkan anggaran yang diperlukan secara efisien. Pada dasarnya memang pihak BKD Provinsi Jawa Timur telah merencanakan anggaran yang diperlukan selama empat kali proses pengisian yakni pada tahun 2015. Ada beberapa kendala yang terjadi, yakni, mengingat bahwa penentuan jabatan lowong bukan ditentukan oleh BKD Provinsi Jawa Timur, melainkan oleh Baperjakat. Selain itu, waktu pelaksanaan seleksi juga tergantung pada Baperjakat. Beberapa kendala tersebut mengakibatkan BKD Provinsi Jawa Timur, tidak dapat memprediksikan rencana anggaran untuk pengisian kedepannya. Untuk alur pembiayaan pada pengisian JPT

Pratama, langsung dengan Gubernur melalui Sekretariat Daerah. Sekretariat daerah, selaku kepanjangan tangan dari Gubernur, yang sekaligus menjadi Ketua Baperjakat dan Ketua Panitia Seleksi, yang melakukan monitoring terhadap anggaran untuk pengisian tersebut BKD Provinsi Jawa Timur juga melakukan pelaporan pertanggungjawaban, setelah melaksanakan pengisian JPT Pratama, dan sebagai bentuk upaya dalam akuntabilitas anggaran, sebagaimana telah diungkapkan oleh Tjokroamidjojo (2001:45) bahwa Akuntabilitas keuangan merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengeluaran keuangan daerah

3. Monitoring dan Evaluasi

Pada tahap monitoring dan evaluasi hanya dilakukan oleh Baperjakat dan KASN. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, Baperjakat bertugas memonitoring dan mengevaluasi pejabat terpilih yang telah dilantik, untuk waktu dan instrumen yang digunakan menyesuaikan dengan koordinasi dengan anggota Baperjakat lainnya. Sedangkan KASN bertugas melakukan monitoring dan evaluasi terkait pelaksanaan pengisian JPT Pratama. Hal tersebut dibuktikan pada saat sebelum melakukan pelaksanaan pengisian pihak BKD Provinsi Jawa Timur melemparkan konsep pengisian kepada KASN, selanjutnya pada saat sebelum salah satu dari ketiga calon yang dipilih, dilantik oleh Gubernur, Pihak Sekretariat Panitia Seleksi melaporkan hasil pelaksanaan kepada KASN berupa surat dengan tanda tangan Gubernur. Dalam hal ini, KASN memegang wewenang tertinggi dalam pelantikan pejabat pimpinan tinggi. Jika KASN menyetujui, maka pelantikan dapan dilakukan. Pejabat yang dilantik juga merupakan hasil murni dari seleksi yang telah dilakukan baik melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur, maupun di BKD Provinsi Jawa Timur sendiri.

Berdasarkan paparan diatas, dipahami bahwa pelaksanaan monitoring dan evaluasi sudah sesuai dengan Permenpan No.13 Tahun 2014.

PENUTUP

Simpulan

Sesuai dengan data yang diperoleh dan melihat tujuan dilakukannya penelitian ini, maka kesimpulan mengenai penelitian mengenai Analisis Refromasi Birokrasi pada pengisian JPT Pratama PNS di BKD Provinsi Jawa Timur ialah, reformasi birokrasi di BKD Provinsi Jawa Timur sudah dilakukan. Reformasi birokrasi tersebut berada pada Penataan sumberdaya manusia/Aparatur dengan melakukan seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dilakukan oleh BKD Provinsi Jawa Timur untuk meningkatkan kualitas pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah

Provinsi Jawa Timur. Adanya seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS berbasis sistem merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi dimaksudkan untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi dalam mengemban amanah yang diberikan oleh Gubernur untuk mewujudkan visi dan misi Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Terdapat beberapa tahap yang dijalankan BKD Provinsi Jawa Timur dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS seperti tahap persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tahap-tahap dan langkah-langkah yang harus dipenuhi dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama seperti, persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi sudah dilaksanakan cukup baik, walaupun ada beberapa kelemahan yang harus dibenahi. Kelemahan tersebut meliputi, ketidakadanya SOP sebagai pedoman, konsep soal tes yang selalu sama, dan waktu pelaksanaan tes yang kurang memadai.

Saran

Sesuai hasil penelitian dilapangan mengenai pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di BKD Provinsi Jawa Timur, penulis memberikan beberapa saran dari hasil identifikasi kelemahan dalam pengisian JPT Pratama PNS berbasis sistem merit yang diharapkan dapat menjadi alternatif dalam membantu memecahkan masalah ataupun menyempurnakan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama di waktu yang akan datang.

Dalam pengisian JPT Pratama, sebaiknya pelaksanaannya didasarkan pada SOP (Standar Operasional Prosedur). Karena didalam SOP memuat pembagian tugas dan rincian alur pelaksanaan yang jelas untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pengisian JPT Pratama selanjutnya. Adapun ketika SOP memang benar-benar tidak dapat diterapkan, alangkah baiknya pada pembagian terkait tugas-tugas yang membutuhkan keahlian khusus, diberikan petunjuk secara tertulis agar dapat dipahami oleh masing-masing anggota, sehingga anggota lain yang diberi beban tugas, tidak harus bertanya-tanya pada anggota lain. Pada tahap persiapan, pada saat penentuan konsep tes yang diberikan pada pengisian jabatan lowong, sebaiknya harus selalu diperbarui atau *update*. Sehingga dengan adanya tes yang selalu diperbarui, dapat benar-benar menunjukkan kemampuan sebenarnya dari peserta pengisian JPT Pratama. Pada tahap pelaksanaan seleksi kompetensi manajerial, yakni saat kompetensi manajerial, akan lebih baik jika diberikan tambahan waktu pada pelaksanaan seleksi kompetensi manajerial, sehingga baik dari pihak *Assessment center* maupun dari pihak peserta dapat menyelesaikan tugas secara maksimal, sehingga hasil yang didapat sesuai dengan tujuan awal dari seleksi kompetensi manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Serdamayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, I. (2014). *Budaya Birokrasi Indonesia*. Jatinagor: Institute Pemerintahan Dalam Negeri.
- Tjokroamidjojo, B. (2001). *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: MIA UNKRIS.
- Thoha, M. (2014). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: KENCANA.
- Wicaksono, K. W. (2006). *Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur. (2016, Juni 21). *Assessment Center*. Diambil kembali dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur: <http://www.bandiklatjatim.go.id/old/profil-diklat/stok>
- BPS. (2016, Januari 24). *Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Provinsi dan Jenis Kelamin, 2007-2014*. Diambil kembali dari BPS Website: <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1174>
- KASN. (2016, Maret 12). *KASN - Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT)*. Diambil kembali dari Komisi Aparatur Sipil Negara Website: <http://www.kasn.go.id>
- Kementrian PPN/BAPPENAS. (2013, Desember). *Evaluasi Kebijakan Reformasi*. Jakarta: Direktorat Evaluasi Kinerja Pembangunan Sektor, Bappenas. Diambil kembali dari <http://www.bappenas.go.id/files/ekps/2013/4.Evaluasi%20Kebijakan%20Reformasi%20Birokrasi.pdf>
- Peraturan Presiden No.100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025
- Undang Undang No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Permenpan No 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Seleksi pengisian jabatan Pimpinan Tinggi secara terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.